

Die SWOT-Analyse – Der Klassiker unter den Strategie-Tools

Im Bereich des strategischen Managements hat die **SWOT-Analyse** in den letzten Jahrzehnten ihren festen Platz als eines der am weitesten verbreiteten Werkzeuge zur Entwicklung von Unternehmensstrategien gefunden. Ihr Anwendungsbereich erstreckt sich über verschiedene Branchen und Unternehmen, von aufstrebenden Start-ups bis zu etablierten Konzernen.

SWOT, das wohl bekannteste Akronym in der Managementlehre (**S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities und **T**hreats), steht für die integrierte Analyse des internen und externen Unternehmensumfeld mit dem übergeordneten Ziel, interne Stärken zu identifizieren, um externe Chancen zu nutzen, externe Bedrohungen zu vermeiden und gleichzeitig interne Schwächen gezielt zu eliminieren oder zu minimieren.

Die SWOT-Analyse beantwortet zentrale strategische Fragen

Die SWOT-Analyse bietet eine strukturierte Methode zur Untersuchung und Beantwortung zentraler strategischer Fragen:

- **Analyse der aktuellen Unternehmenssituation:**
Wie ist die derzeitige, interne Situation des Unternehmens?
- **Identifikation von Stärken und Schwächen des Unternehmens:**
Welche spezifischen Bereiche oder Fähigkeiten zeichnen das Unternehmen aus?
In welchen Aspekten zeigt das Unternehmen Herausforderungen oder Defizite?
- **Bewertung der Herausforderungen durch den Markt oder die Unternehmensumwelt:**
Welche konkreten Herausforderungen ergeben sich aus dem aktuellen Marktumfeld oder der Unternehmensumwelt?
- **Nutzung der Stärken zur Kompensation der Schwächen:**
Wie können die identifizierten Stärken gezielt und effektiv eingesetzt werden, um Wettbewerbsvorteile zu erlangen oder Potenziale zu maximieren?
Welche Maßnahmen beabsichtigt das Unternehmen zu ergreifen, um identifizierte Schwächen zu kompensieren und somit die Wettbewerbsfähigkeit zu stärken?
- **Erarbeitung strategischer Optionen:**
Welche konkreten Handlungsmöglichkeiten bieten sich aufgrund der aktuellen und zukünftigen Lage des Unternehmens?

Grundprinzip der SWOT-Analyse

	Positiv	Negativ	Unterstützende Analyse-Tools
1. Analyse-Ebene intern	S trengths:	W eaknesses:	CSF VRIO Benchmark
2. Analyse-Ebene extern	O pportunities:	T hreats:	PESTEL Risiko-Analyse Szenarios 5-Forces Industry-Cycle

Einige Kommentatoren bezeichnen die SWOT-Analyse als ein veraltetes und zu simples Instrument aus dem traditionellen Repertoire des strategischen Managements, das an Bedeutung verliert. Eine genauere Betrachtung zeigt jedoch, dass die SWOT-Analyse auch in Zeiten exponentiellen technologischen Fortschritts, globaler Veränderungen und unvorhersehbarer Herausforderungen weiterhin ihren Platz als ein wirksames Instrument für die Entwicklung und Planung von Unternehmensstrategien behaupten kann. Bei **korrekter Anwendung** entfaltet die **SWOT-Analyse** ihre Stärken und bleibt somit ein wertvolles Werkzeug in einem dynamischen Unternehmensumfeld.

SWOT-Analyse – Die Durchführung

Durchführung der SWOT-Analyse



Der Ablauf einer **SWOT-Analyse** sollte **systematisch und strukturiert** erfolgen. Für die Durchführung hat sich die folgende Vorgehensweise bewährt.

(1) Die klare Zielsetzung:

Die **SWOT-Analyse** stellt kein abstraktes, normatives Konzept dar, sondern ist ein praxisorientiertes Management-Tool, vielseitig einsetzbar und **immer auf eine spezifische Situation und Zielsetzung ausgerichtet**. Beispielsweise kann sie dazu dienen, die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens zu bewerten, um die Faktoren zu identifizieren, die die Entwicklung und Umsetzung neuer Ideen und Produkte beeinflussen. Im Rahmen der

Internationalisierung ermöglicht sie eine Einschätzung der Eignung eines Unternehmens für eine internationale Positionierung. Im Bereich des Marketings unterstützt sie gezielt die Erschließung bestehender und neuer Märkte sowie spezifischer Kundengruppen.

Eine SWOT-Analyse ohne klare Zielsetzung bleibt ohne praxistaugliche Ergebnisse.

(2) Internen Stärken - Schwächen Analyse (Strengths & Weaknesses)

Auf der internen Analyseebene identifizieren Unternehmen Merkmale, die sie positiv von der Konkurrenz abheben. Es ist entscheidend, diejenigen Merkmale zu erkennen, die nicht nur den Unternehmenserfolg fördern, sondern auch mit den unternehmerischen Zielen im Einklang stehen. Im Gegenzug werden Merkmale, die Unternehmen negativ von der Konkurrenz abgrenzen oder Bereiche die Defizite aufweisen, als Schwächen betrachtet. Um **Stärken und Schwächen möglichst präzise und objektiv zu ermitteln**, empfiehlt es sich, die folgenden 3 Schritte einzuhalten:

(a) Identifikation von Stärken:

Nutzen Sie für die Identifikation Ihrer Stärken valide quantitative und qualitative Daten. Hierbei können Informationen aus dem **ERP-System**, der **ABC-Analyse** oder der **Kunden-Zufriedenheitsanalyse** hilfreich sein. Ergänzen Sie diesen Schritt durch den Einsatz weiterer Tools wie der Analyse der Kritischen Erfolgsfaktoren (**CSF**) für Kundenkaufentscheidungen oder einer **VRIO-Analyse*** zur Bewertung interner Unternehmensressourcen u. Fähigkeiten.

(b) Gewichtung der Stärken:

Entscheidend ist, **die identifizierten Stärken zu gewichten** und ihre Bedeutung im spezifischen Kontext und den Zielen der SWOT-Analyse zu berücksichtigen. Beispielsweise kann eine Stärke für ein Kundensegment in einem anderen Segment weniger relevant oder gar bedeutungslos sein. Daher ist es notwendig, eine SWOT-Analyse insbesondere im Bereich der Marktbearbeitung und Markterschließung für jedes Segment separat durchzuführen.

(c) Benchmark-Analyse durchführen:

Abschließend setzen Sie die identifizierten und gewichteten Stärken in Relation zu den wichtigsten Wettbewerbern oder den "Besten in der Branche", um eine präzise Bewertung Ihrer Stärken zu erhalten. Eine **Benchmark-Analyse** ermöglicht einen Vergleich auf industrieüblichem Niveau.

(3) Externe Chancen - Risiko Analyse (Opportunities & Threats)

Auf der Ebene der externen Analyse gilt es, die Einflussfaktoren im Makro- und Mikroumfeld des Unternehmens zu identifizieren. Dabei sollten Sie jene Indikatoren herausarbeiten, die ein positives Potenzial (**Chancen**) oder eine potenzielle Gefahr für den Unternehmenserfolg (**Risiken**) darstellen. Zur Unterstützung eines strukturierten Vorgehens empfiehlt es sich, bewährte Strategie-Tools einzusetzen. Für die Analyse des Makroumfelds bieten sich die **PESTEL-Analyse**, **Trendanalysen** und das **Szenario-Planung** an. Im Mikroumfeld erweisen sich das "Modell der fünf Wettbewerbskräfte" (**5-Forces-Analysis**), die **Analyse des Industriebetriebszyklus** und die **Konkurrenzanalyse** als besonders geeignete Instrumente. Um den Umgang mit diesen umfassenden und leistungsfähigen Strategie-Tools zu erleichtern, ist es entscheidend, nur diejenigen externen Faktoren auszuwählen, die einen bedeutenden und klaren Einfluss auf einen spezifischen Bereich oder ein Segment im Rahmen der SWOT Analyse haben (Zielsetzung).

(4) Vom SWOT-Portfolio zur (5) Strategieentwicklung

Die Daten und Ergebnisse aus den beiden Analyseebenen (intern und extern) werden oft in einer **Vier-Felder-Matrix** präsentiert, die als **SWOT-Portfolio** bekannt ist. Es ist wichtig zu betonen, dass die SWOT-Analyse nicht als abschließender Schritt betrachtet werden sollte; vielmehr markiert sie den Beginn der eigentlichen Strategiearbeit. Die zentrale Frage lautet: Wie nutzen wir die gewonnenen Erkenntnisse?

Hier kommt die **TOWS-Matrix** zur Anwendung, auch als **SWOT-Rückwärtsplanung** bekannt. Im Gegensatz zur reinen Darstellung von Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken verbindet die TOWS-Matrix in diesem Stadium die internen Faktoren mit den externen Einflüssen, um konkrete strategische Optionen zu entwickeln. Durch die geschickte Kombination der verschiedenen Aspekte der SWOT-Analyse werden klare Leitlinien für zukünftige Strategien und Maßnahmen erkennbar. Die TOWS-Matrix ermöglicht somit eine tiefgehende und handlungsorientierte Auswertung der SWOT-Ergebnisse.

SWOT-Portfolio & Strategische Maßnahmen (TOWS)

SWOT ANALYSE		INTERNE ANALYSE	
		Stärken (Strengths)	Schwächen (Weaknesses)
E X T E R N E A N A L Y S E	Chancen (Opportunities)	S-O Strategien Stärken nutzen die zu den Chancen des Unternehmens passen	W-O Strategien Schwächen eliminieren um Chancen zu nutzen
	Risiken (Threats)	S-T Strategien Stärken nutzen um Risiken zu minimieren	W-T Strategien Schwächen reduzieren, damit sie sich nicht zu Risiken entwickeln

SWOT-Analyse: Vorteile Nutzen – Fallstricke kennen und Fehler vermeiden

Wie bei vielen Management- und Strategie-Tools, gilt auch für die Anwendung der SWOT-Analyse, die Vorteile dieses Instruments optimal zu nutzen und gleichzeitig Fehler sowie mögliche Fallstricke zu vermeiden. Die wesentlichen **Vorteile der SWOT-Analyse** lassen sich in folgenden Punkten zusammenfassen:

- **Einfacher Rahmen:** Die SWOT-Analyse bietet einen im Prinzip einfachen Rahmen, der es ermöglicht, auch komplexere Analysen strukturiert zusammenzufassen und zu visualisieren.
- **Flexibilität:** Diese Analyseverfahren ist auf verschiedene Unternehmensbereiche und Situationen anwendbar.

- **Ganzheitliche Betrachtung und Bewertung:** Die SWOT-Analyse bietet eine umfassende Bewertung, indem interne und externe Faktoren in Bezug zueinander gesetzt werden.

Diese **Fallstricke** sollten Sie berücksichtigen, um eine **fehlerfreie SWOT-Analyse** durchzuführen:

- **Die fehlende Zielsetzung:** Eine zu breite und unspezifische Beschreibung von Einflussgrößen und Faktoren führt zu vagen Ergebnissen, die nicht sinnvoll genutzt werden können. **Ein klar definiertes Ziel ist daher entscheidend.**
- **Subjektivität:** Obwohl SWOT-Analysen oft den Eindruck von Objektivität und Neutralität vermitteln, ist diese nicht immer gegeben. Die **Auswahl der Auswertungsdimensionen** sowie die Bewertung von Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken **erfolgen auf subjektiver Basis**. Wichtige Faktoren werden aus Unkenntnis übersehen, es kommt zur Auswahl von Zufalls-Faktoren und Meinungen stehen Fakten gegenüber. Die Subjektivität kann durch die Einbindung eines breiteren Personenkreises in der Ermittlungsphase, den Zugriff auf qualitative Indikatoren sowie Benchmarking und Referenzwerte abgemildert werden.
- **Zeitliche Divergenz:** Häufig wird nicht berücksichtigt, dass die Analyse von Stärken und Schwächen auf vergangenen Entscheidungen basiert, während Chancen und Risiken **zukünftige Entwicklungen** repräsentieren. Dies kann dazu führen, dass Chancen und Risiken im gegenwärtigen Kontext reflektiert werden, während die Entwicklung von Trends **vernachlässigt** wird.
- **Vorzeitiges Beenden der Analyse:** Ein häufiger Fehler besteht darin anzunehmen, dass die SWOT-Analyse nach der Sammlung von internen und externen Faktoren abgeschlossen ist. Die eigentliche Strategiearbeit beginnt erst danach. **Sämtliche Szenarien sollten durchgespielt werden, um strategische Maßnahmen abzuleiten (TOWS-Matrix).**

Dirk Müller, Shanghai

***VRIO** (engl. Akronym für **V**aluable, **R**are, **I**nimitable und **O**rganized) ist ein Model für unternehmensinterne Analyse. Die VRIO-Analyse bewertet Kernkompetenzen eines Unternehmens, die wertvolle, selten, nicht kopierbar, oder organisiert im Unternehmen könnten.

Weiterführende Literatur:

- J. Barney: Firm Resources and Sustained Competitive Advantage; Journal of Management, Mar 1991.
 G. Panagiotou: Bringing SWOT into focus; Business Strategy Review, Summer 2003.
 D. Pickton/S. Wright: What's SWOT in strategic analysis? Strategic Change, March/April 1998.
 R. Puyta/F. Birger-Liec/C. Wilderom: The origins of SWOT analysis; Long Range Planning 56 (2023).
 E. Valentin: SWOT ANALYSIS FROM A RESOURCE-BASED VIEW; Journal of Marketing, Spring 2001.
 C. Vlado/D. Chatziniolaou: Towards a Restructuration of the Conventional SWOT Analysis; Business and Management Studies, June 2019.