

# Wozu brauche ich eine Unternehmensanalyse?

Teil 2: Praxisbeispiel Bäckerei

Walter A. Engels & Walter Haag  
Partner der Interessengemeinschaft  
Senioren beraten die Wirtschaft

[www.senioren-beraten-wirtschaft.de](http://www.senioren-beraten-wirtschaft.de)

## Der Blick nach innen und nach außen

Grafik: 123RF



Analyse der Kennzahlen

Grafik: dreamstime.com



Analyse des Marktes

## Betriebswirtschaftliche Schieflage



Umsatz 

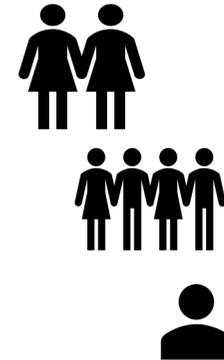
Kosten 

## Aufbau / Organisation des Unternehmens

### Backstube



### Verkaufsladen und Café



- 
1. Erstgespräch mit vielen Fragen
  2. Betriebsbesichtigung Backstube / Laden
  3. Gespräche mit Angestellten



## Wie wettbewerbsfähig ist das Unternehmen?

- **Standort:** Verkaufsladen, Parkplatz, Kunden, Backstube / Ausrüstung
- **Sortiment:** Artikelvielfalt, Preisgestaltung, **Innovationen**
- **Qualität:** verwendetes Rohmaterial, Verarbeitung / handwerkliches Können, Zertifikate
- **Verlässlichkeit:** der Mitarbeiter / gegenüber Kunden
- **Atmosphäre:** Betriebsklima, Motivation, Freundlichkeit gegenüber Kunden
- **Nachhaltigkeit:** Umweltverträglichkeit, CO<sup>2</sup>-Einsparung, Green Deal

## Unterlagen für eine interne Unternehmensanalyse

- **Bilanzen:** 3 bis 5 Jahre (z.B. Anlagevermögen)
- **BWA:** 3 bis 5 Jahre
- **Verträge:** z. B. Darlehen, Mieten
- **Branchenbriefe / Statistiken**



## Auswertung der verfügbaren Daten

### 1. BWA Zeitreihen-Vergleiche

- Gesamtleistung
- Rohmaterial-Wareneinkauf
- Personalaufwand, Energiekosten, Mieten
- Verschiedene andere Kosten
- Ergebnis gewöhnliches Geschäft

### 2. Kennzahlen

z. B. Umsatzrendite, Material- u Personalintensität

### 3. Branchenvergleich

Eigene Unternehmensdaten werden mit anderen Unternehmen verglichen.

Quellen: HWK, IHK, Branchenbriefe

## Ergebnis der internen Ist-Analyse

Der Branchenvergleich zeigte:

- Der **Wareneinsatz** lag deutlich über dem vergleichbaren Durchschnitt
  - kleines Lager, Mindermengenaufschlag

Über dem Durchschnitt lagen auch:

- **Personalkosten**
- **Strom, Gas, Wasser**
  - nur eine Kostenstelle für Backstube und Laden,
  - kein Energiemesser für Backofen und Kältekammer
- **Mieten- / Raumkosten**



## Konkrete Maßnahmen

### 1. Preisfindung

### 2. Kalkulation

- Einrichtung von drei Kostenstellen (Backstube, Laden, Verwaltung)
- Artikel Vorkalkulation (direkte Kosten: Rohmaterial, Arbeit, Energie)
- Deckungsbeitrag (DB) ermitteln
- Artikel nach DB sortieren

### 3. Personal

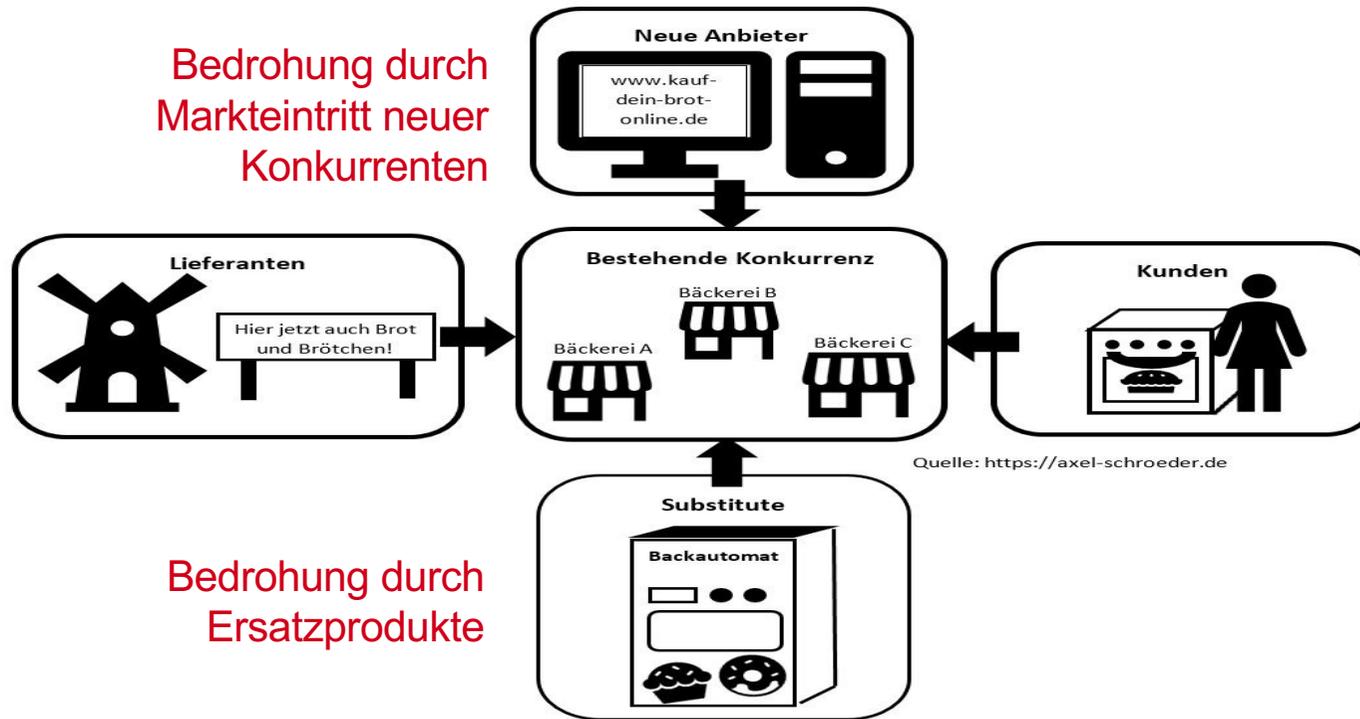
- Familie
- Delegieren
- Konzentration auf Stärken (Torten)

## Richtig planen

Wer zukünftigen Erfolg planen will, darf sich nicht allein auf Daten verlassen – denn die blicken immer in die Vergangenheit.



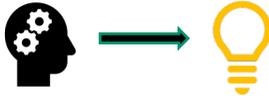
## Externe Unternehmensanalyse nach Porter / Schröder



## Ein Aufwand, der sich lohnt

1. Eine Unternehmensanalyse ist – abhängig von der Unternehmensgröße – mit einiger Arbeit verbunden, aber sie lohnt sich, denn sie deckt **Schwächen** und **Stärken** auf.

2. Die Investition von Arbeitszeit macht sich in vielen Fällen bezahlt mit

- besserem Betriebsergebnis 
- steigender Mitarbeiterzufriedenheit 
- Entdeckung kreativer Potentiale 



## „The boiling frog syndrome“

Die Parabel vom kochenden Frosch

Setzt man einen Frosch ins heiße Wasser, springt er sofort wieder heraus. Obwohl Frösche Kaltblüter sind und ihre Temperatur an die Umgebung anpassen können, spüren sie die Gefahr.

Setzt man einen Frosch aber ins kalte Wasser und erhitzt dieses langsam, arrangiert sich der Frosch so lange mit der Umgebung, bis es für einen Absprung zu spät ist.



**Deshalb:  
Reagieren, bevor es zu spät ist!**

**Wir beraten Sie gern.**

Erfahren Sie mehr, unter  
[www.senioren-beraten-wirtschaft.de](http://www.senioren-beraten-wirtschaft.de) bzw.  
[www.sbdw.de](http://www.sbdw.de)

Vielen Dank!