

Bernhard Zoch

Markus Glasl

Praxisanleitung zur SWOT - Analyse im Zimmererhandwerk

2006

Ludwig-Fröhler-Institut

Abteilung für Handwerkswirtschaft

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© **Ludwig-Fröhler-Institut für Handwerkswissenschaften, München**
Forschungsinstitut im Deutschen Handwerksinstitut

INHALTSVERZEICHNIS

1	ZWECK EINER SWOT-ANALYSE	4
2	ARBEITSANLEITUNG FÜR DIE DURCHFÜHRUNG DER SWOT-ANALYSE	7
2.1	Erläuterung zur angewandten Bewertungsskala	7
2.2	Erläuterungen zur zusammenfassenden Bewertung	7
3	CHANCEN- RISIKEN- ANALYSE	10
3.1	EINLEITUNG	10
3.2	CHANCEN UND RISIKEN IM BEREICH MARKT- UND WETTBEWERB	11
3.2.1	Analyse der Marktstrukturen	11
3.2.2	Analyse der Marktpotentiale und des Marktvolumens	18
3.3	CHANCEN UND RISIKEN IM BEREICH DER ALLGEMEINEN RAHMENBEDINGUNGEN	22
3.4	CHANCEN-RISIKEN-GESAMTPROFIL	24
4	STÄRKEN-SCHWÄCHEN-ANALYSE	25
4.1	Einleitung	25
4.2	PRIMÄRE FAKTOREN IN DER WERTSCHÖPFUNGSKETTE	26
4.2.1	Beschaffung und Logistik	26
4.2.2	Produktion	28
4.2.3	Absatz / Marketing	30
4.3	SEKUNDÄRE FAKTOREN IN DER WERTSCHÖPFUNGSKETTE	35
4.3.1	Personal	35
4.3.2	Investition und Finanzierung	37
4.3.3	Rechnungswesen	38
4.4	STÄRKEN - SCHWÄCHEN - GESAMTPROFIL	39
5	STRATEGISCHE KONSEQUENZEN	40
5.1	Entwurf eines individuellen Strategieprogramms	40
5.2	Strategischer Fit	41
5.2.1	Verknüpfung von Chancen und Stärken	41
5.2.2	Verknüpfung von Risiken und Schwächen	46
5.3	Nächste Schritte	49

1 Zweck einer SWOT-Analyse

Eine SWOT-Analyse verfolgt das Ziel, ein ganzheitliches Bild von der gegenwärtigen Situation eines Betriebes darzustellen, wobei sich auch gewisse Abschätzungen über dessen künftige Entwicklung aufzeigen lassen sollen.

Bei der Durchführung einer SWOT-Analyse ist der Blick grundsätzlich immer auf zwei-erlei Wirkungsfelder des Unternehmens gerichtet: einerseits auf die von außen auf das betriebliche Geschehen wirkenden Einflüsse der Umwelt, andererseits auf den Ablauf des innerbetrieblichen Geschehens mit seiner Stärken- und Schwächensituation im Vergleich zu seinen Marktkonkurrenten.

Um die Situation eines Betriebes umfassend realistisch zu erkennen, bedarf es einer laufenden aktuellen Analyse sowohl des Unternehmens selbst wie auch des Umfeldes, in dessen Rahmenbedingungen sich das Unternehmensgeschehen entwickelt. Diese gebündelte, kombinierte umweltorientierte Betrachtungsweise lässt ein Wirkungsgefüge aus Chancen/Vorteilen bzw. Risiken/Gefahren/Hemmnissen erkennen, die auf die im Unternehmen vorhandenen Stärken und Schwächen stoßen.

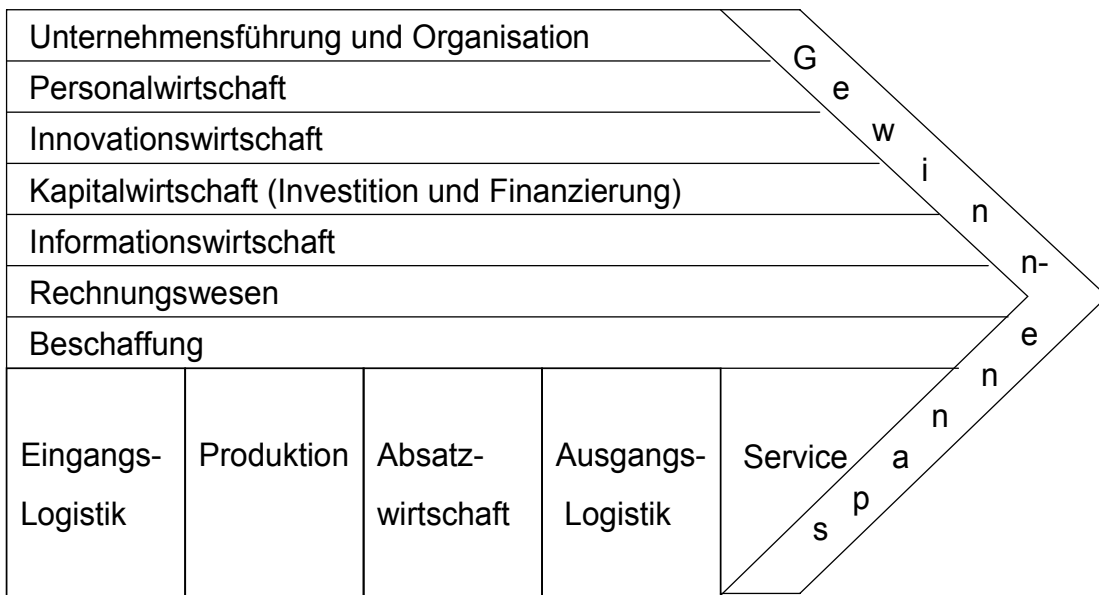
Man bezeichnet eine solche kombinierte analytische Betrachtungsweise der betrieblichen Situation als SWOT-Analyse. Der Name ergibt sich, weil hiermit Stärken (Strength), Schwächen (Weaknesses), Chancen (Opportunities) und Risiken/Bedrohungen (Threats) eines Unternehmens aufgezeigt werden.

Eine solche Analyse der unternehmerischen Ausgangslage verdeutlicht sich prägnant in der folgenden schematischen Darstellung:

S	Strengths	Stärken	Unter- nehmen	Gegen- wart	Beein- flussbar
W	Weakness	Schwächen			
O	Opportuni- ties	Chancen	Markt	Zukunft	nicht beeinflußbar
T	Threats	Risiken			

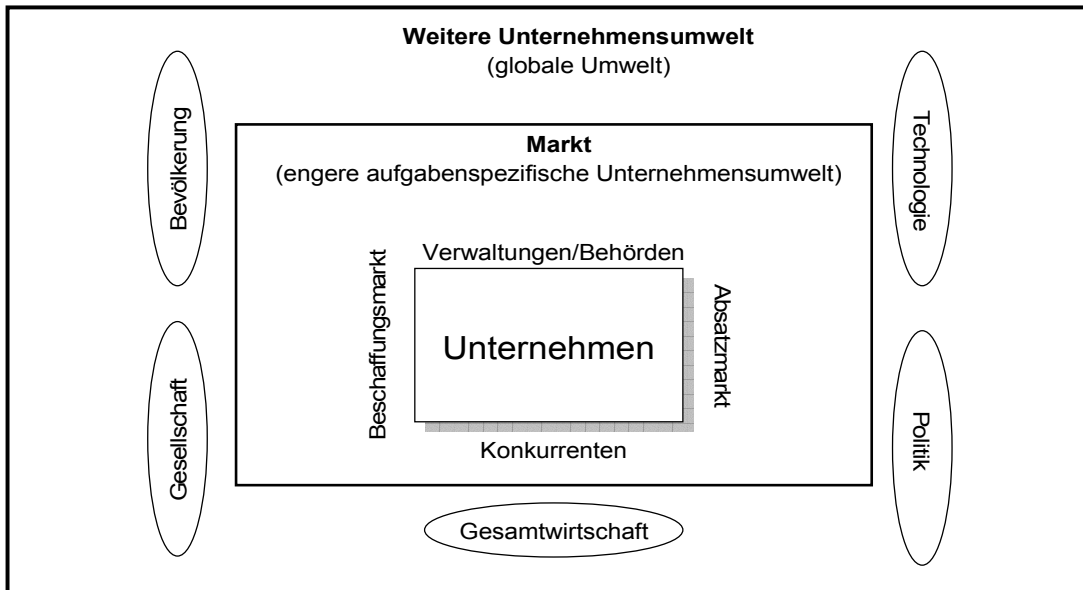
Eine SWOT-Analyse für das Zimmererhandwerk besteht konsequenter Weise aus der Kombination zweier sich ergänzender Vorgehensweisen, nämlich der Aufdeckung der innerbetrieblichen Stärken und Schwächen wie ebenso auch der Analyse der aus der Umwelt wirkenden Chancen und Risiken.

Zur Aufdeckung der innerbetrieblichen Stärken und Schwächen ist eine ganzheitliche Betrachtung der Wertschöpfungskette eines Betriebes zweckmäßig. Die folgende Graphik dient zur bildlichen Darstellung der einzelnen Bereiche der Wertschöpfung und soll die Betrachtung auf das Unternehmen erleichtern.

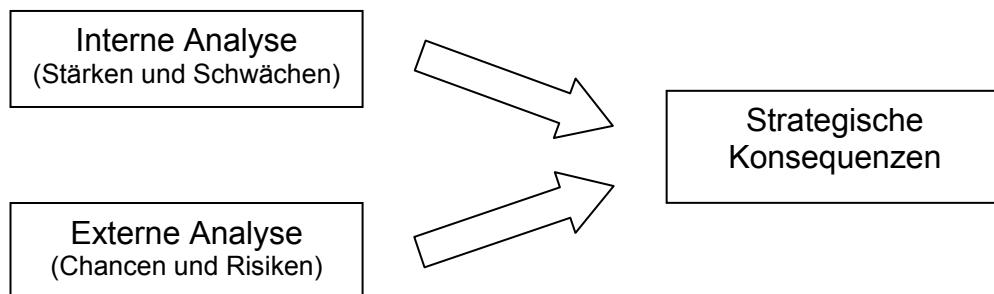


Zur Identifikation von innerbetrieblichen Stärken und Schwächen können beispielsweise Mitarbeiter befragt werden, Bilanzzahlen und andere Unternehmensdaten ausgewertet werden oder Informationen durch Beobachtungen gewonnen werden.

Die Darstellung der Verknüpfung zwischen Unternehmen und Umwelt dient der Analyse von externen Einflussfaktoren (Chancen und Risiken). Informationsquellen können Kammer- und Verbandsmitteilungen sein, Fachliteratur, Branchenberichte oder Kundenbefragungen. Folgendes Schaubild illustriert die externen Einflüsse auf ein Unternehmen.



Aus der externen Analyse lassen sich Chancen und Risiken (Opportunities, Threats), aus der internen Analyse Stärken und Schwächen (Strength, Weaknesses) gegenüber den Wettbewerbern ableiten. Stärken und Schwächen gehen zusammen mit den Chancen und Risiken in die Wahl der Strategieoptionen ein. Ziel ist die Erlangung von Wettbewerbsvorteilen.



Dem erläuternden Vorspann dieser SWOT-Analyse für das Zimmererhandwerk folgen also zunächst eine (innerbetriebliche) Stärken-Schwächen-Analyse und sodann eine (umweltbezogene) Chancen-Risiken-Analyse. Als Ergebnis der Untersuchung sind sich ableitende strategische Konsequenzen für die Unternehmensführung darzustellen.

2 **Arbeitsanleitung für die Durchführung der SWOT-Analyse**

2.1 **Erläuterung zur angewandten Bewertungsskala**

Für die Bestimmung der Stärken und Schwächen (bzw. Chancen und Risiken) Ihres Unternehmens ist in erster Linie dessen Position gegenüber dem Hauptkonkurrenten maßgebend; dabei sollten Sie Ihre Einschätzung in der folgenden Bewertungsskala ankreuzen:

- | | |
|------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> - 2 | sehr schlecht bzw. gar nicht vorhanden, d.h. wesentlich schlechter als beim Hauptkonkurrenten |
| <input type="checkbox"/> - 1 | schlecht, d.h. etwas schlechter als beim Hauptkonkurrenten |
| <input type="checkbox"/> 0 | durchschnittlich, d.h. etwa gleichwertig zum Hauptkonkurrenten |
| <input type="checkbox"/> + 1 | gut, d.h. etwas besser als beim Hauptkonkurrenten |
| <input type="checkbox"/> + 2 | sehr gut, d.h. wesentlich besser als beim Hauptkonkurrenten |

2.2 **Erläuterungen zur zusammenfassenden Bewertung**

Um zu einem Bewertungsergebnis für die jeweiligen Kapitel zu gelangen, sind zunächst die einzelnen Stärken- oder Schwächenmerkmale (bzw. Chancen und Risikenmerkmale) nach der in 2.1 erläuterten Methode zu bewerten.

Diese sind anschließend gesondert für die angekreuzten Schwächen (Risiken) einerseits und für die angekreuzten Stärken (Chancen) andererseits zu addieren. Ein Ergebnis für das betrachtete Gesamtmerkmal lässt sich ermitteln, indem man die sich jeweils ergebenden Schwächen- und Stärkenwerte (bzw. Chancen und Risikenwerte) durch die Zahl der Einzelmerkmale dividiert; diese Ergebnisse sind auf eine Kommastelle zu runden.

Wenn ein Gesamtmerkmal sieben Einzelmerkmale umfasst, wie z. B. das Gesamtmerkmal „Leistungspotential“ (Pkt. 4.2.3.1, Seite 30), erhält man sieben Einzelmerkmals-Werte:

	Stärken			Schwächen	
	trifft zu			trifft <u>nicht</u> zu	
	+ 2	+ 1	0	- 1	- 2
Qualität der angebotenen Leistung	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Breite des Leistungsprogramms	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Spezialisierungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kundenbetreuung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erfüllung spezieller Kundenwünsche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Termintreue	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wertschätzung durch die Kunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Die von Ihnen gesetzten Kreuze ergeben:

Summe Stärken- sowie Schwächenwerte im Teilgebiet

Lieferantenanalyse

dividiert durch 7 Aussagen =

$$\begin{aligned} &= (+1)/7 = \\ &= + 0,1 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} &= (-6)/7 = \\ &= - 0,9 \end{aligned}$$

Für die Zusammenfassung der zu einem Bereich gehörenden Gesamtmerkmale sind in entsprechender Weise dessen Werte zu addieren und durch die jeweilige Zahl der gesamten Merkmale zu dividieren, bis man die Gesamtbewertung für den betreffenden Abschnitt oder das Kapitel erhält.

Die Bewertung der Kapitel 3.2 und 3.3 wird zur Veranschaulichung der Gesamtsituation des Unternehmens in Kapitel 3.4 (Seite 24) zu einem Gesamtprofil der Unternehmenssituation zusammengefasst.

3 Chancen- Risiken- Analyse

3.1 EINLEITUNG

Die folgende Analyse soll möglichst viele Chancen und Risiken aufdecken, mit denen Ihr Betrieb konfrontiert sein könnte. Hierzu ist eine Gliederung der vielfältigen Chancen- und Risikofelder unumgänglich. Sinnvoll erscheint in diesem Zusammenhang eine Zusammenfassung sämtlicher Chancen und Risiken, welche sich aus dem direkten **Marktumfeld** bzw. der **Wettbewerbssituation** ergeben, in der sich der einzelne Betrieb befindet. Hierunter fallen die Punkte:

- Analyse der Marktstrukturen
 - Vorhandensein von Eintrittsbarrieren
 - Vorhandensein von Austrittsbarrieren
 - Abnehmer-/Kundenanalyse
 - Wettbewerberanalyse
 - Lieferantanalyse

- Analyse der Marktpotentiale und des Marktvolumens
 - Zahl der potentiellen Abnehmer
 - Verfügbares Einkommen der Kunden
 - Demographische Entwicklung der Kundschaft

Daneben sind die Chancen und Risiken aufzudecken, die sich aus den **allgemeinen Rahmenbedingungen** ergeben, mit denen Ihr Betrieb konfrontiert ist.

Mit der Angabe von Zahlenwerten geht es dabei nicht um eine quantitative Messung von Chancen oder Risiken (wie beispielsweise bei der Messung von Luftdruck oder Lufttemperatur). Die Zahlenwerte sind vielmehr Indikatoren, die anzeigen sollen, wo gefährliche Risiken bzw. umgekehrt nutzbare Chancen liegen.

3.2 CHANCEN UND RISIKEN IM BEREICH MARKT- UND WETTBEWERB

3.2.1 Analyse der Marktstrukturen

3.2.1.1 Eintrittsbarrieren

Welche der folgenden Punkte treffen auf Ihr Unternehmen zu?

	Chancen			Risiken	
	trifft zu			trifft <u>nicht</u> zu	
	+ 2	+ 1	0	- 1	- 2
Hohe Investitionen für Werkstatteinrichtung sind notwendig.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Die Kosten für die Mitarbeiter sind sehr hoch .	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Hohe Ausgaben für EDV sind notwendig.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Kooperationen mit Branchenkollegen sind notwendig.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Ein hoher Bekanntheitsgrad des Betriebes ist notwendig.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Langjährige Kundenbeziehungen sind notwendig.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Ein hohes Qualifikationsniveau des Inhabers ist wichtig.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Der Erwerb von Gütesiegeln/Qualitätssiegeln ist notwendig.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Ausreichend qualifiziertes Personal ist notwendig.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Ein sehr gutes innerbetriebliches Ausbildungsangebot ist notwendig, um genügend Mitarbeiter gewinnen zu können.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

3.2.1.2 Austrittsbarrieren

Welche der folgenden Punkte treffen auf Ihr Unternehmen zu?

	Chancen			Risiken	
	trifft zu			trifft nicht zu	
	+ 2	+ 1	0	- 1	- 2
In Ihrem Betrieb wurden wenige spezifische Investitionen getätigt. (Maschinen, Geräte, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ihr Betrieb verfügt über keine besonderen Herstellerverträge .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der Anteil an Eigenkapital ist in Ihrem Betrieb gering .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In Ihrem Betrieb sind wenige Familienmitglieder angestellt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In Ihrem Betrieb sind nur einige Mitarbeiter beschäftigt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In Ihrem Betrieb ist der Anteil langjähriger Mitarbeiter gering .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie haben die Möglichkeit, Geld auch auf andere Weise zu verdienen (alternative Verdienstmöglichkeiten).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie haben keine hohen Schulden .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der Verkauf Ihres Betriebes würde keine großen Schwierigkeiten verursachen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bereich Ein-/Austrittsbarrieren insgesamt

Abschließend werden ein Gesamtstärkenwert und ein Gesamtschwächenwert für dieses Kapitel ermittelt und auf Seite 24 eingetragen:

Chancenwert: (Summe 3.2.1.1 + Summe 3.2.1.2) : 19* =

Risikowert: (Summe 3.2.1.1 + Summe 3.2.1.2) : 19* =

*) Sollten Sie nicht in allen den hier genannten 19 Geschäftsfeldern tätig sein, so ist in diesem Fall durch eine dementsprechend geringere Zahl zu dividieren.

3.2.1.3 Abnehmer-/Kundenanalyse

3.2.1.3.1 Kaufverhalten der Kunden

Welche der folgenden Punkte treffen auf Ihr Unternehmen zu?

	Chancen			Risiken	
	trifft zu			trifft nicht zu	
	+ 2	+ 1	0	- 1	- 2
Ihre Kunden wechseln selten den Zimmereibetrieb .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Für Ihre Kunden spielt Qualität eine wichtige Rolle.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ihre Kunden wählen nicht immer das billigste Angebot .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ihre Kunden wechseln vermehrt auf innovative Bauprodukte und Bauausführung .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ihre Kunden haben große Aufgeschlossenheit für frühzeitige Modernisierung/Renovierung .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ihre Kunden haben großes Verständnis für Denkmalpflege sowie grundsätzliches Interesse an Bauwerkserhaltung .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ihre Kunden haben eine wachsende Aufgeschlossenheit für den Einsatz biologischer/ökologischer Baumaterialien sowie der Verwendung ebensolcher Schutzmittel .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ihre Kunden wünschen die Verwendung recyclbarer/wiederverwertbarer Baustoffe .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ihre Kunden sind zu energetischen Modernisierungen bereit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

+ 2 + 1 0 - 1 - 2

Ihre Kunden achten auf den Einsatz qualitativ **hochwertiger Baumaterialien**.

Ihre Kunden fordern bei der Gewinnung der verwendeten Baumaterialien die **Beachtung der Nachhaltigkeit**.

Die Großkunden fordern **Zertifizierungsbelege**.

Summe Chancen- sowie Risikenwerte im Teilgebiet

Kaufverhalten der Kunden

dividiert durch 12* Aussagen =

*) Sollten Sie nicht in allen den hier genannten 12 Geschäftsfeldern tätig sein, so ist in diesem Fall durch eine dementsprechend geringere Zahl zu dividieren.

3.2.1.3.2 Stärke der Kunden

Welche der folgenden Punkte treffen auf Ihr Unternehmen zu?

	Chancen			Risiken	
	trifft zu			trifft nicht zu	
	+ 2	+ 1	0	- 1	- 2
Der Umsatzanteil von Großkunden (z.B. Baufirmen) ist gering.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie haben eine große Anzahl an Kunden/Sie sind relativ unabhängig vom Verhalten einiger weniger Kunden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie arbeiten mit vielen Stammkunden zusammen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Kunden können Ihnen nicht den Preis diktieren .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie haben wenig/keine Konkurrenten in Ihrem Markt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Summe Chancen- sowie Risikenwerte im Teilgebiet

Stärke der Kunden

dividiert durch 5* Aussagen =

+

-

*) Sollten Sie nicht in allen den hier genannten 5 Geschäftsfeldern tätig sein, so ist in diesem Fall durch eine dementsprechend geringere Zahl zu dividieren.

Bereich Kundenanalyse insgesamt

Abschließend werden ein Gesamtstärkenwert und ein Gesamtschwächenwert für dieses Kapitel ermittelt und auf Seite 24 eingetragen:

Chancenwert: $(3.2.1.3.1 + 3.2.1.3.2) : 2 =$

+

Risikowert: $(3.2.1.3.1 + 3.2.1.3.2) : 2 =$

-

3.2.1.4 Wettbewerberanalyse

Welche der folgenden Punkte treffen auf Ihr Unternehmen zu?

	Chancen			Risiken	
	trifft zu			trifft nicht zu	
	+ 2	+ 1	0	- 1	- 2
Sie sind mit einer geringen Anzahl an Wettbewerbern konfrontiert.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Es drängen nur wenige Konkurrenten aus den neuen EU-Ländern auf den relevanten Markt.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Es besteht die Möglichkeit, mit Wettbewerbern zu kooperieren .	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Der Wettbewerb hat sich nicht verschärft .	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Baumärkte nehmen den klassischen Zimmereien nur wenige Kunden weg.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Der Markt für Ihre Leistungspalette ist z.Zt. sehr stabil .	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Bereich Wettbewerbsanalyse insgesamt

Abschließend werden ein Gesamtstärkenwert und ein Gesamtschwächenwert für dieses Kapitel ermittelt und auf Seite 24 eingetragen:

Summe der Chancenwerte dividiert durch 6* Aussagen:

+

Summe der Risikowerte dividiert durch 6* Aussagen:

-

^{*)} Sollten Sie nicht in allen den hier genannten 6 Geschäftsfeldern tätig sein, so ist in diesem Fall durch eine dementsprechend geringere Zahl zu dividieren.

3.2.1.5 Lieferantanalyse

Welche der folgenden Punkte treffen auf Ihr Unternehmen zu?

	Chancen			Risiken	
	trifft zu			trifft nicht zu	
	+ 2	+ 1	0	- 1	- 2
Sie können Ihre Materialien über eine Vielzahl an Lieferanten beziehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie haben mit Ihren Hauptlieferanten eine Jahresbezugsabsprache .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie sind mit den Konditionsrahmen Ihrer Hauptlieferanten (Margen, Fristen, Finanzierung) insgesamt zufrieden .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie sind von großen Lieferanten relativ unabhängig .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie realisieren über Einkaufskooperationen zusätzliche Margen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie können mit Ihren Lieferanten über den Preis verhandeln .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie können die Lieferanten gegeneinander ausspielen .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bereich Lieferantanalyse insgesamt

Abschließend werden ein Gesamtstärkenwert und ein Gesamtschwächenwert für dieses Kapitel ermittelt und auf Seite 24 eingetragen:

Summe der Chancenwerte dividiert durch 7* Aussagen:

Summe der Risikowerte dividiert durch 7* Aussagen:

*) Sollten Sie nicht in allen den hier genannten 7 Geschäftsfeldern tätig sein, so ist in diesem Fall durch eine dementsprechend geringere Zahl zu dividieren.

3.2.2 Analyse der Marktpotentiale und des Marktvolumens

3.2.2.1 Zahl der potentiellen Abnehmer

Welche der folgenden Punkte treffen für auf Unternehmen zu?

	Chancen			Risiken	
	trifft zu			trifft nicht zu	
	+ 2	+ 1	0	- 1	- 2
In Ihrem Umfeld befinden sich sehr viele potentielle Neukunden .	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
In Ihrem Umfeld sind sehr viele potentielle ausländische Kunden .	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Die Zahl Ihrer Kunden wird in Zukunft ansteigen .	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Sie verkaufen zu einem großen Teil an jüngere Kunden .	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Sie können zukünftig neue Kundenschichten ansprechen (z.B. durch eine Ausweitung des Angebots und die Erschließung neuer Geschäftsfelder).	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Neue Geschäftsfelder bieten Zimmereien oftmals erhoffte gute Zukunftsperspektiven (z.B. Angebot an speziellen Produkten für Senioren, umweltbewusste Kunden, Einrichtung eines Informationspools für ökologische Baumaterialien bzw. energetische Sanierung).	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Es passiert selten, dass Kunden aufgrund interner Umstrukturierung zu einer anderen Werkstatt wechseln.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Es passiert selten , dass Kunden aus Ihrem Einzugsgebiet wegziehen .	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Es gibt durchaus Möglichkeiten das Einzugsgebiet /den von Ihnen bedienten Markt zu vergrößern (z.B. durch kreative Öffentlichkeitsarbeit, Kooperation mit / Übernahme von kleineren Mitbewerbern).	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Chancen			Risiken	
trifft zu			trifft nicht zu	

+ 2 + 1 0 - 1 - 2

In Ihrem **Einzugsgebiet ist ein Wachstum** an potentiellen weiteren Kunden erkennbar.

+2 +1 0 -1 -2

Das **Preisniveau** für Ihre Produkte wird in Zukunft **steigen**.

+2 +1 0 -1 -2

Bereich Zahl der potentiellen Abnehmer insgesamt

Abschließend werden ein Gesamtstärkenwert und ein Gesamtschwächenwert für dieses Kapitel ermittelt und auf Seite 24 eingetragen:

Summe der Chancenwerte dividiert durch 11* Aussagen: +

Summe der Risikowerte dividiert durch 11* Aussagen: -

*) Sollten Sie nicht in allen den hier genannten 11 Geschäftsfeldern tätig sein, so ist in diesem Fall durch eine dementsprechend geringere Zahl zu dividieren.

3.2.2.2 **Verfügbares Einkommen der Kunden**

Welche der folgenden Punkte treffen auf Ihr Unternehmen zu?

+ 2 + 1 0 - 1 - 2

Die **Einkommen Ihrer Kundschaft** werden in Zukunft **steigen**.

+2 +1 0 -1 -2

Kunden geben immer **mehr Geld** für Aufträge an Zimmereien aus.

+2 +1 0 -1 -2

Die **wirtschaftliche Lage Ihrer Kunden** ist z.Zt. **gut**.

+2 +1 0 -1 -2

Die **Zahlungsmoral Ihrer Kunden** ist **zufriedenstellend**.

+2 +1 0 -1 -2

Nur wenige Kunden haben **mit Zahlungsschwierigkeiten** zu kämpfen.

+2 +1 0 -1 -2

Bereich Verfügbares EK der Kunden insgesamt

Abschließend werden ein Gesamtstärkenwert und ein Gesamtschwächenwert für dieses Kapitel ermittelt und auf Seite 24 eingetragen:

Summe der Chancenwerte dividiert durch 5* Aussagen:

Summe der Risikowerte dividiert durch 5* Aussagen:

*) Sollten Sie nicht in allen den hier genannten 5 Geschäftsfeldern tätig sein, so ist in diesem Fall durch eine dementsprechend geringere Zahl zu dividieren.

3.2.2.3 Demographische Entwicklung der Kundschaft

Welche der folgenden Punkte treffen auf Ihr Unternehmen zu?

	Chancen			Risiken	
	trifft zu			trifft <u>nicht</u> zu	
	+ 2	+ 1	0	- 1	- 2
Sie haben keine Probleme, junge Kunden zu gewinnen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der Altersdurchschnitt Ihrer Kunden ist in den letzten Jahren gesunken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der Anteil Ihrer landwirtschaftlichen Kunden bleibt relativ stabil.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der Anteil Ihrer kommunalen Kunden ist ausbaufähig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der Anteil Ihrer gewerblichen Kunden ist ausbaufähig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der Anteil Ihrer privaten Kunden ist ausbaufähig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bereich Demographische Entwicklung insgesamt

Abschließend werden ein Gesamtstärkenwert und ein Gesamtschwächenwert für dieses Kapitel ermittelt und auf Seite 38 eingetragen:

Summe der Chancenwerte dividiert durch 6* Aussagen:

|

Summe der Risikowerte dividiert durch 6* Aussagen:

|

*) Sollten Sie nicht in allen den hier genannten 6 Geschäftsfeldern tätig sein, so ist in diesem Fall durch eine dementsprechend geringere Zahl zu dividieren.

3.3 CHANCEN UND RISIKEN IM BEREICH DER ALLGEMEINEN RAHMENBEDINGUNGEN

Welche der folgenden Punkte treffen auf Ihr Unternehmen zu?

	Chancen			Risiken	
	trifft zu			trifft nicht zu	
	+ 2	+ 1	0	- 1	- 2
Die steuerlichen Rahmenbedingungen haben sich für Zimmereibetriebe verbessert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie können sämtliche arbeitsrechtlichen Auflagen erfüllen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das überbetriebliche Ausbildungsklima hat sich in den letzten Jahren deutlich verbessert .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Durch die Gesetzgebung werden die Wettbewerbsnachteile von kleinen Zimmereibetrieben ausgeglichen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Kunden greifen heute immer mehr auf eingesessene, handwerklich geführte Zimmereibetriebe zurück.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Immer mehr Menschen haben einen festen Stammbetrieb , an den Sie sich bei Zimmereiarbeiten wenden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eine rationelle und kostengünstige Abfallentsorgung und Vermeidung von Müll wird immer wichtiger und kann Ihrem Zimmereibetrieb Wettbewerbsvorteile bringen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Neue, innovative Fertigungstechnologien gewinnen für Zimmereien immer mehr an Bedeutung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Neue Einsatzgüter (z.B. Einsatz vorgefertigter Bauteile) werden zunehmend wichtiger.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Auch bei Zimmereibetrieben kommen immer mehr technische Neuerungen zum Einsatz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Welche der folgenden Punkte treffen auf Ihr Unternehmen zu?

trifft zu

trifft nicht zu

+ 2 + 1 0 - 1 - 2

In Ihrem Einzugsgebiet sind Sie mit einer **niedrigen Arbeitslosenquoten** Ihrer Kundschaft konfrontiert.

Die **Konjunkturlage** in Ihrem Einzugsgebiet ist besser als anderswo.

Bereich allgemeine Rahmenbedingungen **i n s g e s a m t**

Abschließend werden ein Gesamtstärkenwert und ein Gesamtschwächenwert für dieses Kapitel ermittelt und auf Seite 24 eingetragen:

Summe der Chancenwerte dividiert durch 12* Aussagen:

Summe der Risikowerte dividiert durch 12* Aussagen:

*) Sollten Sie nicht in allen den hier genannten 12 Geschäftsfeldern tätig sein, so ist in diesem Fall durch eine dementsprechend geringere Zahl zu dividieren.

3.4 CHANCEN-RISIKEN-GESAMTPROFIL

Die einzelnen ermittelten Chancen- und Risikenwerte können Sie nun in die unten angeführte Abbildung eintragen, wodurch Sie ein Gesamtprofil der Chancen und Risiken Ihres Betriebs erhalten. Mittels dieses Profils können Sie erkennen, in welchen Bereichen sich **große Risiken (Werte im Bereich größer -1)** verbergen und in welchen Bereichen sich Ihnen **große Chancen (Werte im Bereich größer +1)** bieten:

<u>Merkmale:</u>	<u>Chancen-Werte</u>						<u>Risiken-Werte</u>				
	+ 2,0	+ 1,6	+ 1,2	+ 0,8	+ 0,4	0	- 0,4	- 0,8	- 1,2	- 1,6	- 2,0
Analyse der Marktstrukturen											
Ein-/Austrittsbarrieren (S.12)											
Kundenanalyse (S.15)											
Wettbewerberanalyse (S.16)											
Lieferantenanalyse (S.17)											

Analyse der Marktpotentiale und des Marktvolumens

	+ 2,0	+ 1,6	+ 1,2	+ 0,8	+ 0,4	0	- 0,4	- 0,8	- 1,2	- 1,6	- 2,0
Zahl d. potenziellen Abnehmer (S.19)											
Verf. Einkommen der Kunden (S.20)											
Demographische Entwicklung (S.21)											

Analyse der allgemeinen Rahmenbedingungen

	+ 2,0	+ 1,6	+ 1,2	+ 0,8	+ 0,4	0	- 0,4	- 0,8	- 1,2	- 1,6	- 2,0
Allgemeine Rahmenbedingungen											

Zudem können Sie durch einen Vergleich der betragsmäßigen Chancen- und Risikenwerte feststellen, ob die Chancen im jeweiligen Bereich höher sind als die entsprechenden Risiken.

4 Stärken-Schwächen-Analyse

4.1 Einleitung

Um eine detaillierte Kenntnis über die Situation des eigenen Unternehmens zu gewinnen, wird die Bewertung grundsätzlich nach verschiedenen Geschäftsfeldern eines Zimmererunternehmens differenziert.

Im Zimmererhandwerk handelt es sich um folgende Hauptgeschäftsfelder:

Zimmerei
Holzhausbau
Schreinerei
Sägewerk
Sonstiges

Soweit bei einzelnen Merkmalen nicht nach Geschäftsfeldern unterschieden ist, orientieren Sie sich an Ihrem wichtigsten Geschäftsfeld. (Für eine verfeinerte Analyse lassen sich die Merkmale für jedes Geschäftsfeld feststellen.)

Die Geschäftsfelder sind die Ansatzpunkte, um die Stärken des eigenen Unternehmens gezielt auszubauen und - nicht zuletzt - die erkannten eigenen Schwachstellen durch gezielte Verbesserungsmaßnahmen zu beseitigen sowie vorhandene Wettbewerbsdefizite gegenüber der Konkurrenz auszugleichen.

Beim Beantworten der folgenden Fragen gehen Sie dabei genauso vor, wie im Kapitel 2.1 beschrieben.

Im folgenden sind die einzelnen Stärken- oder Schwächenmerkmale zu bewerten. Gehen Sie hierzu und bei der Bildung der Summen nach den in Abschnitt 2.1 enthaltenen Erläuterungen vor.

4.2 PRIMÄRE FAKTOREN IN DER WERTSCHÖPFUNGSKETTE

4.2.1 Beschaffung und Logistik

Bei welchen der folgenden Punkte trifft es zu, dass gegenüber Mitbewerbern eine Stärke bzw. eine Schwäche auftritt?

	Stärken		Schwächen		
	trifft zu		trifft <u>nicht</u> zu		
	+ 2	+ 1	0	- 1	- 2
Einkaufspreise und Zahlungsbedingungen	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Unabhängigkeit von marktbeherrschenden Lieferanten	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Verfügbarkeit der Materialien und Lieferzeiten	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Möglichkeiten des Sofortbezuges (just in time)/Baustellenbelieferung	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Umfang der Lagerbestände	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Organisation des Lagers	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Bereich Beschaffung und Logistik insgesamt

Abschließend werden ein Gesamtstärkenwert und ein Gesamtschwächenwert für dieses Kapitel ermittelt und auf Seite 39 eingetragen:

Schwächenwert: Summe der Stärken : 6* =

Stärkenwert: Summe der Schwächen : 6* =

^{*}) Sollten Sie nicht in allen den hier genannten 6 Geschäftsfeldern tätig sein, so ist in diesem Fall durch eine dementsprechend geringere Zahl zu dividieren.

4.2.2 Produktion

4.2.2.1 Produktionsprozeß

Bei welchen der folgenden Punkte trifft es zu, dass gegenüber Mitbewerbern eine Stärke bzw. eine Schwäche auftritt?

	Stärken			Schwächen	
	trifft zu			trifft nicht zu	
	+ 2	+ 1	0	- 1	- 2
Zeitplanung / Arbeitsvorbereitung	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Qualität der Betriebs- und Geschäftsausstattung	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Kapazitätsauslastung					
- Personal	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
- Maschinen	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Flexibilität	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Produktivität	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Einhaltung von Lieferzeiten	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Summe der Schwächen- sowie der Stärkenwerte, dividiert durch 6* =	<input style="border: 2px solid black; width: 40px; height: 20px; vertical-align: middle;" type="text" value="+"/>			<input style="border: 2px solid black; width: 40px; height: 20px; vertical-align: middle;" type="text" value="-"/>	

^{*)} Sollten Sie nicht in allen den hier genannten 6 Geschäftsfeldern tätig sein, so ist in diesem Fall durch eine dementsprechend geringere Zahl zu dividieren.

4.2.2.2 Qualitätssicherung

Bei welchen der folgenden Punkte trifft es zu, dass gegenüber Mitbewerbern eine Stärke bzw. eine Schwäche auftritt?

	Stärken			Schwächen	
	trifft zu			trifft <u>nicht</u> zu	
	+ 2	+ 1	0	- 1	- 2
Organisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitarbeitermotivation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualitätskontrolle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zertifizierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Summe der Schwächen- sowie der Stärkenwerte, dividiert durch 4* =	<input style="width: 50px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="text" value="+"/>			<input style="width: 50px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="text" value="-"/>	

*) Sollten Sie nicht in allen den hier genannten 4 Geschäftsfeldern tätig sein, so ist in diesem Fall durch eine dementsprechend geringere Zahl zu dividieren.

Bereich Produktion insgesamt

Abschließend werden ein Gesamtstärkenwert und ein Gesamtschwächenwert für dieses Kapitel ermittelt und auf Seite 39 eingetragen:

Stärkenwert: (4.2.2.1+4.2.2.2) : 2 =

Schwächenwert: (4.2.2.1+4.2.2.2) : 2 =

4.2.3 Absatz / Marketing

4.2.3.1 Leistungspotential

Bei welchen der folgenden Punkte trifft es zu, dass gegenüber Mitbewerbern eine Stärke bzw. eine Schwäche auftritt?

	Stärken			Schwächen	
	trifft zu			trifft nicht zu	
	+ 2	+ 1	0	- 1	- 2
Qualität der angebotenen Leistungen	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Breite des Leistungsprogramms	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Spezialisierungen	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Kundenberatung	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Erfüllung spezieller Kundenwünsche	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Termintreue	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Summe der Schwächen- sowie der Stärkenwerte, dividiert durch 6 ^{*)} =	<input style="border: 2px solid black; width: 40px; height: 20px; text-align: center; vertical-align: middle;" type="text" value="+"/>			<input style="border: 2px solid black; width: 40px; height: 20px; text-align: center; vertical-align: middle;" type="text" value="-"/>	

^{*)} Sollten Sie nicht in allen den hier genannten 6 Geschäftsfeldern tätig sein, so ist in diesem Fall durch eine dementsprechend geringere Zahl zu dividieren.

4.2.3.2 Kundenorientierung und Kundenkontakte

Bei welchen der folgenden Punkte trifft es zu, dass gegenüber Mitbewerbern eine Stärke bzw. eine Schwäche auftritt?

	Stärken			Schwächen	
	trifft zu			trifft <u>nicht</u> zu	
	+ 2	+ 1	0	- 1	- 2
Pflege der Kundenkartei	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Behandlung von Kundenbeschwerden	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Kontakte zu den eigenen Kunden	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Kenntnis und Kontakte zu potentiellen neuen Kunden	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Kundenzufriedenheit	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Kontakte zu potentiellen Kunden vermitteln (z.B. Architekten, Vereine, Fremdfirmen u.a.)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Summe der Schwächen- sowie der Stärkenwerte, dividiert durch 6 ^{*)} =				<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text" value="+"/>	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text" value="-"/>

^{*)} Sollten Sie nicht in allen den hier genannten 6 Geschäftsfeldern tätig sein, so ist in diesem Fall durch eine dementsprechend geringere Zahl zu dividieren.

4.2.3.3 Markterkundung, Werbung und Öffentlichkeitsarbeit

Bei welchen der folgenden Punkte trifft es zu, dass gegenüber Mitbewerbern eine Stärke bzw. eine Schwäche auftritt?

	Stärken		Schwächen		
	trifft zu		trifft nicht zu		
	+ 2	+ 1	0	- 1	- 2
Nutzung externer Quellen zur Bedarfserforschung (z.B. Verbandsinformationen, Veröffentlichungen einschlägiger Forschungsinstitute)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mittelbare Markterkundung (z. B. Messenbesuche)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Individuelle Werbemaßnahmen (z.B. persönliche Werbeschreiben, Werbeartikel und -geschenke, Veranstaltung eines Tages der offenen Tür, Durchführung von Betriebsbesichtigungen für potentielle Auftraggeber, Prospektwerbung und -gestaltung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ausstellungsräume in der eigenen Firma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Außenwerbung (z.B. Anbringung von Werbetafeln, Werbung auf Fahrzeugen, Baustellen, Sportplätzen; Platzierung von Leuchtreklame)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Externe Ausstellungsvitrinen (z.B. in Fußgängerzonen, in frequentierten Passagen oder in großen Hotels)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Werbung in Print-Medien (z.B. in Tageszeitungen und Regionalanzeigern, in Telefon- und Adressbüchern, in Branchenverzeichnissen, in Fachzeitschriften, Vereinszeitschriften, Kirchenzeitungen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Werbung in audio-visuellen Medien (z.B. in Rundfunk, Fernsehen, Kino)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teilnahme an Fachmessen und Ausstellungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Stärken			Schwächen	
	trifft zu			trifft nicht zu	
	+ 2	+ 1	0	- 1	- 2
Sponsoring (z.B. Teilnahme an öffentlichen Jubiläumsveranstaltungen, Unterstützung von sportlichen und kulturellen Veranstaltungen, Durchführung von Hilfsaktionen bei Katastrophen)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Mitarbeit in Verbänden	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Mitgliedschaft und/oder Mitarbeit in Vereinen	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Erscheinungsbild des Betriebs

Bei welchen der folgenden Punkte trifft es zu, dass gegenüber Mitbewerbern eine Stärke bzw. eine Schwäche auftritt?

Räumlichkeiten	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Organisation	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Kundenfreundlichkeit	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Prägnantes Logo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Fuhrpark	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Summe der Schwächen- sowie der Stärkenwerte im Bereich Werbung und Öffentlichkeitsarbeit dividiert durch 17* =	+			-	

*) Sollten Sie nicht in allen den hier genannten 15 Geschäftsfeldern tätig sein, so ist in diesem Fall durch eine dementsprechend geringere Zahl zu dividieren.

Bereich Absatz / Marketing insgesamt

Abschließend werden ein Gesamtstärkenwert und ein Gesamtschwächenwert für dieses Kapitel ermittelt und auf Seite 39 eingetragen:

Stärkenwert: $(4.2.3.1+4.2.3.2+4.2.3.3) : 3$

Schwächenwert: $(4.2.3.1+4.2.3.2+4.2.3.3) : 3$

4.3 SEKUNDÄRE FAKTOREN IN DER WERTSCHÖPFUNGSKETTE

4.3.1 Personal

4.3.1.1 Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter

	+ 2	+ 1	0	- 1	- 2
Qualität der Mitarbeiter	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Betriebsklima	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Förderung durch Motivations- und Anreizsysteme	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

(z.B. durch Prämienentlohnung, befriedigende Arbeitsinhalte, Aufstiegschancen, Sicherheit des Arbeitsplatzes, Anerkennung, betriebliche Altersversorgung, Fahrgelderstattung)

Summe der Schwächen- sowie der Stärkenwerte,
dividiert durch 3* =

*) Sollten Sie nicht in allen den hier genannten 3 Geschäftsfeldern tätig sein, so ist in diesem Fall durch eine dementsprechend geringere Zahl zu dividieren.

4.3.1.2 Sicherung und Anpassung des Mitarbeiterstammes

Bei welchen der folgenden Punkte trifft es zu, dass gegenüber Mitbewerbern eine Stärke bzw. eine Schwäche auftritt?

	Stärken			Schwächen	
	trifft zu			trifft nicht zu	
	+ 2	+ 1	0	- 1	- 2
Lehrlingsausbildung	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Mitarbeiterfortbildung - innerbetrieblich	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Mitarbeiterfortbildung - außerbetrieblich	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
rechtzeitiger Ersatz für ausscheidende Mitarbeiter	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Summe der Schwächen- sowie der Stärkenwerte,
dividiert durch 4*=

*) Sollten Sie nicht in allen den hier genannten 4 Geschäftsfeldern tätig sein, so ist in diesem Fall durch eine dementsprechend geringere Zahl zu dividieren.

Bereich Personal insgesamt

Abschließend werden ein Gesamtstärkenwert und ein Gesamtschwächenwert für dieses Kapitel ermittelt und auf Seite 39 eingetragen:

Stärkenwert: $(4.3.1.1+4.3.1.2) : 2 =$

Schwächenwert: $(4.3.1.1+4.3.1.2) : 2 =$

4.3.2 Investition und Finanzierung

4.3.2.1 Finanzierungsmöglichkeiten

	Stärken			Schwächen	
	trifft zu			trifft nicht zu	
	+ 2	+ 1	0	- 1	- 2
Eigenkapitalausstattung	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<u>Fremdkapitalausstattung</u>					
kurzfristig	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
langfristig	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Nutzungsmöglichkeiten von Investitionsbeihilfen und Subventionen	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<u>Finanzierungsreserven</u>					
Unausgenutzte Kreditlinien	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
weitere Kapitalbeschaffungsmöglichkeiten (z.B. Arbeitszeitkonto)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Bereich Investition und Finanzierung insgesamt

Abschließend werden ein Gesamtstärkenwert und ein Gesamtschwächenwert für dieses Kapitel ermittelt und auf Seite 39 eingetragen:

Summe der Stärken Werte : 7⁺ =

Summe der Schwächen Werte : 7⁻ =

*) Sollten Sie nicht in allen den hier genannten 7 Geschäftsfeldern tätig sein, so ist in diesem Fall durch eine dementsprechend geringere Zahl zu dividieren.

4.3.3 Rechnungswesen

	Stärken		Schwächen		
	trifft zu			trifft nicht zu	
	+ 2	+ 1	0	- 1	- 2
Buchhaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kostenstellenrechnung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kostenträgerrechnung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kostenartenrechnung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kalkulation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ermittlung und Verwendung von Kennzahlen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EDV-Unterstützung des Rechnungswesens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bereich Rechnungswesen insgesamt

Abschließend werden ein Gesamtstärkenwert und ein Gesamtschwächenwert für dieses Kapitel ermittelt und auf Seite 39 eingetragen:

Summe der Schwächen- sowie der Stärkenwerte,
dividiert durch 7* =

*) Sollten Sie nicht in allen den hier genannten 7 Geschäftsfeldern tätig sein, so ist in diesem Fall durch eine dementsprechend geringere Zahl zu dividieren.

4.4 STÄRKEN - SCHWÄCHEN - GESAMTPROFIL

Die einzeln ermittelten Schwächen- und Stärkenwerte können Sie nun in die unten angeführte Abbildung eintragen, wodurch Sie ein Gesamtprofil der Stärken und Schwächen Ihres Betriebs erhalten. Mittels dieses Profils können Sie erkennen, in welchen Bereichen Sie große Schwächen (Werte im Bereich um -1) verbergen und in welchen Bereichen Sie große Stärken besitzen (Werte im Bereich um +1).

Stärken-Werte **Schwächen-Werte**

Merkmale:

Analyse der primären Faktoren in der Wertschöpfungskette

	+ 2,0	+ 1,6	+ 1,2	+ 0,8	+ 0,4	0	- 0,4	- 0,8	- 1,2	- 1,6	2,0
Beschaffung u. Logistik (S.27)											
Produktion (S.29)											
Absatz / Marketing (S.34)											

Analyse der sekundären Faktoren in der Wertschöpfungskette

Personal (S.36)											
Investition / Finanzierung (S.37)											
Rechnungswesen (S.38)											

Zudem können Sie durch einen Vergleich der betragsmäßigen Stärken- und Schwächenwerte feststellen, ob die Stärken im jeweiligen Bereich höher sind als die entsprechenden Schwächen.

5 Strategische Konsequenzen

5.1 Entwurf eines individuellen Strategieprogramms

Die zentrale Idee bei der Formulierung der Unternehmensstrategie ist der so genannte Fit zwischen den externen Chancen/Risiken und den internen Stärken/Schwächen.

Aus der Kombination der Chancen-Risiken-Analyse und der Stärken-Schwächen-Analyse kann eine ganzheitliche Strategie für die weitere Ausrichtung der Unternehmensstrukturen und der Entwicklung der Geschäftsprozesse abgeleitet werden. Das folgende Kapitel soll Ihnen helfen, Strategien zu entwickeln, die zu einer Verbesserung der betrieblichen Situation führen. Dabei sollten die Maßnahmen so ausgestaltet sein, dass Schwächen und Risiken soweit als möglich reduziert und gleichzeitig die sich bietenden Stärken und Chancen bestmöglich genutzt werden. Folgende Graphik zeigt diesbezügliche Handlungsempfehlungen:

		extern	
		Chancen	Risiken
intern	Stärken	Stärken einsetzen, um Chancen zu nutzen	Stärken einsetzen, um Risiken zu minimieren
	Schwächen	Schwächen minimieren, um Chancen zu nutzen	Schwächen und Risiken minimieren

Bei dieser Tabelle werden die externen Chancen und Risiken mit den internen Stärken und Schwächen verknüpft. Ein großes Erfolgspotenzial entsteht, wenn Unternehmensinterne Stärken auf externe Chancen treffen. Auf der anderen Seite entstehen besondere Gefahren, wenn unternehmensinterne Schwächen auf externe Risiken treffen. Deshalb wird sich die folgende Anleitung besonders auf diese beiden Punkte konzentrieren.

5.2 Strategischer Fit

Die folgende Anleitung soll Sie bei der Verknüpfung der externen Chancen/Risiken und den internen Stärken/Schwächen unterstützen und damit die Grundlage zur Formulierung Ihrer Unternehmensstrategie schaffen.

5.2.1 Verknüpfung von Chancen und Stärken

Durch die Auswertung der Chancen und Risiken im Kapitel 3 haben Sie einen Einblick in die Chancen und Risiken Ihrer Unternehmensumwelt bekommen. Die Verknüpfung der Chancen mit den Stärken erfolgt in drei Schritten:

1. Schritt: Suchen Sie im Kapitel 3 die sich bietenden Chancen für Ihr Unternehmen. Tragen Sie die erste Chance in die erste Spalte der folgenden Tabelle.

2. Schritt: Finden Sie die drei wichtigsten Stärken bei der Stärken-Schwächen-Analyse (Kapitel 4), die zur Realisierung der gefundenen Chance vonnöten sind. Tragen Sie diese drei Faktoren in die zweite Spalte der Tabelle ein. Um diese drei wichtigsten Faktoren zu finden, gehen Sie die Liste der internen Stärken-Schwächen-Analyse Punkt für Punkt durch und denken darüber nach, ob die jeweiligen Aspekte für die Nutzung der gefundenen Chance von großer Bedeutung sind.

Stärken-Schwächen Analyse

Primäre Faktoren der Wertschöpfungskette

- Beschaffung und Logistik → Für die Chance von Bedeutung?
- Produktion → Für die Chance von Bedeutung?
- Absatz / Marketing → Für die Chance von Bedeutung?

Sekundäre Faktoren der Wertschöpfungskette

- Personal → Für die Chance von Bedeutung?
- Investition, Finanzierung → Für die Chance von Bedeutung?
- Rechnungswesen → Für die Chance von Bedeutung?

3. Schritt: Nehmen Sie von den so identifizierten Stärken die drei wichtigsten für diese Chance und tragen Sie den jeweiligen Stärken-Wert (aus Kapitel 4) in die dritte Spalte der Tabelle ein.

Ein Beispiel soll die Vorgehensweise verdeutlichen:

Schritt 1 ↓	Schritt 2 ↓	Schritt 3 ↓	
<i>Identifizierte Chance</i>	<i>Die drei wichtigsten Stärken für diese Chance</i>	<i>Stärken Wert</i>	<i>Soll Wert</i>
<i>Die Zahl der potenziellen Kunden wird in Zukunft ansteigen</i>	<i>1. Die <u>Logistik</u> muss der erhöhten Nachfrage standhalten</i>	<i>1,2</i>	<i>> 0,5</i>
	<i>2. <u>Produktionskapazitäten</u> müssen vorhanden sein</i>	<i>0,9</i>	<i>> 0,5</i>
	<i>3. Das <u>Marketing</u> muss auf vermehrte Kundenwünsche eingehen</i>	<i>0,3</i>	<i>> 0,5</i>
	<i>Summe:</i>	<i>2,4</i>	<i>> 2,0</i>

(Schritt 1) In diesem Beispiel wurde bei der Chancen-Risiken-Analyse herausgefunden, dass die Zahl der Potenziellen Kunden in Zukunft steigen wird. Die Ursache dafür könnte die Errichtung einer neuen Wohnsiedlung ganz in der Nähe des Betriebes sein.

(Schritt 2) Um diese Chance optimal zu nutzen, müssen die passenden Stärken zu dieser Chance identifiziert werden. Es stellt sich also erst einmal die Frage, welche Faktoren zur Nutzung dieser Chance von entscheidender Bedeutung sind. Hierzu wird die obig genannte Liste der innerbetrieblichen Stärken-Schwächen-Analyse kapitelweise durchgegangen und überprüft, welche Stärke wichtig ist, um diese Chance zu nutzen. Als die drei wichtigsten Merkmale zur Nutzung dieser Chance wurden hier die Logistik, die Produktion und das Marketing identifiziert.

(Schritt 3) Es werden die in Kapitel 4 ermittelten Stärken-Werte in die Tabelle eingetragen: im Bereich Logistik der Wert 1,6, im Bereich Produktion der Wert 0,9 und im Bereich Marketing der Wert 0,3 (vgl. hierzu Kapitel 4 auf Seite 38).

Auswertung der Ergebnisse

Durch Ihre eigenen Stärken-Werte lässt sich nun abschätzen, welches Potenzial in Ihrem Unternehmen vorhanden ist, um die identifizierte Chance zu nutzen. Dabei gelten zwei wichtige Schwellenwerte:

1. Die Summe aller drei Stärken-Werte soll größer als 2 sein.
2. Jeder einzelne Stärken-Wert soll 0,5 überschreiten.

Die Summe der drei Stärkenwerte ist ein Indikator dafür, dass gute Möglichkeiten in Ihrem Betrieb bestehen um die Chance zu nutzen. Bei einem Wert kleiner als 2 sollten Sie sich überlegen, ob dies sinnvoll ist, denn die Konkurrenz könnte bei der Nutzung dieser Chance stärker sein.

Zusätzlich sollte keiner Ihrer eigenen Stärkenwerte die Zahl 0,5 unterschreiten. Dies ist auch sehr wichtig, weil Sie in allen Bereichen stark sein müssen um die Chance zu nutzen. Eine Stärke in nur einem einzelnen Bereich hilft Ihnen nicht viel. Wenn Sie jedoch von der Chance überzeugt sind, dann könnten Sie auch versuchen, notwendige Erfolgsfaktoren, die in Ihrem Unternehmen noch schwach ausgeprägt sind, zu verbessern.

Erklärung: Im obigen Beispiel ist die Summe der Stärken-Werte: $1,2 + 0,9 + 0,3 = 2,4$. Der Wert 2,4 deutet an, dass Wettbewerbsvorteile gegenüber Ihren Konkurrenten bestehen könnten. Betrachtet man jedoch die einzelnen Werte, dann fällt auf, dass der Betrieb im Bereich Logistik mit einem Wert von 1,2 sehr stark ist. Im Bereich Marketing ist dieser Betrieb jedoch deutlich unter der 0,5 Grenze. Es bringt nichts, wenn das Unternehmen durch eine hervorragend funktionierende Logistik eine große Nachfrage erfüllen könnte, wenn durch Defizite im Marketing diese Nachfrage nicht generiert werden kann. Deshalb ist es wichtig, dass in allen Bereichen der nötigen Stärken ein Wert größer als 0,5 vorhanden ist.

Zudem ist es ratsam, dass Sie Ihre Stärken mit denen Ihrer Konkurrenten vergleichen. Nehmen Sie sich die Zeit und schauen Sie dem Wettbewerb ins Auge. Überprüfen Sie, wo Ihre Konkurrenten besser sind als Sie und finden Sie heraus wo Ihre Vorteile gegenüber Ihren Mitstreitern sind. Dies garantiert Ihnen eine langfristige Wettbewerbsfähigkeit.

Um Ihnen den Abgleich mit der internen Analyse zu erleichtern wurde hier noch einmal die Kapitelübersicht der Stärken und Schwächen abgebildet. Aus diesen Kriterien sind die jeweils drei wichtigsten Stärken auszuwählen.

Stärken-Schwächen Analyse

Primäre Faktoren der Wertschöpfungskette

- Beschaffung und Logistik
- Produktion
 - Produktionsprozess
 - Qualitätssicherung
- Absatz / Marketing
 - Leistungspotenzial
 - Kundenorientierung
 - Kundenkontakte
 - Markterkundung
 - Werbung und Öffentlichkeitsarbeit

Sekundäre Faktoren der Wertschöpfungskette

- Personal
 - Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter
 - Sicherung des Mitarbeiterstammes
 - und Anpassung
- Investition und Finanzierung
- Rechnungswesen

<i>Identifizierte Chance</i>	<i>Die drei wichtigsten Stärken für diese Chance</i>	<i>Stärken Wert</i>
	1.	
	2.	
	3.	
Summe:		

<i>Identifizierte Chance</i>	<i>Die drei wichtigsten Stärken für diese Chance</i>	<i>Stärken Wert</i>
	1.	
	2.	
	3.	
Summe:		

<i>Identifizierte Chance</i>	<i>Die drei wichtigsten Stärken für diese Chance</i>	<i>Stärken Wert</i>
	1.	
	2.	
	3.	
Summe:		

<i>Identifizierte Chance</i>	<i>Die drei wichtigsten Stärken für diese Chance</i>	<i>Stärken Wert</i>
	1.	
	2.	
	3.	
Summe:		

<i>Identifizierte Chance</i>	<i>Die drei wichtigsten Stärken für diese Chance</i>	<i>Stärken Wert</i>
	1.	
	2.	
	3.	
Summe:		

Falls Sie mehr als fünf Chancen identifiziert haben, dann sollten Sie prüfen, ob jede für sich als „echte Chance“ genutzt werden kann bzw. ob sich diese unter bestimmten Umständen wechselseitig beeinflussen.

5.2.2 Verknüpfung von Risiken und Schwächen

Beim Zusammentreffen von internen Schwächen und externen Risiken kann eine akute Gefahr für das Unternehmen entstehen. Die folgenden Tabellen sollen dazu dienen, diese Gefahren zu erkennen. Gehen Sie dabei genauso vor wie bei der Verknüpfung zwischen Stärken und Chancen. Tragen Sie ein von Ihnen identifiziertes Risiko in die folgende Tabelle ein und identifizieren Sie mittels der internen Analyse die Faktoren, die beim Zusammentreffen mit dem Risiko die größten Misserfolgspotenziale aufweisen.

Folgendes Beispiel soll die Vorgehensweise verdeutlichen:

<i>Identifiziertes Risiko</i>	<i>Die drei größten Schwächen für dieses Risiko</i>	<i>Schwächen Wert</i>
<i>Sie sind von einem einzigen großen Lieferanten abhängig.</i>	<i>1. Bei der <u>Beschaffung</u> von Materialien ist der Betrieb den Preisen des Lieferanten ausgesetzt</i>	<i>-0,9</i>
	<i>2. Bei der <u>Produktion</u> hängen die Qualität der Produkte und der gesamte Produktionsablauf stark vom Lieferanten ab.</i>	<i>-0,6</i>
	<i>3. Die <u>Finanzierungsmöglichkeiten</u> beim Einkauf hängen von den Konditionen des Lieferanten ab.</i>	<i>-0,7</i>
Summe:		-2,2

In diesem Beispiel wurde bei der Chancen-Risiken-Analyse herausgefunden, dass der Betrieb von einem einzigen großen Lieferanten abhängig ist. Damit gewährleistet wird, dass dieses Risiko nicht zur Existenzbedrohung für das Unternehmen wird, dürfen die betriebsinternen Eigenschaften, die dieses Risiko zur Gefahr für das Unternehmen machen, nicht zu den Schwächen Ihres Betriebes gehören. Deshalb gelten hierbei ebenfalls zwei Schwellenwerte:

1. Die Summe aller drei Schwächen-Werte soll kleiner als -2 sein (Minus!)
2. Jeder einzelne Schwächen-Wert soll -0,5 unterschreiten (Minus!)

Im Beispiel überschreitet die Summe der Schwächen-Werte sowie jeder Einzelwert die jeweiligen Schwellenwerte. Somit ist der Handlungsbedarf offensichtlich.

Für das Ausfüllen der Tabellen ist zum Zwecke der besseren Überschaubarkeit hier der Inhalt des Kapitels der Stärken/Schwächen Analyse noch mal angegebenen. Aus diesen Kriterien sind die wichtigsten Schwächen auszuwählen.

Stärken-Schwächen Analyse

Primäre Faktoren der Wertschöpfungskette

- Beschaffung und Logistik
- Produktion
 - Produktionsprozess
 - Qualitätssicherung
- Absatz / Marketing
 - Leistungspotenzial
 - Kundenorientierung
 - Kundenkontakte
 - Markterkundung
 - Werbung und Öffentlichkeitsarbeit

Sekundäre Faktoren der Wertschöpfungskette

- Personal
 - Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter
 - Sicherung des Mitarbeiterstammes
 - und Anpassung
- Investition und Finanzierung
- Rechnungswesen

<i>Identifiziertes Risiko</i>	<i>Die drei größten Schwächen für dieses Risiko</i>	<i>Schwächen Wert</i>
Summe:		

<i>Identifiziertes Risiko</i>	<i>Die drei größten Schwächen für dieses Risiko</i>	<i>Schwächen Wert</i>
		Summe:

<i>Identifiziertes Risiko</i>	<i>Die drei größten Schwächen für dieses Risiko</i>	<i>Schwächen Wert</i>
		Summe:

<i>Identifiziertes Risiko</i>	<i>Die drei größten Schwächen für dieses Risiko</i>	<i>Schwächen Wert</i>
		Summe:

<i>Identifiziertes Risiko</i>	<i>Die drei größten Schwächen für dieses Risiko</i>	<i>Schwächen Wert</i>
		Summe:

Falls Sie mehr als fünf Risiken erkannt haben, dann sollten Sie die Trennschärfe der Risiken bzw. deren eventuelle Gemeinsamkeiten prüfen.

5.3 Nächste Schritte

Die durchgeführte SWOT-Analyse sollte Ihnen als Basis dienen, um eine auf Ihren Betrieb ausgerichtete Strategie zu entwickeln. Dabei ist sie nur der erste Schritt auf den Weg zum erfolgreichen Unternehmen.

Um zu gewährleisten, dass mit dieser SWOT-Analyse auch wirklich die gewünschten Ziele erreicht werden, müssen die geplanten Maßnahmen auch weiter verfolgt werden. Hierzu sind nach Abschluss der strategischen Planungsphase von den verantwortlichen Mitgliedern der Geschäftsführung die folgenden Fragen zu beantworten:

1. Wer soll die Verantwortung für die Umsetzung jeder geplanten Maßnahme tragen und die notwendigen Schritte einleiten?
2. Welche weiteren Unternehmensbereiche müssen an der Umsetzung jeder geplanten Maßnahme beteiligt und darüber informiert werden?
3. Bis wann sollen welche Meilensteine der Umsetzung erreicht sein und wie viel Zeit soll insgesamt zur Verfügung stehen?
4. Welche Ressourcen sollen den Verantwortlichen für die Umsetzung der geplanten strategischen Maßnahmen zur Verfügung stehen?

Für die Planung der strategischen Umsetzung Ihrer Ziele verwenden Sie bitte die folgenden Tabellen

<i>Welche Chance soll genutzt werden/welches Risiko vermieden?</i>			
Wer hat die Verantwortung?	Welche Unternehmensbereiche sind beteiligt?	Zeitplan Von - Bis	Welche Mittel werden zur Verfügung gestellt?

<i>Welche Chance soll genutzt werden/welches Risiko vermieden?</i>			
Wer hat die Verantwortung?	Welche Unternehmensbereiche sind beteiligt?	Zeitplan Von - Bis	Welche Mittel werden zur Verfügung gestellt?

<i>Welche Chance soll genutzt werden/welches Risiko vermieden?</i>			
Wer hat die Verantwortung?	Welche Unternehmensbereiche sind beteiligt?	Zeitplan Von - Bis	Welche Mittel werden zur Verfügung gestellt?

<i>Welche Chance soll genutzt werden/welches Risiko vermieden?</i>			
Wer hat die Verantwortung?	Welche Unternehmensbereiche sind beteiligt?	Zeitplan Von - Bis	Welche Mittel werden zur Verfügung gestellt?

<i>Welche Chance soll genutzt werden/welches Risiko vermieden?</i>			
Wer hat die Verantwortung?	Welche Unternehmensbereiche sind beteiligt?	Zeitplan Von - Bis	Welche Mittel werden zur Verfügung gestellt?

Anmerkung aus der Praxis für die Praxis:

Organisieren Sie die Umsetzung der strategischen Planung so, dass Sie zeitlich und inhaltlich von jedem Verantwortlichen machbar ist. Es nützt nichts, sehr viel auf dem Papier zu planen und danach nichts davon umzusetzen. Kontrollieren Sie sich und Ihre Mitarbeiter bei der Umsetzung, aber nicht so, dass es als Zwang empfunden wird. Das heißt, wenn das Telefon klingelt und Sie arbeiten müssen, dann legen Sie diese Praxisanleitung beiseite und kümmern Sie sich um Ihr Tagesgeschäft. Kehren Sie aber später wieder zurück zur Praxisanleitung und vollenden Sie, was Sie begonnen haben!

Wir hoffen, dass wir Ihnen mit dieser Praxisanleitung weiterhelfen konnten und wünschen Ihnen für Ihren Betrieb alles Gute!