



Prof. Dr. Anna Nagl



Dipl.-Kffr. Verena Rath

# SWOT-ANALYSE: MARKTPOTENZIALE ERKENNEN UND WIRKSAM NUTZEN

Grundsätzlich hat die Marketingstrategie an den Stärken des Unternehmens anzuknüpfen. Außerdem sollen zukünftige Marktchancen genutzt und Risiken vermieden werden. Das alte Sprichwort „Schuster bleib bei Deinen Leisten“ behält dementsprechend nach wie vor eine gewisse Gültigkeit, gleichzeitig sollte es aber nicht dazu führen, dass neue Erfolgspotenziale missachtet werden. Die Formulierung einer Marketingstrategie, welche im Markt unausgeschöpfte Potenziale nutzbar macht und darüber hinaus im Einklang mit den im Unternehmen vorhandenen Fähigkeiten steht, setzt eine Umwelt- und Unternehmensanalyse voraus. Diese Analysemethode wird in Anlehnung an den angloamerikanischen Sprachgebrauch als SWOT-Analyse (**S**trengths-**W**eaknesses-**O**pportunities-**T**hreats-Analyse) und im Deutschen auch als Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analyse bezeichnet. Ihre Grundsystematik ist in Abb. 1 dargestellt.

Für die Planung der Angebotsleistung sind auf der einen Seite die Stärken und Schwächen des Unternehmens im Wettbewerb mit den Konkurrenten zu erkunden. Auf der anderen Seite sind die sich aus Markt- und Umfeldbedingungen ergebenden Chancen und Risiken zu analysieren. Schließlich werden die aus der Umwelt resultierenden Potenziale mit den Fähigkeiten des Unternehmens im Vergleich zur Konkurrenz abgestimmt. Die folgenden Ausführungen sollen Ihnen zeigen, wie Sie im Rahmen einer SWOT-Analyse systematisch alle für

die Festlegung der strategischen Stoßrichtung relevanten Größen aus Unternehmen, Markt und Umfeld berücksichtigen.

## ■ 1 Stärken-Schwächen-Analyse

Im Rahmen der Stärken-Schwächen-Analyse führt man eine Potenzial- und eine Konkurrenzanalyse durch.

Die **Potenzialanalyse** gibt Aufschluss über die eigenen Fähigkeiten, aber auch über

die Bereiche, in denen das Unternehmen nur unterdurchschnittliche oder mangelhafte Ergebnisse erzielt. Da eigene Kompetenzen von den vorhandenen Ressourcen des Unternehmens abhängen, empfiehlt sich für die Potenzialanalyse eine Vorgehensweise auf Basis der Ressourcenarten (vgl. Abb. 2).

Die **Konkurrenzanalyse** hat zum Ziel, sämtliche aktuellen und potenziellen Wettbewerber zu identifizieren und deren Kompetenzen und künftigen Handlungsstrategien aufzudecken. Wichtige Informa-

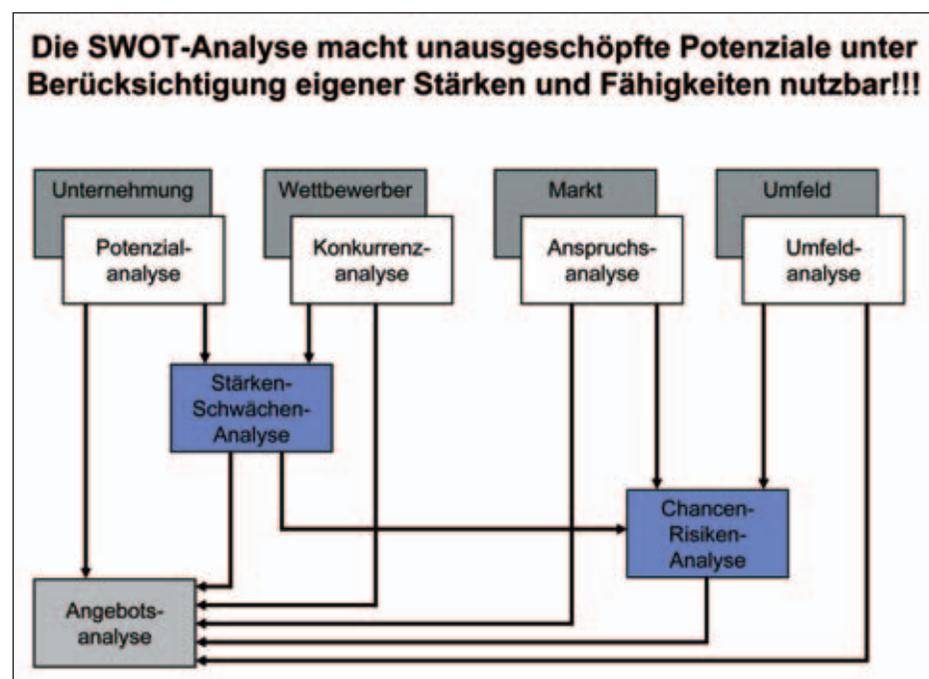


Abb. 1: SWOT-Analyse

Potenziale		Beurteilung				
		negativ				positiv
		--	-	0	+	++
		<input type="checkbox"/>				
<b>1) Sachliche Ressourcen</b>						
- Standort						
- Art und Qualität der Leistung						
- Image						
- ...						
<b>2) Finanzielle Ressourcen</b>						
- Liquidität						
- Kapitalstruktur						
- Cash Flow						
- Verfügbarkeit von Finanzierungsquellen						
- Rating						
- ...						
<b>3) Personelle Ressourcen</b>						
- Qualifikation der Mitarbeiter						
- Motivation						
- Umfang von Aus- und Weiterbildung						
- ...						

Abb. 2 Potenzialanalyse

tionen in Bezug auf Ihre Wettbewerber sind zum Beispiel ihre unternehmerischen Ressourcen, ihre Unternehmensgröße, ihr Image bei den Kunden sowie ihr Marktanteil. Nutzen Sie als Informationsquellen gezielt eigene Mitarbeiter und Kunden, Mitarbeiter und Kunden des Wettbewerbers sowie Vertreter von Lieferanten. Des Weiteren können Verbände, Veröffentlichungen in der lokalen Presse und in Fachzeitschriften und schließlich das Internet wichtige Hinweise über die Konkurrenzsituation in der Branche geben.

In einem nächsten Schritt werden die Ergebnisse aus Potenzial- und Konkurrenzanalyse in die **Stärken-Schwächen-Analyse** überführt. Die Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens im Vergleich zur Konkurrenz geben Aufschluss über mögliche strategische Handlungsoptionen. Die Zusammenhänge lassen sich abschließend anhand eines Profilvergleichs visualisieren (vgl. Abb. 3).

Ein im Auftrag des ZVA erstelltes Gutachten des Lehrstuhles für Marktorientierte Unternehmensführung der Technischen Universität Dresden hat typische Stärken und Schwächen mittelständischer Augenoptikbetriebe aufgezeigt.[3] Demnach liefern mittelständische Augenoptiker zumeist eine hohe Qualität, gepaart mit guter Beratung und einem umfassenden Dienstleistungsan-

gebot. Sie verfügen über einen umfangreichen Stamm langjähriger Kunden und die Kundenzufriedenheit ist durchwegs als hoch zu bezeichnen. In Bezug auf die Schwächen mittelständischer Augenoptiker sind beispielsweise eine schwächere Finanzkraft, Standortnachteile, fehlende betriebswirtschaftliche Kenntnisse und eine zum Teil

unterdurchschnittliche Professionalität in der Ladengestaltung zu beklagen. Besonders problematisch wirken sich schließlich Kostennachteile im Vergleich zu den Filialisten der Branche aus.

## 2 Chancen-Risiken-Analyse

Die Chancen-Risiken-Analyse setzt sich aus Anspruchs-, Umfeld- und Stärken-Schwächen-Analyse zusammen.

Die **Anspruchsanalyse** beschäftigt sich mit den Bedürfnissen und Erwartungen der aktuellen und potenziellen Kundschaft. Hinweise lassen sich Verkaufsgesprächen, Gesprächen mit Herstellerrepräsentanten, Marktforschungsstudien oder der Presse entnehmen. Die erfassten Anspruchsdaten werden wiederum in einer systematischen Gesamtschau dargestellt (vgl. Abb. 4).

Die **Umfeldanalyse** widmet sich zu guter Letzt den Einflüssen der allgemeinen Unternehmensumwelt. Relevante Parameter sind hierbei technische Entwicklungen, makro- und mikroökonomische Einflüsse, politisch-rechtliche Bestimmungen sowie soziale und ökologische Bedingungen. Sie beeinflussen die Geschäftstätigkeit, entziehen sich ihrerseits aber dem Machtbereich des Augenoptikers. Beispiele hierfür sind die Entwicklung neuer Materialien durch die Hersteller (z. B. neue Technologien und Produktverbesserungen bei der Glasentspiegelung oder der Filterwirkung von Sonnenschutzgläsern),

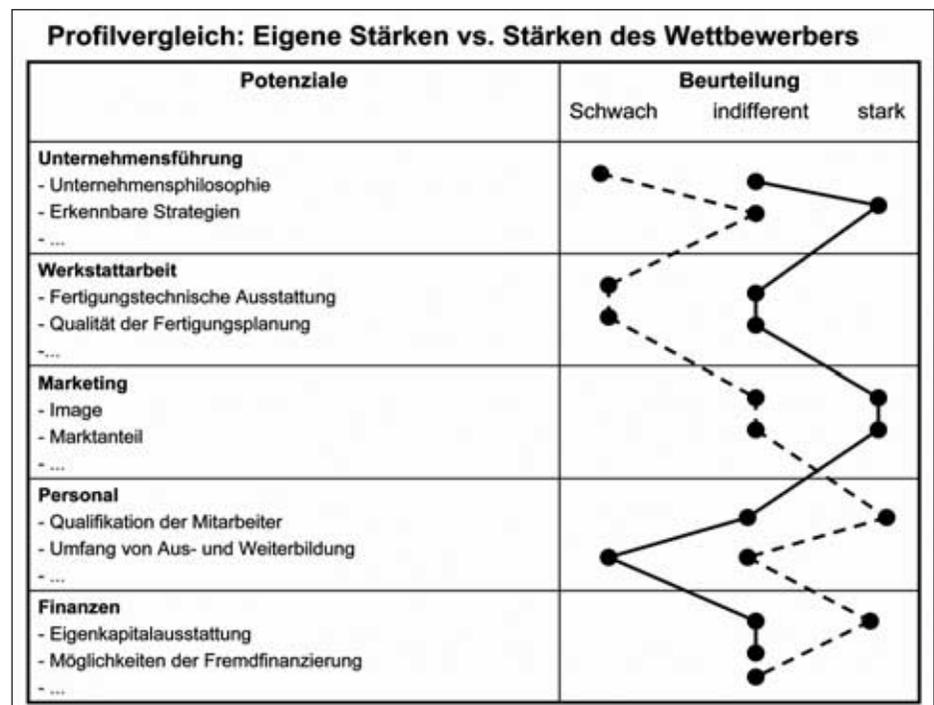


Abb. 3 Profilvergleich

Anspruchsanalyse: Was will der Kunde?	
Erhobene Anspruchsdaten	Beurteilung
	--   -   0   +   ++ <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>1) Quantitative Marktdaten</b> - Anzahl potenzieller Bedarfsträger (z. B. Bevölkerungsanteil mit künftigem Bedarf nach Gleitsichtgläsern) - Verkaufte Brillen/Kontaktlinsen - Marktsättigung - Preisentwicklung - Wiederbeschaffungsrythmus - ...	
<b>2) Qualitative Marktdaten</b> - Kaufmotive - Informationsverhalten der Kunden - Bedürfnisstruktur - Art der Kaufprozesse - ...	

Abb. 4: Anspruchsanalyse

die Konjunktur, die allgemeine Konsum- oder Sparneigung der Bevölkerung sowie gesundheitspolitische oder wettbewerbsrechtliche Vorgaben.

Die Ergebnisse der Anspruchs- und der Umfeldanalyse werden schlussendlich mit den Resultaten der Stärken-Schwächen-Analyse zur **Chancen-Risiken-Analyse** zusammengeführt. Dadurch sollen Stärken und Schwächen vor dem Hintergrund markt- und umweltbedingter Einflussgrößen bewertet werden. Auf dieser Grundlage lassen sich zu guter Letzt strategische Handlungsfelder wie folgt entwickeln: Beispielsweise sollten mittelständische Augenoptiker vor dem Hintergrund der aktuellen gesundheitspolitischen Situation und dem Preisvorteil der Filialisten eine Nischen- bzw. Präferenzstrategie verfolgen. Oder

nehmen wir ein weiteres Beispiel: Weil auf der Nachfragerseite eine bestehende Konsumzurückhaltung zu bemerken ist, ist von dem Risiko einer Verlängerung der Wiederbeschaffungsdauer auszugehen, was für den Augenoptiker bedeutet, dass Maßnahmen zur langfristigen Kundenbindung bzw. zum Erhalt der Kundenbeziehung über einen längeren Zeitraum entwickelt werden müssen. Hierzu zählt beispielsweise das Anschreiben von Kunden, bei denen der letzte Brillenkauf – und damit die letzte Augenprüfung – bereits länger zurückliegt.

### ■ 3 Fazit

Weil die SWOT-Analyse sämtliche für die Unternehmensführung relevanten Parameter aus Unternehmen, Markt und Umfeld berück-

sichtigt, hat sie als wirkungsvolle strategische Analyseverfahren in der Praxis weite Verbreitung gefunden. Wie die Abbildungen zeigen, kann man relativ einfach die maßgeblichen Daten in eine strukturierte Gesamtübersicht bringen. Dadurch wird vermieden, dass wichtige Einflussgrößen bei der Formulierung der künftigen Marketingstrategie vergessen werden. Alles in allem kann daher die SWOT-Analyse wertvolle Anhaltspunkte für die Bestimmung der strategischen Stoßrichtung geben. Denn es leuchtet unmittelbar ein: Änderungen der Nachfragebedingungen, des Wettbewerbersverhaltens oder der gesamtwirtschaftlichen Verhältnisse können sehr schnell althergebrachte Geschäftsmodelle hinfällig werden lassen und zu raschem, dennoch aber wohlüberlegtem Handeln zwingen.

#### In der nächsten Ausgabe lesen Sie:

Effizientes Marketing: Beziehen Sie Position

#### Anschrift der Autorinnen:

**Prof. Dr. Anna Nagl,  
Dipl. Kffr. Verena Rath,  
FH Aalen,  
Studiengang Augenoptik,  
Gartenstr. 135,  
73430 Aalen**

#### Literatur

- [1] Koppelman, U. (2001): Produktmarketing: Entscheidungsgrundlagen für Produktmanager, 6. Aufl., Berlin u. a., Springer, S. 290.
- [2] Abb. 2 bis 4 sind erstellt in Anlehnung an Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H. (2002): Marketing, 19. Aufl., Berlin, Duncker & Humblot, S. 106-114.
- [3] Vgl. Töpfer, A. (2003): Gutachten: Kundenanforderungen, Situation der augenoptischen Betriebe, Handlungsempfehlungen, ZVA, Dresden, S. 124 ff.

Unentbehrlich!

Arnold Dambach

## Formel-Sammlung

8,- €

überarbeitete 6. Auflage, 64 Seiten

inkl. ges. MwSt., zzgl. Porto u. Verpackung

ISBN 3-922269-13-3

DOZ  
VERLAG

DOZ-Verlag  
Postfach 12 02 01  
69065 Heidelberg  
Tel. (0 62 21) 90 51 70  
Fax (0 62 21) 90 51 71