



DIE SWOT-ANALYSE

WIRKSAME ANALYSEN UND LÖSUNGEN ENTWICKELN

Eine SWOT-Analyse findet sich in beinahe jedem Strategiepapier wieder. Sie ist eines der gängigsten Werkzeuge, um sich einen Überblick über den Status quo bzw. einen Problemzusammenhang zu verschaffen. Zudem kann eine Lösungsidee für unternehmerische Herausforderungen gefunden und argumentiert werden. Leider wird die SWOT jedoch meist verkürzt bzw. falsch angewandt und ihr volles Potential damit nicht ausgeschöpft. Dieser Praxisletter erläutert Schritt für Schritt, wie eine optimale SWOT als Analyse- und Lösungswerkzeug aufgebaut wird. Sie lässt sich damit für alle Branchen, alle Unternehmensgrößen und viele wirtschaftliche Fragestellungen anwenden.

von Prof. (FH) Dr. Peter Dietrich

I. DIE SWOT RICHTIG VERSTEHEN UND EINSETZEN

Die SWOT-Analyse ist eines der bekanntesten sozial- und wirtschaftswissenschaftlichen Werkzeuge¹⁾. Die Abkürzung steht für Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Risiken). Die SWOT unterstützt bei der Suche und Systematisierung zentraler Faktoren, um die Ausgangslage eines Unternehmens oder einer Organisation zu bestimmen und darauf aufbauend Handlungsoptionen abzuleiten. Die Chance, einen wirkungsvollen Hebel zur Problemlösung zu identifizieren, ist dadurch nicht mehr dem Zufall überlassen. Weiters hilft sie eine Idee systematisch und fundiert zu argumentieren. Damit ist man in der Diskussion über die Realisations-Chancen eines Konzepts nicht mit individuellen Erfahrungswerten oder gar Geschmacksurteilen konfrontiert. So zumindest sieht der Idealfall aus. Auffallend ist jedoch, dass das volle Potenzial einer SWOT nicht genutzt wird – und das hat mit zwei Problemen zu tun.

Die SWOT entfaltet ihr Potenzial nur dann, wenn sie professionell angewendet wird.

Problem 1: Der Einsatz ist verkürzt und geht über eine Situationsdefinition nicht hinaus.

Oftmals wird die SWOT lediglich dazu verwendet, unterschiedliche Faktoren zu sammeln und übersichtlich zu gliedern. Der nächste Schritt, die systematische Ableitung von Ideen und Lösungen, erfolgt dann entweder gar nicht oder völlig unabhängig davon. Die Folge ist ein Bruch in der Argumentation zwischen

dem Analyse- und dem Lösungsteil eines Konzepts. Dies erzeugt Unsicherheit beim Adressaten der SWOT, wie fundiert die unterbreitete Idee denn tatsächlich ist.

Problem 2: Insbesondere die externen Faktoren sind unsauber definiert. Während die Auflistung der internen Faktoren (Stärken und Schwächen) in der Regel noch relativ unproblematisch verläuft, sind die externen Faktoren zumeist falsch definiert. Chancen und Risiken werden in der Praxis oft als strategische Handlungsoptionen aufgefasst und Risiken als Hindernisse bei deren Umsetzung. Gerade hier geht es aber um ein nüchternes Notieren all derjenigen „Treiber“ im Umfeld, die eine Chance oder ein Risiko darstellen.

ABB. 1: BEISPIEL FÜR EINE FEHLERHAFT ERSTELLTE SWOT

<p>Stärken / Strengths:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gutes Produkt • Motivierte MitarbeiterInnen • ... 	<p>Schwächen / Weaknesses:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Distribution • Social Media-Auftritt • ...
<p>Chancen / Opportunities:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aufbau Social Media-Community • Start eines Online-Distributionskanals • ... 	<p>Risiken / Threats:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desinteressierte Community • Sinkende Umsätze im Verkauf • ...

Das dargestellte Beispiel (vgl. Abb. 1) zeigt eine unprofessionell entwickelte SWOT. Sie übersieht, dass sie ein wirklich mächtiges Management-Werkzeug sein kann, das hilft, die permanente Auseinandersetzung eines Unternehmens mit seiner Umwelt sicherzustellen: die Kombination von Innen und Außen, Gegen-



DIE SWOT-ANALYSE

WIRKSAME ANALYSEN UND LÖSUNGEN ENTWICKELN

wart und Zukunft. Die SWOT schafft dabei nichts weniger als ein Zusammenwirken der beiden klassischen Management-Ansätze: »Ressource-based-view« auf der einen und »Market-based-view« auf der anderen Seite.

Interne Faktoren sind direkt beeinflussbar, externe Faktoren nicht.

Beim sogenannten **Ressource-based-view** kommen die internen Faktoren als Stärken und Schwächen des Unternehmens ins Blickfeld. Diese liegen im eigenen Einflussbereich der Organisation, sie sind also prinzipiell aus eigener Kraft veränderbar und werden immer im Vergleich zu den stärksten Mitbewerbern definiert. So gilt z.B. ein Produkt oder eine Dienstleistung nur dann als Stärke, wenn es objektiv mehr Kundennutzen bietet als jene der Konkurrenz. Faktoren, die als Stärken oder Schwächen analysiert werden können, sind u.a.: Geschäftsmodelle, Innovationen, Produkte, Dienstleistungen, Marke, Image, Verfahren, Methoden, Know-How, Motivation, Kostenposition, Liquidität, Kapitalstruktur ...

Der **Market-based-view** zwingt dazu, eine outside-in-Perspektive einzunehmen, also auf das Umfeld des Unternehmens zu fokussieren. Interessant sind all jene externen Faktoren, die einen maßgeblichen Einfluss auf das Unternehmen nehmen können. Im Gegensatz zu den internen Faktoren sind diese jedoch in der Regel nicht direkt beeinflussbar. Chancen und Risiken sind also keine Handlungsoptionen, welche das Unternehmen einfach ergreifen und umsetzen kann. Sie sind Umfeldbedingungen, die einen Einfluss auf die Gegenwart und Zukunft des Unternehmens haben können. Faktoren mit einer positiven Auswirkung werden als Chancen bezeichnet, hemmende oder gar schädliche Faktoren hingegen als Risiken definiert.

Für das systematische Screening der externen Faktoren bietet sich die sogenannte **PEST-Analyse** an (vgl. Abb. 2). Dies ist wiederum eine Abkürzung aus dem Englischen und steht für: Political, Economical, Social und Technological. Behält man diese

Faktoren und ihre Entwicklungen auf Basis seriöser Quellen im Auge und lässt die wichtigsten in Hinblick ihres Einflusses auf das Unternehmen in die SWOT einfließen, entsteht eine systematische und umfassende Analyse.

ABB. 2: UMFELDANALYSE MIT DEM PEST-MODELL

- P - Politische und rechtliche Faktoren:** Gesetzgebung, politische Stabilität, Handelshemmnisse, Sicherheitsvorgaben, Subventionen, Steuerrichtlinien, Wettbewerbsregelungen...
- E - Ökonomische Faktoren:** Wirtschaftswachstum, Inflation, Deflation, Zinsen, Wechselkurse, Besteuerung, Arbeitslosigkeit, Konjunkturzyklen, Verfügbarkeit von Ressourcen...
- S - Sozio-kulturelle Faktoren:** Werte, Lebensstil, demografische Einflüsse, Einkommensverteilung, Bildung, Bevölkerungswachstum, Sicherheit, Ökologie...
- T - Technologische Faktoren:** Schlüsseltechnologien, Verfahren, öffentliche bzw. private Forschungsinitiativen und Entwicklungsinvestitionen ...

2. DIE SWOT-MATRIX ALS ERKENNTNIS-GENERATOR EINSETZEN

Die Unterscheidung von Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken mag einfach aussehen, ist es in der Praxis aber nicht. Externe Faktoren können vom Unternehmen nicht beeinflusst, durch die internen Faktoren jedoch mehr oder weniger gut zum eigenen Erfolg genutzt werden. Und aus diesem Zusammenwirken von internen und externen Faktoren spielt die SWOT das wahre Potential für das Unternehmen aus.

In der Praxis ist die einfache SWOT-Version der Vierfelder-Darstellung durchaus bekannt und im Einsatz. Interessanterweise kennen und verwenden viele Unternehmen nicht die „Turbo-Version“, nämlich die SWOT-Matrix. Die Erarbeitung erfolgt



DIE SWOT-ANALYSE

WIRKSAME ANALYSEN UND LÖSUNGEN ENTWICKELN

ABB. 3: SWOT-MATRIX UND NORMSTRATEGIEN

		Interne Faktoren	
		Stärken (Strengths) • Stärke 1 • Stärke 2 • Stärke 3	Schwächen (Weaknesses) • Schwäche 1 • Schwäche 2 • Schwäche 3
Externe Faktoren	Chancen (Opportunities) • Chance 1 • Chance 2 • Chance 3	SO-Strategien »Heimspiel«	WO-Strategien »Change«
	Risiken (Threats) • Risiko 1 • Risiko 2 • Risiko 3	ST-Strategien »Re-Definition« bzw. »Neutralisation«	WT-Strategien »Verteidigung« bzw. »Rückzug«

nach einem an sich einfachen Schema: Die Matrix wird so formatiert, dass die SWOT-Faktoren in der obersten Zeile bzw. der linken Spalte am Rand aufscheinen. Dort werden die Faktoren zunächst gesammelt und dann kurz bzw. möglichst sprechend beschrieben. Idealerweise entspricht die Reihenfolge der Wichtigkeit für das Unternehmen. Durch diese Anordnung entstehen in der Mitte der Matrix vier Felder und damit Platz für die Ableitung von sogenannten Normstrategien, die aus der sinnvollen Verknüpfung von internen und externen Faktoren entstehen (vgl. Abb. 3).

Über die SWOT-Matrix und Normstrategien werden die wichtigsten Zukunftsfelder ersichtlich.

SO-Strategien - Verknüpfung von Stärken und Chancen: Die Idee hier ist, durch den Einsatz der eigenen Stärken die bestehenden Chancen bestmöglich auszunützen. Das Unternehmen spürt sozusagen Rückenwind und kann seine Stärken optimal ausspielen. Das Ziel lautet immer, im SO-Bereich gut positioniert zu sein und diese Themen konsequent weiterzuent-

wickeln. Daher wird diese Normstrategie hier als »Heimspiel« bezeichnet. Wenn ein Unternehmen aufgrund der Nachfrage des Marktes auf Expansionskurs ist und Produktinnovationen zu einem echten Markterfolg werden, wäre das ein klassisches Heimspiel.

WO-Strategien - Verknüpfung von Chancen und Schwächen: Hier tun sich im Umfeld Chancen auf, welche sich aber wegen der eigenen Schwächen nicht realisieren lassen. Es geht also darum, Schwächen zu beseitigen, um Chancen bestmöglich wahrnehmen zu können. Griffig wird diese Normstrategie, wenn sie stets mit einem Entwicklungsaspekt – sprich: »Change« – verbunden ist. Beispielhaft können Mergers & Acquisitions als eine solche strategische Option gewertet werden: Ein lückenhaftes Portfolio, das die aktuelle Nachfragesituation nicht befriedigen kann, wird durch gezielte Zukäufe ergänzt.

ST-Strategien - Verknüpfung von Risiken und Stärken: Wahrgenommene Risiken von außen werden durch den bewussten Einsatz der eigenen Stärken abgeschwächt oder entschärft. In einer aktiven Variante können wir hier von einer »Re-Definition« sprechen, in einer weniger forcierten Weise von einer »Neutralisation« der riskanten Situation. Zum Beispiel könnte man demnach versuchen, Deutungshoheit über eine unangenehme Situation zu gewinnen, indem diese kommunikativ aus einer vorteilhafteren Perspektive dargestellt wird²⁾.

WT-Strategien - Verknüpfung von Schwächen und Risiken: Diese Normstrategien behandeln die ungünstigste Konstellation. Das Unternehmen nimmt Risiken wahr, denen es ausgeliefert ist, da sie auf die eigenen Schwachstellen einwirken. Man sollte natürlich langfristig immer versuchen, seine Schwächen auszumerzen. Da es sich jedoch um eine riskante Situation handelt, wird man kurzfristig in eine gute »Verteidigung« investieren und sich – um in der Kampfmetapher zu bleiben – im schlimmsten Fall auf einen geordneten »Rückzug« vorbereiten. Das Management von Krisenszenarien fällt beispielsweise in diesen Bereich.



DIE SWOT-ANALYSE

WIRKSAME ANALYSEN UND LÖSUNGEN ENTWICKELN

3. DIE SWOT ALS NAVIGATIONS- UND KOMMUNIKATIONS-INSTRUMENT NUTZEN

Die SWOT sieht auf den ersten Blick einfach aus – und gerade das verleitet zu einer oft falschen bzw. oberflächlichen Anwendung. Professionell eingesetzt kann diese Methodik in kurzer Zeit wertvolle Einsichten und Ideen generieren. Die SWOT ist dabei mehr als ein Analyseinstrument. Sie ist ein strategisches Management-Werkzeug, über das die beiden klassischen Managementansätze »Ressource-based-view« bzw. »Market-based-view« miteinander in Bezug gesetzt werden können. Aus der Verknüpfung von internen und externen Faktoren werden strategische Handlungsoptionen abgeleitet: »Heimspiel«, »Change«, »Re-Definition bzw. Neutralisation« und »Verteidigung bzw. Rückzug«. Damit steigen nicht nur Erkenntnis und Kreativität, sondern auch die Problemlösungsfähigkeit eines Unternehmens. Gerade das macht aus der SWOT ein wirksames Navigations- und Kommunikations-Instrument (vgl. Abb. 4) für das Management³⁾.

ZUSAMMENFASSUNG: SWOT – ANWENDUNG UND NUTZEN

1. Umfassende Verbindung von interner Sicht (Stärken und Schwächen) und externer Sicht (Chancen und Risiken)
2. Einfache Ableitung von Normstrategien für Schlüsselthemen
3. Hebel zur Problemlösung von unternehmerischen Herausforderungen
4. Wirksames Navigations- und Kommunikations-Instrument für das Management

Anmerkungen

1. Vgl. Paul, H. / Wollny, V., Instrumente des strategischen Managements, München 2014, Kap. 4 zur SWOT-Analyse.
2. Dietrich, P., Wandlungsorientiertes Kommunikationsmanagement, Wiesbaden 2018, S. 226 ff.
3. Stöger, R., Die wirksamsten Management-Werkzeuge, Stuttgart 2016, S. 21 f.

PORTRAIT AUTOR

- > Prof. (FH) Dr. Peter Dietrich
- > Studiengangsleiter International Business Studies
- > Professor für Strategische Kommunikation und Stakeholder Management
- > E-Mail: Peter.Dietrich@fh-kufstein.ac.at



DIE SWOT-ANALYSE

WIRKSAME ANALYSEN UND LÖSUNGEN ENTWICKELN

Hintergrund: Eine Versicherung entwickelt und aktualisiert regelmäßig eine SWOT-Matrix. Gezielt werden dabei Normstrategien erarbeitet und umgesetzt.

ABB. 4: SWOT-MATRIX – WERKZEUG UND BEISPIEL (VERSICHERUNG)

A. SWOT-Matrix			
		Interne Faktoren	
		Stärken (Strengths)	Schwächen (Weaknesses)
		<ul style="list-style-type: none"> Marktführer, gutes Image Finanzielle Ausstattung Stabile, schlanke Prozesse Erfahrener Mitarbeiterstamm 	<ul style="list-style-type: none"> Innovation (v.a. bei Privatkunden) Sinkender Umsatz pro Niederlassung Schlechte Marktstellung bei Industriekunden
Externe Faktoren	Chancen (Opportunities) <ul style="list-style-type: none"> Marktbereinigung (Liquiditätsdruck) Rückzug der Banken aus Versicherungs-Geschäft Bedarf von Industriekunden nach neuen Lösungen 	SO-Strategien <ul style="list-style-type: none"> Übernahme von Versicherungskunden der Banken Verkauf zusätzlicher Dienstleistungen Ausbau der Marktstellung durch Akquisition mittelgroßer Versicherungen ... 	WO-Strategien <ul style="list-style-type: none"> Investition in F&E-Abteilung/Zukauf von Innovations-Know-how Verbesserung der NL-Umsätze durch Marktbereinigung ...
	Risiken (Threats) <ul style="list-style-type: none"> Generelles Image von Versicherungen (bürokratisch & teuer) Angespannte Liquidität Sinkende Margen bei Tourismuskunden 	ST-Strategien <ul style="list-style-type: none"> Forcierte Positionierung als Anbieter von maßgeschneiderten Versicherungslösungen ... 	WT-Strategien <ul style="list-style-type: none"> Bereinigung des Baukunden-Geschäftsportfolios Schrittweiser Rückzug aus der Tourismus-Branche ...
B. Umsetzung			
Normstrategie	Maßnahmen	Termin	Verantw.
SO 1: Übernahme von Versicherungskunden der Banken	SO 1.1.: Identifikation von geeigneten Zielgruppen ("Übernahme-Roadmap")	30.6	Berger
	SO 1.2.: Systematische Akquisition inkl. Monatsbericht über die Wirksamkeit der Aktionen	31.12	...
SO 2: Verkauf zusätzlicher Dienstleistungen
...