

## Erklärungen zur SWOT – Analyse

Die SWOT-Analyse ist ein Instrument der strategischen Planung und Unternehmensführung.

Die SWOT-Analyse untersucht Stärken (Strengths), Schwächen (Weaknesses), Chancen (Opportunities) und Risiken (Threats) eines Unternehmens. Sie dient als Raster zur Situationsanalyse eines Unternehmens, wobei die Stärken und Schwächen die unternehmensinterne Situationsanalyse darstellen und die Chancen und Risiken die externe Situationsanalyse (Umwelt des Unternehmens) bilden.

Der SW-Teil befasst sich mit den internen Faktoren – den Stärken und Schwächen des Unternehmens. Dies sind die Fähigkeiten und Ressourcen, über die die Unternehmung verfügt bzw. die sie unter Kontrolle hat. Es gibt hier eine Vielzahl von Ausprägungsmöglichkeiten, die sich wesentlich aus den Gegebenheiten des Einzelfalles ergeben. Typischerweise können Stärken – oder Schwächen – in Gebieten wie z.B.

- Produkt
- Fähigkeiten der Mitarbeiter
- Qualität interner Prozesse
- Finanzielle Ausstattung, Finanzierungsstruktur
- Marktposition
- Beziehungen zu Kunden- und Lieferantennetzwerken
- F&E-Fähigkeiten, -ressourcen und –kapazitäten
- Firmenkultur

u.v.m. liegen.

Hilfreich für die SW-Analyse ist oft eine vorherige Identifikation der entscheidenden Erfolgsfaktoren – Critical / Key Success Factors. In Relation zu diesen Faktoren können dann alle Stärken und Schwächen abgeprüft werden. Zu beachten ist weiterhin, dass alle identifizierten Stärken und Schwächen relativ sind. Sie gewinnen erst durch ein Benchmarking gegen Wettbewerber oder Industriestandards echten Aussagewert.

Die interne Analyse kann auf verschiedene Weise strukturiert werden, z.B. für einzelne Geschäftseinheiten, Produktgruppen oder nach funktionalen Gesichtspunkten. Dafür stehen wiederum zahlreiche Modelle zur Verfügung. Eines der bekanntesten ist die Wertekette oder Value Chain.

Der **OT**-Teil der SWOT Analyse identifiziert die **Chancen und Risiken**, die sich für das Unternehmen aus Trends und Veränderungen in seiner Umgebung ergeben. Als **externe Faktoren** im Sinne der SWOT sind all diejenigen anzusehen, auf die das Unternehmen selbst keinen direkten Einfluss hat.

- Marktkennziffern, Entwicklungstendenzen
- Vertriebsstruktur und Entwicklungstendenzen
- Konsumverhalten, Einstellungen, Trends, usw.
- Wirtschaftliche Umweltfaktoren
- Soziale/mediale Umweltfaktoren
- Technologische/ökologische Umweltfaktoren
- Rechtliche/politische Umweltfaktoren

Wichtig ist hier die Identifikation der wesentlichen Triebkräfte für Veränderungen in der Unternehmensumwelt und ihre möglichen Auswirkungen auf die Organisation sowie deren Umgebung.

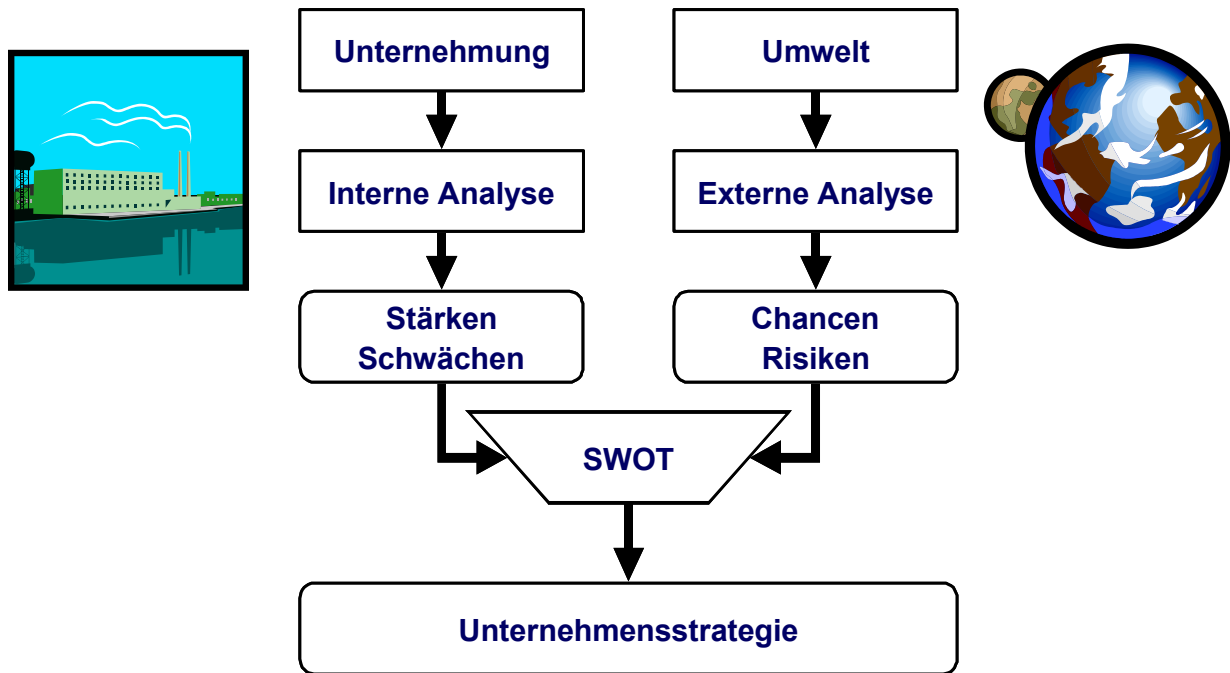
Im Ergebnis sollte die Unternehmung beurteilen können, inwieweit und auf welche Weise sie mit ihren gegebenen Ressourcen in der Lage ist, auf zu erwartende externe Veränderungen zu reagieren. Fragen, zu denen die SWOT zwar keine Antworten, jedoch nützliche Informationen und Denkanstöße, gibt, sind:

- Ist unsere gegenwärtige Strategie geeignet und ausreichend, um auf die zu erwartenden Veränderungen zu reagieren?
- Um Chancen zu nutzen oder Risiken zu minimieren – welche Stärken müssen wir ausbauen und an welchen Schwächen müssen wir arbeiten?
- Passen unsere bisherigen Stärken und Kernkompetenzen noch in die Welt von morgen?
- Können heutige Stärken morgen zu Schwächen werden, wenn wir sie nicht weiterentwickeln?
- Wie können wir im Hinblick auf die Chancen am besten unsere Stärken ausnutzen?
- Wie können wir auf Basis unserer spezifischen Kompetenzen auf externe Veränderungen besser reagieren als der Wettbewerb?
- Was speziell können wir besser?
- Lassen sich daraus neue Kernkompetenzen / Geschäftsfelder / Serviceangebote ableiten?

Um aus der SWOT-Analyse wirklich die Grundlagen zur Beantwortung dieser und anderer Fragen ableiten zu können, ist es von entscheidender Bedeutung, dieses Modell nicht als eine bloße Anordnung interner und externer Faktoren anzusehen. Vielmehr ist die Identifikation von und Konzentration auf die wesentlichen Triebkräfte das eigentliche Kernstück. Eine genaue Untersuchung jedes Details ist genauso unpassend wie eine Reduzierung dieses Modells auf eine bloße Checkliste.

Die wirklichen Stärken sind die Faktoren, die der Unternehmung zu einer relativ starken Wettbewerbsposition verhelfen, während die wirklichen Schwächen die Punkte sind, die ein Unternehmen daran hindern, Wettbewerbsvorteile zu erringen.

Chancen die wirklich von Bedeutung sind, sind nur solche die vom Unternehmen auch genutzt werden können, da sie gut zu den strategischen Ressourcen und Werten passen. Echte Risiken sind die, mit denen sich die Unternehmung unweigerlich befassen muss – und wofür sie nicht gut ausgestattet ist.



<p><b>Stärken</b> STRENGTHS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Image</li> <li>• Ressourcen finanziell</li> <li>• Ressourcen technisch             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exportanteil</li> <li>• etc.</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Schwächen</b> WEAKNESSES</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualitätsprobleme</li> <li>• wenig Innovation             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal</li> <li>• etc.</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Chancen</b> OPPORTUNITIES</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• neue Produkte</li> <li>• neue Technologien             <ul style="list-style-type: none"> <li>• neue Partner</li> <li>• neue Standorte</li> <li>• etc.</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Gefahren</b> THREATS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preisdumping</li> <li>• Energiekosten</li> <li>• Markteinwirkung             <ul style="list-style-type: none"> <li>• etc.</li> </ul> </li> </ul>