

SWOT Analyse

Für Planungsprozesse vor betrieblichen Entscheidungen ist die SWOT Analyse ein hilfreiches Werkzeug.

SWOT steht für Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Risiken) und ist ein analytischer Rahmen für strategische Planung. Sie dient der Positionsbestimmung und der Strategieentwicklung von Unternehmen und anderen Organisationen.

Die SWOT-Analyse ist Grundlage vieler Kampfsportarten und wurde in den 1960er-Jahren an der Harvard Business School zur Anwendung in Unternehmen entwickelt. Die Prinzipien der SWOT-Analyse sind erheblich älter als ihre Anwendung in Organisationen. So sagt schon der chinesische General, Militärstrategie und Philosoph Sunzi (544 – 496 v. Chr.): *„Wenn du den Feind und dich selbst kennst, brauchst du den Ausgang von hundert Schlachten nicht zu fürchten. Wenn du dich selbst kennst, doch nicht den Feind, wirst du für jeden Sieg, den du erringst, eine Niederlage erleiden. Wenn du weder den Feind noch dich selbst kennst, wirst du in jeder Schlacht unterliegen.“*

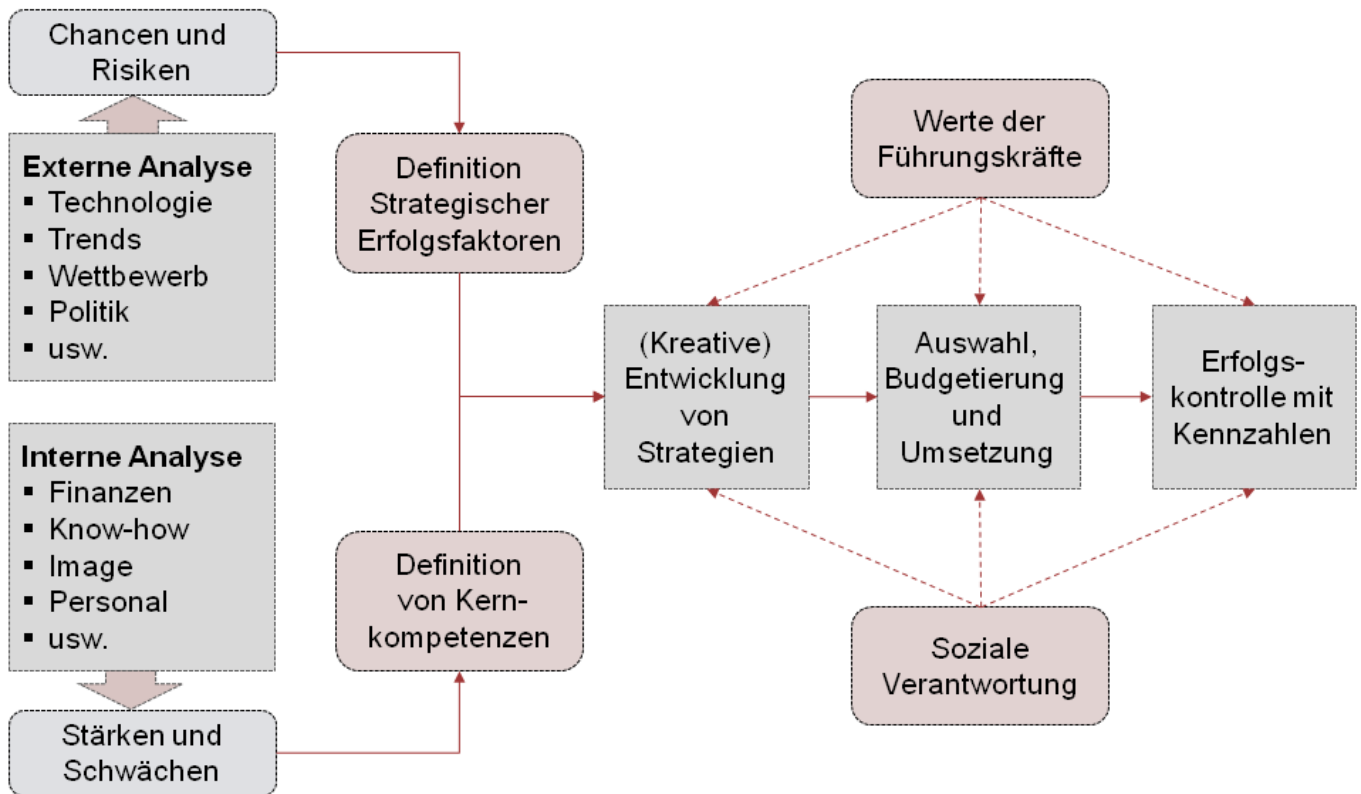
Überträgt man diesen Grundgedanken auf ein Unternehmen, ergibt sich daraus die Empfehlung, das Umfeld auf Chancen und Risiken oder Gefahren sorgfältig zu analysieren und sich die eigenen Stärken und Schwächen bewusst zu machen.

Die SWOT Analyse erlaubt die Feststellung interner und externer Einflüsse und macht alle entscheidenden Faktoren sichtbar. Der Unternehmer/die Unternehmerin sollte diese Analyse nicht alleine machen, sondern alle Teammitglieder einbeziehen, denn das gemeinsame Wissen kann blinde Flecken aufdecken. Nützt man die formalen Schritte der SWOT Analyse gelangt man zu konkreteren Ergebnisse als durch einfaches Nachdenken über Stärken und Schwächen.

Die 4 Elemente, die im Namen SWOT Analyse angesprochen sind, stehen für die Kräfte, die eine Strategie, eine Aktion oder eine Initiative beeinflussen. Sind diese positiven und negativen Elemente bekannt, kann eine zielführende Strategie entwickelt oder Schwachstellen einer Planung leicht festgestellt werden.

Der Kern der Strategie besteht dann in der Entscheidung darüber, welche der Stärken das Unternehmen nutzen will um welche Chancen (Möglichkeiten) zu realisieren. Hinzu kommt die Festlegung der Maßnahmen zur Umsetzung, die Budgetierung und die Auswahl geeigneter Kennzahlen zur Fortschritts- und Erfolgskontrolle. Diesen Prozess der Anwendung der SWOT-Analyse nach Henry Mintzberg, Philip Kotler sowie Robert S. Kaplan und David Norton soll die folgende Grafik veranschaulichen:

Anwendung der SWOT-Analyse als Basis für Strategien*



*Strategieprozess nach Mintzberg, Kotler, Kaplan/Norton und Hamel (Synthese)

In der externen Analyse wird die Unternehmensumwelt untersucht, man spricht auch von Umweltanalyse. Die Chancen bzw. Gefahren kommen von außen und ergeben sich aus Veränderungen im Markt, in der technologischen, sozialen oder ökologischen Umwelt. Die Umweltbedingungen sind für das Unternehmen vorgegeben, die hier wirkenden Kräfte sind weitgehend exogen. Das Unternehmen beobachtet oder antizipiert diese Veränderungen und reagiert darauf mit Strategieanpassung.

Beispiele:

- Markttrends wie neue Produkte oder Technologien, neue Bedürfnisse der Kund_innen
- Ökonomische Veränderungen auf lokalem, nationalen und internationalen Niveau
- Neue Finanzierungsmöglichkeiten, geänderte Gesetzgebungen
- Demografische Veränderungen, z.B. im Alter der Zielgruppe oder neue Zielgruppen durch Zuwanderung
- Neue Möglichkeiten durch Zulieferer und Partner
- Politische, umweltschützende und andere ökonomische Regulierungen

Folgende Fragestellungen helfen zur Feststellung der Chancen und Risiken:

Chancen:

- Welche interessanten Trends sind Ihnen bewusst?

- Welche technologischen Veränderungen können genutzt werden?
- Welche politischen Veränderungen betreffen dein Unternehmen?.
- Welche Änderungen in sozialen Gruppen, Lebensstilen, Moden lassen sich nützen?
- Lokale Ereignisse, die genutzt werden können.

Risiken:

- Wo sind Hindernisse aufgetaucht?
- Was machen die Mitbewerber_innen?
- Verändern sich die Standards für deine Dienstleistung, dein Produkt?
- Gefährdet eine sich entwickelnde Technologie deine Position?
- Gibt es verschlechterte Kreditzinsen?

In der internen Analyse beziehen sich die Stärken bzw. Schwächen auf das Unternehmen selbst, ergeben sich also aus der Selbstbeobachtung des Unternehmens. Man spricht deshalb auch von der *Inweltanalyse*. Stärken bzw. Schwächen produziert das Unternehmen selbst, es sind Eigenschaften des Unternehmens bzw. werden vom Unternehmen selbst geschaffen, sie sind also Ergebnis der organisationalen Prozesse.

Beispiele:

- Finanzmittel, Einkommensquellen und Investitionsmöglichkeiten
- Ressourcen wie Standort, Einrichtung und Ausstattung
- Human Resources wie Angestellte, Praktikant_innen und Zielgruppen
- Zugang zu Patenten, Copyrights, Markenrechten
- Laufende Prozesse wie Mitarbeiter_innenschulung, Ablaufplanungen, Software

Folgende Fragestellungen helfen zur Feststellung der Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens:

Stärken:

- Was machen Sie besser als andere?
- Über welche besonderen und preisgünstigen Betriebsmittel verfügen Sie, die andere nicht haben?
- Was erkennen andere Mitspieler_innen im Markt als Ihre Stärken?
- Weswegen nimmt man Ihre Dienstleistung in Anspruch/ kauft Ihr Produkt?
- Was ist Ihre **Unique Selling Proposition (USP)**?

Schwächen:

- Was könnte verbessert werden?
- Was sollte vermieden werden?
- Was wird von Marktteilnehmenden als Schwäche angesehen?
- Welche Faktoren verhindern mehr Verkauf?

Durch die Kombinationen ergeben sich strategische Entscheidungen.

1. *Unternehmensanalyse*: Suchen nach Stärken und Schwächen. Einsatz von Moderationstechniken und Bildung von Gruppenkonsens. Gruppieren, strukturieren und

gewichten derselben, ggf. Einsatz von Ideenfindung. Die Stärken und Schwächen werden in den entsprechenden Matrixfeldern mit den entsprechenden Titeln aufgelistet.

2. *Umweltanalyse*: Suchen nach den strategisch relevanten Chancen und Gefahren.
3. Nun wird versucht, den Nutzen aus Stärken und Chancen zu maximieren und die Verluste aus Schwächen und Gefahren zu minimieren. Hierzu wird gezielt nach folgenden Kombinationen gesucht, danach wird gefragt, welche Initiativen und Maßnahmen sich daraus ableiten lassen:

1. **SO Stärke-Chancen-Kombination**: Welche Stärken passen zu welchen Chancen? Wie können Stärken genutzt werden, so dass sich die Chancenrealisierung erhöht?
2. **ST Stärke-Gefahren-Kombination**: Welchen Gefahren können wir mit welchen Stärken begegnen? Wie können vorhandene Stärken eingesetzt werden, um den Eintritt bestimmter Gefahren abzuwenden?
3. **WO Schwäche-Chancen-Kombination**: Wo können aus Schwächen Chancen entstehen? Wie können Schwächen zu Stärken entwickelt werden?
4. **WT Schwäche-Gefahren-Kombination**: Wo befinden sich unsere Schwächen, und wie können wir uns vor Schaden schützen?

Es können durchaus mehrere Stärken zur Realisierung einer Chance oder Vermeidung einer Gefahr eingesetzt werden. Die größten Bedrohungen sind auch dort zu vermuten, wo eine Kombination von Schwächen einer oder mehreren Gefahren gegenübersteht.

Aufgrund dieser Kombinationen müssen dann passende Strategien entwickelt und aufeinander abgestimmt werden. Hierbei handelt es sich sicher um den anspruchsvollsten Teil des Vorgehens.

Die Kernstrategien werden dann in die Vierfelder-Matrix eingetragen.

Tip:

Ein nützlicher Zugang zu Chancen ist es, auf die eigenen Stärken zu schauen und zu überlegen, ob sie bestimmte Chancen eröffnen. Aber auch auf die Schwächen zu schauen und zu überlegen, ob man nicht durch ihre Beseitigung Chancen eröffnen könnte.

Entscheidend für den Erfolg sind immer konkrete und am Ziel ausgerichtete Maßnahmen, die konsequent umgesetzt werden müssen.

Die folgenden Fehler können häufig in veröffentlichten SWOT-Analysen beobachtet werden:

1. Durchführung einer SWOT-Analyse, ohne *davor* ein Ziel (einen Soll-Zustand) zu vereinbaren. SWOT-Analysen sollten immer bezogen auf ein Ziel erstellt und nicht abstrakt

gehalten werden. Wird der gewünschte Soll-Zustand nicht vereinbart, werden die Teilnehmer unterschiedliche Soll-Zustände erreichen, was zu schlechteren Resultaten führt.

2. Externe Chancen werden mit internen Stärken verwechselt. Sie sollten streng auseinandergehalten werden.
3. SWOT-Analysen werden mit möglichen Strategien verwechselt. SWOT-Analysen beschreiben Zustände, Strategien hingegen Aktionen. Um diesen Fehler zu vermeiden, sollte man möglichst bei Chancen an „günstige Bedingungen“ denken und bei Risiken an „ungünstige Bedingungen“.

SWOT-Modell in Matrixdarstellung

SWOT-Analyse		Interne Analyse	
		Stärken (Strengths)	Schwächen (Weaknesses)
E x t e r n e	Chancen (Opportunities)	<i>Strategische Zielsetzung für S-O:</i> Verfolgen von neuen Chancen, die gut zu den Stärken des Unternehmens passen (Matching-Strategie).	<i>Strategische Zielsetzung für W-O:</i> Schwächen eliminieren, um neue Chancen zu nutzen, also Risiken in Chancen umwandeln (Umwandlungsstrategie).
	Gefahren (Threats)	<i>Strategische Zielsetzung für S-T:</i> Stärken nutzen, um Risiken bzw. Gefahren abzuwehren (Neutralisierungsstrategie).	<i>Strategische Zielsetzung für W-T:</i> Verteidigungsstrategien entwickeln, um vorhandene Schwächen nicht zum Ziel von Bedrohungen werden zu lassen.
A n a l y s e			

Ein Beispiel

Ein kleines neu gegründetes Beratungsunternehmen könnte folgende SWOT-Analyse ausarbeiten:

Stärken

- Wir können sehr schnell reagieren, weil wir keine große Bürokratie oder Hierarchien haben.
- Wir können sehr guten Kundenservice bieten, weil wir durch die noch wenigen Aufträge ausreichend Zeit haben, uns den Kund_innen zu widmen.
- Unsere Führungskraft hat eine gute Reputation am Markt.
- Wir können die Richtung unseres Marketing schnell ändern, wenn sie nicht funktioniert.
- Wir haben niedrige Unkosten, sodass wir zu einem guten Preis anbieten können.

Schwächen:

- Unser Unternehmen hat wenig Marktpräsenz und – reputation.
- Wir haben eine kleine Belegschaft mit wenig Breite in den Kompetenzen.
- Wir haben Probleme bei Krankenständen oder Ausscheiden von Teammitgliedern.
- Unsere Liquidität wird in den ersten Phasen unbefriedigend sein.

Chancen:

- Unsere Branche expandiert mit vielen zukünftigen Erfolgchancen.
- Die regionale Regierung ermutigt das regionale Unternehmertum.
- Unser Mitbewerber_innen sind langsam im Anwenden neuer Technologien.

Risiken:

- Technische Entwicklungen dieses Marktsegments könnten sich außerhalb unserer Teilnahmemöglichkeiten bewegen.
- Eine kleine Veränderung in der Zielsetzung eines großen Mitbewerbers könnte die von uns erreichbare Marktposition übernehmen.

Als **Ergebnis dieser Analyse** sollte die Beratungsfirma sich dazu entscheiden, sich auf die schnelle Reaktion auf Kund_innenwünsche und das hochwertige Service für regionale Unternehmen und die regionale Regierung zu spezialisieren.

Marketing würde dann in ausgewählten regionalen Publikationen stattfinden, um größtmögliche Marktpräsenz für ein bestimmtes festgelegten Werbebudget zu erreichen. Außerdem sollte die Beratungsfirma bei technologischen Veränderungen immer am neuesten Stand sein.

Quellen:

<https://de.wikipedia.org/wiki/SWOT-Analyse>

<http://www.businessnewsdaily.com/4245-swot-analysis.html>

https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm