

Daniel Daepf und Urs Leidi



Wettbewerbs- und Marketingstrategien im Freihandel

Auswirkungen einer Zolllenkung auf die schweizerischen
Rohstofflieferanten der Backwarenbranche



Abstract

Die schweizerische Ernährungswirtschaft befindet sich in einer Phase der Neuorientierung. Im Rahmen verschiedener Reformen in der Landwirtschaftspolitik zieht sich der Staat seit den 1990er-Jahren immer stärker aus der operativen Lenkung der Agrarmärkte zurück. Der Reformprozess wird in erster Linie durch den zunehmenden externen Druck zur Liberalisierung der Handelsbeziehungen auch im Agrarsektor vorangetrieben. Einflussreich sind besonders die Verhandlungen im Rahmen der WTO-Doha-Runde, über bilaterale Freihandelsabkommen mit verschiedenen aussereuropäischen Staaten sowie mit der EU über ein Freihandelsabkommen für den Agrar- und Lebensmittelbereich.

Allfällige Effekte auf die schweizerische Nahrungsmittelindustrie als Ganzes wurden bisher kaum präzise untersucht, obwohl die Nahrungsmittelindustrie einen grossen Anteil der schweizerischen Urproduktion verarbeitet und vertreibt - und damit der Absatz von schweizerischen Agrarprodukten weitgehend auch vom Bestand der Nahrungsmittelindustrie abhängt.

Wie bereiten sich die Rohstofflieferanten der Backbranche auf eine Liberalisierung / Grenzöffnung des Marktes vor? Dem Liberalisierungsgedanken wird oftmals mit Skepsis begegnet. Jedes Unternehmen setzt sich Ziele, die es im Markt erreichen möchte. Wie kann die Branche möglichst fit für den ihr bevorstehenden Wettbewerb gemacht werden? Welche Auswirkungen haben die künftigen Anstrengungen auf die strategische Planung, die Organisation und die unternehmenspolitischen Rahmenbedingungen?

Die Öffnung des Lebensmittelsektors (Agrarfreihandel) ist seit längerem ein brisantes Thema in der Schweiz (Freihandelsabkommen, Zollunion, weltweite Handelsliberalisierung etc. (SECO, 2013). Zunehmender Kostendruck, sinkende Margen und technologische Weiterentwicklungen der Mitbewerber, führten bisher und führen auch künftig zu stets neuen Herausforderungen.

Grenzöffnungen sind volkswirtschaftlich gesehen immer von einigen bis zuletzt unbekanntem Grössen begleitet und können so nicht abschliessend und definitiv analysiert werden. Die Autoren versuchen mit dieser Arbeit die zumindest bekannten Aspekte und Dimensionen kurz zu erläutern. Dabei könnte die schrittweise oder vollständige Grenzöffnung folgende Dimensionen/Szenarien betreffen:

Überarbeitung des MWSt-Gesetzes, bzw. zeitliche Periodisierung einer schrittweisen Angleichung an den EU-Standard

Abbau der Kontingentierung von Gütern und Dienstleistungen im Handel mit der EU

Abbau des Protektionismus über die Erhebung von Zöllen zum Schutz des Binnenmarktes

Vergrösserung der Menge an importberechtigten Waren und DL aus dem Ausland

Abbau von zusätzlichen indirekten Steuereinnahmen für den Staat über den Import- und Export von Gütern und Dienstleistungen

Inwieweit die Grenzöffnung vollständig oder eben nur teilweise vollzogen werden wird, entzieht sich den Kenntnissen der Autoren. Bundesrat Johann Schneider-Ammann jedoch spricht von einer in der Realität schon bereits umgesetzten Grenzöffnung im Detailhandel, bzw. im

Konsumtourismus, der sich in den Grenzregionen jeden Samstag abspielt. Zudem sagt er: „Es gäbe lange und sehr lange Übergangsfristen - je nach Produkt. Nichts würde über Nacht angepasst. Über diese Übergangsfristen führt der Weg. Zudem haben wir das Ziel, dass die Schweiz schneller von einem verbesserten Marktzugang in die EU profitiert"¹. Hinter dieser Aussage von Schneider-Ammann steht unserer Meinung nach die volkswirtschaftliche Angst, mit der Grenzöffnung mittel- bis langfristig bestehende Arbeitsplätze zu verlieren. Kritische Stimmen haben vor kurzem schon vor diesen Auswüchsen der globalisierten Handels- und Kapitalwelt gewarnt².

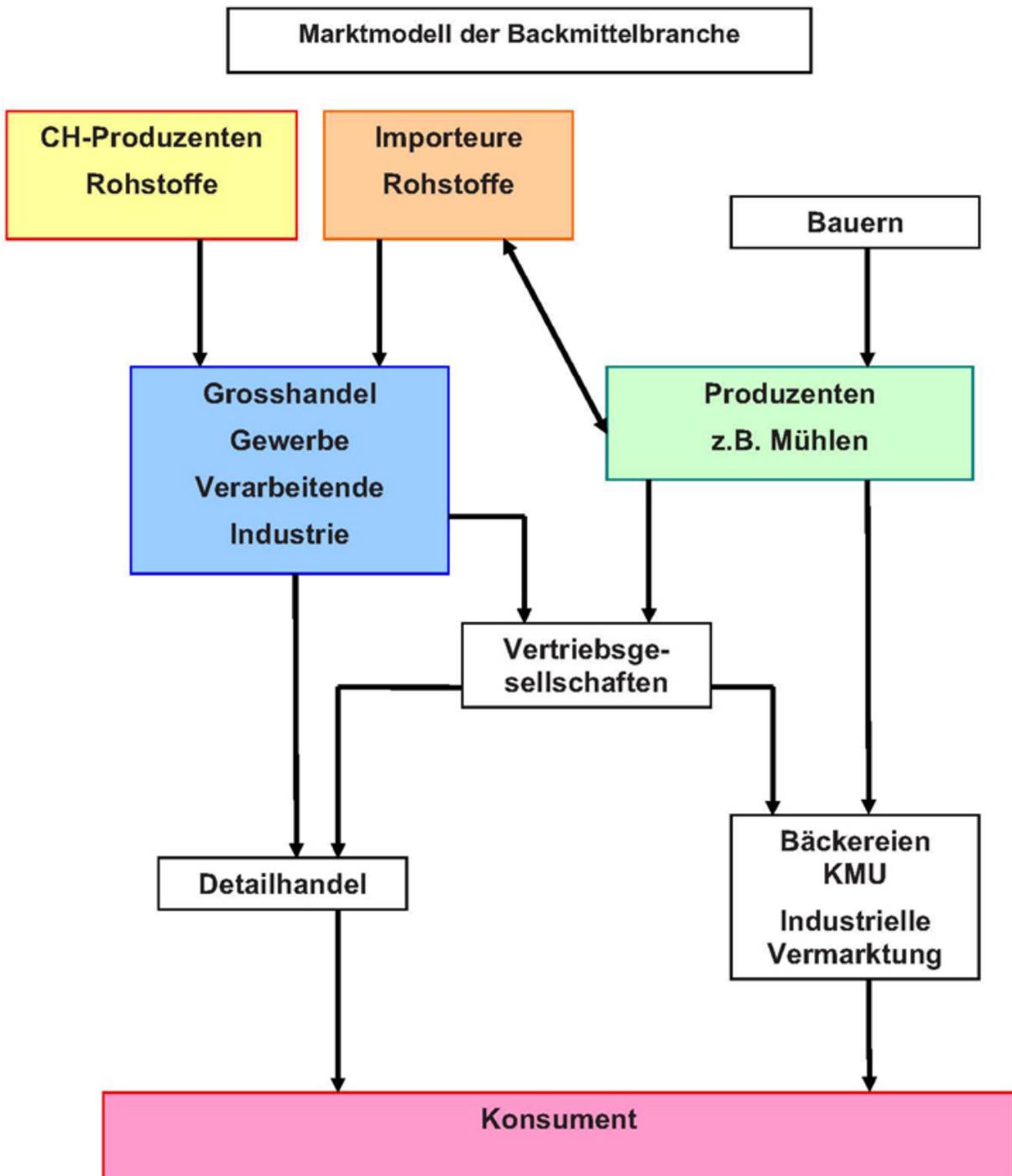
Eine intakte Wettbewerbsfähigkeit setzt eine Spitzenleistung im strategischen Management voraus. Dazu ist neben neuerungsfreudigen Firmen auch ein günstiges Wirtschafts- und Technologiemanagement erforderlich. Vor diesem Hintergrund konzentrieren sich die Autoren in der Studie auf eine allgemeine Bewertung von Rohstofflieferanten der Backbranche (Backhilfsmittel, Backzutaten und Hefe) zum Thema Liberalisierung und Grenzöffnung. Neben einer Vielzahl von quantitativen und qualitativen Daten, erwarten den Leser auch Impressionen und Aussagen unserer Informanten zur derzeitigen Marktsituation von vergleichbaren Märkten, die dazu führen können, entsprechende, aber momentan noch unbekanntes Thesen zur Backmittelbranche zu formulieren und davon zu lernen.

Im weiteren Verlauf der Arbeit haben wir uns entschieden, einzig den Abbau von Zöllen von 7% auf 0% näher zu untersuchen, da wir nicht wissen, ob alle oder nur einzelne Dimensionen und zu welchem Zeitpunkt auf eine bevorstehende Grenzöffnung reagieren werden. Dabei stehen folgende drei Fragen im Mittelpunkt:

1. Was ist volkswirtschaftlich im Backmittelmarkt mit dieser Entscheidung und der entsprechenden Umsetzung zu erwarten und
2. Wie dürfte die betriebswirtschaftliche Auswirkung auf den Beschaffungs- und Absatzmarkt im Backmittelmarkt aussehen?

Grundlage unserer volkswirtschaftlichen Untersuchung war das folgende Marktmodell der Backmittelbranche:

Abbildung 1: Marktmodell der Backmittelbranche



Quelle: Eigene Quelle

Wenn wir also davon ausgehen, dass ausländische Importeure zollfrei ihre Produkte auf dem Schweizer Hefe- und Backmittelmarkt anbieten können, dürften die Einstandspreise für Produzenten in der Schweiz fallen. Da der Absatzmarkt an Backwaren zunehmend gesättigt ist und nicht viel mehr hergibt, als das was momentan an Endprodukten umgesetzt wird, würde sich deren Umsatz verringern, obschon grössere Volumen verarbeitet werden könnten.

Sollten sich dann noch die Preise für den Endabnehmer reduzieren, weil ja die Einstandspreise mit den Importwaren gefallen sind, dann dürfte die Entwicklung dazu führen, dass das BIP automatisch kleiner wird. Ein kleineres BIP, begründet über den kleineren Umsatz an Backwaren im Detailhandel und bei den Bäckereien führt unweigerlich zum fortschreitenden Verschwinden von kleinen Dorfbäckereien und gleichzeitig zu prozentualen Verschiebungen in der Hauptgruppe Lebensmittel im Warenkorb des Landesindex der Konsumentenpreise (LIK). Die Autoren sind also bei ihrer Untersuchung davon ausgegangen, dass im schlimmsten Fall die Branche stark in Mitleidenschaft genommen wird und etliche Arbeitsplätze verloren gehen. Beispiele aus der Vergangenheit, wie beispielsweise der Schokoladen- und Kaffeemarkt, haben uns gezeigt, wie dieses Ursachen-/Wirkungsmodell funktioniert und abläuft, wenn es in Gang gesetzt wird.

Wir haben uns in der vorliegenden Arbeit Überlegungen und Beobachtungen zu Frage 1 gemacht, welche Bedeutung die Qualität, der Preis und das angebotene Sortiment für die Lieferanten von Rohstoffen und die verarbeitenden Produzenten haben, falls die Liberalisierung des Marktes stattfinden sollte. Die Nachfrager haben wir in dieser Frage dabei bewusst vernachlässigt. Zu Frage 2 und 3 verwendeten wir eine Stärken-/Schwächen-Analyse als

Methode, um herauszufinden, welche Indikatoren und Marktdaten in Bezug auf Innovationen, Preise und Kunden von Relevanz für den Markt sind.

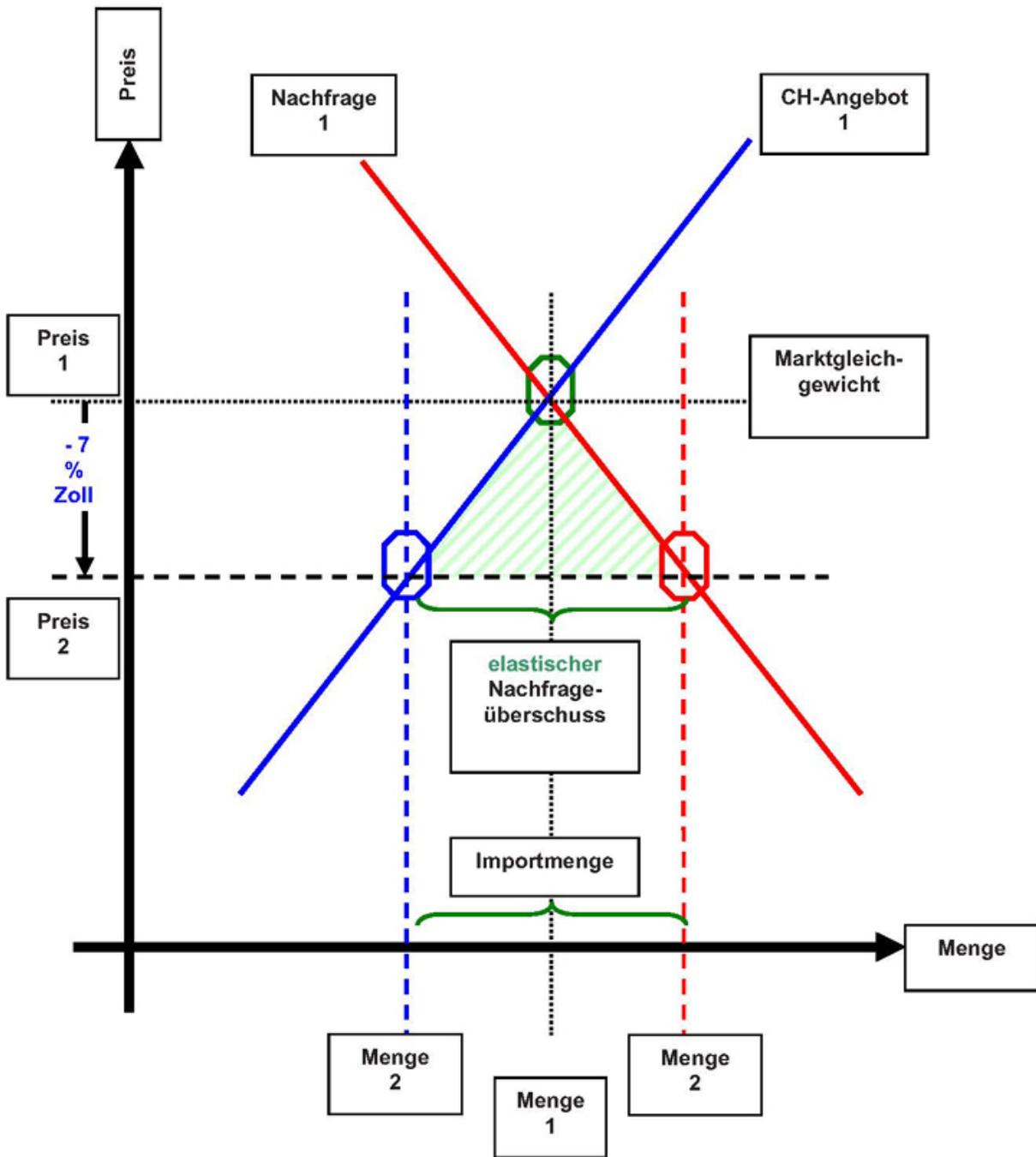
In dieser kausalen Kette von Ursachen und Wirkungen durften wir dann, nach Abschluss unserer empirisch aufgebauten, qualitativen Befragung erfreulicherweise feststellen, dass die Preiselastizität der Nachfrage im Hefe- und Backmittelmarkt, sich wesentlich unelastischer darstellt, als befürchtet. Natürlich zeigen unsere Auswertungen trotz allem eine klare Tendenz: Sollten sich die Indizes (BIP und LIK) und im speziellen die Daten des Marktes nach der Grenzöffnung und der Eintritte der Importanbieter weiterhin negativ auf die Gewinnmargen auswirken, könnte die Verschiebung der Transformation der Produkte ins Ausland mittel- bis langfristig nicht mehr aufgehalten werden.

¹ Schweizer Bauer | 30.07.2011

Daniel Etter, Daniel Salzmann, Samuel Krähenbühl

² Manfred Julius Müller, Books on demand Flensburg (2013), Freihandelswahn statt sozialer Marktwirtschaft?

Abbildung 2: Preiselastizität der Nachfrage - Modellansatz



Quelle: Eigene Quelle, anlehnd an Eisenhut (2011), die Volkswirtschaft

Wie wir aus der modellhaften, volkswirtschaftlichen Betrachtung erkennen können, reagieren Angebot- und Nachfrage in der Regel sehr elastisch auf einen Zollabbau. Das daraus resultierende Nachfragevakuum würde voraussichtlich mit neuen Importangeboten aus dem Ausland gedeckt und befriedigt werden. Importeure suchen bewusst neue Märkte mit hohem Absatzpotential, um ihre Kapazitäten besser auslasten zu können. Was in der Konsequenz wiederum für die CH-Anbieter zu kurzfristigen Umsatzeinbussen und mittelfristigen Marktanteilsverlusten führen könnte.

Wenn wir also davon ausgehen, dass mit dem Zollwegfall die Produktivität der Schweizer Anbieter erhöht werden muss, um den Ausgleich wieder herzustellen, schlagen wir folgende strategischen Ausrichtungsaktivitäten vor:

1. Kurz- bis mittelfristige Optimierung, bzw. verbesserte Automatisierung der Managementprozesse. Mittel- bis langfristige Neuausrichtung von einem Produktions- und Vertriebsunternehmen zum reinen auf das Marketing- und den Verkauf ausgerichteten Distributor. Die kritischen Erfolgsfaktoren sind dabei Lieferbereitschaft und Liefergeschwindigkeit.
2. Beschaffungsmarketing dient der langfristigen Sicherung der Einkaufsquellen. Gute und bezahlbare Rohstoffe werden immer wie wichtiger um den Anforderungen des Marktes gerecht zu werden. Durch die Zunahme von Wettbewerbern und die grösser gewordenen Märkte (Globalisierung) ist der Wettbewerbsdruck gewaltig gestiegen.
3. Verbessertes Kostencontrolling (Target Costing) oder marktorientiertes Zielkostenmanagement eröffnet neue Potentiale. Es ist von entscheidender Bedeutung zu wissen, welche Produktivität man erreichen muss, um wettbewerbsfähig zu bleiben

4. Verstärktes Labelling / Zertifizierung für die Unterstützung der nachhaltigen Stärkung der Marktposition. Zielsetzung, nachhaltig produzierte Produkte auszeichnen um das Vertrauen der Konsumenten zu stärken.
5. Eine stärkere Kundenbindung soll im differenzierten Nischenmarkt durch Cross- Selling erreicht werden. Das Sortiment soll mittels zusätzlicher Tiefe und Breite stärker differenziert und spezialisiert werden. Das Konzept der Massenanpassung und der Mitbeteiligung von Kunden an der Entwicklung von neuen Produkten wird an Bedeutung gewinnen.
6. Im B2B-Markt braucht es eine stärkere Ausrichtung auf die Skaleneffekte (Economies of Scale), um die Kostendegressionspotentiale besser zu nützen. Für die Unternehmen bedeutet dies: höhere Gewinne und Marktanteile. Neue Märkte erobern oder andere Firmen aufkaufen.

Die entsprechenden Massnahmen für die Umsetzung dieser Strategien sind konzertiert und mit der entsprechenden Sorgfalt schrittweise zu planen. Dabei darf in keiner Art und Weise die Sensitivität des Marktes unterschätzt werden. Die wichtigen Personen in dieser Branche kennen sich untereinander sehr gut und kommunizieren oft miteinander. Ein zu schnell umgesetzter Prozess der Veränderung eigener Identitäten und Befindlichkeiten könnte zu grösseren Imageverlusten bei den Kunden führen, die kurzfristig über bessere Preisangebote nicht aufgefangen werden könnten.

Die beschriebenen Hintergründe verschiedener bereits liberalisierter Märkte nehmen die Autoren als Anlass, in einigen Textpassagen Vergleiche mit der Backmittelbranche zu ziehen, sofern dies möglich ist. Zusammengefasst erarbeiten die Autoren aufgrund der breiten Informationen und der vorhandenen theoretischen Ansätze einen eigenen

Marktmodellansatz zur Diskussion. Die Autoren sind sich bewusst, wie subjektiv die Interpretation der Daten und die darauf basierende Beantwortung der Fragen sind und lassen es deshalb auch bewusst zu, dass der interessierte Leser dieser Diplomarbeit, aufgrund seiner eigenen individuellen Situation Rückschlüsse und Konsequenzen daraus ableiten kann. Es würde die Autoren freuen und wäre mit Sicherheit auch wünschenswert, wenn diese Arbeit innerhalb der Branche weiterdiskutiert würde.

Wir wünschen Ihnen viel Vergnügen bei der Lektüre und fordern Sie zur aktiven Diskussion mit uns auf.

Inhaltsverzeichnis

Kapitel 1: Einführung

1.1. Hintergrund des Problems Liberalisierung von Märkten – Implikation für das Marketing

1.2. Problemstellung – Die „geschützte Werkstatt“

1.2.1. Die Rahmenbedingungen – Zolltarif Tares

1.2.2. Der Markt (Makroperspektive).

1.2.3. Ausländische Anbieter im Schweizermarkt

1.2.4. Liberalisierung der Märkte

1.2.5. Die Lebensmittelsicherheit

1.2.6. Unternehmung (Mikroperspektive).

1.3. Zielsetzung der Untersuchung

1.4. Praktischer Nutzen – Innovation

1.5. Forschungsfragen

1.5.1. Der Backwarenmarkt

1.6. Rahmen und Umfang der Untersuchung

1.7. Abgrenzungs- und Transferbereich

Kapitel 2: Literaturüberblick / Theorierahmen

2.1. Historische Entwicklung der Problemstellung

2.1.1. Entwicklungsparallelen von Schweiz und EU

2.1.2. Die Schweiz Inmitten Europas und doch im Abseits?

2.1.3. Die Montanunion

2.1.4. Der EFTA

2.1.5. Der EWR-Entscheid und seine gegenwärtigen Konsequenzen

- [2.1.6. Die Schweizer Wirtschaft im Überblick](#)
- [2.1.7. Wirtschaftlich-Soziale Aspekte eines EU-Beitritts](#)
- [2.2. Konzepte und vergleichende Marktöffnung als Gegenüberstellung](#)
 - [2.2.1. Strukturwandel in der Landwirtschaft](#)
 - [2.2.2. Käsemarkt als Lehrbeispiel](#)
 - [2.2.3. Der Milchmarkt](#)
 - [2.2.4. Vom Käsefreihandel zum liberalisierten Milchmarkt](#)
 - [2.2.5. Wirtschaftliche Vorteile aus dem Käsefreihandel](#)
 - [2.2.6. Folgerungen aus dem Käsefreihandel](#)
 - [2.2.7. BAK Basel Regulation / Button-Up Indikator](#)
 - [2.2.8. Schweizer Milchmarkt im Wandel](#)
 - [2.2.9. Zwischen Reduit und Öffnung](#)
- [2.3. Stellungnahme der Verarbeitungsindustrie](#)
 - [2.3.1. Offener Milchmarkt: Emmi ist skeptisch / ungünstiger Zeitpunkt](#)
 - [2.3.2. Hochdorf sieht sich vorbereitet](#)
 - [2.3.3. Migros](#)
 - [2.3.4. Cremo](#)
- [2.4. Politische Rahmenbedingungen / Schlüsselkonzepte](#)
 - [2.4.1. Agrarpolitik 2014-2017](#)
 - [2.4.2. Das Freihandelsabkommen](#)
 - [2.4.3. Das Cassis de Dijon Prinzip](#)
 - [2.4.4. Swiss Made - Neue Vorschriften im Rahmen der Swissness-Vorlage](#)
 - [2.4.5. Das allgemeine Gleichgewichtsmodell](#)
 - [2.4.6. Das Schoggigesetz](#)
 - [2.4.7. Rohstoffpreisausgleich](#)
 - [2.4.8. WTO Güterverpflichtungsliste](#)
 - [2.4.9. Das bilaterale Freihandelsabkommen](#)

2.4.10. Zollunion

2.4.11. Masseneinwanderungsinitiative

2.5. Theoretische Kern- und Schlüsselkonzepte

2.5.1. Porter´s “five forces”

2.5.2. Das EFQM-Modell

2.5.2. Die Wertkettenanalyse (Interne Analyseverfahren)

2.5.3. Das ISMO Modell

2.5.4. Das Genfer Modell

2.5.5. Das Business Modell Canvas

2.6. Definition der Schlüsselbegriffe

Kapitel 3: Forschungsmethodologie

3.1. Die Rollen der Autoren

3.2. Form der Forschung

3.3. Methodik

3.4. Vorgehensweise

3.5. Logik: deduktiv - induktiv

3.6. Datenquellen / Datensammlung

3.7. Datenanalyse

3.8. Verifikation - Falsifikation

3.9. Ethische Kriterien und Überlegungen / Datenschutz

3.10. Plan für die Untersuchung - Beschreibung des Ablaufes

Kapitel 4: Untersuchungsergebnisse

4.1. Qualitative empirische Untersuchungsergebnisse

4.2. Interpretation empirischer Resultate aus dem Marktumfeld

4.2.1. Interpretation der Resultate nach Porter „five force’s“

- [4.2.2. Interpretation nach dem Wertschöpfungsprozesses von Porter](#)
- [4.2.3. Interpretation nach dem EFQM Modell](#)
- [4.2.4. Interpretation nach dem ISMO Modell](#)
- [4.2.5. Interpretation nach dem Genfer-Modell „Wissensmanagement“](#)
- [4.2.6. Zusammenfassung](#)

Kapitel 5: Schlussfolgerung für zukünftige Untersuchungen

- [5.1. Schlussfolgerung für die Branche](#)
 - [5.1.1. Die Branche – Antwort auf die zentrale Frage](#)
 - [5.1.2. Stärken-/Schwächen-Analyse](#)
 - [5.1.3. Business Model Generation „Canvas“](#)
 - [5.1.4. Definition der gewonnen Ansätze](#)
 - [5.1.5. Erklärung der 5 Faktoren](#)
 - [5.1.6. Prognose und Vorschlag an die Branche](#)
- [5.2. Der Marktmodellansatz der Autoren](#)
 - [5.2.1. Beschreibung Marktmodellansatz](#)

Kapitel 6: Diskussion zur praktischen Umsetzung

- [6.1. Masseneinwanderungsentscheid vom 09. Februar 2014](#)
- [6.2. Vorschläge für zukünftige Untersuchungen](#)
- [6.3. Sektorale Öffnung des Marktes für Backwaren](#)

Abkürzungsverzeichnis

ABG	Verbraucherschutz
AG	Aktiengesellschaft
Aufl.	Auflage
BAG	Bundesamt für Gesundheit
BAK Basel	Schweizer Wirtschaftsforschungsinstitut
B2B	Business to Business
BEKO	Bäckereigrossist in Deutschland
BLW	Bundesamt für Landwirtschaft
BIP	Bruttoinlandprodukt
BIG-M	Bäuerliche Interessensgruppe für Marktkampf
BRC	British Retail Consortium
BSC	Balanced Scorecard
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CHF	Schweizer Franken
CRM	Customer Relationship Management
DL	Dienstleistungen
d. h.	das heisst
EBIT	Earnings before interests and taxes
EBITDA	Earnings before interests, taxes,

	depreciation and amortisation
EFQM	European Foundation for Quality Management
etc.	et cetera
evtl.	eventuell
f.	[und] folgende [Seite]
EFTA	Europäische Freihandelsassoziation
EG	Europäische Gemeinschaft
EU	Europäische Union
EKGS	Europäische Gemeinschaft für Kohle und Stahl
EWG	Europäische Wirtschaftsgemeinschaft
EWR	Europäischer Wirtschaftsraum
EZV	Eidgenössischen Zollverwaltung
FAH Schweiz	Regionale und bilaterale Freihandelsabkommen der Schweiz
ff.	[und] folgende [Seiten]
F&E	Forschung und Entwicklung
FHAL	Verhandlungen Schweiz-EU für ein Freihandelsabkommen im Agrar- und Lebensmittelbereich (FHAL);
GATS	Das Allgemeine Abkommen über den Dienstleistungshandel und die Schweiz
GATT	Allgemeines Zoll- und

	Handelsabkommen
GTAP	Global Trade Analysis Projects
GEB	Generaleinfuhrbewilligung
GesA	Verhandlungen Schweiz-EU für ein Abkommen im Bereich der öffentlichen Gesundheit (GesA)
GL	Geschäftsleitung
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Points
i.d.R.	in der Regel
IFS	International Food Standard
ISMO	Integriertes System Modell der Organisation
ISO	International Organisation for Standardization
Kap.	Kapitel
KMU	Klein- und Mittelunternehmen
MWSt	Mehrwertsteuer
MAXQDATA	Software zur qualitativen Datenanalyse
LIK	Landesindex für Konsumentenpreise
Mio.	Millionen
MSchG	Markenschutzgesetz
PR	Public Relations

QS	Qualitätssicherung
Resp.	Respektive
ROI	Return on Investment
ROS	Return on Sale
S.	Seite
SALS	Schweizerische Vereinigung für Lebensmittelsektor
SBC	Schweizerischer Bäcker- Confiseurmeister-Verband
SECO	Staatssekretariat für Wirtschaft
SMP	Schweizer Milchproduzenten
sog.	sogenannt(e)
SWOT	Strengths-Weaknesses-Opportunities- Threats (Analyse)
u. a.	unter anderem
usw.	und so weiter
u. U.	unter Umständen
v. a.	vor allem
vgl.	Vergleich
VMI	Vereinigung schweizerischer Milchindustrie
VR	Verwaltungsrat
Vier P's	Product, Place, Price. Promotion
z. B.	zum Beispiel
WSchG	Wappenschutzgesetz

WTO

World Trade Organisation

Abbildungsverzeichnis

[Abbildung 1: Marktmodell der Backmittelbranche](#)

[Abbildung 2: Preiselastizität der Nachfrage - Modellansatz](#)

[Abbildung 3: Das Zollkontingent](#)

[Abbildung 4: Brotpreiszusammensetzung](#)

[Abbildung 5: Die Organisation der Lebensmittelsicherheit in der Schweiz](#)

[Abbildung 6: Der Marketingmix](#)

[Abbildung 7: Studienkonzept](#)

[Abbildung 8: Politische Kern- und Schlüsselkonzepte](#)

[Abbildung 9: Wissenschaftliche Theorien](#)

[Abbildung 10: Die fünf Kräfte des Wettbewerbs](#)

[Abbildung 11: Branchenumfeld und Marktkräfte](#)

[Abbildung 12: Die fünf Kräfte des Wettbewerbs](#)

[Abbildung 13: Porter Wertschöpfungskette](#)

[Abbildung 14: ISMO - Integriertes System Modell der Organisation](#)

[Abbildung 15: Das Genfer Wissensmanagement](#)

[Abbildung 16: The Canvas Business Model](#)

[Abbildung 17: Preiselastizität der Nachfrage im Backwarenmarkt](#)

[Abbildung 18: Canvas "Backwarenzusatzmarkt" II](#)

[Abbildung 19: Theoretische Modelle und die 5 Faktoren zum Marktmodellansatz](#)

[Abbildung 20: Eigener Marktmodellansatz](#)

[Abbildung 21: Teil „Product“ aus dem Marktmodellansatz der Autoren](#)

[Abbildung 22: Teil „Price“ aus dem Marktmodellansatz der Autoren](#)

[Abbildung 23: Branchenbeispiel Export- und Inlandgeschäft](#)

Tabellenverzeichnis

[Tabelle 1: Stärken-/Schwächen-Analyse - Ursachen](#)

[Tabelle 2: Stärken-/Schwächen-Analyse - Wirkung](#)

[Tabelle 3: Branche Leinwand Canvas Modell / Analyse der kritischen Faktoren](#)