



SWOT: Die potenzierende Wirkung von Stärken und Chancen

„Stärken stärken anstatt Schwächen schwächen!“ Nutzen Sie Ihre Stärken, die Sie bereits haben und bauen Sie diese aus. Das ist erheblich einfacher als Stärken aus dem NICHTS zu entwickeln. Auch der Erfolg stellt sich schneller ein. Der folgende Artikel setzt sich intensiv mit der praktischen Anwendung auseinander. Wir skizzieren in fünf konkreten Schritten eine Anleitung zur systematischen Anwendung der SWOT im Zuge der Strategiefindung.

Andreas Gumpetsberger / Harald Schützinger

WANN wird die SWOT-Analyse eingesetzt?

„Eine Chance zu sehen, ist keine Kunst. Die Kunst ist, eine Chance als erster zu sehen.“

Benjamin Franklin (1706-1790)

Die SWOT-Analyse stellt eine Verknüpfung der Stärken und Schwächen eines Unternehmens, sowie der Chancen und Risiken im externen Umfeld dar. Die „SWOT“ ist ein Mittel zur Analyse der strategischen Ausgangsposition eines Unternehmens und gleichzeitig auch zur Strategiefindung selbst.

Die Ur-Form der SWOT-Analyse entstand aus der Forschungsarbeit des Stanford Research Institutes (1960-1970). Das englische Akronym SWOT basiert auf den Begriffen: Strengths, Weaknesses, Opportunities und Threats.

Was sind die Voraussetzungen, um eine SWOT-Analyse durchführen zu können?

Der Startpunkt jedes Strategieprozesses ist die Definition der persönlichen Ziele des Unternehmers (Geschäftsführer und Eigentümer), denn diese geben den Rahmen vor und klären vorab, welche Themen bezüglich des folgenden

Ideenfindungs- und Strategiesuchprozesses nicht relevant sind.

Nachdem so der Rahmen der Strategie abgesteckt wurde, analysieren Sie verschiedene Hardfact-Daten über Ihren Betrieb und Ihre Umwelt, um Ihre strategische Ausgangslage festzustellen.

Eine SWOT-Analyse können Sie theoretisch auch alleine machen. Die vielen Einflüsse und Wechselwirkungen erkennen Sie aber am besten in einer Gruppe (=Strategieteam).

Die SWOT-Analyse ist nach der Rahmensetzung des Unternehmers das in der ersten Phase des Strategieentwicklungsprozesses am häufigsten verwendete Instrument.

Das Team macht sich über die **Stärken und Schwächen des Unternehmens, Chancen und Risiken des Marktes Gedanken**.

Mit dieser Methode wird schnell transparent, wo sich das Unternehmen aktuell befindet und welche unterschiedlichen Sichten der Istsituation in der Gruppe gegeben sind. Dies ist ein optimaler Input zu den Überlegungen hinsichtlich der Positionierung Ihres Unternehmens. Sie können mit diesem Werkzeug bereits in dieser frühen Phase der Strategieentwicklung schlagkräftige Ideen generieren.

Die SWOT-Analyse ist aber auch in jeder weiteren Phase der Strategieentwicklung einsetzbar. Voraussetzung ist, dass Sie vorab genau den Kontext klären und das Untersuchungsobjekt exakt abgrenzen (z.B. Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken des *gesamten Unternehmens* [wie in der Anfangsphase des Prozesses]; z.B. SWOT hinsichtlich *einer Sparte* wie „B2B-Markt für Küchen“ [im Rahmen der Arbeit des Spartenteams]; z.B. SWOT hinsichtlich *eines Funktionsbereiches* wie „Optimales Kundenbeziehungsmanagement“ [im Rahmen der Arbeit eines Querschnittteams]; etc.).



Abb. 1: SWOT – Modell

WARUM wird die SWOT-

„Risiken sind die Chancen der Anderen oder jedes Risiko ist zugleich eine Chance“

Analyse eingesetzt?

Jedem Strategieteammitglied sind die Stärken und Schwächen des Unternehmens – zumindest teilweise – bekannt.

Da jedoch oftmals Stärken als Selbstverständlichkeit gesehen werden und sich Diskussionen hinsichtlich der Schwächen nur wenig konstruktiv „im Kreise drehen“, macht es Sinn den Betrachtungen hinsichtlich Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken einen konstruktiven Rahmen – wie unten beschrieben – zu schenken.

Folgenden Nutzen erzielen Sie aus der SWOT-Analyse:

- Sie machen die unterschiedlichen Sichten der Teilnehmer hinsichtlich Ihrer betrieblichen Stärken, Chancen, Schwächen und Risiken sichtbar.
- Sie trennen und kategorisieren diese Punkte durch unterschiedliche Perspektiven (denn Stärken werden oft mit Chancen bzw. Schwächen mit Risiken „in einen Topf“ geworfen, obwohl diese Dinge ganz etwas anderes sind).
- Sie identifizieren Ihre Handlungsfelder und erlangen Kenntnis hinsichtlich der diesbezüglichen Prioritäten.
- Sie führen ein demokratisches Bewertungsverfahren durch und vergemeinschaften damit die unterschiedlichen Standpunkte.
- Es entstehen neue Ideen aufgrund der Spiegelung der Stärken, Chancen, Schwächen und Risiken zueinander.
- Sie nutzen die Kreativität im Rahmen eines Brainstormings und decken daher die bisher im Unterbewusstsein vorhandenen Informationen auf.
- Sie schaffen eine Grundlage für Ihre strategische Planung (z.B. welche Stärken sollten ausgebaut werden) und damit zur Positionierung Ihres Unternehmens.

„Stärken stärken, Schwächen vernachlässigen!“ (Wolfgang Mewes), ist das bedeutendste Strategieprinzip.

Nutzen Sie Ihre Stärken, die Sie bereits haben und bauen Sie genau diese aus. Das ist erheblich einfacher und der Erfolg stellt sich schneller ein, als wenn Sie Stärken erst – aus dem NICHTS – entwickeln wollen.

Eine Stärke ist natürlich nur eine Stärke,

wenn diese aus der **Sicht des Kunden** gegenüber dem Mitbewerb zu einem Vorteil führt. Gerade der Ausbau dieser Mitbewerbsvorteile gibt Ihrem Unternehmen ein Profil und macht Sie daher am Markt sichtbar.

Schwächen zu vermindern führt Sie tendenziell nur dazu, dass Sie so gut wie Ihre Konkurrenz werden. Dies reduziert Ihre Sichtbarkeit am Markt. Außerdem ist es demotivierend an seinen Schwächen zu arbeiten.

Stark ist der, der zu seinen Schwächen steht.

Vielleicht werden Sie jetzt sagen: „Meine Schwächen vernichten aber primär meinen Erfolg.“ Natürlich: Schwächen, die erfolgskritisch sind, sollten ebenso reduziert werden.

Doch lassen Sie sich aufgrund der Schwächen nicht den Blick auf Ihre Stärken verstellen.

*„Was wäre das Leben, hätten wir nicht den Mut, etwas zu riskieren.“
Vincent van Gogh (1853-1890)*

WIE wird die SWOT-Analyse und – Synthese eingesetzt?

Zusammenfassend gehen Sie im Rahmen der SWOT-basierten Strategieentwicklung folgende Schritte durch:

- 1) Strukturiertes und moderiertes Brainstorming hinsichtlich Stärken, dann Schwächen, dann Chancen, dann Risiken.
- 2) Bewertung der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken nach ihrer Wichtigkeit.
- 3) Ideengenerierung durch Synthese.
- 4) Bewertung der Ideen.
- 5) Die nächsten Schritte zur Strategieformulierung.

TIPP 1:

Die höchste Aussagekraft erzielen Sie, wenn Sie die SWOT in der Gruppe erarbeiten. Damit diese Gruppenarbeit produktiv verläuft, sollte sich jeder Teilnehmer schriftlich auf die 4 Elemente vorbe-