

## **Projekt SWOT-Analyse im Zimmererhandwerk**

Die sogenannte SWOT-Analyse ist ein gebräuchliches Mittel in der strategischen Unternehmensplanung. Durch die Auseinandersetzung mit den unternehmensspezifischen Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken (SWOT = **S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities, **T**hreats) können unternehmensspezifische Strategien für künftigen Erfolg abgeleitet werden.

Die Erkenntnisse aus der Handwerksforschung und aus dem jährlichen Betriebsvergleich im Holzbaugewerbe belegen, dass viele Handwerksbetriebe Probleme im Bereich der zielorientierten Führung ihres Unternehmens haben. Damit korrespondiert eine für das Gros aller Beteiligten stark schwankende Rentabilität.

Unternehmen, die „alles können“, aber nichts davon besonders gut, können im Wettbewerb nur über den Preis bestehen. Die Spitzenreiter der Branche behaupten sich hingegen über ein klares Unternehmensprofil und eine klare Zielkundenorientierung.

Das Ludwig Fröhler Institut für Handwerksforschung in München hat sich auch mit der SWOT-Analyse im Zimmererhandwerk beschäftigt und einen Modell-Fragebogen ebenso entwickelt wie exemplarische Best-Practice Beispiele.

Zu den generellen Erkenntnissen der Handwerksforschung:

Es bestehen spezifische Defizite in folgenden Bereichen:

- Häufig fehlende strategische Planung
- Vielfach mangelndes Innovationsmanagement
- Schwach ausgeprägte Kooperationsbereitschaft
- Mangelnde digitale Kompetenz (schlechter als der Durchschnitt der Bevölkerung)
- Dominanz der Kreditfinanzierung
- Eingeschränkte kaufmännische Qualifikation.

Auf Basis der Erkenntnisse der Handwerksforschung und orientiert an den Arbeiten des Ludwig Fröhler Instituts sollte in einem Modellprojekt das Instrument der SWOT-Analyse bekannter gemacht und Ansätze für die strategische Planung der teilnehmenden Betriebe erarbeitet werden.

Insgesamt 8 Betriebe nahmen an der Modellanalyse teil und wurden von einem Team erfahrener „Coaches“ unterstützt.

Aus der konkreten Analyse heraus sollte - ebenfalls mit Unterstützung - die Zielsetzung des Betriebes hinterfragt und ggfs. „nachjustiert“ werden.

Dabei wurden entsprechend der Wertschöpfungskette die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken jedes einzelnen Betriebes in den folgenden Bereichen festgestellt und gewichtet.

- Markteintritts- und -austrittsbarrieren
- Kunden
- Wettbewerb
- Lieferanten
- Zahl der potentiellen Abnehmer
- Kundeneinkommen
- Demographische Entwicklung
- Allgemeine Rahmenbedingungen
- Beschaffung und Logistik
- Produktion
- Absatz/Marketing
- Personal
- Investition/Finanzierung und Rechnungswesen

Bei einer Gesamtschau der Ergebnisse kann folgendes festgehalten werden:

Die teilnehmenden Betriebe weisen ein relativ günstiges, sehr einheitliches Chance/Risikoprofil auf in den Bereichen Marktein-/austrittsbarrieren,- Kundenanalyse sowie Zahl der potentiellen Abnehmer.

Ein eher geteiltes Bild ergab sich bei der Wettbewerberanalyse: Etwa die Hälfte der Teilnehmer schätzte sich als gut aufgestellt mit günstigem Chancen-/Risiko-Profil ein. Die anderen Teilnehmer erkannten deutliche Schwächen.

Ein ähnliches Bild zeichnete sich bei der Einschätzung des verfügbaren Einkommens der potentiellen Kunden und hinsichtlich der demographischen Entwicklung ab. Vor dem Hintergrund der laufenden Finanzkrise wurden die allgemeinen Rahmenbedingungen ebenso differenziert betrachtet. Trotz derzeit sehr gut laufender Baukonjunktur war ein großer Teil der Betriebe der Auffassung, dass den gegebenen Chancen genauso große Risiken für die künftige Entwicklung ihres Betriebes gegenüberstehen.

Ungeachtet dieser Skepsis werden die Bereiche Produktion und Marketing überwiegend als Stärke eingeschätzt. Dies setzt sich beim Sektor Personal fort: Die Betriebe bewerten Leistungsfähigkeit und Zukunftspotenzial ihrer Mitarbeiter sehr positiv und sehen nur geringe Risiken.

Ausgesprochene Schwächen bestehen dagegen in den Bereichen Investition/Finanzierung und Rechnungswesen mit einem bestenfalls ausgeglichenen Chancen-/Risiko-Verhältnis. Dies deckt sich mit allen bekannten Studien im Bereich des Handwerkes und auch mit den entsprechenden Erkenntnissen von Holzbau Deutschland (u.a. aus dem dort geführten und regelmäßig aktualisierten betriebswirtschaftlichen Vergleich).

Im Kontext dieses kleinen Projektes wurden die Handwerksbetriebe nicht nur mit dem Instrument der strategischen Unternehmensplanung an sich vertraut gemacht, sondern auch weiterführend mit der betriebswirtschaftlichen Analyse der eigenen Kennzahlen (auch als Konsequenz der oben dargestellten Gesamtschau der Ergebnisse der SWOT-Analyse). Dies wurde ergänzt durch eine Einführung in die Bewertungsgrundsätze der Kreditinstitute. Hiermit wurde eine bessere Einschätzung eigener Verhandlungspositionen ebenso möglich, wie eine betriebswirtschaftliche Optimierung im Sinne einer künftig besseren Unternehmensfinanzierung. Damit verknüpft war eine Einführung mit den flankierenden Möglichkeiten der klassischen Wirtschaftsförderung.

Das Projekt wurde mit Mitteln des RWB-EFRE-Programms Rheinland-Pfalz im Rahmen des Ziels „Regionale Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung (RWB) des Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) gefördert.

07.12.2011

