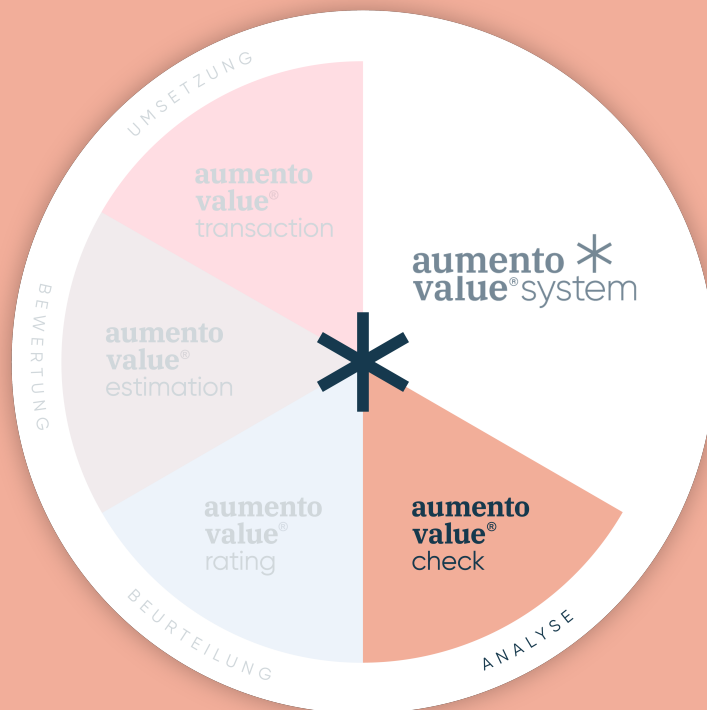




aumento value® check

Chancenidentifikator-Gutachten

Projekt

Baierbrunn, am 02. März 2023

Inhaltsverzeichnis

1	Vorbemerkungen	5
1.1	Zum aumento value® check.....	5
1.2	Warum Werte?	6
1.3	Unternehmenskultur und Soft Facts?	6
1.4	Fitnessstest für Unternehmen.....	9
1.5	Methodik und Interpretation	9
2	Das Beurteilungsobjekt	11
2.1	Grund- und Stammdaten	11
2.2	Zweck der Beurteilung	12
2.3	Auftraggeber, Auftragnehmer, Beurteilungsstichtag	12
2.4	Auskunftspersonen und erhaltene Unterlagen	12
3	Ergebnisse in den einzelnen Kategorien	13
3.1	Unternehmen – Struktur und Strategie	13
3.1.1	Analyse	13
3.1.2	Zu adressierende Punkte.....	14
3.2	Finanzen und Compliance	14
3.2.1	Analyse	15
3.2.2	Zu adressierende Punkte.....	15
3.3	Marketing und Vertrieb	16
3.3.1	Analyse	16
3.3.2	Zu adressierende Punkte.....	16
3.4	Interne Stakeholder – Personal	17
3.4.1	Analyse	17
3.4.2	Zu adressierende Punkte.....	18
3.5	Externe Stakeholder – Kunden und Lieferanten	18
3.5.1	Analyse	18
3.5.2	Zu adressierende Punkte.....	19
3.6	Transformation und Innovation	19
3.6.1	Analyse	20
3.6.2	Zu adressierende Punkte.....	20
4	Gesamtbetrachtung.....	22
	Anhang: Fragebogen	24

*

—

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Scoring und Scoring-Beschreibung	5
Abb. 2: Zusammenhang Werte und Unternehmenserfolg	7
Abb. 3: Konsolidierte Ergebnisse der 1. Kategorie.....	10
Abb. 4: Visualisierung der Ergebnisse für die Kategorie I	10
Abb. 5: Beurteilungsergebnisse für Kategorie I	13
Abb. 6: Die bestgenutzten Chancen in der Kategorie I	14
Abb. 7: Das meiste Potenzial in Kategorie I	14
Abb. 8: Beurteilungsergebnisse für Kategorie II	15
Abb. 9: Die bestgenutzten Chancen in der Kategorie II	15
Abb. 10: Das meiste Potenzial in Kategorie II	15
Abb. 11: Beurteilungsergebnisse für Kategorie III	16
Abb. 12: Die bestgenutzten Chancen in der Kategorie III.....	16
Abb. 13: Das meiste Potenzial in Kategorie III	16
Abb. 14: Beurteilungsergebnisse für Kategorie IV	17
Abb. 15: Die bestgenutzten Chancen in der Kategorie IV	18
Abb. 16: Das meiste Potenzial in Kategorie IV	18
Abb. 17: Beurteilungsergebnisse für Kategorie V.....	19
Abb. 18: Chancen und Potenziale in der Kategorie V	19
Abb. 19: Beurteilungsergebnisse für Kategorie VI.....	20
Abb. 20: Chancen und Potenziale in der Kategorie VI	20
Abb. 21: Das meiste Potenzial in Kategorie VI	21

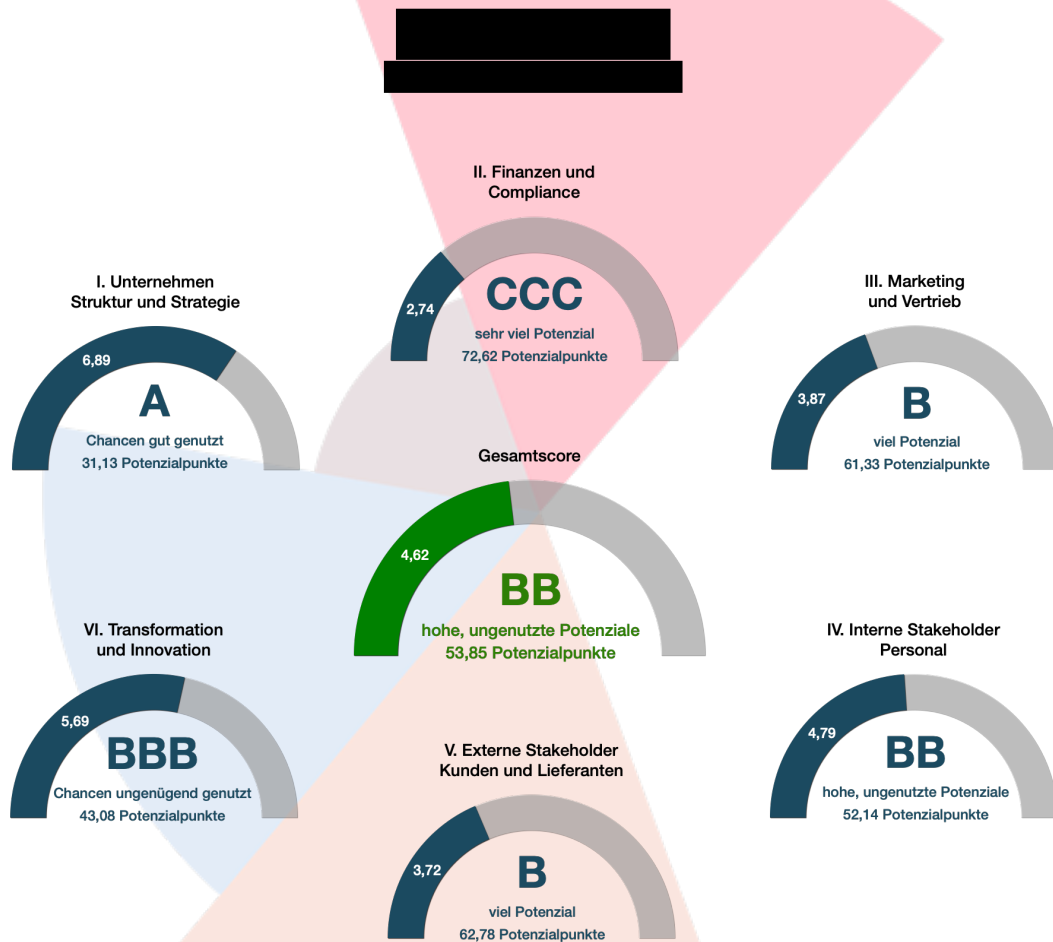
*

Hinweis

Aus Gründen der leichten Lesbarkeit wird auf eine geschlechtsspezifische Differenzierung, wie z.B. BeurteilerInnen verzichtet. Stattdessen wird durchgängig die männliche Form benutzt. Im Sinne der Gleichbehandlung sind diese Bezeichnungen als nicht geschlechtsspezifisch zu betrachten, sondern schließen alle Formen gleichermaßen ein.

Zusammenfassende Chancenidentifikation

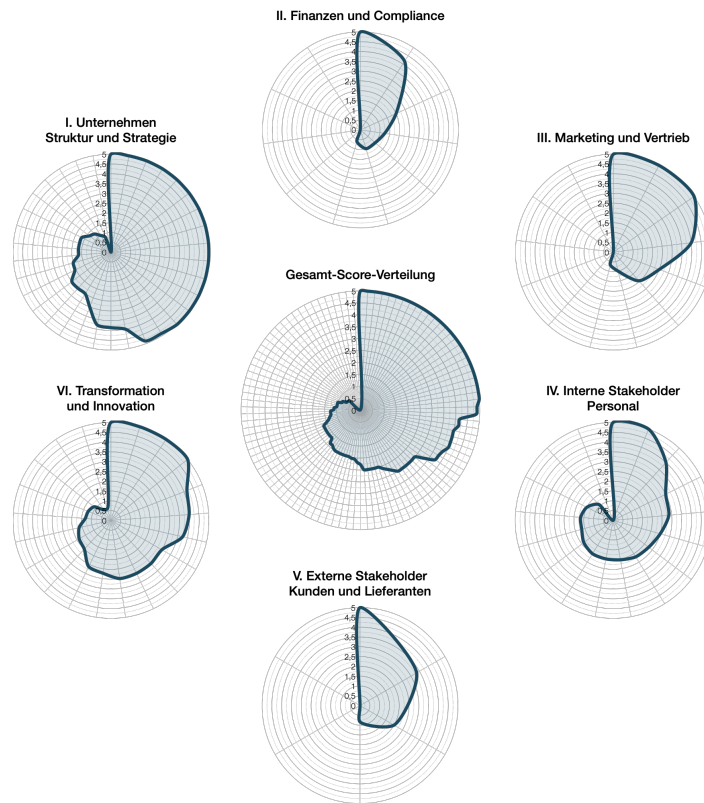
Ausgehend von den uns zur Verfügung gestandenen Unterlagen und Informationen und auf Basis der eigenen Wahrnehmung und Quantifizierung der qualitativen Einflussfaktoren, gelangen wir zu folgenden Scores und schließlich Chancenidentifikator-Scoring des **aumento value**® check der



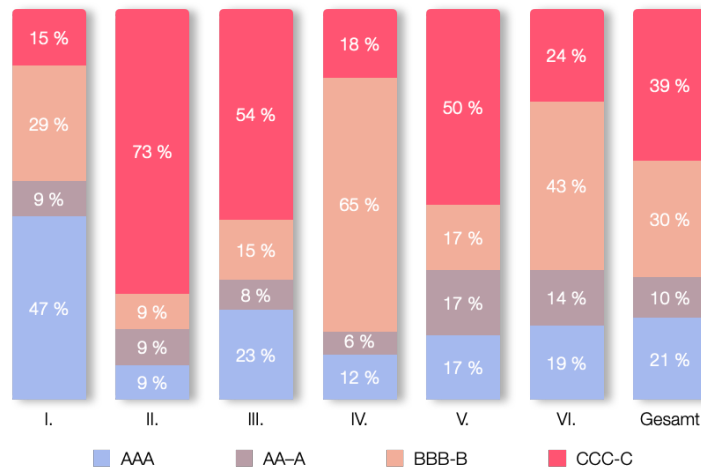
aumento value® check Scoring
BB – hohe, ungenutzte Potenziale
53,85 Potenzialpunkte

Baierbrunn, am 02. März 2023

Scoreverteilung je Frage und Kategorie



Scorebereiche je Kategorie



Kategorie	Fragen	Scoring	5,00–4,76	4,75–3,26	3,25–1,51	< 1,5	Ø Score
			AAA	AA-A	BBB-B	CCC-C	
I Unternehmen – Struktur und Strategie	34	6,89	47 %	9 %	29 %	15 %	3,44
II Finanzen und Compliance	11	2,74	9 %	9 %	9 %	73 %	1,37
III Marketing und Vertrieb	13	3,87	23 %	8 %	15 %	54 %	1,93
IV Interne Stakeholder – Personal	17	4,79	12 %	6 %	65 %	18 %	2,39
V Externe Stakeholder – Kunden und Lieferanten	6	3,72	17 %	17 %	17 %	50 %	1,86
VI Transformation und Innovation	21	5,69	19 %	14 %	43 %	24 %	2,85
Gesamt	102	4,62	21 %	10 %	30 %	39 %	2,64

1 Vorbemerkungen

1.1 Zum aumento value® check

Der **aumento value**® check liefert für jede der sechs **Kategorien** einen **Score** und für das **Gesamtergebnis** ein **Scoring**. Dies ist ein Zahlenwert auf Basis einer statistischen Analyse der Angaben und Wahrnehmungen der **Unternehmenskultur** und der sie bildenden **Soft Facts** des untersuchten Unternehmens. Mit seiner Hilfe können die im Unternehmen steckenden **Werte ermittelt** werden, die zugleich seine **Chancen** und **Potenziale** aufzeigen. Je höher der Score, desto höher sind die Chancen und desto besser aufgestellt ist ein Unternehmen. Geringere Scores zeigen an, in welchen Bereichen noch Verbesserungspotenzial herrscht, wenn das Unternehmen in Summe wertvoller werden möchte. Aus den Ergebnissen je Kategorie werden zudem Vorschläge abgeleitet, wie dieser jeweilige Score und damit die Werte und schließlich der Wert erhöht werden kann. Je nach Wahl des Unternehmens kann daher an einer Erhöhung der Potenziale oder aber an einer weiteren Steigerung der ohnedies schon starken Chancen gearbeitet werden.

Um das Ergebnis besser vergleichbar zu machen bzw. die Aussage offensichtlicher darstellen zu können, werden die **Scores in Bereiche** eingeteilt, die wiederum mit einem bis drei Buchstaben analog zu bekannten Ratings (Standard & Poor's, Fitch oder Moody's) von **AAA bis C** benotet werden und somit zusammen mit einer verbalen Beschreibung das **aumento value**® check Chancenidentifikator-Scoring ergeben.

Scoring				Score	
min.	max.	Note	Beschreibung	min	max
9,51	10,00	AAA	Chancen exzellent genutzt	4,76	5,00
8,51	9,50	AA	Chancen sehr gut genutzt	4,26	4,75
6,51	8,50	A	Chancen gut genutzt	3,26	4,25
5,01	6,50	BBB	Chancen ungenügend genutzt	2,51	3,25
4,01	5,00	BB	hohe, ungenutzte Potenziale	2,01	2,50
3,01	4,00	B	viel Potenzial	1,51	2,00
2,01	3,00	CCC	sehr viel Potenzial	1,01	1,50
1,01	2,00	CC	extrem viel Potenzial	0,51	1,00
0,00	1,00	C	Aspekte kaum genutzt	0,00	0,50

Abb. 1: Scoring und Scoring-Beschreibung

Der **aumento value**® check geht nicht nur in seiner Methodik, sondern auch in seinem Ergebnis (manifestiert im **Chancenidentifikator-Gutachten**) über herkömmliche Kredit- oder Bonitätsratings hinaus, da er nicht nur zur Beurteilung der Bonität eines Schuldners dient, die sich auf vergangenheitsbezogene Daten konzentrieren. Vielmehr handelt es sich um eine **holistische Betrachtung** eines Unternehmens mit dem Ziel, ein **Urteil über** die im Unternehmen vorhandenen **Werte** zu bilden. Daraus ergeben sich **Chancen** und **Potenziale**, die das Unternehmen mittel- bis **langfristig profitabler** und damit **wertvoller** machen – und damit selbstverständlich auch **krisenresistenter**.

Durch den revolutionären Ansatz der **Einbeziehung qualitativer Kriterien** in die Ermittlung eines Scorings eignet sich der **aumento value**® check besonders bei Unternehmen aus dem Mittelstand hervorragend

zur Überprüfung, der **Werte** des Unternehmens, die sich nicht direkt in den **Finanzkennzahlen** niederschlagen; sehr wohl aber indirekt, in dem sie wesentlich zum **Erfolg des Unternehmens** beitragen.

Methodisch ist der **aumento value**® check das Ergebnis eines fragebogengestützten Interviews, bei dem insgesamt 108 Fragen in sechs Kategorien von lizenzierten Beratern erhoben und schließlich von miso consulting gmbh ausgewertet werden. Diese sechs Kategorien decken die wesentlichen **Erfolgstreiber und -hemmer** eines Unternehmens ab und erlauben über die Errechnung des Scorings eine Beurteilung der Werte und einen Aufweis der Verbesserung der einzelnen Scores und damit des Scorings.

1.2 Warum Werte?

Wie aus den obigen Ausführungen zu entnehmen, wird mit dem **aumento value**® check nicht eine Bewertung durchgeführt, um den **Wert des Unternehmens**, also des Unternehmenswertes zu ermitteln, sondern es geht darum, die **Werte des Unternehmens** zu ermitteln, die in vielen Bereichen den wesentlichen Unterschied ausmachen. Plakative Beispiele sind hier etwa die Hersteller von Mobiltelefonen (insbesondere Apple und Samsung) oder von koffeinhaltigen Softdrinks (Coca Cola und Pepsi).

Wir sehen uns gut durch die jüngste **betriebswirtschaftliche Forschung** bestärkt, die den Werten eines Unternehmens eine zentrale Bedeutung zumessen; sie sind Teil seiner **Unternehmenskultur**. Diese Unternehmenskultur spiegelt wider, wie die **Zusammenarbeit** zwischen Mitarbeitern, Lieferanten und Kunden gestaltet und vor allem **gelebt** wird.

Die Werte und die Unternehmenskultur sind als „**mentale Software**“ eines Unternehmens anzusehen. Sie sind es, die bei ansonsten gleichen Bedingungen den Unterschied zwischen erfolgreich und sehr erfolgreich ausmachen. Sie erzeugen auch ein Gesamtbild des Unternehmens (das Image), das auf den Markt und die Kunden ausstrahlt und damit einen erheblichen Einfluss auf den unternehmerischen Erfolg haben.

Eine **gelebte Wertekultur**, also ein Unternehmen, das Werte hat, diese lebt und auch nach außen transportiert, hat einen **positiven Einfluss** auf den **Unternehmenserfolg**. Werte machen ein Unternehmen vertrauenswürdiger, glaubwürdiger, berechenbarer und für Kunden emotional greifbar. Das **zahlt sich aus**. Diese Werte drücken sich in den Soft Facts des Unternehmens aus.

1.3 Unternehmenskultur und Soft Facts?

Immer mehr wird heute – zurecht – von der **Unternehmenskultur** und die sie bildenden **Soft Facts** eines Unternehmens gesprochen und deren Bedeutsamkeit herausgestrichen. Doch was ist unter diesem Begriff, der uns allen so leicht von den Lippen geht, zu verstehen?

Diese Frage ist für uns basierend auf der Forschung klar beantwortbar. **Die Soft Facts eines Unternehmens sind dessen Werte**, die sich etwa durch Mitarbeiter-Know-how, kompetente Führungskräfte, Innovationskraft, Wert einer Marke, gute Kunden- und Lieferantenbeziehungen sowie funktionierende Prozesse

in der Fertigung und der Administration ergeben. Sie stellen gleichsam das **intellektuelle Vermögen**¹ des Unternehmens dar, das üblicherweise in drei Bereiche gegliedert wird:

- * Humanvermögen – der Wert der Fähigkeiten und des Wissens einer Person
- * Strukturvermögen – Wert von Prozessen und Technologien
- * Beziehungsvermögen – Wert des Beziehungsgeflechts

Diese Soft Facts sind von nicht zu unterschätzender Bedeutung, da wir Menschen keine rationalen Wesen (*homo oeconomicus*, wie es die Wirtschaftswissenschaft unterstellt) sind. Menschen und damit auch Unternehmen sind von Emotionen getrieben und beeinflusst. Sie stellen damit die wesentlichen Werttreiber und Unterscheidungsmarker eines Unternehmens dar. Sie und nur sie sorgen dafür, dass Werte geschaffen werden, sie sind die wahren Wertschöpfer eines Unternehmens. **Ohne** Werte, ohne Soft Facts und daher ohne **Unternehmenskultur** gibt es auch **keine Zahlen**, die im Rahmen einer Unternehmensbewertung zu einem Unternehmenswert führen würden: Das Unternehmen, das einzig aus Maschinen und geleitet und von Künstlicher Intelligenz betrieben wird, gibt es eben noch nicht.

Die **Soft Facts** eines Unternehmens sind wie seine **DNA** – sie bestimmen es! Sie bestimmen ganz wesentlich die Handlungen eines Unternehmens und beeinflussen damit indirekt den heute meist wesentlichen Produktionsfaktor: fähige und motivierte Mitarbeiter. Einer Studie für das deutsche Bundesministerium für Arbeit und Soziales² hat diesbezüglich interessante Zusammenhänge festgestellt:



Abb. 2: Zusammenhang Werte und Unternehmenserfolg

Im Rahmen der Studie wurde ein **bedeutsamer und signifikanter Zusammenhang** zwischen dem **Mitarbeiterengagement** und dem **Unternehmenserfolg** festgestellt. Das Engagement der Beschäftigten wird durch die **erlebte Unternehmenskultur** sehr bedeutsam beeinflusst (87 %), wobei Aspekte der Mitarbeiterorientierung den größten Einfluss darauf haben. Auch auf den **finanziellen Unternehmenserfolg** hat die gelebte Unternehmenskultur einen bedeutsamen Einfluss (31 %). Hierbei werden in der Studie insbesondere Aspekte der **Identifikation**, der **Teamorientierung**, der **Förderung der beruflichen Entwicklung** und eines **fairen Miteinanders**, wie auch die **Veränderungsfähigkeit** der Organisation verantwortlich gemacht.

¹ Vgl. Pawlowsky, P.; Edvinsson, L. (2012): Intellektuelles Kapital und Wettbewerbsfähigkeit: Eine Bestandsaufnahme zu Theorie und Praxis. Wiesbaden: Springer, ISBN 978-3-8349-3305-8 (<https://amzn.to/3srpqei>). Die Autoren nutzen hier den Begriff des 'intellektuellen Kapitals', wir sind jedoch der Überzeugung, dass der Begriff 'intellektuelles Vermögen' es besser trifft.

² Vgl. Hauser, F.; Schubert, A.; Aicher, M. (2006): Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland. Ein Forschungsprojekt des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales. Online unter: <https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/forschungsbericht-f371.pdf>, hier insb. S. 25.

Insgesamt zeigt die Studie statistisch, dass die Unternehmenskultur und das damit verbundene Mitarbeiterengagement einen sehr bedeutsamen Einfluss auf den finanziellen Unternehmenserfolg haben. Daher kann davon ausgegangen werden, dass der sehr hohe Zusammenhang der gelebten Unternehmenskultur auf das Engagement der Mitarbeiter und deren bedeutsame Zusammenhang auf den finanziellen Unternehmenserfolg einen Unterschied von ± 30 %-Punkten ausmachen. Oder einfacher formuliert: **Ohne einen einzigen neuen Kunden gewinnen oder ohne einen einzigen neuen Auftrag abschließen zu müssen, kann eine Steigerung der Werte des Unternehmens bis zu 60 % mehr an finanziellem Erfolg (also Gewinn) bringen.**

Es ist interessant, dass diese statistisch validen Zahlen dem Gefühl eines jeden Betrachters entsprechen. Insbesondere das **Personal** ist heute in vielen Bereichen das **bedeutsamste Asset** eines Unternehmens. Allein, diese Aspekte und was es zu tun gilt, um die Werte und damit indirekt den unternehmerischen Erfolg zu erhöhen, wurden bisher nicht annähernd von der Beraterszene gewürdigt. Damit macht der **aumento value**® check nun ein Ende, indem er genau dies tut und dabei Unternehmern, die nicht zu selten in gesättigten Märkten agieren und sich oft genug größerer (internationaler) Konkurrenz erwehren müssen, **neue Perspektiven zu neuer Profitabilität** eröffnet.

„Die vorliegende Studie kann auf sehr umfassender Datenbasis zeigen, dass eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur, bzw. die Arbeitsqualität und das damit eng verbundene Engagement der Mitarbeiter, ein sehr wichtiges Potenzial für den Erfolg und die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen in Deutschland darstellen. Dies gilt für Unternehmen aller Größen und Branchen.

Gleichzeitig wird deutlich, dass das grundsätzlich vorhandene Potenzial in den meisten Unternehmen und Organisationen noch nicht ausreichend genutzt wird – eine Situation, die angesichts des weiter steigenden internationalen Wettbewerbsdrucks besonders kritisch bewertet werden muss.“

Hauser/Schubert/Aicher, S. 29

Der **aumento value**® check bietet eine vollkommen andere Art der Sicht auf Unternehmen, die ja nicht nur aus Zahlen, Daten und Fakten bestehen. Mit dem **aumento value**® check sollen Unternehmen dabei unterstützt werden, ihre Chancen noch besser zu nutzen und förmlich intrinsisch zu wachsen. Dabei verfolgen wir einen grundsätzlich positiven und offensiven Ansatz: Chancen erkennen und nicht ausschließlich Risiken thematisieren. Damit werden positive Werte und ein positives Umfeld/Klima geschaffen. So gesehen ist der **aumento value**® check eine Art **Intrapreneur** bzw. unterstützt die Mitarbeiter des beurteilten Unternehmens auf ihrem diesbezüglichen Weg. Der Ausdruck ‚Intrapreneur‘ bezeichnet das **unternehmerische Verhalten von Mitarbeitern in Unternehmen**. Die Mitarbeiter sollen sich so verhalten, als ob sie selbst Unternehmer (Entrepreneur) wären. Damit werden Verantwortungsbewusstsein, eigenverantwortliches Handeln, Mitdenken und aktive Gestaltung des Unternehmens gefördert, was sich positiv auf das Mitarbeiterengagement und die Flexibilität eines Unternehmens auswirkt.

Im Unterschied zu vielen anderen Gutachten, kritisiert der **aumento value**® check nicht und weist auf Schwachstellen hin, sondern er **zeigt auf**, wo Prozesse **optimiert** und **schlummernde Potenziale gefördert** werden können und stellt damit Wegmarken, wo im Unternehmen der **sprichwörtliche Hebel** ansetzbar wäre bzw. wo ein **externer Berater zu Hilfe** genommen werden sollte. Mit anderen Worten: Mit dem **aumento value**® check können Unternehmen den Baum und den Wald sehen.

1.4 Fitnesstest für Unternehmen

Das eigene Auto wird in regelmäßigen Abständen zur Überprüfung und zum Service gebracht und die meisten Menschen gehen regelmäßig zu den Vorsorgeuntersuchungen, ganz zu schweigen von Sport als Ausgleich und Krankheitsprävention. Aber das **eigene Unternehmen**, das die finanzielle Basis der eigenen Familie und das der Angestellten ist, wird **nicht laufend überprüft**. Ein Fehler, der sich insbesondere dann niederschlägt, wenn man das **Unternehmen verkaufen** möchte.

Am Markt mangelt es heute freilich nicht an **diversen Ratings bzw. Scorings**, doch konzentrieren sich diese durch ihre Ermittlungsmittel vorrangig darauf, die **Schuldentragfähigkeit bzw. die Solvenz eines Unternehmens** zu beurteilen. Dies ist ein nicht zu unterschätzender Aspekt, doch wie bereits erwähnt, hat der **aumento value**® check einen anderen Fokus und ersetzt diese für ihren speziellen Anwendungsfall sinnvollen Ratings und Scorings keinesfalls. Er ergänzt sie, er ist wie ein **Fitnesstest für das Unternehmen** und wird bei konsequentem Einsatz und zielstrebigem Umsetzung der vorgeschlagenen Punkte auch dazu führen, dass sich die anderen Ratings und Scorings verbessern werden. Somit sorgt er für eine **Win-Win-Strategie**: Das Unternehmen wird nicht nur **wertvoller** und damit auch **profitabler**, sondern auch seine **Schuldentragfähigkeit erhöht** sich, was insgesamt eine bessere Unternehmensbewertung bzw. eine **Steigerung des finanziellen Spielraums** des Unternehmens erlaubt.

Mit anderen Worten: Wie ein Mensch, der regelmäßig Sport treibt, sich beim Treppensteigen leichter tut, so ist auch ein Unternehmen, das den **aumento value**® check regelmäßig durchführt, fitter und wird bessere Zahlen schreiben. Und das Ganze ohne auch nur einen einzigen neuen Kunden akquirieren oder einem bestehenden Kunden neue Produkte/Dienstleistungen verkaufen zu müssen. Ganz einfach dadurch, dass die gesteigerte Fitness zu einem besser arbeitenden Unternehmen und zu **mehr Profiten** führt.

1.5 Methodik und Interpretation

Methodisch handelt es sich beim **aumento value**® check um ein fragebogengestütztes Interview mit vorgegebenen Fragen und vorgegebenen Antwortmöglichkeiten. Einige Fragen erlauben Mehrfachantworten und sollten vorgegebene Antwortmöglichkeiten nicht ausreichen, dann können Antworten auch ergänzt werden. Jede Antwortmöglichkeit ist mit Punkten bewertet und zusätzlich erfolgt für die Berechnung eine Gewichtung. Die Reihung der Antwortmöglichkeiten ist dabei nicht in einer bestimmten Reihenfolge, weshalb nicht auf die „beste“ Antwortmöglichkeit geschlossen werden kann.

Jede einzelne Frage wird im Zuge der Auswertung indexiert (max. 5 Indexpunkte) und die Summe der Indexwerte je Kategorie wird ebenso indexiert (max. jedoch 10 Punkte). Dabei wird für eine Kategorie der Anteil der erreichten **Scores** am gesamt möglichen Score der Kategorie errechnet. Aus diesen ausbalancierenden Berechnungen ergibt sich schließlich das Kategoriescoring. Aus den Kategoriescorings wird schließlich das **Gesamtscoring** errechnet, das sich ebenfalls im Bereich 0,1 bis 10,0 befinden kann. Die Umrechnung des Gesamtscorings auf die Scoringnoten erfolgt analog zur Tabelle in Abb. 1.

In der Ergebnisdarstellung wird in jeder Kategorie auch eine Auswertung der Fragen je Scoringbereich aufgeführt. Anhand des Ergebnisses für die 1. Kategorie soll die Interpretation der Tabelle dargestellt werden:

I. Unternehmen – Struktur und Strategie				
Scorebereich	Fragen	Anteil	o Score	
5,00–4,76 AAA	16	47 %	4,98	+
4,75–3,26 AA–A	4	12 %	3,88	–
3,25–1,51 BBB–B	11	32 %	2,12	–
< 1,5 CCC–C	3	9 %	0,89	+
Gesamt A	34	100 %	3,44	

Abb. 3: Konsolidierte Ergebnisse der 1. Kategorie.

In der Tabelle werden die Scorebereiche geclustert und es wird aufgeführt, wie viele Fragen in den entsprechenden Bereichen beantwortet wurden. Hier sind 16 Fragen, die einen Score von 4,76–5,00 erhalten haben, was 47 % aller Fragen in dieser Kategorie betrifft. Der durchschnittliche Score betrug 4,98, was höher als der Durchschnitt in diesem Bereich (4,88)³ ist, weshalb in der letzten Spalte ein „+“ steht. Im Scorebereich von 4,75 bis 3,26 wurden 12 % der Fragen beantwortet, der durchschnittliche Score liegt mit 3,88 unter dem Durchschnitt (4,015) des Bereichs. Insgesamt wurden bei den 34 Fragen ein Score von 3,44 erreicht. Dieser Wert unterscheidet sich vom Categoriescoring deswegen, weil er hier auf den Score indexiert ist (Maximalwert 5,00) und nicht wie das Scoring auf 10. Indexiert man die 3,44 ebenfalls auf 10, so erhält man natürlich das Scoring von 6,89 (falls Sie nachrechnen wollen: Rundungsdifferenzen können auftreten).

Zur Visualisierung haben wir ein **Spinnendiagramm** verwendet. Die schraffierte Fläche stellt die Ergebnisse dar, die absteigend sortiert wurden. Wenn ein Bewertungsobjekt in allen Kategorien den jeweiligen Maximalscore erreichte, wäre das gesamte Spinnennetz schraffiert ausgefüllt. Mit anderen Worten erlaubt diese Darstellung einen schnellen Blick auf das Potenzial, das im Unternehmen schlummert: **Je größer die nicht schraffierte Fläche, desto höher ist das Potenzial.**



Abb. 4: Visualisierung der Ergebnisse für die Kategorie I.

Zusätzlich wird eine **Potenzialpunktezahl** angeführt. Dies soll das mögliche Potenzial darstellen; **je höher die Zahl, desto größer ist das schlummernde Potenzial.** Sind alle Potenziale ausgeschöpft und die Chancen ideal genutzt, so wäre die Potenzialpunktezahl 0,00.

³ $5,00 - [(5,00 - 4,76) / 2] = 4,88$

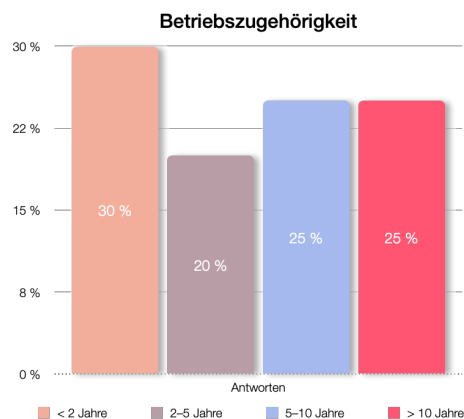
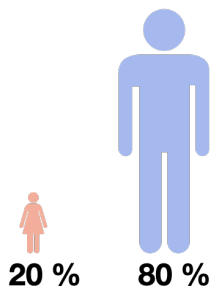
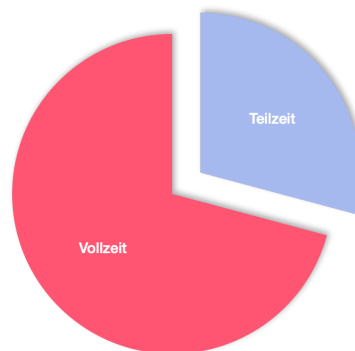
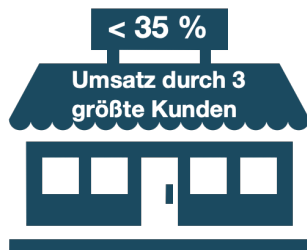
2 Das Beurteilungsobjekt

2.1 Grund- und Stammdaten

Grund- und Stammdaten des Beurteilungsobjekts

Firma	██████████
Adresse	██
Rechtsform	██
URL	██████████████████
Geschäftsführer	██
Unternehmensgegenstand	██████████████████
NACE	██
Gewerbewortlaut	██████████████████████████████████████
Gesellschafter	██
Gründungsjahr	2001
Jahr aktuelle Rechtsform	2001
Anzahl Niederlassungen	1

*



2.2 Zweck der Beurteilung

Die Erstellung des **aumento value® check** erfolgt im Kontext der Identifikation von Chancen und Potenzialen des Beurteilungsobjekts. Vorgeschlagene Optimierungsmöglichkeiten stellen Vorschläge des Scoring-erstellers dar und es ist dem Unternehmen bzw. der Unternehmensleitung höchst angeraten diese auch umzusetzen. Die Umsetzung obliegt aber dem Unternehmen in eigener Verantwortung.

2.3 Auftraggeber, Auftragnehmer, Beurteilungsstichtag

Diese Beurteilung wurde im Auftrag der Ayandee AG erstellt. Im Rahmen der betriebswirtschaftlichen Beratung wurde die miso consulting gmbh als Unternehmensberater mit der Anfertigung des gegenständlichen Ratings beauftragt. Beurteilungsstichtag ist der 26. Februar 2023.

2.4 Auskunftspersonen und erhaltene Unterlagen

Der zur Erstellung des **aumento value® check** nötige Fragebogen wurde von Ayandee AG erhoben. Alle Fragen wurden zur Zufriedenheit beantwortet, allfällige Unklarheiten zufriedenstellend aufgeklärt, sodass das Scoring mit dem bestmöglichen Wissen und Gewissen erstellt werden kann.

*

3 Ergebnisse in den einzelnen Kategorien

Wie erwähnt, werden für die Einflussfaktoren fast **ausschließlich qualitative Elemente** mittels eines Fragebogens, bestehend aus 108 Fragen, erhoben, die sechs verschiedene Kriterien abdecken, wobei sechs Fragen (die nach den Stammdaten des Unternehmens) nicht in die Beurteilung einfließen. Somit sind 102 Fragen bewertungsrelevant.

Folgend finden sich die Ergebnisse dieser Erhebung zusammen mit einer kurzen Beschreibung der einzelnen Kriterien und Vorschläge für die Setzung von Maßnahmen. Die Maßnahmen sind dabei jedoch nur schlagwortartig skizziert und stellen keine ausgereiften Strategiepläne dar.

Um die Werte des Unternehmens zu heben, ist es nicht nur sinnvoll, an den Punkten zu arbeiten, die das meiste Potenzial versprechen, sondern auch an den Top-Punkten, also denen, mit dem besten Score. Sie stellen schon das **Best Practice des Unternehmens** dar und es **lohnt** jedenfalls, an diesen Punkten **weiterhin zu arbeiten**, vielmehr diese **keinesfalls zu vernachlässigen**, weil der Fokus auf die Hauptpotenziale gelegt wird. Dennoch, da mit dem Heben der Potenziale das meiste „zu gewinnen“ ist, werden wir uns im Folgenden auf diese Aspekte konzentrieren und unsere Findings und Vorschläge darlegen.

3.1 Unternehmen – Struktur und Strategie

Diese Kategorie zielt darauf ab, zu erkennen, wie es um die Struktur des Unternehmens steht und welche Strategie es verfolgt. Insgesamt umfasst diese Kategorie 34 Fragen. Die Mehrzahl der Fragen wurde im Scorebereich AAA beantwortet, was auch am Spinnendiagramm erkennbar ist. Der durchschnittliche Score liegt bei 3,44, das Scoring bei **6,89** bzw. **A** bei **31,13 Potenzialpunkten**.

3.1.1 Analyse

Aus dem Spinnendiagramm ist die starke Massierung der höheren Scores, aber auch ein starkes Gewicht bei den unterdurchschnittlichen gut zu erkennen; fast die ½ der Fragen (16 von 34) wurden mit der Bestnote von AAA bewertet. Aber auch 32 % der Fragen erhielten nur ein Score im Bereich BBB–B. Drei der Fragen wurden zudem mit weniger als 1,5 Scorepunkten bewertet. Der durchschnittliche Score dieser Kategorie beträgt daher „nur“ 3,44. Insgesamt ist das durchschnittliche Scoring je Scorebereich im obersten und untersten Bereich höher als der jeweilige Durchschnitt.

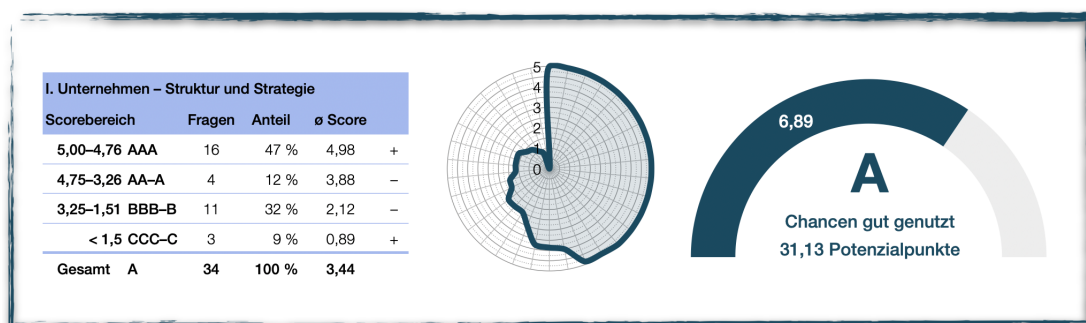


Abb. 5: Beurteilungsergebnisse für Kategorie I

Die Analyse der Ergebnisse zu den Top-bewerteten Fragen zeigt, dass das Bewertungsobjekt sehr gut ausgebildete Mitarbeiter hat und auch selbst durch die Ausbildung von Lehrlingen für den Nachwuchs sorgt. Sehr positiv ist auch, dass das Unternehmen agil ist und sich an die verändernden Gegebenheiten anpasst.

Nr.	Score	Frage
21	5,00	Ausbildung (jeweils höchste) der Mitarbeiter (in %)
22	5,00	Anzahl der Azubis/Lehrlinge
34	5,00	Die laufende Anpassung unseres Geschäftsmodells ...
7	5,00	Gründungsdatum
35	5,00	Der/Die Eigentümer ...

Abb. 6: Die bestgenutzten Chancen in der Kategorie I

3.1.2 Zu adressierende Punkte

*

Ausgehend von den Punkten mit dem höchsten Potenzial schlagen wir die folgenden Maßnahmen vor.

Nr.	Score	Frage
17	1,38	Geschlechterverteilung (in %)
36	1,25	Der/Die Eigentümer (bzw. Organe der
29	1,00	Verfügt Ihr Unternehmen über (schriftlich fixierte)
15	0,83	Der/Die Eigentümer ist/sind ...
25	0,00	Sind die Prozesse in Ihrem Unternehmen schriftlich

Abb. 7: Das meiste Potenzial in Kategorie I

- * Bessere Geschlechterverteilung, um auch den weiblichen Aspekt und die weibliche Sichtweise zu verbessern; nicht zuletzt trägt dies auch zu einer Verbesserung des Image nach außen bei.
- * Das Management ist als Ganzes zu sehr mit operativen Agenden eingedeckt, was kaum Raum für strategisches Handeln erlaubt und gleichzeitig auf die Motivation der Mitarbeiter drückt, da sie weniger Kompetenzen eingeräumt bekommen.
- * Evident wurde, dass eine schriftlich fixierte Unternehmensstrategie nicht existiert, was problematisch sein kann und zu erratischen Entscheidungen führen könnte, die langfristig einen Korrekturaufwand erfordern. Ebenso sollten die wesentlichen betrieblichen Abläufe schriftlich fixiert werden. Dies fördert das Nachdenken über die Prozesse und könnte Optimierungen zutage fördern, nach zumal damit die Einarbeitung neuer Mitarbeiter erleichtert würde.
- * Insgesamt ist der Erfolg des Unternehmens zu stark auf die Eigentümer zugespitzt.

3.2 Finanzen und Compliance

Der **aumento value**® check nimmt konsequent die Unternehmenskultur und die sie bildenden Soft Facts in Visier. Daher werden in dieser Kategorie auch nicht die Bilanzkennzahlen beurteilt, sondern es geht um die schiere Organisation der Finanz- und Controllingbereiche innerhalb des Unternehmens.

Insgesamt umfasst diese Kategorie 11 Fragen, 73 % weisen einen Score unter 1,5 auf; nur eine Frage wurde mit AAA bewertet. Der Durchschnittsscore beträgt nur 1,37. Das Scoring für die Kategorie kommt bei **2,74** bzw. **CCC (72,62 Potenzialpunkte)** zu liegen und ist damit der Aspekt, mit dem herausragend höchsten Potenzial.

3.2.1 Analyse

Aus dem Spinnendiagramm ist starke Massierung der niederen Scores mit nur zwei Ausreißern gut zu erkennen; nicht einmal 20 % der Fragen wurden im A-Bereich bewertet.

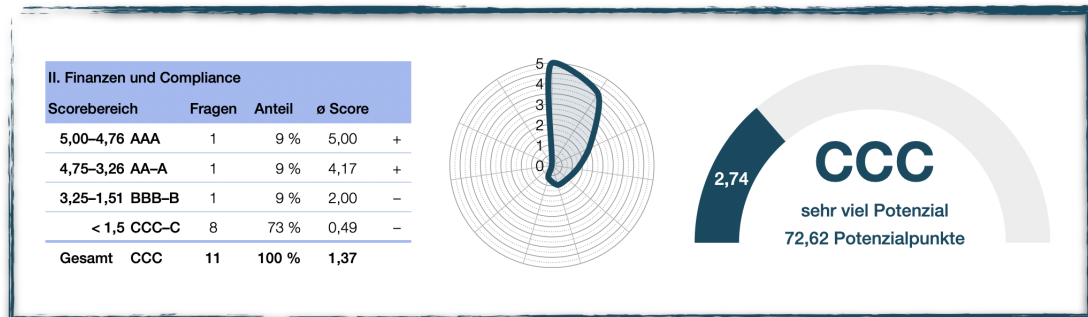


Abb. 8: Beurteilungsergebnisse für Kategorie II

*

Die beiden Fragen, die für eine Analyse der Ergebnisse zu den Top-bewerteten Fragen kommen, belegen, dass das Unternehmen die wesentlichen Geschäftsverträge schriftlich fixiert hat und dass in regelmäßigen Abständen Soll-Ist-Vergleiche vorgenommen werden, was eigentlich das absolute Minimum im Finanzbereich darstellt.

Nr.	Score	Frage
51	5,00	Haben Sie die wesentlichen Geschäftsverträge und
43	4,17	Soll-Ist Vergleiche erfolgen in unserem Unternehmen ...

Abb. 9: Die bestgenutzten Chancen in der Kategorie II

3.2.2 Zu adressierende Punkte

Ausgehend von den Punkten mit dem höchsten Potenzial schlagen wir die folgenden Maßnahmen vor.

Nr.	Score	Frage
49	0,63	Offene Forderungen werden ... (Mehrfachnennungen)
48	0,02	Haben Sie die für Sie zutreffenden wesentlichen
47	0,00	Überprüfen Sie Ihre Versicherungskonditionen?
42	0,00	Verfügt Ihr Unternehmen über ein Controlling / eine
45	0,00	Unser Internes Kontrollsystem (IKS)

Abb. 10: Das meiste Potenzial in Kategorie II

- * Neben dem fehlenden Internen Kontrollsystem und der mangelnden (laufenden) Überprüfung der Versicherungs- und Bankkonditionen fällt insbesondere das Forderungsmanagement ins Auge, was in Zeiten höherer Geschäftsrisiken dringend zu ändern wäre. Möglicherweise ist die Einmahnung der offenen Salden nach Verstreichen der Zahlungsfrist zu wenig.
- * Ebenso wäre die Einführung eines Controllings – jedoch nicht als Kontrollinstanz gemeint – dringend angeraten, um die Überprüfung der strategischen Ziele (die es zudem zu definieren gelte) zu begleiten und deren Erreichung anzutreiben.
- * Auch fehlt es an der Identifizierung der wesentlichen (versicherbaren) Risiken.

3.3 Marketing und Vertrieb

Nicht-Ziel dieses Aspekts ist die Evaluierung der Marketing- und Werbelinie. Auch hier geht es um die grundsätzliche Organisation und den Fokus im Beurteilungsobjekt.

Von insgesamt 13 Fragen wurden 23 % im besten Scorebereich beantwortet, der durchschnittliche Score beträgt 1,93, das Scoring **3,87** bzw. **B**. und weist **61,33 Potenzialpunkte** auf. Weniger als 1/3 der abgefragten Aspekte konnten im A-Bereich beantwortet werden, was das relativ schlechte Scoring erklärt.

3.3.1 Analyse

Aus dem Spinnendiagramm wird klar ersichtlich, dass die meisten Fragen im unteren Bereich angesiedelt sind; sieben bzw. 54 % der Fragen liegen im unteren Scorebereich.



Abb. 11: Beurteilungsergebnisse für Kategorie III

Die Analyse der Ergebnisse zu den Top-bewerteten Fragen untermauert die starke Marktposition und eine grundsätzlich sehr gute Strukturierung des Marketings, insbesondere, dass das Bewertungsobjekt in seinem Umfeld als Experte gilt und als solcher auch anerkannt wird. Auch spielt in die Karten, dass das Unternehmen auch unorthodoxe Wege geht, um neue Geschäftsbereiche zu erschließen.

Nr.	Score	Frage
63	5,00	Gilt Ihr Unternehmen in der Branche / in der regionalen
54	5,00	Hinsichtlich unserer Produktion /
62	5,00	Wir nutzen Kooperationspartner ...

Abb. 12: Die bestgenutzten Chancen in der Kategorie III

3.3.2 Zu adressierende Punkte

Ausgehend von den Punkten mit dem höchsten Potenzial schlagen wir die folgenden Maßnahmen vor.

Nr.	Score	Frage
56	0,01	Wie hoch ist das Media-Budget Ihres Unternehmens?
61	0,00	Das operative Marketing unseres Unternehmens ...
57	0,00	Falls Ihr Unternehmen über ein Media-Budget verfügt,
53	0,00	Wie ist der Vertrieb aufgestellt?
60	0,00	Verfügt Ihr Unternehmen über eine E-Commerce-

Abb. 13: Das meiste Potenzial in Kategorie III

- * Ganz allgemein gibt es keine zielgerichtete Marketingplanung, weder ein Mediabudget noch eine E-Commerce-Strategie oder ein klar ausgerichtetes operatives Marketing. Wird dieser Punkt adressiert, ließe sich ein besserer Markterfolg relativ einfach erreichen.
- * Bemerkenswert ist die Antwort auf Frage 53; es gibt keinen Vertrieb. Der Aufbau einer solchen Abteilung könnte sich merklich positiv auf den Absatzbereich auswirken.

3.4 Interne Stakeholder – Personal

Stakeholder, eines dieser „neudeutschen“ Wörter, die so geflissentlich verwendet werden, wo aber nicht immer ganz klar ist, was damit gemeint ist. Im Wesentlichen sind das Personen, die ein Interesse am Unternehmen haben. Diesfalls sind das interne Personen, also das Personal, das selbstverständlich vitalste und existenzielle Interessen hat, verdienen sie doch ihren Lebensunterhalt aus der Arbeit im Unternehmen. Auf der anderen Seite sind die Mitarbeiter auch ein bedeutsamer – und in der heutigen Zeit oft sogar der erfolgskritischste – Faktor für die Entwicklung eines Unternehmens. Daher interessiert dieser Bereich besonders, den wir mit 17 Fragen abfragen, um die Chancen und Potenziale zu identifizieren.

Von diesen 17 Fragen konnten nur zwei im höchsten Scorebereich beantwortet werden, es zeigt sich sogar, dass 83 % der Fragen im Bereich unter BBB zu finden sind. Das resultiert dann auch ein Kategoriescoring von lediglich **4,79** oder **BB (52,14 Potenzialpunkte)**

3.4.1 Analyse

Allein schon der Blick auf das Spinnendiagramm weist auf, dass hier nur selten die Spitzenwerte erreicht werden. Und in der Tat wurde keine Frage mit einem Score, der einem AAA entspräche, beantwortet und selbst lediglich zwei Fragen wären mit A oder AA bewertbar. Da 65 % der Fragen in den CCC–C-Bereich fallen, ist das Kategorieergebnis mit einem Durchschnittsscore von 1,49 auch nicht verwunderlich.

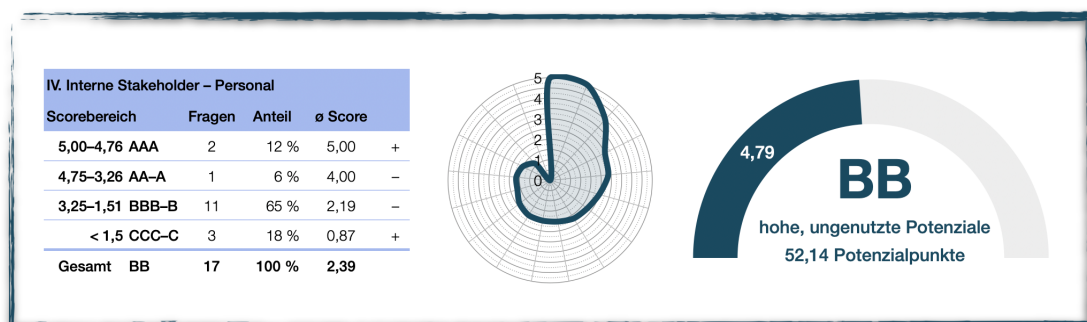


Abb. 14: Beurteilungsergebnisse für Kategorie IV

Die Analyse der Ergebnisse zu den Top-bewerteten Fragen untermauert das Gesamtergebnis. Hier herausstechend sind der kollegiale Umgang der Mitarbeiter und die Förderung deren Bindung mithilfe moderner Mittel (Medien). Auch werden den Mitarbeitern die für Home-Office nötigen Mittel zur Verfügung gestellt.

Nr.	Score	Frage
74	5,00	Der Umgang der Mitarbeiter miteinander kann
70	5,00	Die Zusammenarbeit und der Zusammenhalt unserer
71	4,00	Home-Office ...

Abb. 15: Die bestgenutzten Chancen in der Kategorie IV

3.4.2 Zu adressierende Punkte

Ausgehend von den Punkten mit dem höchsten Potenzial schlagen wir die folgenden Maßnahmen vor.

Nr.	Score	Frage
72	1,67	Wir lassen unseren Mitarbeitern (je nach Position in der
77	1,67	Änderungen und Neuerungen rufen häufig Widerstände
79	1,50	Bei Entwicklungs- und Entscheidungsprozessen in
80	1,11	Für die kontinuierliche Weiterbildung zu Digitalisierung
78	0,00	Die Mitarbeiter unseres Unternehmens reagieren auf

Abb. 16: Das meiste Potenzial in Kategorie IV

- * Bemerkenswert ist, dass die Änderungen und Anpassungen an die neuesten technischen Herausforderungen bei den Mitarbeitern auf Widerstand stößt. Die Reaktion des Managements darauf scheint nicht optimal zu sein. Das ist insofern bemerkenswert, als sich das Bewertungsobjekt laut seiner Mission dem „datenbasierten Lifecycle-Management“ verschrieben hat, was systemimmanent mit dauernder technologischer Innovation einhergeht.
- * Dies könnte auch daran liegen, dass keine oder bestenfalls ungenügende Maßnahmen der betrieblichen Fortbildung in diesem Bereich unternommen werden. Möglicherweise könnte entsprechende (auch und besonders externe) Schulungen hier zu einem Abbau der Ressentiments beitragen und (kreative) Potenziale entfachen helfen.
- * Die Liste der Fringe Benefits wäre ebenfalls überprüfenswert und insbesondere hinsichtlich der Änderungsresistenz hin abzuklopfen.
- * Insgesamt scheint es hier einen Gap zwischen den Erwartungen und Erkenntnissen des Managements und dem Befinden der Belegschaft zu geben.

3.5 Externe Stakeholder – Kunden und Lieferanten

Nicht nur die Mitarbeiter haben ein Interesse an einem florierenden Unternehmen, sondern auch die Kunden, Lieferanten und die Umgebung des Unternehmens, also die Gebietskörperschaft(en), in der/denen es seinen Sitz hat. Auch soziale Einrichtungen (etwa gesponsorte Sportvereine, Kulturinitiativen oder karitative Organisationen) können diesbezüglich als Stakeholder in Erscheinung treten.

In unserer Beurteilung konzentrieren wir uns dabei auf Kunden und Lieferanten und fragen diesen Aspekt mit sechs Fragen ab, was diese Kategorie zur „kleinsten“ des **aumento value**® check macht. Das Ergebnis ist sogar schlechter als das Scoring für die internen Stakeholder: **3,72** bzw. **B, 62,78 Potenzialpunkte**.

3.5.1 Analyse

Nur in einem Bereich wird der Spitzenwert erreicht, 4/6 der Fragen liegen im unteren Bereich. In Summe wird damit nur ein Durchschnittsscore von 1,86 erreicht.

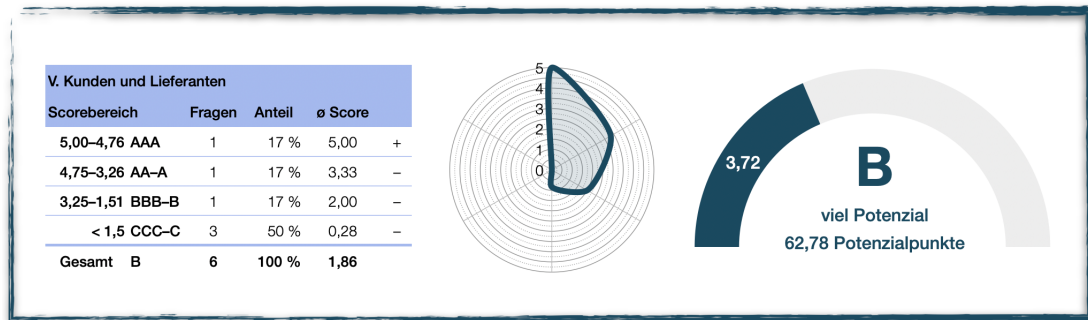


Abb. 17. Beurteilungsergebnisse für Kategorie V

Da es in dieser Kategorie nur insgesamt sechs Fragen gibt, wird in der Abb. 18 das Gesamtergebnis für diese Kategorie dargestellt. Leider ist es dem Bewertungsobjekt bisher nur unzureichend gelungen, seine Chancen zu nutzen, dafür gibt es ein großes Reservoir an zu hebenden Potenzialen.

Nr.	Score	Frage
84	5,00	Wir involvieren unsere Kunden und Lieferanten aktiv in
82	3,33	Erheben Sie die Meinung Ihrer Kunden zu Ihrem
87	2,00	Wir nutzen digitale Kanäle für die Kommunikation mit
85	0,83	Feedback unserer Kunden: (Mehrfachnennungen)
83	0,00	Wir beobachten das Verhalten unserer Kunden
86	0,00	Überprüfen Sie Ihre Lieferantenkonditionen?

Abb. 18: Chancen und Potenziale in der Kategorie V

- * Positiv hervorzuheben ist, dass die Kundendaten analysiert und daraus Erkenntnisse und Trends abgeleitet werden, um daraus Erkenntnisse für die Produktentwicklung und -weiterentwicklung zu gewinnen.

3.5.2 Zu adressierende Punkte

Da es hier in praktisch allen Bereichen Verbesserungsbedarf gibt, sei dies schlagwortartig festgehalten

- * Zu optimieren wäre die Erlangung von Kundenfeedback und das effektive Reagieren darauf, inklusive der Evaluierung, was es daraus für die eigenen Prozesse zu lernen und zu verbessern gilt.
- * Hinsichtlich der Kommunikationskanäle mit Kunden gibt es ebenso Optimierungsbedarf, was insbesondere der Dokumentation dieser Kommunikation zugutekäme.
- * Als nicht anwendbar wurde die Frage nach der Beobachtung des Kundenverhaltens hinsichtlich deren Nutzung digitaler Medien erachtet. Hier sind Möglichkeiten der Nutzbarmachung zu prüfen, weil daraus essenzielle Daten für strategische und auch operative Entscheidungen gewonnen werden können.
- * Keine Angabe wurde bei der Frage nach der Überprüfung von Lieferkonditionen gemacht, weshalb dieser Aspekt mit 0,00 gescort wurde. Sollte dies zutreffend sein, so ist in diesem Bereich jedenfalls Handlungsbedarf gegeben, denn gerade dieser Aspekt ist heute sehr volatil.

3.6 Transformation und Innovation

Wir leben in aufregenden Zeiten, nicht nur politisch, sondern auch ganz allgemein. Wirtschaftlich sind es zwei Themen, die in den kommenden Jahren immer bedeutsamer werden: (1) Nachhaltigkeit und (2) Digitalisierung. Diese beiden Aspekte fallen – jedenfalls von der Metaebene aus betrachtet – zusammen, geht

es doch darum, was gute und stereotype „schwäbische Hausfrauentugend“ auszeichnet: Sparsamkeit, Ressourcen schonendes Agieren, überlegen, was man wie tut.

Diese Aspekte im Unternehmen fragen wir mit insgesamt 21 Fragen ab. Im gegenständlichen Fall zeigt sich, dass ein Großteil der Fragen auf enormes Potenzial des Bewertungsobjekts hindeutet. Über 2/3 der Antworten liegen in den unteren Bereichen, wobei die Antworten in diesen Scorebereichen meist oberhalb des Bereichsdurchschnitts zu liegen kommen. Insgesamt wurde ein Scoring von **5,69** oder **BBB** erreicht und weist **43,08 Potenzialpunkte** auf.

3.6.1 Analyse

Mit einer Verteilung von rund 1/3 im oberen und ca. 2/3 im unteren Bereich des Spektrums ist evident, dass das Gesamtscoreing unterdurchschnittlich ist. Immerhin vier Fragen wurden mit dem maximalen Score von 5,00 Scorepunkten beantwortet, während zwei unter 1 zu liegen kamen. Alles in allem ergibt sich ein Durchschnittsscore von 2,85.

*

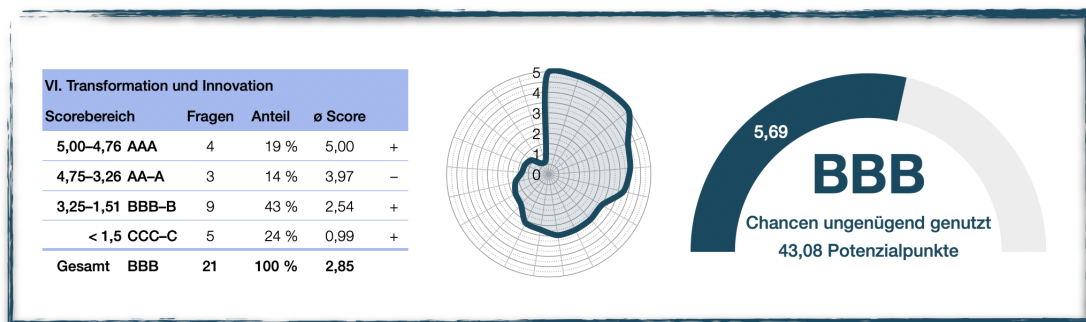


Abb. 19: Beurteilungsergebnisse für Kategorie VI

Die Bereiche, in denen die Chancen am besten genutzt werden, liegen zum einen an der grundsätzlichen Einstellung zur Digitalisierung im Unternehmen und an der Kommunikation der Digitalisierungsstrategie. Während also der Digitalisierung vom Management eine große Bedeutung zugemessen wird und auch die Chancen daraus gesehen werden, scheint es aber daran zu scheitern, die Mitarbeiter mitzuziehen (vgl. 3.4.2).

Nr.	Score	Frage
104	5,00	Hinsichtlich unserer Produktion /
90	5,00	Hinsichtlich der Digitalisierung haben wir klare
95	5,00	Durch die Digitalisierung werden ...
92	5,00	Wir beurteilen den Umsetzungsstand unserer
96	4,17	Damit die Prozesse der Digitalisierung in die

Abb. 20: Chancen und Potenziale in der Kategorie VI

3.6.2 Zu adressierende Punkte

Bei Konzentration auf die Punkte mit dem höchsten Potenzial sollten folgende Aspekte in den Fokus genommen werden:

Nr.	Score	Frage
89	1,32	Unter Digitalisierungsstrategie verstehen und nutzen
99	1,25	Der Stand der Umsetzung unserer
105	1,11	Unsere Mitarbeiter können uns mit folgenden
100	0,66	Wir setzen folgende digitale Technologien ein:
97	0,63	Hinsichtlich der Förderung von Innovationsprozessen

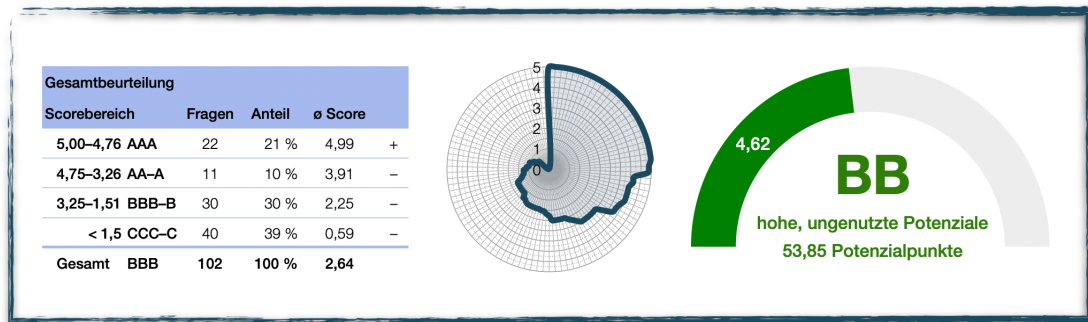
Abb. 21: Das meiste Potenzial in Kategorie VI

- * Die Möglichkeiten der Digitalisierung werden noch nicht so konsequent wie möglich genutzt, woraus auch resultiert, dass die Digitalisierungsziele noch nicht im gewünschten Umfang erreicht wurden. Dies ist eine interessante Divergenz zur Aussage, dass es klare Maßnahmenplanungen für die Weiterentwicklung der Digitalstrategie gibt.
- * Die Innovationsstrategie zielt weniger auf den geschäftlichen Erfolg als auf umweltpolitische Verbesserungen. Nicht dass Letzteres schlecht wäre, aber hier wäre eine Ausweitung sinnvoll.
- * Anzudenken wären auch umweltfreundlichere und kostengünstigere Möglichkeiten für die Mitarbeiter, um an den Arbeitsplatz zu gelangen, um den ökologischen Fußabdruck zu verringern, zumal die Reduktion des CO₂-Ausstoßes auch das einzige Ziel bei der Förderung von Innovationsprozessen ist.

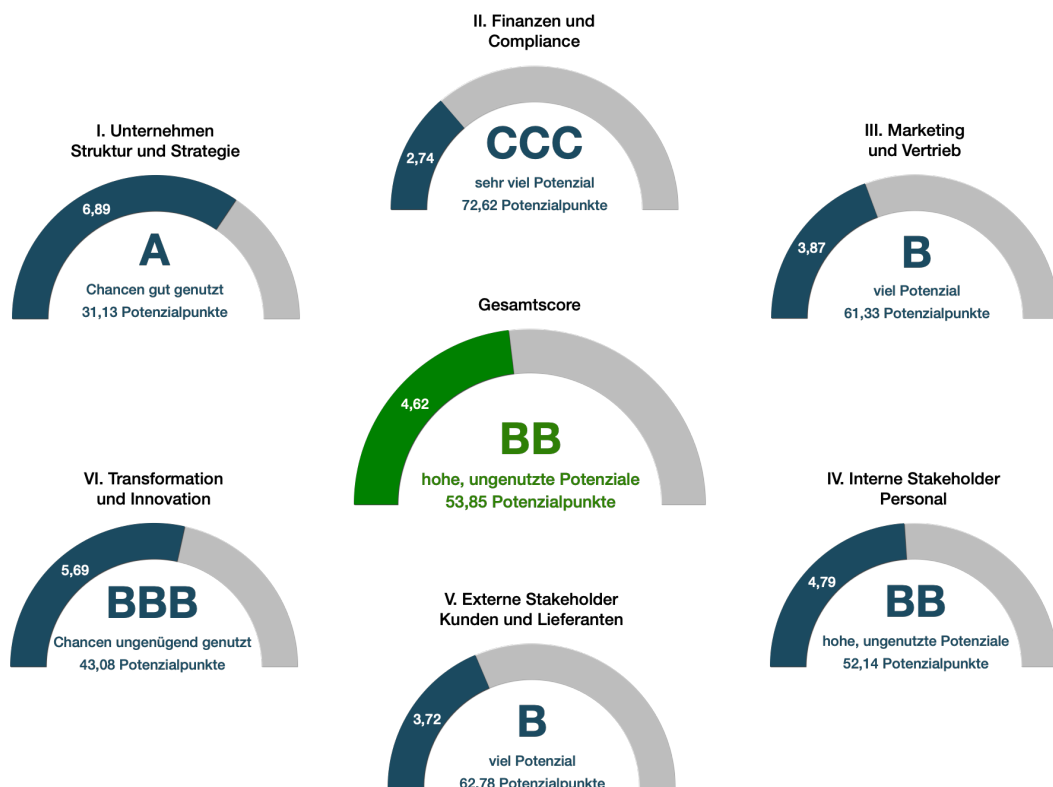
*

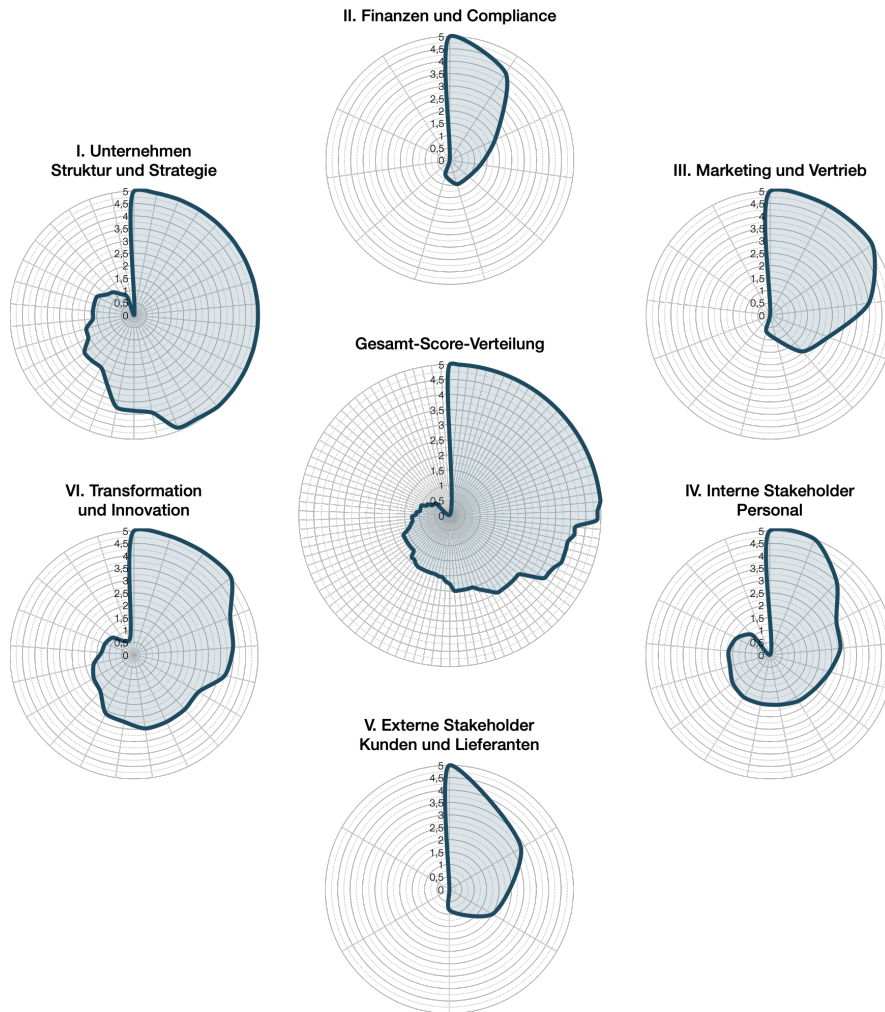
4 Gesamtbetrachtung

Von insgesamt 102 bewerteten Fragen wurden 22 mit dem Höchstscore von AAA beantwortet. Dem stehen aber insgesamt 40 Fragen mit dem Score im C-Bereich gegenüber, und gar 11 mit einem Scorewert von 0,00. Insgesamt erreicht das Bewertungsobjekt ein Scoring von **4,62** oder **BB** und weist damit hohe ungenutzte Potenziale (erkennbar auch an den **53,85 Potenzialpunkten**) in praktisch allen Bereichen auf.

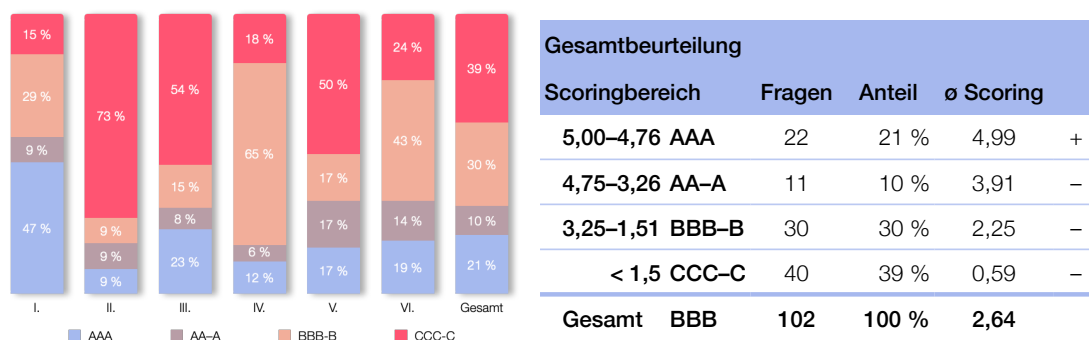


Das Spinnendiagramm zeigt eindrucksvoll das Potenzial, das im Unternehmen schlummert (je größer die leere Fläche desto mehr Potenzial). Mit der richtigen und zielgerichteten Strategie kann hier an sehr vielen Stellschrauben gestellt werden, um das Unternehmen noch erfolgreicher zu machen. Wenn insbesondere die Potenziale nicht gehoben werden – allen voran im Bereich II – wird die geplante Expansion in andere Länder und auf andere Märkte nur schwer bewerkstelligbar sein.





Die sich im Unternehmen bietenden Chancen wurden vor allem im Bereich der **Struktur und der Strategie** vergleichsweise gut genutzt. In allen anderen Bereichen sind enorme Potenziale zu heben, insbesondere im Bereich II, **Finanzen und Controlling**. Hier wurden relativ gesehen die meisten Fragen im niedrigsten Level beantwortet.



Gesamtbeurteilung				
Scoringbereich	Fragen	Anteil	Ø Scoring	
5,00–4,76 AAA	22	21 %	4,99	+
4,75–3,26 AA–A	11	10 %	3,91	–
3,25–1,51 BBB–B	30	30 %	2,25	–
< 1,5 CCC–C	40	39 %	0,59	–
Gesamt	102	100 %	2,64	

Insgesamt zeigt sich, dass **gehöriges Potenzial im Bewertungsobjekt steckt** und daher große Möglichkeiten der Wertsteigerung existieren: über 2/3 der Fragen wurden mit einem Rating von maximal BBB bewertet; 11 Fragen erreichten 0,00 Scorepunkte und insgesamt 23 Fragen lagen im Bereich C bis CC.

Anhang: Fragebogen

I. UNTERNEHMEN – STRUKTUR UND STRATEGIE

1. Firma

.....

2. Adresse

.....

.....

3. Name des Ausfüllenden

.....

4. Eigentümer / Gesellschafter

.....

.....

5. Niederlassungen/Filialen/Tochtergesellschaften

☐ ja

wenn ja, wie viele

☐ nein

6. Branche

.....

7. Gründungsdatum

..... ursprünglich (etwa vor Umgründung eines Einzelunternehmens in eine Kapitalgesellschaft).

..... wenn Umgründung, dann ab wann in der aktuellen Rechtsform.

8. Bediente Märkte (geographisch und produkt-/leistungsspezifisch)

.....

.....

.....

.....

*

9. Welche Unternehmen sind Ihre fünf Hauptkonkurrenten?

- ①.....
- ②.....
- ③.....
- ④.....
- ⑤.....

10. Wie würden Sie den USP (das Alleinstellungsmerkmal) Ihres Unternehmens beschreiben?

.....

.....

11. Für wie viel Prozent des Gesamtumsatzes sorgen Ihre drei größten Kunden?

- ☐ 90+ %
- ☐ 75–89 %
- ☐ 50–74 %
- ☐ 36–49 %
- ☐ < 35 %

12. Marken und Patente

(Mehrfachnennungen möglich)

- ☐ Wortbildmarke(n)
- ☐ Patent(e)
- ☐ weder noch

13. Rechtsform

- ☐ Einzelunternehmen, Verein, Verband etc.
- ☐ Personengesellschaft (KG, OHG etc.)
- ☐ gemischte Gesellschaft (GmbH & Co KG etc.)
- ☐ Genossenschaft, Kapitalgesellschaft (GmbH, AG)

14. Eigentümer

- ☐ vorgelagerte Gesellschaft (Beteiligungsgesellschaft, Holding etc.)
- ☐ natürliche Person(en)

15. Der/Die Eigentümer ist/sind ...

(Mehrfachnennungen möglich)

- ☐ dominierend und für das Unternehmen unersetzbar
- ☐ er/sie hat die wesentlichen Kontakte zu Kunden und/oder Lieferanten.
- ☐ sehr bestimmend und fordernd den Mitarbeitern gegenüber, delegiert einzelne Aufgabenbereiche.
- ☐ offen für Kritik und achtet die Meinung der engsten Mitarbeiter, delegiert sehr viele Aufgabenbereiche.
- ☐ offen für Kritik und achtet die Meinung aller Mitarbeiter, delegiert die allermeisten Aufgabenbereiche.
- ☐ vor allem für jüngere Mitarbeiter ein Vorbild und eine Inspiration, Tätigkeiten sehr gut auf viele Köpfe verteilt.

16. Anzahl der Mitarbeiter

- Personen Vollzeit (≥ 35 Std. / Woche)
- Personen Teilzeit (< 35 Std. / Woche)
- Personen Leiharbeiter (Voll- und Teilzeit)
- Personen Saisonarbeiter

17. Geschlechterverteilung (in %)

- % Frauen
- % Männer
- % Divers

18. Altersverteilung (in %)

- % unter 30
- % 30–50 Jahre
- % über 50 Jahre

19. Herkunftsverteilung (in %)

- % Inländer
- % EU/EWR-Bürger
- % Drittstaaten-Angehörige

20. Betriebszugehörigkeit (in %)

- % bis 2 Jahre
- % 2–5 Jahre
- % 5–10 Jahre
- % über 10 Jahre

21. Ausbildung (jeweils höchste) der Mitarbeiter (in %)

- % keine bzw. ungelernte Arbeiter
- % Azubis/Lehrlinge
- % Ausgelernte/Gesellen
- % Meister
- % Abitur/Matura
- % FH-Abschluss
- % Bachelor, Master etc.
- % Promotion

22. Anzahl der Azubis/Lehrlinge

- aktuelles Jahr
- letztes Jahr
- vor 5 Jahren
- vor 10 Jahren

23. Haben Sie eine schriftlich fixierte Aufbauorganisation (Organigramm etc.)?

- ☐ ja
- ☐ nein

24. Verfügt Ihr Unternehmen über Vertreterregelungen?

- ☐ Nein, wir sind dazu zu klein.
- ☐ Ja, aber nur in den wesentlichen Bereichen.
- ☐ Ja, durchgängig.

25. Sind die Prozesse in Ihrem Unternehmen schriftlich dokumentiert?

- ☐ ja, alle
- ☐ ja, die wesentlichen
- ☐ nein

26. Welche Auswirkungen hat es, wenn ein oder mehrere Schlüsselmitarbeiter erkranken oder kündigen?

- ☐ Keine nennenswerten.
- ☐ Es kommt zu Engpässen im Geschäftsverlauf.
- ☐ Die Produktion bzw. die entsprechende Leistungserbringung muss gedrosselt werden; Lieferverzögerungen sind möglich.
- ☐ Wir würden einen Stillstand erleben und es gäbe erhebliche Lieferverzögerungen

27. Was bedeutet in Ihren Augen „Erfolg des Unternehmens“? Wann würden Sie sagen, war ein Geschäftsjahr erfolgreich? Woran messen Sie diesen Erfolg?

.....

.....

.....

28. Wo sehen Sie Ihr Unternehmen in 5 Jahren?

.....

.....

.....

29. Verfügt Ihr Unternehmen über (schriftlich fixierte) strategische Ziele?

- ☐ Nein, nicht explizit definiert.
- ☐ Nein, denn grundsätzlich ist allen klar, wohin wir uns entwickeln wollen.
- ☐ Ja, wir haben einen detaillierten (längerfristigen) Plan mit (kurzfristigen) Meilensteinen.
- ☐ Wir haben eine sehr umfassende und komplexe Zieldefinition.

30. Wie überprüfen Sie Ihre strategischen Ziele?

- ☐ Gar nicht, da wir keine haben.
- ☐ Wir erkennen das am Erfolg unseres Unternehmens.
- ☐ Wir haben eigene Kennzahlen dafür entwickelt.
- ☐ Wir verwenden in der Betriebswirtschaft übliche Kennzahlen dafür.

31. Die strategische Ausrichtung

- ☐ ist wegen unserer Kundenstruktur nur bedingt für uns definierbar.
- ☐ ist für uns nicht so bedeutend, da wir gut im Geschäft und sehr gut ausgelastet sind.
- ☐ wird von der Geschäftsleitung wahrgenommen, wobei operative Agenden meist zeitlich dominieren.
- ☐ wird von der Geschäftsleitung wahrgenommen und nimmt einen Schwerpunkt ihrer Tätigkeiten ein.
- ☐ wird in Abstimmung mit einer eigenen Abteilung/Stabsstelle/externen Beratern formuliert.
- ☐ wird konsequent immer wieder überprüft und bei Abweichungen werden diese analysiert und Änderungen vorgenommen.

32. Wie überprüfen Sie ganz allgemein Ihre operativen Ziele?

- ☐ Gar nicht, wir sind mit der operativen Abarbeitung unserer Aufträge ausgelastet.
- ☐ Gar nicht, da wir wegen unserer Kundenstruktur kaum Spielraum für eigene Aktivitäten sehen.
- ☐ Wir führen regelmäßige Soll-Ist-Vergleiche durch und nehmen Anpassungen wahr.
- ☐ Wir analysieren kontinuierlich den Fortschritt und passen unsere Schritte bei Bedarf an.
- ☐ Wir beziehen die Mitarbeiter ein und erhalten mind. quartalsweise Statusberichte aus den Abteilungen, aus denen dann weitere Schritte gezogen werden.

33. Unsere grundsätzliche Einstellung zu Neuerungen:

- ☐ Wir setzen auf Bewährtes.
- ☐ Wir warten ab, wie die Entwicklung ist und setzen Neues erst nach einiger Zeit ein.
- ☐ Wir lassen uns auf bewährte Technologien ein, sind ganz neuen Entwicklungen gegenüber aber abwartend.
- ☐ Wir setzen Neuerungen so rasch wie möglich um.
- ☐ Wir betrachten uns als Vorreiter bei der Umsetzung.
- ☐ Wir entwickeln nicht nur Neuerungen, sondern setzen diese auch aktiv ein.

34. Die laufende Anpassung unseres Geschäftsmodells ...

- ☐ ist für uns selbstverständlich.
- ☐ ist nicht nötig, aber sinnvoll.
- ☐ ist nicht nötig und auch nicht sinnvoll.

35. Der/Die Eigentümer ...

- ☐ ist/sind der/die Gründer des Unternehmens.
- ☐ hat/haben das Unternehmen innerhalb der Familie übernommen.
- ☐ hat/haben das Unternehmen extern übernommen.

36. Der/Die Eigentümer (bzw. Organe der Eigentümergesellschaft) des Unternehmens ist

- ☐ operativ sehr stark im Unternehmen eingebunden.
- ☐ für die Beziehungen zu Kunden und/oder Lieferanten annähernd unersetzbar.
- ☐ hauptsächlich strategisch tätig.
- ☐ fast nicht präsent, die Agenden werden von (den) Geschäftsführer(n) wahrgenommen.

37. Die Verantwortlichkeit für alle OPERATIVEN Entscheidungen liegt in Ihrem Unternehmen ...

- ☐ allein beim Inhaber (bzw. den Inhabern).
- ☐ allein bei der Geschäftsleitung.
- ☐ bei den Abteilungen, die diese autonom treffen.
- ☐ von den Abteilungen getroffen, müssen jedoch von der Geschäftsleitung genehmigt werden.
- ☐ bei verschiedenen Teams, für die jeweils bestimmte Personen die Sprecherfunktion übernehmen.
- ☐ bei allen Mitarbeitern, weil basisdemokratisch entschieden wird.

38. Die Verantwortlichkeit für alle STRATEGISCHEN Entscheidungen liegt in Ihrem Unternehmen ...

- ☐ allein beim Inhaber (bzw. den Inhabern).
- ☐ allein bei der Geschäftsleitung.
- ☐ bei der Geschäftsleitung und den leitenden Mitarbeitern.
- ☐ bei allen betroffenen Mitarbeitern, weil basisdemokratisch entschieden wird.

39. Unser strategischer Fokus liegt auf

(Mehrfachnennungen möglich)

- ☐ der Erhaltung der Substanz.
- ☐ horizontaler Expansion (also Zukauf von Unternehmen aus unserer Branche).
- ☐ vertikaler Expansion (also Zukauf von Unternehmen in nach- bzw. vorgelagerten Branchen).
- ☐ horizontaler und vertikaler Expansion.
- ☐ dem Zugewinn von Marktanteilen.
- ☐ der Erschließung neuer Märkte.
- ☐ der Entwicklung neuer Produkte und Services, um diese am Markt möglichst als erster anzubieten.

40. Innerhalb unseres Unternehmens möchten wir:

(Mehrfachnennungen möglich)

- ☐ Wünsche und Ideen der Mitarbeiter berücksichtigen.
- ☐ Mitbestimmung ermöglichen.
- ☐ Verantwortlichkeiten unter Mitarbeitern verteilen.
- ☐ Unterstützung persönlicher Ziele (z.B. Gesundheitsförderung) voranbringen.
- ☐ Auf Ängste eingehen (z.B. durch digitale Transformation).
- ☐ Die maximale Profitabilität sicherstellen, denn Unternehmen sind keine Sozialvereine.

II. FINANZEN UND COMPLIANCE

41. Verfügt Ihr Unternehmen über eine akkurate Finanzbuchhaltung?

(Mehrfachnennungen möglich)

- ☐ Ja, bei uns im Haus.
- ☐ Die Vorgänge werden stets umgehend gebucht.
- ☐ Wir buchen wöchentlich.
- ☐ Wir buchen monatlich.
- ☐ Wir haben unsere Buchhaltung ausgelagert und übermitteln die Belege wöchentlich/monatlich.
- ☐ BWA/Saldenlisten können wir jederzeit erstellen.
- ☐ Wir müssen auf die BWA/Saldenlisten warten, bis sie unser externer Buchhalter/Steuerberater übermittelt.

42. Verfügt Ihr Unternehmen über ein Controlling / eine Controllingabteilung?

(Mehrfachnennungen möglich)

- ☐ Nein.
- ☐ Nein, ist bei uns größenmäßig nicht erforderlich.
- ☐ Ja, wir haben eine eigene Stabsstelle/Abteilung.
- ☐ Ja, wobei das Controlling bei uns als klassische Kontrolle verstanden wird.
- ☐ Ja, wobei Controlling bei uns neben der Kontrolle auch als Koordinator der verschiedenen Teile der Unternehmensführung verstanden wird.

43. Soll-Ist Vergleiche erfolgen in unserem Unternehmen ...

- ☐ nicht, da kein Budget erstellt wird.
- ☐ am Jahresende.
- ☐ halbjährlich.
- ☐ vierteljährlich.
- ☐ monatlich.
- ☐ laufend (täglich, wöchentlich).

44. Die Soll-Ist Abweichungen zwischen Budget und erzielte Zahlen zum Jahresende liegen bei uns im Schnitt

- ☐ mangels Erstellung eines Budgets nehmen wir auch keine Soll-Ist-Vergleiche vor.
- ☐ unter $\pm 3\%$.
- ☐ zwischen $\pm 3\%$ und $\pm 6\%$.
- ☐ zwischen $\pm 6\%$ und $\pm 10\%$.
- ☐ zwischen $\pm 10\%$ und $\pm 20\%$.
- ☐ über $\pm 20\%$.

45. Unser Internes Kontrollsystem (IKS)

(Mehrfachnennungen möglich)

- ☐ wir haben noch keines eingeführt.
- ☐ ist prozessunabhängig, d.h. wir haben eine Interne Revision, die retrospektiv, also abgeschlossene Geschäftsfälle, prüft.
- ☐ ist prozessabhängig und daher präventiv ausgerichtet.
- ☐ nimmt umfangreiche Risikoeinschätzungen wahr, die in Entscheidungen einfließen.
- ☐ dient vornehmlich der Kontrolle.
- ☐ dient vornehmlich der Information.
- ☐ dient sowohl der Kontrolle als auch der Information.
- ☐ stützt sich auf die Analyse der Finanzzahlen.
- ☐ zieht auch das soziale, wirtschaftliche und politische Umfeld in Betracht.
- ☐ ist ein integraler Bestandteil unserer strategischen Analysen und Auswertungen.

46. Überprüfen Sie Ihre Bank-Konditionen?

- ☐ Nein, unsere Konditionen sind traditionell gut, zudem vertrauen wir unsere(r/n) Bank(en).
- ☐ Nein, da wir mit unserer Hausbank bestes Einvernehmen haben und auf eine stabile Partnerschaft wert legen.
- ☐ Ja, aber nur dann, wenn wir eine neue Finanzierung benötigen, andere Bankdienstleistungen vergleichen wir nicht.
- ☐ Ja, aber nur dann, wenn wir von einer anderen Bank ein besseres Angebot erhalten, sind wir bereit, einen Wechsel vorzunehmen.
- ☐ Ja, wir prüfen unsere Bankkonditionen ständig und wechseln proaktiv, wenn wir bessere finden, bzw. nutzen für verschiedene Bankdienstleistungen verschiedene Banken.

47. Haben Sie die für Sie zutreffenden wesentlichen Geschäftsrisiken identifiziert und entsprechende Versicherungsdeckungen abgeschlossen (z.B. Haftpflicht, Betriebsunterbrechung, Cyber Crime etc.)

- ☐ ja
- ☐ nein

48. Überprüfen Sie Ihre Versicherungskonditionen?

- ☐ Nein, unsere Konditionen sind traditionell gut, zudem vertrauen wir unsere(r/n) Versicherung(en).
- ☐ Ja, aber nur dann, wenn wir eine neue Deckungen benötigen.
- ☐ Ja, wir prüfen ständig unsere Policen/Polizzen auf Basis der Prämienhöhe, bei niedrigeren Prämien wechseln wird.
- ☐ Ja, wir prüfen den Deckungsumfang unserer Policen/Polizzen laufend und nehmen notwendige Anpassungen vor.
- ☐ Ja, wir prüfen sowohl den Deckungsumfang als auch die Prämienhöhe unserer Policen/Polizze und nehmen entsprechend bessere Angebote wahr.

49. Offene Forderungen werden ...

(Mehrfachnennungen möglich)

- ☐ nicht eingemahnt, da das die Beziehung zu unseren Kunden belasten würde.
- ☐ unmittelbar nach Verstreichen der Zahlungsfrist eingemahnt.
- ☐ konsequent 1x mtl. eingemahnt.
- ☐ nach erfolgloser Mahnung an ein Inkassobüro übergeben.
- ☐ nach erfolgloser Mahnung an einen Rechtsanwalt übergeben.
- ☐ nach erfolgloser Mahnung gerichtlich betrieben.
- ☐ nach einer klaren Eskalationsleiter eingemahnt: (a) Erinnerungsbrief, (b) Mahnbrief, (c) Anwaltsbrief, (d) gerichtliche Betreibung
- ☐ trifft auf uns nicht zu, da wir ausschließlich gegen Vorkasse / Nachnahme liefern.

50. Einen Code of Conduct (Verhaltenskodex) ...

- ☐ finden wir für uns übertrieben bzw. nicht notwendig.
- ☐ finden wir wichtig, konnten aber noch keinen einführen, da die Zeit fehlt.
- ☐ führen wir gerade ein.
- ☐ haben wir eingeführt.
- ☐ haben wir eingeführt und orientieren uns bei unserem Handeln nach innen und außen daran.

51. Haben Sie die wesentlichen Geschäftsverträge und rechtlichen Bedingungen Ihrer Webseite durch einen Rechtsanwalt erstellt/geprüft und werden diese auch regelmäßig rechtlichen überprüft?

- ☐ ja
- ☐ nein

III. MARKETING UND VERTRIEB

52. Wie ist das Marketing Ihres Unternehmens strukturiert?

- ☐ es gibt kein Marketing / es ist keines nötig.
- ☐ sehr traditionell und zurückhaltend.
- ☐ Innovativ, auch Neue Medien bearbeitend.
- ☐ Vertrieb und Marketing arbeiten Hand in Hand und beeinflussen sich regelmäßig gegenseitig.
- ☐ Marketing ist dem Vertrieb unterstellt.
- ☐ Vertrieb ist dem Marketing unterstellt.

53. Wie ist der Vertrieb aufgestellt?

- ☐ Es gibt keinen Vertrieb / es ist keiner nötig, alles läuft mit den bestehenden Kunden auf „Autopilot“.
- ☐ Vertrieb nur mit angestellten Mitarbeitern, hohes Fixum, kleine Provision.
- ☐ Vertrieb nur mit angestellten Mitarbeitern, niedriges Fixum, hohe Provision.
- ☐ Vertrieb nur über Großhändler.
- ☐ Vertrieb mit unabhängigen Vertriebspartnern, rein auf Provisionsbasis.

54. Hinsichtlich unserer Produktion / Dienstleistungserbringung

- ☐ sind wir klar fokussiert auf unsere Nische.
- ☐ orientieren wir uns ausschließlich an dem, was unsere Kunden wünschen.
- ☐ bieten wir das an, was wir immer schon angeboten haben, denn damit sind wir erfolgreich geworden.
- ☐ screenen wir regelmäßig unsere relevanten Absatz- und Beschaffungsmärkte nach Neuerungen und Chancen.
- ☐ gehen wir auch ungewohnte und unorthodoxe Wege und bringen neue Ideen auf den Weg.

55. Wie hoch ist Ihr Marketing-Budget?

..... % des Umsatzes.

56. Wie hoch ist das Media-Budget Ihres Unternehmens?

..... % des Umsatzes für das traditionelles Marketing (Print, Radio, TV etc.)

..... % des Umsatzes für das Online-Marketing.

- ☐ Wir haben kein dezidiertes Media-Budget.

57. Falls Ihr Unternehmen über ein Media-Budget verfügt, was ist das damit verfolgte Hauptziel?

- ☐ Steigerung der Bekanntheit des Unternehmens / der Marke (Brand Building)
- ☐ Abverkauf von Waren / Dienstleistungen
- ☐ Umsatzsteigerung
- ☐ Kundenfindung
- ☐ Gewinnung von Partnern (Vertriebspartner, Kooperationspartner etc.)

58. Welche Daten nutzen Sie?

(Mehrfachnennungen möglich)

- ☐ Wir nutzen die Daten aus unserer FiBu für betriebswirtschaftliche Auswertungen.
- ☐ Wir nutzen die Daten aus unserer FiBu für unser eigens erstelltes Kennzahlensystem (Kennzahlen-Cockpit).
- ☐ Wir nutzen Sales-Daten zur Optimierung des Vertriebes.
- ☐ Wir machen (regelmäßige) Kundenfeedback-Umfragen, um mehr über unsere Kunden zu erfahren.
- ☐ Wir werten unseres Onlinedaten aus, um die Kunden besser verstehen zu können.
- ☐ Wir nutzen öffentlich zugängliche Daten (Statista, Statistik Austria, BFS etc.), um Entscheidungen fundierter zu treffen.
- ☐ Wir setzen auf Marktforschung und beauftragen (regelmäßig) entsprechende Umfragen.
- ☐ Die – auf welchen Wege auch immer – gewonnenen Daten fließen in unsere Produkt-/Serviceentwicklung ein.

59. Verfügt Ihr Unternehmen über eine Onlinestrategie hinsichtlich der Kommunikation?

(Mehrfachnennungen möglich)

- ☐ Nein, wir haben uns damit noch nicht beschäftigt.
- ☐ Wir warten unsere Webseite regelmäßig und publizieren hier Neuerungen.
- ☐ Wir informieren unsere Kunden und Interessenten mittels eines regelmäßigen E-Mail-Newsletters.
- ☐ Wir betreiben einen eigenen Blog, der regelmäßig mit neuem Content erweitert wird.
- ☐ Wir nutzen die sozialen Medien (Facebook, LinkedIn, Xing, Instagram etc.), um die Öffentlichkeit zu informieren.
- ☐ Wir betreiben umfassend Online-Marketing auf allen uns sinnvoll erscheinenden Plattformen und Wegen.

60. Verfügt Ihr Unternehmen über eine E-Commerce-Strategie?

(Mehrfachnennungen möglich)

- ☐ Nein, wir haben uns damit noch nicht beschäftigt.
- ☐ Ja, wir betreiben einen eigenen Online-Shop für B2B und/oder B2C Kunden.
- ☐ Wir bewerben unsere Produkte mittels eines regelmäßigen E-Mail-Newsletters.
- ☐ Unser Bestellwesen bei unseren Lieferanten ist großteils auf Onlinebestellungen über eigene Bestellportale umgestellt.
- ☐ Wir betreiben umfassend Online-Marketing auf allen uns sinnvoll erscheinenden Plattformen und Wegen, um unsere Produkte zu verkaufen.

61. Das operative Marketing unseres Unternehmens ...

- ☐ ist intern aufgestellt.
- ☐ besteht neben internen Mitarbeitern auch aus externen Partnern.
- ☐ basiert auf Freelancern.
- ☐ wird von einer externen Marketingagentur bzw. verschiedenen Agenturen übernommen.
- ☐ ist bei uns nicht vorhanden.

62. Wir nutzen Kooperationspartner ...

(Mehrfachnennungen möglich)

- ☐ überhaupt nicht.
- ☐ für Medienkooperationen.
- ☐ für Vertriebskooperationen.
- ☐ für Produktionskooperationen.
- ☐ als Kompetenzpartner, um unsere Leistungen abzurunden.

63. Gilt Ihr Unternehmen in der Branche / in der regionalen Umgebung als anerkannter Experte? Können Sie also mittels Storytelling verschiedene Medienkanäle bespielen oder werden Repräsentanten des Unternehmens zu öffentlichen Veranstaltungen als Speaker etc. eingeladen bzw. publizieren Sie für die Öffentlichkeit interessante und relevante Neuigkeiten?

- ☐ ja
- ☐ bedingt in bestimmten Bereichen, in anderen eher weniger.
- ☐ nein

64. Beeinflusst das Marketing, also etwa die Erhebung des Nutzerverhaltens und die Zufriedenheit der Kunden, die (Weiter-) Entwicklung von Produkten?

- ☐ ja, in hohem Maße, wir orientieren uns sehr stark daran.
- ☐ ja, teilweise.
- ☐ eher nicht.
- ☐ nein, denn dies lassen unsere Produktionsprozesse gar nicht zu bzw. sind uns die Anforderungen der Kunden zu wenig klar.

IV. INTERNE STAKEHOLDER – PERSONAL

65. Hinsichtlich des Arbeitsmarktes

(Mehrfachnennungen möglich)

- ☐ fällt es uns leicht, passende Mitarbeiter zu finden.
- ☐ ist das Finden der nötigen Mitarbeiter in unserer Region schwer, wir können aber welche aus anderen Regionen für eine Tätigkeit bei uns begeistern.
- ☐ ist das Finden der nötigen Mitarbeiter in unserer Region schwer und es fällt auch schwer, aus anderen Regionen Mitarbeiter zu akquirieren.
- ☐ bilden wir Azubis/Lehrlinge aus.
- ☐ ist das Finden, insbesondere von Facharbeitern, ein großes Problem.

66. Der Fachkräftemangel ist heute ein großes Thema. In unserer Region steigern wir das Interesse für unser Unternehmen,

(Mehrfachnennungen möglich)

- ☐ indem wir in regelmäßigen Abständen ausbilden (bspw. alle 3 Jahre).
- ☐ indem wir die Mobilität unserer Auszubildenden und Mitarbeiter fördern (z.B. Jobticket).
- ☐ indem wir für Schüler in allen Schulformen Schülerpraktika ermöglichen.
- ☐ indem wir Ausbildungssuchenden Hilfestellung bieten.
- ☐ indem wir unseren Mitarbeitern eine gute Bezahlung bieten.
- ☐ indem wir Weiterbildungsangebote bereitstellen.
- ☐ durch Informationsveranstaltungen zur Berufsausbildung an ortsansässigen Schulen.
- ☐ durch Teilnahme an sonstigen Schulveranstaltungen, inklusive Kindertagesstätten.
- ☐ indem wir mit Universitäten und Fachhochschulen bei Projekten kooperieren.

67. Wir steigern die Motivation unserer Mitarbeiter indem wir

(Mehrfachnennungen möglich)

- ☐ regelmäßige Events organisieren (Grillen, Weihnachten z.B.).
- ☐ z.B. abteilungsweise auf den Geburtstag von Mitarbeitern anstoßen.
- ☐ Betriebsausflüge veranstalten.
- ☐ Partizipation im Unternehmen.
- ☐ intensive Kommunikation über unternehmerische Entscheidungen.
- ☐ Flexibilität der Arbeitszeit.
- ☐ freiwillige Sozialleistungen anbieten, etwa Gruppentarif für die Kranken- oder Pensionsversicherung.
- ☐ Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen anbieten.
- ☐ keine Maßnahmen setzen, da unsere Mitarbeiter ohnedies motiviert sind.

68. Ein innerbetriebliches Vorschlagswesen ...

(Mehrfachnennungen möglich)

- ☐ gibt es bei uns nicht.
- ☐ ist nicht systematisiert, wenn Mitarbeiter Vorschläge haben, werden sie präsentiert und eventuell umgesetzt.
- ☐ ist systematisch eingeführt und mit Bonifikationen und Prämien für erfolgreich umgesetzte Vorschläge verknüpft.
- ☐ ist systematisch eingeführt und ein integraler Bestandteil des Karrieresystems in unserem Unternehmen.
- ☐ bietet den Mitarbeitern die Möglichkeit, die eigenen Vorschläge umzusetzen.

69. Um junge Menschen für eine Ausbildung in unserem Betrieb zu begeistern, ...

(Mehrfachnennungen möglich)

- ☐ stellen wir unsere Ausbildungsmöglichkeiten im Betrieb regelmäßig an Schulen vor.
- ☐ bieten wir Praktikumsplätze für Schüler an.
- ☐ nehmen wir an lokalen und regionalen Ausbildungsmessen teil und stellen unseren Betrieb vor.
- ☐ nehmen wir an regionalen Förderangeboten unseres Bundeslandes/Kantons teil.
- ☐ engagieren wir uns ehrenamtlich in der lokalen Gemeinde, unter anderem, um unser Unternehmen bekannt zu machen.
- ☐ bieten wir einen Tag der offenen Tür an.
- ☐ unternehmen wir keine besonderen Aktionen.

70. Die Zusammenarbeit und der Zusammenhalt unserer Mitarbeiter

- ☐ sind für uns von großer Bedeutung.
- ☐ wird von uns mit modernen Kommunikationsmitteln gefördert (Zoom, MS Teams, Slack, Asana etc.).
- ☐ wird von uns durch Events für die Mitarbeiter gefördert.
- ☐ ist für uns bzw. in unserer Branche nicht relevant.

71. Home-Office ...

- ☐ ist eine gute Möglichkeit für uns, unsere Mitarbeiter zu motivieren.
- ☐ wird von uns aktiv angeboten, da es mannigfaltige Vorteile für uns hat.
- ☐ Unsere Mitarbeiter können frei wählen, ob sie auch im Home-Office arbeiten.
- ☐ Wir stellen unseren Mitarbeitern das nötige Equipment für das Arbeiten im Home-Office zur Verfügung.
- ☐ Dank unserer technologischen Ausgestaltung ist das Arbeiten im Home-Office problemlos möglich.
- ☐ ist für uns bzw. unsere Branche nicht anwendbar.

72. Wir lassen unseren Mitarbeitern (je nach Position in der Hierarchie) die folgenden Sachzuwendungen zukommen

(Mehrfachnennungen möglich)

- ☐ Smartphone
- ☐ Dienstwagen
- ☐ steuerfreie Sachbezüge (z.B. Gutscheine, Zuschuss für Versicherungen)
- ☐ Jobticket
- ☐ Dienstfahrrad oder Dienst-E-Bike
- ☐ Essenszuschuss (Voucher) bzw. Kantine
- ☐ Rabatte für firmeneigenen Produkte oder solche von Partnern
- ☐ Zuschuss für Weiterbildung
- ☐ Zuschuss für Kinderbetreuung
- ☐ anlassbedingte Zuwendungen (Jubiläum, Geburtstag), Boni
- ☐ Zuschuss zu gesundheitsfördernden Maßnahmen (Fitness, Massagen etc.)

73. Hinsichtlich des Umgangs untereinander legen wir Wert auf

(Mehrfachnennungen möglich)

- ☐ gegenseitigen Respekt (auch anderer weltanschaulicher Meinungen)
- ☐ Achtung der Würde des Einzelnen
- ☐ kulturelle Vielfalt
- ☐ demographische Vielfalt
- ☐ ausgewogene und gerechte Entlohnung (Equal-pay)
- ☐ Förderung von Interessen
- ☐ Förderung von Weiterbildung
- ☐ Gesundheitsschutz
- ☐ Arbeitsschutz
- ☐ Rücksichtnahme
- ☐ Vereinbarkeit von Familie & Beruf (Aufgabenverteilung, Arbeitszeiten, Urlaub etc.)
- ☐ Beachtung religiöser Orientierung bei der Zeiteinteilung

74. Der Umgang der Mitarbeiter miteinander kann beschrieben werden als ...

- ☐ Das Verhältnis ist unnahbar, rein professionell, es gibt kaum Mitarbeiter, die sich duzen.
- ☐ Das Verhältnis ist distanziert und neutral.
- ☐ Das Verhältnis ist von Höflichkeit geprägt und sehr formell.
- ☐ Die Mitarbeiter haben ein sehr kollegiales Verhältnis und unternehmen nach der Arbeit auch öfters was gemeinsam, wobei es aber klare Gruppenbildungen gibt.
- ☐ Die Mitarbeiter sehen sich als Teil einer Familie und gehen demgemäß sehr familiär und leger miteinander um.
- ☐ Die Stimmung ist eher schlecht, da es unterschiedliche rivalisierende Gruppen gibt, die sich in Konkurrenz zueinander sehen.

75. Die innerbetriebliche Kommunikation fördern wir,

(Mehrfachnennungen möglich)

- ☐ ist in unserer Größenordnung nicht relevant, bzw. setzen wir auf die Eigenverantwortung unserer Mitarbeiter.
- ☐ indem wir in laufenden Abständen Meetings durchführen.
- ☐ indem relevante Neuigkeiten unmittelbar über E-Mail-Newsletter oder dergleichen kommunizieren.
- ☐ indem wir ein Intranet/Kollaborationsplattformen einsetzen, das unsere Mitarbeiter beim Einschalten ihrer Geräte sehen.
- ☐ durch monatliche Zusammenfassung der wichtigsten Informationen in Schriftform.
- ☐ indem wir ein hausinternes „Chat-System“ nutzen, mit dem wir schnell und an alle relevante Informationen weitergeben können.

76. Wir fördern die Beteiligung von Mitarbeitern an der Einführung von Produkten/Dienstleistungen, Prozessen und Verfahren, indem

(Mehrfachnennungen möglich)

- ☐ unser Ziel an alle Mitarbeiter kommuniziert wird.
- ☐ unseren Mitarbeitern entsprechende Lehrgänge angeboten werden.
- ☐ wir unsere Mitarbeiter regelmäßig dazu ermuntern, eigene Vorschläge einzubringen.
- ☐ wir einen Wettbewerb geschaffen haben, zu dem wir Mitarbeiter aufrufen, Vorschläge einzureichen.
- ☐ wir Mitarbeitern für Verbesserungen Prämien bezahlen.
- ☐ Eine Beteiligung von Mitarbeitern ist in unserem Unternehmen nicht möglich.

77. Änderungen und Neuerungen rufen häufig Widerstände bei Menschen hervor. Wir reagieren innerbetrieblich auf solche Widerstände ...

(Mehrfachnennungen möglich)

- ☐ gar nicht, weil sie bei uns nicht vorkommen, Wandel ist in unserer DNA.
- ☐ indem wir eine eigene Abteilung/Stabsstelle eingerichtet haben, die sich mit Change Management beschäftigt.
- ☐ indem wir die Ängste und Befürchtungen unserer Mitarbeiter aktiv adressieren und umfassend informieren.
- ☐ indem wir die Mitarbeiter schon in sehr frühen Projektphasen in die Änderungsprozesse einbeziehen.
- ☐ Wenn Neuerungen eingeführt werden, müssen sich die Mitarbeiter entsprechend anpassen.
- ☐ Bei großen Änderungen greifen wir auf externe Unterstützung hinsichtlich des Change Managements zurück.

78. Die Mitarbeiter unseres Unternehmens reagieren auf Änderungen im Arbeitsablauf und der Ausrichtung des Unternehmens ...

- ☐ ablehnend und man merkt den (inneren) Widerstand.
- ☐ zurückhaltend, gehen aber dann doch mit.
- ☐ gehen toll mit und freuen sich auf Neuerungen.
- ☐ von Abteilung zu Abteilung unterschiedlich.
- ☐ bringen sich aktiv ein.
- ☐ sorgen durch ihre Teilnahme für eine noch größere Dynamik.

- 79. Bei Entwicklungs- und Entscheidungsprozessen in unserem Unternehmen können sich die Mitarbeiter beteiligen** *(Mehrfachnennungen möglich)*
- ☐ durch tägliche Besprechungsunden, während der sie sich zu aktuellen Themen austauschen und Vorschläge einbringen.
 - ☐ durch regelmäßige, interne Treffen ohne die Geschäftsführung, um Verbesserungsvorschläge zu besprechen.
 - ☐ durch ein formelles Gremium zur Vertretung von Mitarbeitern.
 - ☐ durch einen „Kummerkasten“ über den Mitarbeiter anonym schriftliche Verbesserungsvorschläge und Beschwerden einbringen können.
 - ☐ durch Berücksichtigung der Meinung der Mitarbeiter vor jeder Veränderung des Betriebsablaufs oder der Einführung neuer Produkte/Dienstleistungen.
 - ☐ Eine diesbezügliche Beteiligung von Mitarbeitern ist in unserem Unternehmen nicht möglich.
- 80. Für die kontinuierliche Weiterbildung zu Digitalisierung und Einarbeitung in neue Softwaretypen und Softwareverwendung können Mitarbeiter in unserem Unternehmen** *(Mehrfachnennungen möglich)*
- ☐ während der Arbeitszeit an Online-Kursen zum Thema teilnehmen.
 - ☐ Zeitausgleich für die Teilnahme an Online-Kursen erhalten.
 - ☐ während der Arbeitszeit an betriebsinternen Fortbildungen teilnehmen.
 - ☐ Zeitausgleich für die Teilnahme an externen Kursen erhalten.
 - ☐ Bildungskarenz erhalten, um längerfristige Kurse zu absolvieren
 - ☐ Wir unternehmen diesbezüglich nichts, da unsere Mitarbeiter die nötige Qualifikation bereits haben.
 - ☐ Wir unternehmen diesbezüglich nichts, da wir uns auf die Eigenverantwortung unserer Mitarbeiter verlassen, die sich in ihrer Freizeit die entsprechenden Kenntnisse und Fähigkeiten erarbeiten.
- 81. Wir unternehmen folgende Anstrengungen, um fehlende Kompetenzen aufzubauen:** *(Mehrfachnennungen möglich)*
- ☐ keine, da unsere Mitarbeiter über alle nötigen Kompetenzen verfügen.
 - ☐ wir bieten spezielle Schulungen.
 - ☐ wir bieten ein betriebsinternes Mentoren-/Buddy-System an, wo erfahrenere Mitarbeiter sich intensiv um neue Mitarbeiter kümmern und ihren Erfahrungsschatz mit ihnen teilen.
 - ☐ wir bieten ein Coaching-Programm mit einem externen Dienstleister an.
 - ☐ wir fördern die private Ausbildung unserer Mitarbeiter (z.B. berufsbegleitendes Studium).
 - ☐ wir kaufen eventuell fehlendes Know-how (Freelancer/Consultant) zu.
 - ☐ wir rekrutieren entsprechende Fachkräfte.

V. EXTERNE STAKEHOLDER – KUNDEN UND LIEFERANTEN

- 82. Erheben Sie die Meinung Ihrer Kunden zu Ihrem Unternehmen bzw. zu den Produkten und Dienstleistungen?**
- ☐ Verkäufer holen im Verkaufsgespräch Feedback ein.
 - ☐ Ja, wir senden Feedbackformulare zusammen mit der bestellten Ware per Post.
 - ☐ Wir senden Feedbackformulare per E-Mail.
 - ☐ Wir honorieren das Feedback unserer Kunden mit einem Gutschein für kommende Käufe.
 - ☐ Nein, das ist bei uns / in unserer Branche nicht üblich.
- 83. Wir beobachten das Verhalten unserer Kunden hinsichtlich der Nutzung digitaler Medien ...**
- ☐ genau und lassen die Erkenntnisse in unsere diesbezüglichen Anstrengungen einfließen.
 - ☐ nehmen sie zur Kenntnis, haben aber keine wesentlichen Auswirkungen auf unsere Geschäftsprozesse.
 - ☐ nein bzw. für uns nicht anwendbar.
- 84. Wir involvieren unsere Kunden und Lieferanten aktiv in die Weiterentwicklung unserer Produkte/ Dienstleistungen.**
- ☐ Ja, intensiv, indem wir auf die gewonnenen Daten zurückgreifen und daraus Trends errechnen.
 - ☐ Ja, wir setzen auf Fokusgruppen.
 - ☐ Ja, wir nutzen einen Kundenbeirat.
 - ☐ Bedingt, indem wir Nutzerdaten und das Kaufverhalten auswerten.
 - ☐ Nein bzw. ist in unserer Branche nicht möglich.

85. Feedback unserer Kunden:

(Mehrfachnennungen möglich)

- ☐ Wird von uns aktiv eingeholt.
- ☐ Wir reagieren auf positives Feedback.
- ☐ Wir reagieren auf negatives Feedback.
- ☐ Wir reagieren auf positives und negatives Feedback.
- ☐ Das Feedback unserer Kunden beeinflusst unsere Geschäftsabläufe.
- ☐ Wir holen kein Feedback unserer Kunden ein, nehmen aber entsprechende Reklamationen oder Belobungen entgegen.
- ☐ Holen wir nicht ein bzw. ist in unserer Branche unüblich.

86. Überprüfen Sie Ihre Lieferantenkonditionen?

- ☐ Nein, unsere Konditionen sind traditionell gut, zudem vertrauen wir unseren Lieferanten und kaufen nur bei diesen.
- ☐ Nein, da wir auf das langjährige Verhältnis zu unseren Lieferanten setzen/wert legen.
- ☐ Ja, aber nur dann, wenn wir eine neue Produkte/Leistungen anschaffen.
- ☐ Bei Neuanschaffung suchen wir stets den Bestbieter und sind auch bereit, bestehende Lieferanten zu verlassen.
- ☐ Wenn ein anderer Lieferant ein besseres Angebot bietet, sind wir bereit, einen Wechsel vorzunehmen.
- ☐ Ja, laufend, auch für bestehende Lieferanten, wobei wir stets auf der Suche nach dem günstigsten (gleiche oder bessere Qualität zum niedrigeren Preis) sind.
- ☐ Ja, laufend, auch für bestehende Lieferanten, wobei wir stets auf der Suche nach dem billigsten sind.

87. Wir nutzen digitale Kanäle für die Kommunikation mit unseren Geschäftspartnern.

(Mehrfachnennungen möglich)

- ☐ E-Mail
- ☐ (Support-) Chats
- ☐ Messaging-Dienste (WhatsApp, Telegram etc.)
- ☐ schriftliche Kommunikation direkt aus dem CRM
- ☐ Zoom, MS Teams etc.
- ☐ Nein, das persönliche Verhältnis zu unseren Geschäftspartnern ist uns extrem wichtig, daher legen wir wert darauf, soviel wie möglich im persönlichen Kontakt oder bestenfalls per Telefon zu erledigen.

VI. TRANSFORMATION UND INNOVATION

88. Die letzte Innovation im Bereich unserer Produkte / Dienstleistungen war

- ☐ vor mehr als 5 Jahren.
- ☐ 4 bis 5 Jahre her.
- ☐ vor 3 Jahren.
- ☐ vor 2 Jahren.
- ☐ vor 1 Jahr.
- ☐ wir bringen laufend neue Innovationen hervor, praktisch im Abstand von unter einem Jahr.

89. Unter Digitalisierungsstrategie verstehen und nutzen wir/setzen wir ein

(Mehrfachnennungen möglich)

- ☐ Büroautomatisation
- ☐ Automatisierung der Fertigung
- ☐ Automatisierung des Beschaffungswesens
- ☐ die Nutzung von Cloud Services als skalierbare IT-Infrastruktur
- ☐ die Nutzung von eingebetteten IT-Systemen / Software as a Service (SaaS)
- ☐ den Einsatz von Big Data zur Speicherung und Auswertung von Echtzeitdaten
- ☐ die Nutzung von Künstlicher Intelligenz (AI)
- ☐ den Einsatz von Virtual Reality (VR)
- ☐ Kooperation mit Partnern via Internet of Things (IoT)
- ☐ die Vernetzung mit Partnern via Blockchain
- ☐ die Tokenisierung von Prozessen
- ☐ den Einsatz von Sensoren
- ☐ den Einsatz der RFID-Technologie
- ☐ die Nutzung von Real-time-location systems
- ☐ automatisierten Datenaustausch zwischen Maschinen (M2M)

90. Hinsichtlich der Digitalisierung haben wir klare Maßnahmen in Planung bzw. setzen sie schon um.

- ☐ ja, in allen Unternehmensbereichen
- ☐ bedingt, in einzelnen Bereichen
- ☐ nein, noch nicht
- ☐ ist für uns nicht relevant

91. Die Umsetzung der digitalen Strategie ...

(Mehrfachnennungen möglich)

- ☐ wird von der Geschäftsleitung getrieben.
- ☐ wird von einer eigens eingerichteten (Stabs-) Stelle getrieben.
- ☐ wird von der IT-Abteilung getrieben.
- ☐ wird über einen externen Dienstleister getrieben.
- ☐ wird im Einklang mit den Führungskräften des Unternehmens umgesetzt.
- ☐ wird im Einvernehmen mit der gesamten bzw. einem Großteil der Belegschaft umgesetzt.
- ☐ wird bei uns mangels Strategie nicht betrieben.

92. Wir beurteilen den Umsetzungsstand unserer Digitalisierungsstrategie folgendermaßen?

- ☐ Keine Strategie vorhanden.
- ☐ Pilotinitiativen sind angestoßen.
- ☐ Die Entwicklung einer Strategie ist in Arbeit.
- ☐ Wir haben unsere Strategie bereits formuliert.
- ☐ Unsere Strategie befindet sich in der Umsetzungsphase.
- ☐ Wir haben unsere Strategie bereits umgesetzt.
- ☐ Wir haben unsere Strategie bereits umgesetzt, evaluieren aber laufend etwaige Adaptionen.

93. Damit die Prozesse der Digitalisierung in die Arbeitsabläufe der Mitarbeiter integriert werden können,

- ☐ bieten wir regelmäßig betriebsINTERNE Weiterbildungen für unsere Mitarbeiter an.
- ☐ bieten wir regelmäßig betriebsEXTERNE Weiterbildungen für unsere Mitarbeiter an.
- ☐ unterstützen wir die Teilnahme unserer Mitarbeiter an externen Weiterbildungen und Produktschulungen, die Kenntnisse zur Nutzung digitaler Maschinen und Arbeitsvorgänge vermitteln.
- ☐ nutzen wir web-basierte Trainingsangebote, mit denen Lerninhalte zur fachlichen Weiterentwicklung in kurzen Einheiten zur Verfügung gestellt werden.
- ☐ haben wir ein betriebsinternes Intranet geschaffen, auf dem wir kurze Lerneinheiten zur fachlichen Weiterentwicklung zur Verfügung stellen.
- ☐ wird in unserem Betrieb Digitalisierung als Verbesserung der Arbeitswelt verstanden.
- ☐ unternehmen wir nichts, weil Digitalisierung in unserem Betrieb / in unserer Branche nicht sinnvoll möglich ist.

94. Wir kommunizieren unseren Weg zur Digitalisierung intensiv mit den Mitarbeitern.

- ☐ ja
- ☐ ja, und wir binden unsere Mitarbeiter intensiv in den Prozess ein.
- ☐ nein

95. Durch die Digitalisierung werden ...

- ☐ weitere Geschäftsbereiche erschlossen.
- ☐ Geschäftsbereiche vollkommen anders gestaltet werden.
- ☐ bestimmte Geschäftsbereiche verändert.
- ☐ unsere traditionellen Angebote unterstützt.
- ☐ wird sich nichts wesentliches ändern, mit Ausnahme einer rascheren und effizienteren Abwicklung.

96. Damit die Prozesse der Digitalisierung in die Arbeitsabläufe der Mitarbeiter integriert werden können, ...

- ☐ haben wir noch keine Vorkehrungen getroffen.
- ☐ haben wir ein betriebsinternes Intranet geschaffen, auf dem wir (kurze) Lehrinhalte zur fachlichen Weiterentwicklung zur Verfügung stellen.
- ☐ nutzen wir web-basierte Trainingsangebote (Webinare u.ä.), mit denen Lerninhalte zur fachlichen Weiterentwicklung zur Verfügung gestellt werden.
- ☐ unterstützen wir die Teilnahme unserer Mitarbeiter an externen Weiterbildungen und Produktschulungen, die Kenntnisse zur Nutzung digitaler Maschinen und Arbeitsvorgänge vermitteln.
- ☐ bieten wir regelmäßig betriebsinterne Weiterbildungen für unsere Mitarbeiter an
- ☐ wird in unserem Betrieb Digitalisierung als Verbesserung der Arbeitswelt verstanden; wir haben also einen durchweg positiven Zugang zu dem Thema und haben ein umfassendes Bündel an Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen geschaffen.

97. Hinsichtlich der Förderung von Innovationsprozessen nehmen wir in den Fokus ... *(Mehrfachnennungen möglich)*

- ☐ Energieeinsparung
- ☐ Effizienz und Ressourcenverbrauch
- ☐ CO₂-Kompensation
- ☐ Verringerung von CO₂-Emissionen
- ☐ Digitalisierung der Prozesse
- ☐ DLT (Distributed Ledger Technology), Blockchain, Tokenisierung, IoT
- ☐ Wir haben keinen diesbezüglichen Fokus.

98. Wir sammeln und verarbeiten mit Hilfe digitaler Technologien ... *(Mehrfachnennungen möglich)*

- ☐ Daten unserer Kunden
- ☐ Daten unserer Lieferanten
- ☐ Daten unserer Konkurrenten
- ☐ die gesammelten Daten sind der Ausgangspunkt zur (Weiter-) Entwicklung unserer Geschäftsprozesse
- ☐ die gesammelten Daten werden insbesondere für das Marketing genutzt.
- ☐ und nutzen die gesammelten Daten zur Segmentierung unserer Kunden bzw. Lieferanten, um sie künftig gezielter anzusprechen.
- ☐ gar nicht bzw. das ist in unserer Branche nicht sinnvoll möglich.

99. Der Stand der Umsetzung unserer Digitalisierungsstrategie

- ☐ ist weit fortgeschritten, praktisch alle denkbaren Bereiche wurden entsprechend ergänzt bzw. ersetzt.
- ☐ wir sind in Teilbereichen schon sehr weit fortgeschritten, aber noch nicht am Ende unserer Vorstellungen.
- ☐ wir stehen erst am Beginn unserer digitalen Reise.
- ☐ nicht zutreffend, da wir keine haben und auch nicht planen, eine umzusetzen.

100. Wir setzen folgende digitale Technologien ein: *(Mehrfachnennungen möglich)*

- ☐ CRM – Customer Relation Management)-Systeme (Salesforce, Zoho, Pipedrive, Hubspot etc.)
- ☐ ERP – Enterprise Resource Planning-Systeme (SAP, Oracle, Sage etc.)
- ☐ MES – Manufacturing Execution-System (Aegis, Proxima etc.)
- ☐ PLM – Product Lifecycle Management (monday.com, Wrike etc.)
- ☐ PDM – Produktdatenmanagement (DataFeedWatch, Pimcore etc.)
- ☐ PPS – Produktionsplanungs- und Steuerungssystem (Sage, SAP etc.)
- ☐ BDE – Betriebsdatenerfassung
- ☐ MDE – Maschinendatenerfassung
- ☐ CAD – Computer Aided Design (AutoCAD etc.)
- ☐ CAM – Computer Aided Manufacturing (hyperMILL, Westcam etc.)
- ☐ BIM – Building Information Modeling (AutoCAD, Revit, Archicad etc.)
- ☐ SCM – Supply Chain Management System (Epicor, Infor, SAP, Oracle etc.)

101. Hinsichtlich der Sicherheit von Daten gibt es in unserem Unternehmen folgende Handlungsanweisungen:

(Mehrfachnennungen möglich)

- ☐ Nur berechnigte Mitarbeitende haben Zugriff auf Daten und Dokumente.
- ☐ Es werden starke Passwörter (8-10 Stellen, Sonderzeichen, Buchstaben und Zahlen, etc.) benutzt.
- ☐ Die Passwörter müssen in regelmäßigen zeitlichen Abständen erneuert werden.
- ☐ Unterlagen und Datenträger mit personenbezogenen Daten werden in einem Tresor aufbewahrt.
- ☐ Geräte, die mit dem Internet verbunden sind, verfügen über einen Basisschutz (Firewall, Virens Scanner).
- ☐ Software-Produkte werden auf dem aktuellen Stand gehalten.
- ☐ IT-Geräte sind durch einen über den Passwortschutz hinausgehenden Zugriffsschutz gesichert.
- ☐ Alle Mitarbeitenden sind über die Gefahren von Phishing informiert.
- ☐ Daten auf USB-Sticks werden ausreichend verschlüsselt.
- ☐ Es werden ausschließlich geprüfte Apps verwendet.
- ☐ Von den Mitarbeitern können keine Programme installiert werden

102. In den folgenden Unternehmensbereichen haben wir IN DEN LETZTEN BEIDEN JAHREN in die Umsetzung der Digitalisierungsstrategie investiert:

(Mehrfachnennungen möglich)

- ☐ Forschung und Entwicklung
- ☐ Produktion/Fertigung
- ☐ Einkauf
- ☐ Logistik
- ☐ Vertrieb
- ☐ Marketing
- ☐ Finanzen
- ☐ Personalwesen
- ☐ Kundenservice
- ☐ IT

103. In den folgenden Unternehmensbereichen planen wir in den kommenden beiden Jahren in die Umsetzung der Digitalisierungsstrategie investiert:

(Mehrfachnennungen möglich)

- ☐ Forschung und Entwicklung
- ☐ Produktion/Fertigung
- ☐ Einkauf
- ☐ Logistik
- ☐ Vertrieb
- ☐ Marketing
- ☐ Finanzen
- ☐ Personalwesen
- ☐ Kundenservice
- ☐ IT

104. Hinsichtlich unserer Produktion / Dienstleistungserbringung

- ☐ sind wir klar fokussiert auf unsere Nische
- ☐ orientieren wir uns ausschließlich an dem, was unsere Kunden wünschen.
- ☐ bieten wir das an, was wir immer schon angeboten haben, denn damit sind wir erfolgreich geworden.
- ☐ screenen wir regelmäßig unsere relevanten Absatz- und Beschaffungsmärkte nach Neuerungen und Chancen.
- ☐ gehen wir auch ungewohnte und unorthodoxe Wege und bringen neue Ideen auf den Weg.

105. Unsere Mitarbeiter können uns mit folgenden Transportmitteln erreichen

(Mehrfachnennungen möglich)

- ☐ nur mit dem eigenem PKW
- ☐ mit dem Fahrrad
- ☐ mit Öffentlichen Verkehrsmitteln, selbst bezahlt
- ☐ mit Öffentlichen Verkehrsmitteln, Jobticket
- ☐ zu Fuß

106. Wir besitzen eine oder mehrere

(Mehrfachnennungen möglich)

- ☐ Photovoltaikanlage(n)
- ☐ Windenergieanlage(n)
- ☐ Geothermieanlage(n)
- ☐ Biomasseanlage(n)
- ☐ Wärmepumpe(n)
- ☐ Solarthermie-Anlage(n)

107. Im sozialen und gesellschaftlichen Umfeld planen wir, diese Themen anzusprechen und/oder zu unternehmen

(Mehrfachnennungen möglich)

- ☐ finanzielle oder Sach-Spenden an Vereine.
- ☐ Übernahme ehrenamtlicher Tätigkeiten.
- ☐ Schulen als Partner für Projekte gewinnen.
- ☐ Vorträge in Schulen.
- ☐ Praktikumsplätze anbieten.
- ☐ Medien und/oder Verbände als Multiplikatoren gewinnen.
- ☐ Beteiligung an Messen.
- ☐ nachhaltiges Investment unseres Finanzanlagevermögens.

108. Unser Unternehmen engagiert sich gesellschaftlich in der Region

(Mehrfachnennungen möglich)

- ☐ mit Geldspenden.
- ☐ mit Sachspenden (z. B. an Organisationen, Vereine, Veranstaltungen).
- ☐ mit Sponsoring (z. B. von Vereinen, Stadteifesten etc.)
- ☐ mit ehrenamtlichen Tätigkeiten.
- ☐ durch die Freistellung von Mitarbeitern für ehrenamtliche Tätigkeiten.
- ☐ mit Kommunikation über ehrenamtliches Engagement im Kreis der Belegschaft (Lob, Sichtbarmachung).
- ☐ durch das Mitwirken in sozialen Organisationen, Vereinen, Wirtschaftsorganisationen, etc.
- ☐ durch die Unterstützung von Bildungseinrichtungen wie z.B. Kindertagesstätten, Schulen, Hochschulen, etc.

Anmerkungen / sonstige Wahrnehmungen:

[illegible]