

Benjamin Künzli

SWOT-Analyse

Ein klassisches Instrument der Strategieentwicklung mit viel ungenutztem Potenzial



Die bereits in den 1960er-Jahren entwickelte SWOT-Analyse gehört zu den wichtigsten Methoden der Strategieentwicklung. Sie ist mehr als nur ein Analyse-Instrument. Denn richtig angewendet liefert sie nicht nur wertvolle Erkenntnisse zur strategischen Ausgangslage, sondern auch Optionen für die Zukunft des Unternehmens. Nutzt man das Instrument nicht systematisch genug, kann man jedoch auch zu falschen Schlüssen kommen. Das große Potenzial der SWOT-Analyse wird zu selten wirklich ausgeschöpft.

Hintergrund

SWOT-Analyse

bezeichnet ein Instrument mit dem Stärken und Schwächen einer Organisationseinheit analysiert und im Zusammenhang mit ihrem Umfeld beurteilt werden. Zudem kann es strategische Optionen liefern. SWOT ist ein Akronym für Strengths, Weaknesses, Opportunities und Threats.

Die **SWOT-Analyse** ist wohl eines der bekanntesten Management-Tools. Sie kann grundsätzlich immer dann eingesetzt werden, wenn Stärken und Schwächen einer organisationalen Einheit im Verhältnis zum relevanten Umfeld analysiert und beurteilt werden sollen. Beispiele solcher Einheiten wären etwa ein Unternehmen, eine Business Unit, ein Profit

Center, das Marketing, die Produktion oder das Human Resource Management. Dabei stellt sich die Frage, welche Möglichkeiten der untersuchten Einheit zur Verfügung stehen, um Chancen des Umfelds mittel- bis langfristig zu nutzen und Risiken

erfolgreich zu managen. Gegebenenfalls muss auch diskutiert werden, wie die eigenen strategischen Voraussetzungen gestärkt werden können. Aus den gewonnenen Einsichten werden dann strategische Optionen abgeleitet und allenfalls operativer Handlungsbedarf festgestellt.

Allerdings hält die SWOT-Analyse auch ein paar Stolpersteine bereit, die dazu führen, dass deren Potenzial nicht immer voll genutzt wird (vgl. Abb. 1). Im Folgenden soll daher gezeigt werden, wie das Tool erfolgreich eingesetzt werden kann. Als Beispiel dient dabei die Entwicklung oder Überprüfung einer Unternehmensstrategie.

Abb. 1 Stolpersteine der SWOT-Analyse, deren Konsequenzen und Abhilfemöglichkeiten

Stolpersteine	mögliche Konsequenz	Abhilfe
<ul style="list-style-type: none"> zu wenig fundierte Analyse 	<ul style="list-style-type: none"> Fehlschlüsse, die zu falscher Strategie führen können 	<ul style="list-style-type: none"> wesentlichste Ergebnisse der Analysen des Umfelds und der Unternehmung in die SWOT einfließen lassen (vgl. Abb. 4), SWOT zum Fazit dieser Analysen machen
<ul style="list-style-type: none"> eigene, schon vorher vorhandene Sichtweisen werden unkritisch eingebracht 	<ul style="list-style-type: none"> bestehende Strategie wird nicht wirklich überprüft, eventuell wird nur der Status quo verteidigt 	<ul style="list-style-type: none"> »evidence-based« Analysen hinzuziehen Ergebnisse der SWOT kritisch hinterfragen. Was ist neu daran? Woran halten wir fest? Warum? SWOT von Dritten (z. B. mit neutralen Peers oder externem Berater) »challengen« lassen
<ul style="list-style-type: none"> unsystematischer Umgang mit der Komplexität des beobachteten Umfelds und des eigenen Unternehmens 	<ul style="list-style-type: none"> strategisch Relevantes wird verpasst, strategisch Irrelevantes ausgebreitet 	<ul style="list-style-type: none"> SWOT im Rahmen eines klar strukturierten Strategieentwicklungs-, resp. -überprüfungsprozesses anwenden, vgl. dazu Abb. 3 auf der Basis eines expliziten (Unternehmens-) Modells arbeiten (z. B. St. Galler Management-Modell⁴) »Flughöhe« prüfen: Sind unsere Themen wirklich von strategischer Bedeutung? Gibt es Aspekte, die wir weglassen können?
<ul style="list-style-type: none"> Vermischung der Dimensionen Strengths und Opportunities respektive Weaknesses und Threats 	<ul style="list-style-type: none"> strategische Position der Unternehmung im Umfeld kann nicht richtig erfasst werden, die richtigen Schlüsse können nicht gezogen werden 	<ul style="list-style-type: none"> klare Unterscheidung zwischen Innendimension (Strengths und Weaknesses) und Umfeld-dimension (Opportunities und Threats), vgl. dazu Abb. 2.
<ul style="list-style-type: none"> kein direktes Ableiten von strategischen Optionen aus den Erkenntnissen der SWOT 	<ul style="list-style-type: none"> strategische Chancen werden verpasst, Bedrohungen nicht abgewandt 	<ul style="list-style-type: none"> aus der SWOT-Analyse strategische Optionen ableiten, vgl. dazu Abb. 4
<ul style="list-style-type: none"> Vermischen strategischer und operativer Themen 	<ul style="list-style-type: none"> falsche Prioritätensetzung »Strategie« mit operativen Themen 	<ul style="list-style-type: none"> vorgängig vereinbaren, was unter »strategisch« verstanden werden soll, Themen dann entsprechend filtern operative Themen, die bei der Anwendung der SWOT auftauchen, nicht in Strategie aufnehmen, sondern gesondert behandeln

Verfahren

Zunächst ist die SWOT-Analyse nicht viel mehr als eine ziemlich offene Vierfelder-Matrix (vgl. Abb. 2). Das Verfahren, in dem sie angewandt wird, muss daher so gestaltet werden, dass einerseits Oberflächlichkeit und Beliebigkeit, andererseits aber auch Lähmung durch endlose Analysen vermieden werden können. Bevor man mit den Analysen überhaupt beginnt, sollte man sich deshalb zunächst über den Fokus und die Tiefe der Abklärungen verständigen. Dabei sollte man darauf achten, dass mit diesen Untersuchungen ein hinreichendes (also nicht maximales) Verständnis der strategischen Situation erzielt wird. Soweit als möglich und sinnvoll sollte mit Zahlen, Daten, Fakten, also nicht nur mit subjektiven Ansichten gearbeitet werden. Die SWOT-Analyse muss zudem in einen klar strukturierten Strategieentwicklungs- oder -überprüfungsprozess eingebunden werden (vgl. Abb. 3).

Untersuchungsgegenstand der SWOT-Analyse ist die Positionierung des Unternehmens in seinem Umfeld im Vergleich zu den Mitbewerbern (vgl. Abb. 4). Daher muss man sich zuerst ein klares Verständnis des relevanten Umfeldes erarbeiten. Das weitere Umfeld kann man zum Beispiel mit Hilfe einer PESTEL-Analyse¹ untersuchen. Daran anschließend kann das nähere Umfeld mit den bekannten Instrumenten zur Analyse der Märkte und der Stakeholder beurteilt werden.² Dann wird das eigene Unternehmen durchleuchtet. Von Interesse sind vor allem die aktuelle Leistungserbringung und Wertschöpfung sowie die strategischen Fähigkeiten. Dabei werden die (wichtigsten) Produkte und Dienstleistungen, die Kernprozesse sowie die Kompetenzen und Ressourcen *im Vergleich zu den Mitbewerbern* beurteilt. Nur so kann später abgewogen werden, wie gut das eigene Unternehmen bestehende Chancen am Markt nutzen kann. Sind die Mitbewerber stärker und schneller, werden *sie* die Chancen realisieren.

Hat man sich ein hinreichendes Bild über das Umfeld und das eigene Unternehmen erarbeitet, übernimmt man die jeweils wesentlichsten Aspekte davon in die vier Felder der SWOT (vgl. Abb. 4). Dabei reichen pro Feld oft fünf bis sechs Themen aus. Mit der SWOT bringt man also die vorherigen Analysen auf den Punkt.

Mit dem nächsten Schritt leitet man zum Entwickeln von strategischen Optionen über. Die SWOT ist also mehr als »nur« Analyse. Dazu stellt man im Wesentlichen folgende Fragen:

- Welche unserer Stärken können wir wie einsetzen, um Chancen des Umfeldes zu nutzen?
- Welche unserer Stärken können wir wie einsetzen, um Bedrohungen des Umfeldes abzuwehren oder zu mildern?

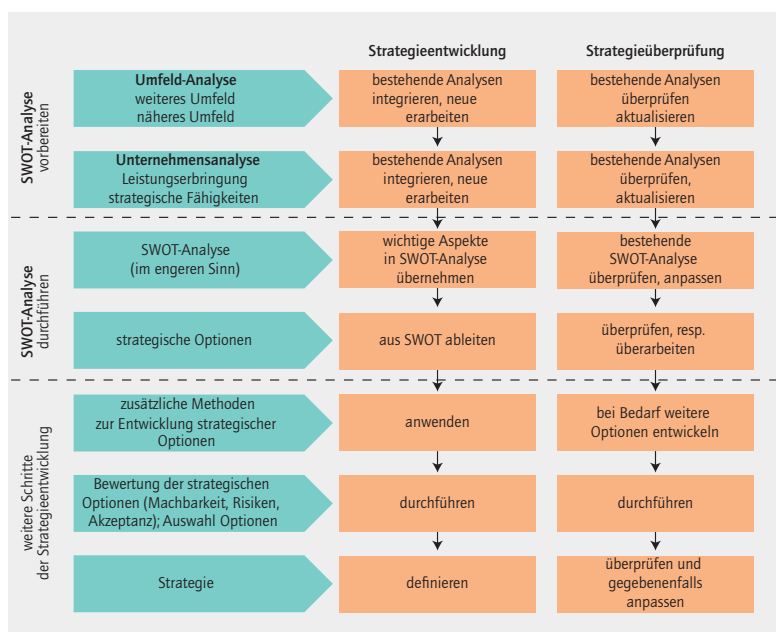


- Wie wirken sich unsere Schwächen darauf aus, wie wir Chancen nutzen? Was ist daher zu tun?
- Haben wir Schwächen, die uns besonders anfällig für Bedrohungen aus unserem Umfeld machen? Was ist daher zu tun?

Abb. 2 Die vier Analysebereiche der SWOT-Analyse

Beim Beantworten dieser Fragen erkennt man die strategisch wirklich relevanten Faktoren und deren Implikationen. Strategische Optionen erscheinen dann schon fast automatisch. Damit man sich nicht zu sehr einengt und um nach der Analysephase Kreativität zu ermöglichen, ist es empfehlenswert, erst einmal »brainstorming-ähnlich« vorzugehen, also die Ideen einfach fließen zu lassen. Um zunächst möglichst viele Optionen zu kreieren, wird man neben der SWOT weitere einschlägige Verfahren hinzuziehen.³ Erst dann werden die

Abb. 3 Vorbereitung, Durchführung und Strategieentwicklung mit Hilfe der SWOT-Analyse



Optionen bewertet und ausgewählt (respektive bei der Review mit der bestehenden Strategie verglichen; vgl. Abb. 3).

Die Erfahrung zeigt, dass beim Beantworten obiger Fragen auch operative Themen an die Oberfläche kommen. Ein Beispiel wäre etwa der Optimierungsbedarf bestimmter Geschäftsprozesse. Auch wenn damit ein hoher Handlungsbedarf verbunden sein kann, gehören solche Themen nicht in die eigentliche Strategie. Damit sie nicht verloren gehen, müssen sie gesondert bearbeitet werden (etwa indem entsprechende Projekte angestoßen werden).

Vor- und Nachteile

Wenn die SWOT-Analyse sachgerecht angewandt wird, bietet sie eine ganze Reihe von Vorteilen:

- Hoher Bekanntheitsgrad und hohe Akzeptanz
- Einfach und vielseitig in der Anwendung
- Hilft dabei, vorangegangene Analysen auf den Punkt zu bringen und sich so wieder einen Überblick zu verschaffen.
- Führt fast automatisch zu strategischen Optionen (und meist auch zu Hinweisen auf operativen Handlungsbedarf).

Insbesondere wenn sie nicht systematisch genug angewandt wird, birgt die SWOT-Analyse aber auch Nachteile:

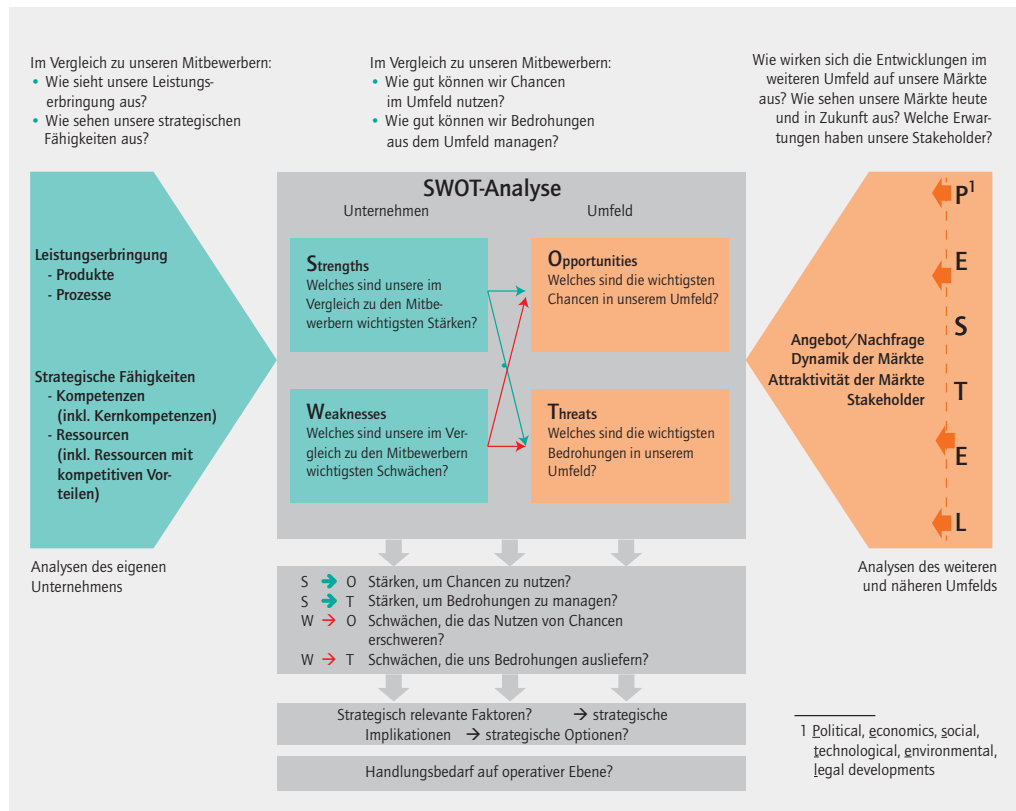
- Wegen ihrer Offenheit, kann sie zu Beliebigkeit und zur unkritischen Bestätigung des Status quo verleiten.
- Sie kann zu oberflächlichen oder aber auch zu weitgehenden Analysen verführen. Im ersten Fall besteht das Risiko, dass die daraus gezogenen strategischen Schlüsse unzutreffend sind. Im zweiten Fall droht die oft beschworene »Analyse Paralyse«.
- Operativ relevante Erkenntnisse, die mit der SWOT erarbeitet werden, können allenfalls fälschlicherweise in die Strategie eingebaut werden und diese so erheblich verwässern. Dann besteht das Risiko, dass Prioritäten falsch gesetzt werden.

Perspektiven

Bei der SWOT-Analyse handelt es sich um einen Klassiker der Strategieentwicklung und -überprüfung mit viel ungenutztem Potenzial:

- Wie oben dargestellt, ist sie mehr als »nur« Analyse. Man sollte sie vermehrt auch zum Ableiten von strategischen Optionen nutzen.

Abb. 4 Überblick über die wichtigsten Schritte und Zusammenhänge der SWOT-Analyse



- Vielbeschäftigte strategische Gremien haben die Möglichkeit, die Analysen, die der SWOT vorgehen, an interne oder externe Fachleute zu delegieren. Wenn möglich sollten sie aber die SWOT, in der Regel durch einen Moderator begleitet, selbst durchführen und so ein Fazit aus den Analysen ziehen. Das hilft, die strategische Position des eigenen Unternehmens noch besser zu verstehen. Die daraus abzuleitenden strategischen Entscheide werden somit eher gemeinsam getragen, als wenn sie durch externe Berater erarbeitet worden sind.
- Die SWOT-Analyse kann auch außerhalb ihrer angestammten Gefilde, also der Strategieentwicklung und -überprüfung auf der Stufe des gesamten Unternehmens, angewandt werden. Wie bereits eingangs erwähnt, ist sie immer dann hilfreich, wenn die Positionierung einer organisationalen Einheit in ihrem Umfeld zu beurteilen ist und wenn daraus strategische (und allenfalls auch operative) Schlüsse gezogen werden sollen. Dazu wird man die entsprechenden Fragestellungen anpassen müssen. Erfahrungen im Coaching mit Teams und Führungskräften zeigen zudem, dass die SWOT-Analyse auch auf diesem Gebiet gut angenommen wird, weil sie auf einfache Weise Überblick und Orientierung verschafft.
- Schließlich zeigt die Tabelle in Abbildung 1, wie man Stolpersteinen bei der Anwendung der

SWOT-Analyse aus dem Weg gehen kann und so weiteres Potenzial dieses praxisbewährten Instruments nutzen kann.

Anmerkungen

- 1 Political, economical, social, technological, environmental, legal developments. Vgl. z. B. Johnson, G./ Scholes, K.: Exploring Corporate Strategy. Text and Cases. 9. Aufl., Harlow 2011, S. 55 ff.
- 2 Vgl. z. B. Nagel, R./Wimmer, R.: Systemische Strategieentwicklung. Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider. 5. Aufl., Stuttgart 2009, S. 119 ff.
- 3 Vgl. z. B. Nagel, R./Wimmer, R., a. a. O., S. 201 ff.
- 4 Ruegg-Stürm, J.: Das neue St. Galler-Management-Modell. Grundkategorien einer integrierten Managementlehre: der HSG-Ansatz. Bern 2003.



Dr. Benjamin Künzli

Inhaber und Geschäftsführer CLC Consulting AG,
Unternehmensentwicklung, Zürich
benjamin.kuenzli@clc-consulting.ch

Barcelona | Budapest | Genf | Hamburg | Köln | Lyon | Madrid | Moskau | München | Stuttgart | Wien | Zürich

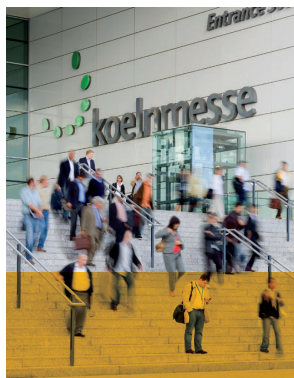
Zukunft Personal

25.–27. September 2012
koelnmesse

Zeitgleich mit

PLE Professional Learning
Europe

3. Europäischer Fachkongress für E-Learning,
Wissensmanagement und Personalentwicklung



Europas größte Fachmesse für Personalmanagement

www.zukunft-personal.de