

# M2

## Stärken-Schwächen-Profil – SWOT-Analysen



### Zukunft aktiv mitgestalten

Wenn das Unternehmen nicht gut läuft, werden gern schlechte Zeiten dafür verantwortlich gemacht. Sie sind angeblich die Ursache für Kundenrückgang und Umsatzeinbrüche. Doch wenn man genau hinschaut, sind weder Krise noch Kunde Schuld. Oft ist der Service mangelhaft, das Produkt nicht mehr marktfähig oder Rahmenbedingungen haben sich extrem verändert. Die Krise fördert unangenehme Wahrheiten zutage und offenbart, dass das Unternehmen nur Mittelmaß ist. Trends und Kundenbedürfnisse wurden zu spät erkannt und plötzlich ist der Zwang zum Handeln da. Deshalb ist es wichtig, sich permanent mit der Zukunft zu beschäftigen, um Trends und Marktveränderungen rechtzeitig aufzuspüren und Chancen für sich nutzen zu können. Empfehlenswert sind Investitionen in nachhaltige und soziale Innovationen.

### Geschäftsidee oder innovative Produktidee intern und extern prüfen

Doch bevor neue Produkte oder innovative Lösungen entwickelt und Investitionen geplant werden, wird die eigene Kernkompetenz überprüft (Fähigkeiten, Probleme lösen zu können).

### Ermittlung der Kernkompetenzen

- Welche vorhandenen oder realistisch möglichen, eigenen Fähigkeiten sind am Markt von Wert?
- Welche dieser Fähigkeiten sind alleinstellend und nicht ohne weiteres substituierbar (austauschbar)?
- Welche dieser seltenen Fähigkeiten sind weiterhin auch nur unzureichend imitierbar (schwer nachzuahmen)?
- Welche der verbleibenden Fähigkeiten passen zur Unternehmenskultur?  
(z. B. Nachhaltigkeit, Kreativität, Flexibilität, Kommunikationsfähigkeit)

Es stellt sich also die Frage, ob man mit seinen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen genügend Potenzial und Stärken vereint, ein neues Produkt oder eine innovative Dienstleistung auf den Markt zu bringen. Letztendlich muss die Geschäftsidee, das Produkt zur Vision und zu den Unternehmensleitlinien passen. Denn der Markenkern muss bei allen Veränderungen erhalten bleiben.

### Umfeldanalyse

Neben der Ermittlung der Kompetenzen sollten weitere interne und externe Fakten überprüft werden. Denn bei aller Begeisterung für die neue Geschäftsidee müssen die Risiken und Chancen für das Unternehmen realistisch eingeschätzt und bewertet werden. Wichtig zur Bewertung der Chancen und Risiken ist eine Umfeldanalyse. Dabei geht es vor allem um ökonomische Faktoren.

Beispiele sind:

- **Markt**, d. h. Marktabgrenzung, Marktpotenzial, Trends, Innovationen etc.
- **Wettbewerb**, d. h. Marktanteile, Anzahl der Mitbewerber und deren Gewichtung etc.
- **Absatzkanal**, d. h. Anzahl und Merkmale der Absatzmittler, Betriebsformen des Handels, Distributionsdichte etc.
- **Endabnehmer**, d. h. Qualitätserwartungen, Markenakzeptanz und Treue etc.
- **Eigenes Angebot**, d. h. Eigenschaften, Anwendungen, Preis-Leistung, Kommunikation etc.
- **Randbedingungen**, d. h. Rechtliche Bestimmungen und Restriktionen, Unternehmensziele etc.

Der nächste Schritt ist das Stärken-Schwächen-Profil.

## M2 Stärken-Schwächen-Profil – SWOT-Analysen

### Die SWOT-Analyse

Jedes Unternehmen hat Stärken und Schwächen – entscheidend ist nur, wie man damit umgeht. Nur wer sich seiner Stärken und Schwächen bewusst ist, kann richtig auf Veränderungen reagieren. Ein geeignetes Werkzeug stellt die SWOT-Analyse dar.

SWOT ist ein Akronym, zusammengesetzt aus den englischen Begriffen:

- **S** = Strengths (Stärken)
- **W** = Weaknesses (Schwächen)
- **O** = Opportunities (Chancen)
- **T** = Threats (Risiken)

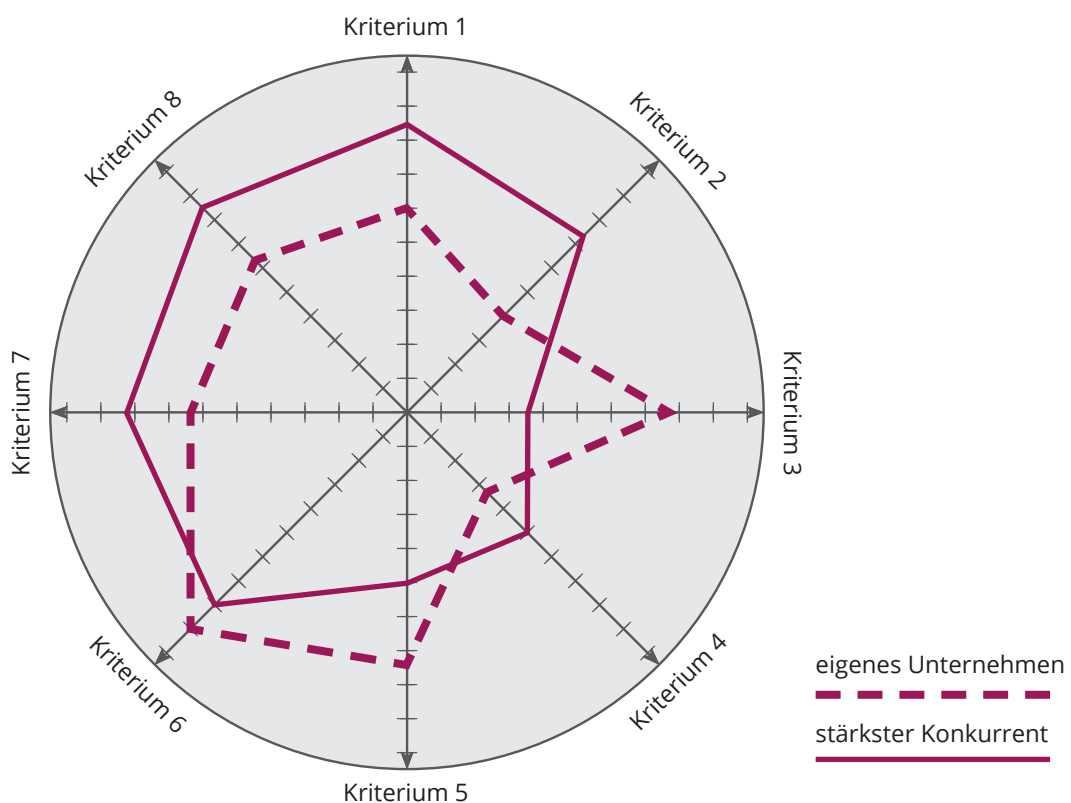
Bei der SWOT-Analyse werden also die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken eines Unternehmens analysiert.

### Stärken und Schwächen herausfinden

Der erste Teil einer SWOT-Analyse befasst sich mit den internen Faktoren – den Stärken und Schwächen eines Unternehmens. Das sind alle Faktoren, über die man im Unternehmen die Kontrolle hat und die man also auch verändern kann. Die Stärken und Schwächen findet man am besten heraus, wenn man sein Unternehmen mit Wettbewerbern anhand von Kriterien vergleicht. Zur Beurteilung der eigenen Situation werden jeweils relevante Kriterien ausgewählt. Man fragt: Worin ist unser Unternehmen gut? Was können unsere Wettbewerber besser als wir? Dazu werden die wichtigsten Mitbewerber bestimmt und die Kriterien miteinander verglichen. Die Beurteilungen des eigenen Unternehmens und des/der Konkurrenten werden auf einer Skalierung abgetragen. Dafür eignet sich ein Spektraldiagramm.

#### Spektraldiagramm

(Bewertung 0 - 10)



## M2 Stärken-Schwächen-Profil – SWOT-Analysen

Die Ergebnisse werden nun in ein Vier-Felder-Diagramm eingetragen. Im Beispiel wären Stärken die Kriterien 3,5 und 6, Schwächen die Kriterien 1, 2, 4,7 und 8.

### Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Matrix

<b>Stärken:</b> ..... ..... ..... .....	<b>Schwächen:</b> ..... ..... ..... .....
<b>Chancen:</b> ..... ..... ..... .....	<b>Risiken:</b> ..... ..... ..... .....

Quelle: Werner Pepels, Der Marketingplan, S. 43

**Wichtig:** Ehrlich mit den eigenen Schwächen umgehen, denn jedes Unternehmen hat Schwächen. Die SWOT-Analyse wird wenig bringen, wenn man die Schwächen nicht im Blick hat. Mitunter ist es hilfreich, eine neutrale Beratung hinzuzuziehen.

Hinsichtlich der Konsequenzen kann man sagen, dass Stärken zu unterstützen sind und Schwächen zu vernachlässigen, solange sie keinen ernsten Engpass für das Unternehmen darstellen oder gar existenzgefährdend sind. Die Schwächen zu stärken, wird hingegen nicht empfohlen, weil der Ressourceneinsatz weitaus größer wäre. Eine Alternative wären ggf. Kooperationen, die eigene Schwächen ausgleichen und das Risiko minimieren.

## Chancen und Risiken herausfinden

In einem weiteren Schritt der SWOT-Analyse werden die externen Faktoren analysiert, über die das Unternehmen keine Kontrolle hat. Es sind äußere Trends und Veränderungen, die das Unternehmen positiv oder negativ beeinflussen. Der gleiche Trend kann für das eine Unternehmen eine Chance, für das andere ein Risiko sein. Ein Trend kann sogar für verschiedene Bereiche des gleichen Unternehmens positiv oder negativ sein.

### Beispiele für Chancen und Risiken könnten sein:

- Gesetzesänderungen (z. B. Datenschutzverordnung, Verpackungsgesetz)
- Trends im Konsumentenverhalten
- Megatrends wie Digitalisierung, Demografischer Wandel usw.
- Technologischer Fortschritt
- Konjunktur
- Neue Zielgruppen

Es werden also alle Trends aufgeschrieben, die für das Unternehmen bzw. für die Geschäftsidee relevant sind und künftig sein könnten. Anschließend sollte man die wichtigsten Mikrotrends herausfiltern, die konkrete Auswirkungen haben wie z. B. Trend zu regionalen Produkten, ethischer Konsum, ökologische Mobilität u. a.

## Maßnahmen entwickeln

Mit dem Stärken/Schwächen-Profil, den Trends sowie den sich daraus ergebenden Chancen und Risiken sind die wesentlichen Elemente der SWOT-Analyse erarbeitet.

Nun werden die jeweiligen Maßnahmen bestimmt, mit denen man die wichtigsten Risiken verringern und von den Chancen profitieren kann.

## M2 Stärken-Schwächen-Profil – SWOT-Analysen

Aus den vier Feldern werden nun Paare gebildet, aus denen sich wiederum vier verschiedene Strategieansätze ableiten. Dazu wird die Vier-Felder-Matrix um je zwei Kopfzeilen- und Kopfspaltenfelder ergänzt:

- Die identifizierten Schwächen werden in der Kopfzeile links abgetragen
- Die identifizierten Stärken in der Kopfzeile rechts abgetragen
- Die Chancen werden in der Kopfspalte oben links abgetragen
- Die Risiken in der Kopfspalte unten rechts abgetragen

### SWOT-Matrix

	Schwächen:	Stärken:
	..... ..... .....	..... ..... .....
Chancen:	WO-Aktivitäten (Aufholen): ..... ..... .....	SO-Aktivitäten (Ausbauen): ..... ..... .....
Risiken:	WT-Aktivitäten (Abbauen): ..... ..... .....	ST-Aktivitäten (Absichern): ..... ..... .....

Quelle: Werner Pepels, Der Marketingplan, S. 44

**Ausbauen:** Bei der Stärken-Chancen-(SO)-Strategie werden die Stärken des Unternehmens zur optimalen Realisierung der Chancen genutzt. Dazu vergleicht man die aufgelisteten Stärken mit den Chancen und überlegt an welcher Stelle es Verbindungen gibt.

**Aufholen:** Bei der Schwächen-Chancen-(WO)-Strategie wird versucht, bestehende Schwächen abzubauen, um Chancen zu nutzen. Meist erfordert das ein Aufholen des Rückstandes auf Konkurrenten.

**Absichern:** Stärken-Risiken-(ST)-Strategien haben zum Ziel Risiken durch die eigenen Stärken abzuwenden – das heißt, es wird versucht, die Gefahren des Marktes zu kompensieren.

**Vermeiden:** Durch die Schwächen-Risiken-(WT)-Strategie sollen die Schwächen eines Unternehmens abgestellt werden, um Risiken zu reduzieren. Es wird also überprüft, wo das Unternehmen Risiken meiden muss, um nicht seinen eigenen Schwächen zum Opfer zu fallen.

Die Ergebnisse zeigen die strategischen Prioritäten an. Nun müssen in Folge der Umsetzung weitere Feindaten erhoben werden, um ein tragfähiges Ergebnis zu erzielen.

### Fazit

Eine SWOT-Analyse kann dabei helfen, die Schwächen und Stärken eines Unternehmens zu erkennen und analysieren und wie man auf Trends und Veränderungen reagieren kann. Man sollte jedoch genügend Zeit einplanen – denn eine SWOT-Analyse ist nichts für nebenbei. Was hilft: eine feste Struktur und ein klares Ziel. Letztendlich werden die Risiken überschaubar und man trifft fundierte Entscheidungen.

Ein kostenloses Analysetool in drei Schritten wird auch von der FRANKFURT BUSINESS MEDIA online unter [www.fuer-gruender.de/businessplan-vorlage/swot-analyse-tool/](http://www.fuer-gruender.de/businessplan-vorlage/swot-analyse-tool/) zur Verfügung gestellt.

Quelle: Werner Pepels „Der Marketingplan“, S. 11-44

