



# MARKETING- SITUATIONSANALYSE

«DIE KOMPLEXITÄT VON  
PROBLEMEN VERLANGT ANALYSE,  
NICHT VEREINFACHUNG.»

Helmut Glassl



---

**Wer ein Haus baut, beginnt nicht mit den Malerarbeiten. Genauso ist es auch im Marketing. Wir lancieren nicht einfach eine Werbekampagne, sondern gehen konzeptionell vor. Der erste Schritt zum erfolgreichen Marketing ist die Analyse. Jedes noch so kleine Unternehmen ist dem Einfluss und den Interessen verschiedener Personen und Gruppierungen ausgesetzt. Diese müssen genau analysiert werden. Wichtig ist auch der Blick in die Zukunft. Dabei werden Trends analysiert, die sich auf Ihren Markt auswirken werden. Aber auch die eigenen Stärken und Schwächen werden unter die Lupe genommen. Hierfür gibt es verschiedene Instrumente. In diesem Kapitel stellen wir die bekanntesten vor: die Stakeholder- sowie die SWOT-Analyse.**

Martin Blatter

Wer sein Unternehmen in Richtung Erfolg steuert, der muss die Bedürfnisse der bestehenden und zukünftigen Kunden kennen. Sie sind es, welche die Produkte oder Dienstleistungen kaufen. Darum wird in der Analysephase der künftige Markt fokussiert. «Konkret werden wir in fünf Jahren den Inhalt an die Auszubildenden anpassen. Im eBook werden wir dann Inhalte zur Miete anbieten. Das ist heute im Ausland teilweise schon möglich. Warum soll ich das ganze eBook kaufen, wenn ich nur bestimmte Bereiche nutze, mit denen ich meine Wissenslücke schliessen kann? Sie werden nicht mehr das Buch kaufen, sondern nur die Berechtigung für gewisse Themen oder Seiten.»<sup>1</sup> Neben dem Absatzmarkt werden auch die Produkte und Dienstleistungen, der Beschaffungsmarkt, der Arbeitsmarkt sowie die Finanzmärkte unter die Lupe genommen.

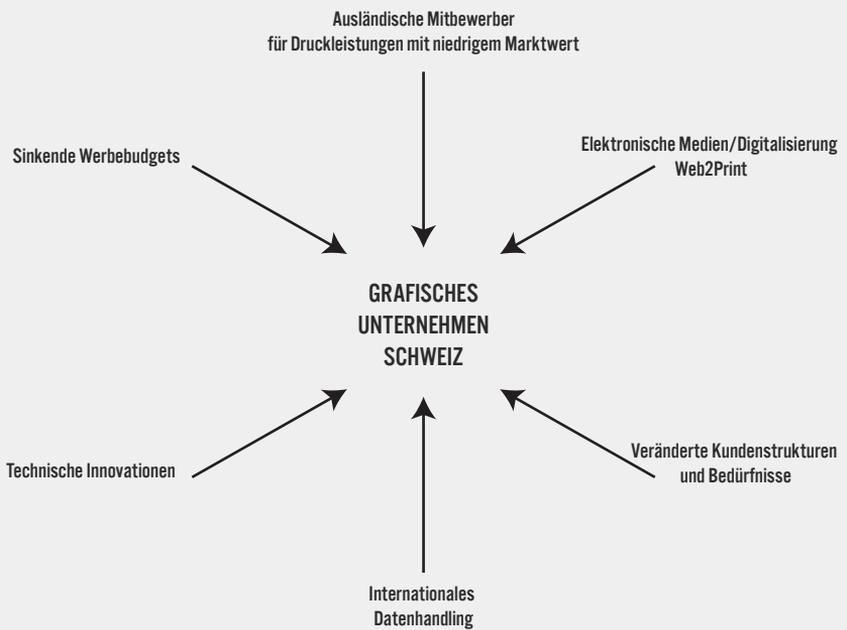


Abbildung «Marktveränderung der grafischen Unternehmen in den letzten Jahren»<sup>2</sup>

In dem Verdrängungsmarkt, in dem sich die grafische Industrie heute befindet, ist ein vertiefter Blick auf die Konkurrenz ein Muss. Hierfür empfiehlt es sich, eine Wettbewerbs- bzw. Konkurrenzanalyse durchzuführen. Analysieren Sie Stärken und Schwächen Ihrer Konkurrenz, und untersuchen Sie, wie die Mitbewerber vorgehen und arbeiten. Interessieren Sie sich auch für die Zukunft. Fragen Sie sich auch, welche aktuellen Umwelttrends – zum Beispiel demografischer Wandel oder Digitalisierung – sich auf Ihren Markt auswirken werden.

## ► STAKEHOLDER-ANALYSE

Ein Unternehmen steht im Interesse und unter dem Einfluss verschiedener Personen und Gruppierungen. Die Druckerei agiert beispielsweise in einem System mit Personen oder Gruppen, die wir als Stakeholder bezeichnen. Diese «Interessenträger» (englisch: stakeholder) muss ein Unternehmen kennen. Das Stakeholder-Management geht auf den US-Amerikaner Edward Freeman<sup>3</sup> zurück. Heute bezeichnet er es als «new story of business».<sup>4</sup> Typische Stakeholder eines Unternehmens sind Lieferanten, Kunden, Mitarbeiter, Eigentümer, Geldgeber, Behörden, Wettbewerber/Konkurrenten etc. Hinweis: Unterscheiden Sie klar zwischen dem Stakeholder- und Shareholder-Value-Ansatz.<sup>5</sup>

Wenn eine Druckerei weitreichende unternehmerische Entscheidungen fällt, dann muss sie die Erwartungen der unterschiedlichen Stakeholder und vor allem deren Einfluss auf das Unternehmen kennen. Mit einer guten Stakeholder-Analyse können Chancen, aber auch Konflikte frühzeitig erkannt werden. In einem ersten Schritt werden sämtliche Bezugsgruppen aufgezählt und näher beschrieben. Dabei werden die Erwartungen und Ansprüche notiert, welche die jeweiligen Gruppen an das Unternehmen haben, und welche Möglichkeiten der Beeinflussung existieren (in beiden Richtungen). Zur besseren Übersicht über die Erwartungen und den Einfluss der Stakeholder werden die Ergebnisse in einer Matrix zusammengefasst. Wenn die Stakeholder zahlreich sind, werden für interne und externe Stakeholder verschiedene Matrices kreiert. Immer wird nach Interesse und Einfluss (Macht) gewichtet. Es ergeben sich die vier Felder, die im Folgenden erläutert werden.

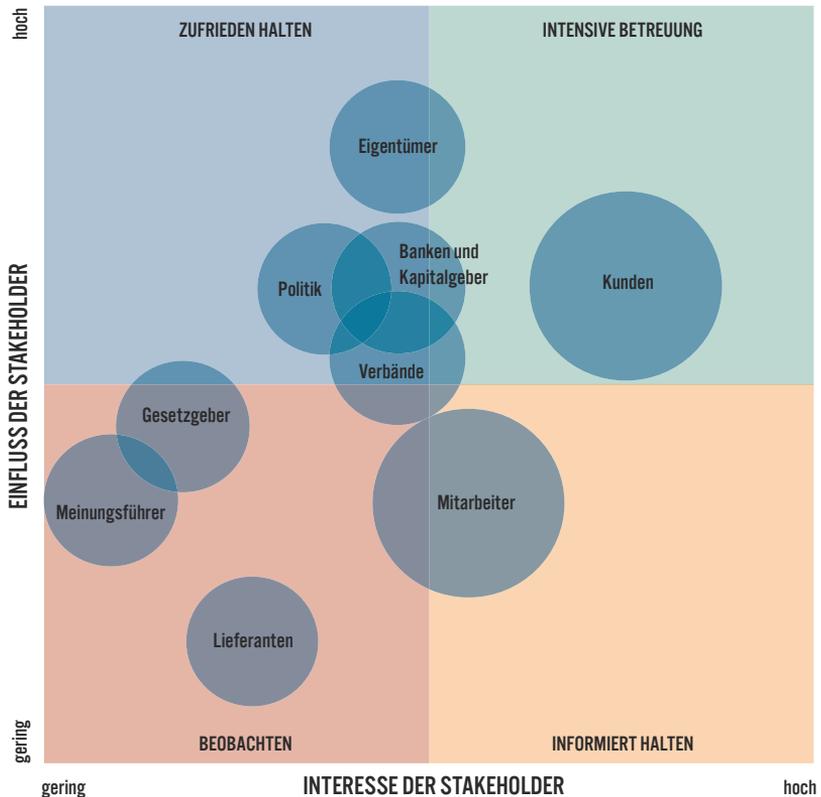


Abbildung «Stakeholder-Analyse»: Dieses Beispiel einer Modelldruckerei zeigt, dass die «Kunden» eine intensive Betreuung brauchen. Quellenvorlage: iMarketing<sup>6</sup>

- Stakeholder im blauen Feld sollten wir «zufrieden halten». Sie werden auch als «Joker» betitelt. Diese Bezugsgruppen haben einen grossen Einfluss auf unser Unternehmen. Dies können Politiker wie auch Behörden oder Gewerkschaften sein. Langjährige Beziehungspflege und gute Kommunikation, meist über die Verbandslobby, können die Position der Unternehmen deutlich stärken. Damit können diese Stakeholder erheblichen Einfluss auf unser Unternehmen ausüben. Solche Stakeholder sollten entsprechend ihren Interessengebieten einbezogen werden. Als Betrieb ist es sinnvoll, regionale «Joker» enger ans Unternehmen zu binden. Dies kann sich schwierig gestalten. Diese Stakeholder verhalten sich weitgehend passiv und haben ein geringes Interesse an den Vorgängen im Unternehmen.

- ▶ Stakeholder im grünen Feld brauchen «intensive Betreuung». Diese Stakeholder werden in der Literatur oft als «Spielmacher» bezeichnet. Die Beziehung zu ihnen ist entscheidend, da sie unser Unternehmen stark beeinflussen. Diese Stakeholder können beispielsweise Mitglieder der Eigentümerfamilie in einem Familienunternehmen sein. Intensive Kommunikation auf hohem Niveau ist notwendig. Diese Stakeholder sind unbedingt in Planungs- und Entscheidungsprozesse einzubeziehen. Diesem Feld können neben den Geldgebern auch die Topkunden zugeordnet werden.
- ▶ Stakeholder im roten Feld können wir «beobachten». Diese Stakeholder haben nur ein geringes Eigeninteresse an den Vorhaben des Unternehmens und werden auch nur in geringem Umfang Einfluss ausüben. Diese «Randfiguren» erfordern in aller Regel keinerlei Handeln. Bei den «Randfiguren» und auch bei den «Gesetzten» (vgl. unten) ist jedoch auf eventuelle Verschiebungen zu achten. Sie können bei einzelnen Projekten plötzlich Interesse zeigen und an Einfluss gewinnen.
- ▶ Stakeholder im orangen Feld werden wir «informieren». Diese Stakeholder haben zwar ein grosses Interesse am Unternehmen, ihre Einflussmöglichkeiten sind allerdings beschränkt. Die sogenannten «Gesetzten» sollten durch einen guten Informationsfluss eingebunden, aber nicht prioritär behandelt werden. Bei Befriedigung der Informationsbedürfnisse können solche Stakeholder in Entscheidungssituationen beispielsweise bei der Bildung von Allianzen oder der Meinungsbildung bei künftigen Kunden wichtige Verbündete sein.

19

Im nächsten Schritt überlegen Sie, wie die betreffenden Stakeholder in das Unternehmen oder in das Projekt eingebunden werden. «Oft zeigen wir dem Kunden auch neue Möglichkeiten auf, an die er nicht einmal denkt. Aus diesem Grund müssen wir unsere Stakeholder genau kennen.»<sup>7</sup> Eine Druckerei muss sich in einem dynamischen Umfeld behaupten. Positionen und Meinungen der Stakeholder können sich jederzeit ändern. Eine regelmäßige Überwachung vor allem der Stakeholder mit grossem Einfluss ist wichtig. Zudem muss ich mich immer wieder folgenden Fragen stellen: Sind neue Stakeholder aufgetaucht? Waren die bisher ergriffenen Massnahmen erfolgreich? Haben sich gewisse Stakeholder wesentlich verändert?

	1990	2000	2010	2018
<b>Anzahl</b>	3500	2800	1850	1100
<b>Form</b>	1. Gewerbe	1. Gewerbe 2. Industrie	1. Industrie 2. Gewerbe	1. Industrie 2. Spezialist (Nische)
<b>Kunden</b>	Industrie Dienstleistung KMU Kleingewerbe Werber Private	Industrie Dienstleistung KMU	Industrie Dienstleistung Werber Beeinflusser	Industrie Dienstleistung KMU Werber
<b>Ausstattung</b>	Offset Buchdruck Kopie	Offset Kopie Vorstufe Buchbinderei	Offset Kopie Digital Agentur Vorstufe	Offset Digital Agentur Vorstufe Datenhandling Logistik
<b>Mitbewerber</b>	CH-Druckerei Copycenter	CH-Druckerei Digitale Medien	CH-Druckerei ausl. Druckerei Rollen und Bogen Digitale Medien	ausl. Druckerei CH-Druckerei Broker Digitale Medien
<b>Trends</b>	technische Innovation (Offsetdruck, wasserlos), grosse Formate	Prozesse PDF-Workflow Industrialisie- rung	Datenhandling B2B-Lösungen Webshop Personalisierung	Industrie 4.0 Generalunterneh- mung Lösungsanbieter

Tabelle «Veränderung der grafischen Branche in der Schweiz»<sup>8</sup>

## ► SWOT-ANALYSE

Die SWOT-Analyse ist wohl eines der bekanntesten Management-Tools in der Analysephase. Sie kann klare Fingerzeige für die Zukunft des Unternehmens geben. Auf den ersten Blick ist die SWOT-Analyse eine ziemlich offene Matrix. Wie so oft ist die Qualität der Analyse von den Erstellern abhängig. Wenn immer möglich, sollte mit Zahlen, Daten, Fakten und möglichst wenig mit subjektiven Ansichten gearbeitet werden.

Wichtig: Bei der SWOT-Analyse wird zwischen inneren und externen Faktoren unterschieden. Konkret: Bei den Strengths (Stärken) und Weaknesses (Schwächen) analysieren wir unser Unternehmen. Diese Bereiche kann das Unternehmen lenken. Zentral ist das Erkennen der eigenen Stärken – aus der Sicht der Kunden. «Zudem erleben wir heute einen Kosten- und Preisdruck, den wir noch nie erlebt haben. All dies erfordert von den Unternehmen vermehrtes strategisches Denken, konsequentere Ausrichtung auf Kundenbedürfnisse, mehr Innovationen, effektiveres Marketing und vor allem die Konzentration auf Stärken.»<sup>9</sup> Da lohnt sich auch ein Blick in andere Länder: «Die US-Drucker sind durch ein viel tieferes Jammertal gegangen als die Schweizer Betriebe. (...) Mittlerweile hat sich der Markt aber stabilisiert. Was auffällt: Die «Sieger» setzen natürlich auf Effizienz und Automatisierung, sie diversifizieren auch kräftiger als in der Schweiz.»<sup>10</sup>

21

Bei den Opportunities (Chancen) und Threats (Risiken/Bedrohungen) richten wir unseren Blick auf ausserhalb des Unternehmens. Das Umfeld können wir kaum oder nicht beeinflussen. Was es braucht, ist der gute Blick für die Trends: «Chancen für gedruckte Bücher bestehen – neben Liebhabernischen – vor allem für Werke, die sich als Präsent eignen (bspw. Bildbände, Kochbücher etc.). Hier zahlt sich Qualität und Ästhetik aus.»<sup>11</sup> Oder: «Das Geschäft mit individualisierten Drucksachen steckt noch in den Anfängen und weist dank des sich rasant ausbreitenden Digitaldruckverfahrens durchaus noch Wachstumschancen auf.»<sup>12</sup> Ein anderer Trend und damit eine Chance: «Mit dem Internet der Dinge erreichen wir die nächste Stufe der digitalen Revolution – sie wird vor allem das produzierende Gewerbe betreffen.»<sup>13</sup> Auch ein Blick auf andere Märkte hilft uns, Trends zu erkennen: «Allerdings gibt es mittlerweile Signale, welche uns daran erinnern, dass diese Endlosspirale nach unten irgendwann ihr Ende haben wird. Hinter vorgehaltener Hand verraten einem Vertreter der Zulieferindustrie, wie Druckereien aus dem Vorarlberg und dem Süddeutschen sich «beklagen», dass die eidgenössischen Druckereien mittlerweile die gleich hohen und entsprechend tiefen Preise bei den Offerten abgeben.»<sup>14</sup>

Bei der Analyse ist der Blickwinkel des eigenen Unternehmens gefragt. «Unternehmen unterliegen einem stetigen Wandel ihres externen Umfelds, dem sie mit Innovationen begegnen müssen. Wichtig ist, dass Unternehmen ihre Ressourcen dabei intelligent nutzen und einen ganzheitlichen Innovationsansatz, von der Idee bis zum Markterfolg, verfolgen.»<sup>15</sup> Wichtig ist der realistische Blick in die Zukunft. Tatsache ist: Es wird in Zukunft weniger gedruckt. Dies kann eine Chance für eine kleinere Druckerei sein. «Dass die Auflagen sinken, ist gar nicht so schlimm, sondern vielmehr eine Chance für die vielen kleineren lokal und regional agierenden Schweizer Druckereien.»<sup>16</sup> Oder: «Das ist die grosse Möglichkeit für den Digitaldruck, denn wir leben in einem Zeitalter, wo Kommunikation immer personalisierter und individualisierter wird. Hier gibt das Internet mit der 1:1-Kommunikation den Takt vor. Viel Potenzial bietet auch der 3D-Druck mit seinen fast endlos erscheinenden Möglichkeiten und Materialien.»<sup>17</sup>

## ► VON DER ANALYSE ZUR UMSETZUNG

22

Nach der Analyse können im nächsten Schritt die Strategie oder die Massnahmen abgeleitet werden. Dabei wird aus der Vierfelder- eine Achtfelder-Matrix. Es werden beispielsweise die Stärken mit den Chancen abgeglichen und aus dem Vergleich anschliessend mögliche Strategien beziehungsweise Massnahmen abgeleitet. So entstehen neue Geschäftsideen. «Neue Geschäftsmodelle sehe ich dort, wo man Digital- und Offsetdruck kombiniert. Magazine kann man heute individualisieren, etwa mit einem persönlichen Cover, wobei der Rest des Hefts konventionell produziert wird.»<sup>18</sup>

Beim Vergleich der verschiedenen Felder sollten Sie klare Fragen stellen. Durch die Beantwortung folgender Fragen entwickeln Sie die richtigen Strategien oder Massnahmen fast automatisch:

- ▶ Mit welchen Stärken unseres Unternehmens können wir die Chancen des Umfeldes vor allem nutzen? Mit welchen Stärken können wir die Risiken möglichst abwenden?
  
- ▶ Wie können wir trotz unseren Schwächen Risiken abwenden?
  
- ▶ Können wir mithilfe der Chancen unsere Schwächen minimieren?

## ► GEFAHREN MIT SWOT

Wo viel Sonnenschein, gibt es bekanntlich viel Schatten. Folgende Probleme können auftauchen:

- ▶ Verwechseln der Stärken/Schwächen mit Chancen/Risiken. Tipp: Stellen Sie folgende Frage: «Was kann ich lenken?» Wenn Sie den Bereich beeinflussen können, dann gehört er in die Felder Stärken/Schwächen. Andersherum: Am Wechselkurs können Sie nichts ändern, und damit gehört dieser in die Felder Chancen/Risiken.
- ▶ Vermischen der strategischen und operativen Themen. Tipp: Genau klären, was strategisch und was operativ ist. Allein der Zeithorizont kann hier schon gute Fingerzeige geben. Strategien sind längerfristig. Eventuell zwei verschiedene SWOT-Matrizes entwerfen: eine strategische und eine operative mit konkreten Massnahmen.
- ▶ Es fehlt die kritische Distanz. Tipp: Fragen Sie doch mal Ihre Kunden. Die sehen Ihr Unternehmen aus einem anderen Blickwinkel.
- ▶ Sie absolvieren eine Einmannshow. Tipp: Lassen Sie doch die Mitarbeiter/-innen bis zur nächsten Sitzung eine solche SWOT-Analyse machen.
- ▶ Unser Unternehmen ist sehr komplex, hat verschiedene Einheiten mit je anderen Märkten. Tipp: Für jeden Geschäftsbereich eine SWOT-Analyse machen.
- ▶ Es fehlt die Zeit für Analysen, das Festlegen der Ziele und das Entwickeln von Strategien. Nehmen Sie sich folgende Worte von Mark Twain zu Herzen: «Wer nicht genau weiss, wohin er will, der darf sich nicht wundern, wenn er ganz woanders ankommt.»
- ▶ Das Bauchgefühl kommt wieder in Mode: Der Bauch allein kann aber Feind des Erfolgs sein, hierfür gibt es genügend Beispiele in den Betreibungsämtern. Bei der Analyse ist Verstand gefragt, bei der Strategiefindung wird sich das Bauchgefühl dann schon melden.

	<p><b>Stärken (Unternehmen = lenkbar)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Wo sind wir im Vergleich zu den Mitbewerbern stark?</li> <li>▶ Was sind unsere Kompetenzen?</li> <li>▶ Wo sind wir gewinnbringend?</li> </ul>	<p><b>Schwächen (Unternehmen = lenkbar)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Welches sind im Vergleich zu den Mitbewerbern unsere Schwächen?</li> <li>▶ Wo fehlen uns Ressourcen/ Kompetenzen?</li> <li>▶ Welche Schwächen können wir verbessern?</li> <li>▶ Wo verlieren wir Geld?</li> </ul>
<p><b>Chancen (extern = nicht lenkbar)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Welche neuen Kundenbedürfnisse sind im Trend?</li> <li>▶ Welche technologischen Durchbrüche sind zu erwarten?</li> <li>▶ Welche Trends sind zu erwarten?</li> </ul>	<p><b>SO-Strategien</b></p> <p>Aus den Chancen und den Stärken werden die strategischen Erfolgspositionen SEP abgeleitet. Hier stehen beispielsweise die Antworten auf folgende Fragen: Wo bieten wir einzigartigen Nutzen für die Marktpartner? Wo sind wir besser, schneller, günstiger als die Konkurrenz? Warum soll der Kunde bei uns kaufen?</p>	<p><b>WO-Strategien</b></p> <p>In diesem Abschnitt sollen interne Schwächen beseitigt werden, um externe Chancen zu nutzen. Wenn möglich, werden Schwächen in Stärken verwandelt. Möglich sind beispielsweise Kooperationen. Hier stellen sich auch folgende Fragen: Wo kann unser Unternehmen aufholen? Stellen Schwachstellen eine ernsthafte Gefahr für die Zukunft des Unternehmens dar?</p>
<p><b>Risiken (extern = nicht lenkbar)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Welche negativen wirtschaftlichen Trends zeigen sich?</li> <li>▶ Welche Trends verfolgen unsere Konkurrenten?</li> <li>▶ Bei welchen Entwicklungen sind wir verwundbar?</li> </ul>	<p><b>ST-Strategien</b></p> <p>Hier werden mit den Stärken mögliche externe Risiken vermindert. Mögliche Fragen: Wo und wie können wir das Unternehmen auf künftige Risiken «absichern»? Wie können wir bisherige Erfolge verteidigen? Wie können wir mit vorhandenen Stärken bestimmte Risiken abwenden?</p>	<p><b>WT-Strategien</b></p> <p>Dieses Feld stellt wohl die grösste Herausforderung dar. Diese kritische Situation verlangt viel Fingerspitzengefühl, damit interne Schwächen reduziert und die externen Risiken «umschifft» werden können. Hier stellen sich Fragen wie: Welche Bereiche sollten wir abbauen? Was sollten wir in Zukunft «vermeiden»?</p>

Tabelle «Normstrategien»: Es werden Stärken mit den Chancen verglichen und daraus anschliessend mögliche Strategien beziehungsweise Massnahmen abgeleitet. Quellenvorlage: iMarketing<sup>19</sup>

<p style="text-align: center;"><b>Interne Faktoren</b></p> <p><b>Externe Faktoren</b></p>	<p><b>Stärken</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Bekannte Akzidenz-druckerei</li> <li>▶ Kleiner Zeitschriftenverlag</li> <li>▶ Eigene Inseratenregie</li> <li>▶ Spezialabteilung für Plakatdruck</li> </ul>	<p><b>Schwächen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Wenig Erfahrung Internet/ Multimedia</li> <li>▶ Führungsprobleme wegen Vater-Sohn-Beziehung</li> <li>▶ Nachfolgeprobleme in der Besitzerfamilie</li> <li>▶ Geschäftsleitung nimmt Führungsfunktion kaum wahr</li> </ul>
<p><b>Chancen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Keine Konkurrenzverlage in der Umgebung</li> <li>▶ Nischenprofilierung im Plakatdruck</li> <li>▶ Crossmedia-Trend</li> <li>▶ Direct Marketing</li> </ul>	<p><b>SO-Strategien</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Profilierungsstrategie über die Region hinaus: Marketing ausbauen, Bekanntheitsgrad erhöhen</li> <li>▶ Redaktionsteam verjüngen</li> <li>▶ Publireportagen ausbauen</li> <li>▶ Investitionsstrategie: Verpackungs-Digitaldruck</li> </ul>	<p><b>WO-Strategien</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Kundenbasis ausbauen</li> <li>▶ Aus- und Weiterbildung der Mitarbeitenden</li> <li>▶ Firmenorganisation optimieren</li> <li>▶ Nachfolgeregelung</li> </ul>
<p><b>Risiken</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Schwierigkeiten bei der Beschaffung von Fremdkapital</li> <li>▶ Rückgang Print</li> <li>▶ Verdrängungsmarkt Preiszerfall</li> <li>▶ Kunden verlangen zertifizierte Produktion</li> </ul>	<p><b>ST-Strategien</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Mehr Aufträge durch Optimierung des Kundenkontakts</li> <li>▶ Zusatzleistungen: Logistik, Veredelung, Personalisierung...</li> </ul>	<p><b>WT-Strategien</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Finanzstrategie: Leasingverträge</li> <li>▶ Investitionsstrategie: Zertifizierung ISO/PSO</li> <li>▶ Energie- und Umweltmanagement ausbauen</li> <li>▶ Investitionsstrategie: Verkaufsplanung optimieren</li> </ul>

Tabelle «Normstrategien am Beispiel einer Druckerei»: Quellenvorlage: iMarketing<sup>20</sup>

## ► CHECKLISTE «SITUATIONSANALYSE»

Mit dem folgenden Test sehen Sie, wie Sie Ihr Analysemanagement betreiben. Bitte kreuzen Sie jeweils an, ob die Aussage auf Ihr Unternehmen zutrifft (Ja) oder nicht (Nein). Am Ende zählen Sie die Kreuzchen je Spalte zusammen. Keine Sorge: Wenn Sie weniger gut abschneiden, erhalten Sie immerhin Fingerzeige, wo Sie ansetzen können.

	JA	NEIN
Wir führen immer wieder eine systematische Marktanalyse durch.		
Wir analysieren systematisch die Stärken und Schwächen der Mitbewerber und wissen genau, wie sie vorgehen und arbeiten.		
Wir betreiben ein Stakeholder-Management.		
Wir kennen die Personen(gruppen), welche Interesse haben an unserem Unternehmen / unseren Produkten/Dienstleistungen.		
Wir kennen die Personen(gruppen), welche einen grossen Einfluss auf unser Unternehmen haben.		
Wir kennen die Personen(gruppen), welche ein grosses Interesse an unserem Unternehmen haben.		
Wir kennen die Ziele genau, welche die Stakeholder bei uns erreichen wollen.		
Wir wissen genau, was die einzelnen Stakeholder zum Wohl unseres Unternehmens beitragen wollen/können.		
Wir kennen den inneren Antrieb der einzelnen Stakeholder.		
Wir wissen, welche Risiken die Stakeholder eingehen wollen.		
Wir haben alle relevanten Stakeholder aufgenommen.		
Wir kennen den Einfluss der «Spielmacher» genau.		
Wir wissen, was die Stakeholder über unser Unternehmen denken.		
Wir kennen die Erwartungen, welche die Stakeholder an unser Unternehmen haben.		
Wir schätzen die Risiken der einzelnen Stakeholder, vor allem der «Joker», genau ein.		
Je nach Situation gibt es Massnahmen, mit denen wir diese «Joker»-Risiken minimieren können.		
Mit den «Spielmachern» treffen wir uns öfter und reden auch mal unter vier Augen, gehen eventuell gemeinsam essen.		
Bei den «Jokern» ist uns die Bedeutung des Verbandes bewusst, und wir unterstützen die Verbandstätigkeit auch in diesem Sinne.		
Die «Randfiguren» beobachten wir sehr genau, vor allem bei neuen Projekten.		
Die «Gesetzten» informieren wir gezielt nach deren Bedürfnissen.		
Beim Kommunikationsverhalten unterscheiden wir nach Stakeholder-Typ und informieren gezielt.		
Wir sammeln die persönlichen Vorlieben der Kunden systematisch.		
Die Beziehungen der Marktteilnehmer – wer arbeitet mit wem zusammen – kennen wir genau.		

Wir unterscheiden dabei zwischen internen (Stärken/Schwächen) und externen Faktoren (Chancen/Risiken).		
Wir vergleichen unser Unternehmen bei der Analyse immer mit den drei stärksten Mitbewerbern.		
Wir analysieren immer aus Sicht der wichtigsten Kunden.		
Wir kennen die politischen Kräfte (GAV etc.) und Gesetze, die auf das Unternehmen wirken (= Chance oder Gefahr).		
Wir verfolgen die konjunkturelle Entwicklung genau (= Chance oder Gefahr).		
Wir beachten bei der Analyse die Entwicklung und vor allem die Gewohnheiten der Kunden (= Chance oder Gefahr).		
Wir kennen die technischen Entwicklungen und vor allem deren Einfluss aufs Unternehmen (= Chance oder Gefahr).		
Wir analysieren die Stärken und Schwächen immer aus Kundensicht.		
Wir kennen die Stärken in den Bereichen Produktion, Dienstleistung, Innovation.		
Wir kennen alle Stärken und Schwächen in den Bereichen Preise, Vermarktung, Vertrieb, Organisation, Abläufe/Prozesse.		
Wir kennen die Stärken und Schwächen in den Bereichen Finanzen, Mitarbeiter, Marketing, Verkauf.		
Wir kennen die Bereiche, wo die Mitbewerber stärker sind, und sehen dies als unsere Schwächen.		
Wir kennen die externen Beeinflusser und wissen genau, was die über unsere Firma weitersagen. Diese Bereiche unter Stärke oder Schwäche eintragen.		
Wir führen regelmässig Analysen, wie beispielsweise die SWOT-Analyse, durch.		
Wir erarbeiten von Zeit zu Zeit zusammen mit den Kadermitarbeitenden (bei kleinen Unternehmen: Mitarbeitenden) eine Analyse und vergleichen und diskutieren vor allem die unterschiedlichen Einschätzungen.		
Alle Mitarbeitenden kennen die Stärken des Unternehmens und können kundenorientiert argumentieren.		

### Mehr als 30 «Ja»-Antworten?

Sehr gut! Sie haben sich intensiv mit Ihrem Markt auseinandergesetzt. Daher wissen Sie, wo Ihr Betrieb steht und was die Konkurrenz treibt. Sie wissen, was Sie in Zukunft vom Markt erwarten können. Das ist extrem wichtig: Sie wissen, wo der Markt noch Potenzial hat und wo Vorsicht geboten ist. Sie kennen zudem Ihre Stakeholder, was nicht zu unterschätzen ist. Ihr Unternehmen steht nicht im luftleeren Raum. Sie wissen, welche internen und externen Personen und Personengruppen auf das Unternehmen und die Projekte einwirken. Zudem bewerten Sie die Stakeholder in Bezug auf ihre Werte und Einflüsse sowie Vorstellungen. Sie wissen, wer warum wie agiert und welche Massnahmen Sie treffen können, um negativ eingestellte Stakeholder zu neutralisieren oder positiv zu stimmen. Machen Sie weiter so!

### Zwischen 20 und 30 «Ja»-Antworten?

Gut! Sie wissen schon ziemlich viel über Ihren Markt, wie Sie darin agieren und auch wo Ihr Betrieb ungefähr steht. Allerdings liesse sich das Analysemanagement noch optimieren. Sie wissen schon ziemlich viel über Ihre Stakeholder. Das vorrangige Ziel der Stakeholder-Analyse ist die Identifizierung der für das Unternehmen relevanten Akteure. Damit erkennen Sie auch mögliche Barrieren und Behinderungen durch Personen, Personengruppen bzw. Institutionen. Je nachdem liesse sich auch der SWOT-Ansatz noch ausbauen. Leider bekommt man Informationen nicht ohne Arbeit. Sie müssen in Zukunft vermutlich mehr Zeit investieren und noch systematischer analysieren.

### Weniger als 20 «Ja»-Antworten?

Ups! Es ist Ihnen klar, wie wichtig fundierte Kenntnisse des Marktes sind. Doch bei der Umsetzung hapert's noch. Führen Sie von Zeit zu Zeit eine systematische Analyse durch. Sie sehen sich eher als Macher, der von morgens bis abends «krampft». Vermutlich führen Sie Ihr Unternehmen nach der Sichtflugmethode. In guten Zeiten kann das gut gehen, es hat ja bisher funktioniert. Heute ist jedoch eher Instrumentenflug angesagt. Das Führen einer Druckerei ist schwieriger als früher. Werden Sie sich bewusst, wie wichtig gute Kenntnisse des künftigen Markts sind. Führen Sie von Zeit zu Zeit eine systematische Analyse durch. Nur so wissen Sie, wo Ihr Betrieb und Ihre Konkurrenz eines Tages stehen, wo Sie in Zukunft tätig werden können und wo der Markt schon gesättigt ist.

