

Die SWOT-Analyse

Stengths – Weaknesses – Opportunities - Threats

Stichwörter: Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken, interne Analyse, externe Analyse, Checkliste

1. Überblick
 2. Einführung
 3. Komponenten der SWOT - Analyse
 4. Stärken und Schwächen
 5. Kriterienkatalog/Checkliste
 6. Chancen und Risiken
 7. Kriterienkatalog/Checkliste
 8. Anwendungsbeispiel
 9. Ergebnisbewertung
 10. Fazit
- Quellen

Abkürzungen:

SWOT	Stengths – Weaknesses – Opportunities - Threats
F&E	Forschung und Entwicklung
EDV	elektronische Datenverarbeitung
CI	Corporate Identity
CD	Corporate Design
CIM	computer integrated manufacturing

1. Überblick

Die SWOT – Analyse geht über die Analyse von Porter hinaus. Sie verknüpft die interne Unternehmenssituation mit der Wettbewerbssituation am Markt. Die SWOT – Analyse ist eine relativ einfach zu handhabende Möglichkeit Stärken (stengths), Schwächen (weaknesses), Chancen (opportunities) und Risiken (threats) für ein Geschäftsmodell übersichtlich darzustellen. Ziel der Analyse ist es, auf Basis einer (internen) Stärken-Schwächen-Analyse und einer (externen) Chancen-Risiko-Analyse mögliche Quellen für Wettbewerbsvorteile und internen Handlungsbedarf zu identifizieren. Fallen Stärken eines Unternehmens mit Chancen zusammen bzw. lassen sich Schwächen identifizieren, so ergeben sich hieraus wichtige Ansatzpunkte für die Unternehmensstrategie.

Die interne Analyse soll dazu befähigen, eigene Stärken und Schwächen zu erkennen. Diese resul-

tieren aus den Kompetenzen, d.h. den Fähigkeiten und Ressourcen des Unternehmens. Im Rahmen der externen Analyse wird die nähere (Wettbewerbsumfeld) und weitere (Wirtschaftsumfeld) Umwelt des Unternehmens untersucht. Erst durch den Abgleich mit der Umwelt können die Stärken und Schwächen richtig gewichtet werden.

2. Einführung

Die SWOT – Analyse ist eines der gebräuchlichsten strategischen Modelle. Sie hat ihren Ursprung in der strategischen „Design“ – Schule, die die Entwicklung von Strategien als einen zusammenhängenden und durchdachten Prozeß betrachtet. Die SWOT faßt die wesentlichen Ergebnisse der Analyse der externen Einflußfaktoren und der Analyse der internen Fähigkeiten des Unternehmens zusammen. Das Ziel der Analyse besteht darin herauszufinden, inwieweit die gegenwärtige Strategie des Unternehmens sowie seine spezifischen Stärken und Schwächen geeignet, ausreichend und relevant sind, um auf die Veränderungen in der Unternehmensumwelt zu reagieren und zu agieren.

3. Komponenten der SWOT – Analyse

4managers»»»

Damit aus Strategien Handeln wird

Die Komponenten der SWOT-Analyse



© 2002 Götter + Partner AG, 15 • D-12108 Pöhlitzberg • www.gp.de

4. Stärken und Schwächen

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

- 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 von Michel E. Porter.

4. 1. Wertekette

Als Instrument der strategischen Analyse eignet sich die Wertekette oder Wertschöpfungskette potentielle Wettbewerbsvorteile im Bereich der Kosten oder der Differenzierung der Leistung zu ermitteln. Mit ihrer Hilfe lässt sich der gesamte Prozeß der Leistungserbringung durchleuchten und strategisch ausrichten.

Die Leistungserbringung wird in primäre und unterstützende Aktivitäten gegliedert:

- Primäre Aktivitäten beziehen sich auf die Herstellung der Leistung sowie den Leistungsaustausch mit den Kunden.
- Unterstützende Aktivitäten beschaffen und erzeugen erforderliche Inputs, damit die primären Aktivitäten durchgeführt werden können.

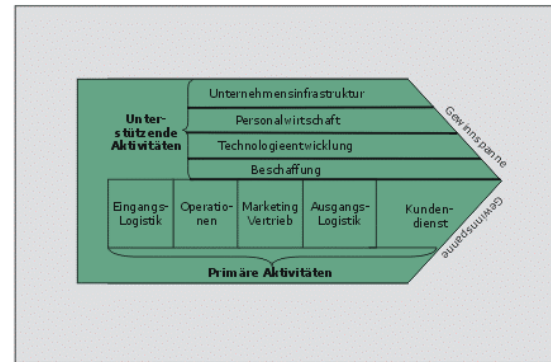
Für die wichtigen Aktivitäten wird untersucht:

- Eignet sich diese Aktivität, um Kostenvorteile oder Differenzierung zu erzeugen?
- Hat die Organisation hier eine Stärke oder Schwäche?
- Wie können Stärken ausgebaut und Schwächen beseitigt werden?

4managers»»»

Damit aus Strategien Handeln wird

Wertekette



© ELBS GmbH • Postfach 15 10 72188 Ratingen • www.elbs.de

ELBS

5. Kriterienkatalog/Checkliste für eine Stärken-Schwächen-Analyse

Allgemeine Unternehmenscharakteristika

- Umsatz
- Erfolg (Rentabilität; Umsatzrendite; Gewinn;...)
- Marktanteile
- Cash Flow (Einnahmen-Ausgaben-Überschuß)
- Personalbestand
- Standorte
- Rechtsform

Angebotspotential (Produkte und Dienstleistungen)

- Produktqualität (Lebensdauer; Haltbarkeit;...)
- Produktleistungsfähigkeit (Performance)
- Produktdesign
- Produktprogramm (Angebotsbreite und -tiefe)
- Alter des Produktprogramms (Lebenszyklusphasen der Produkte)
- Anteil Handelsware/Eigenfertigung

Distribution

- Vertriebsorganisation
- Vertriebskapazität
- Vertriebskanäle/-wege
- Lieferbereitschaft/Lieferfähigkeit
- Logistik
- Standort
- Lagerwesen
- Transportwesen

Marktkommunikation

- Werbung
- Präsentation auf Messen
- Öffentlichkeitsarbeit
- Verkaufsförderung

- Online-Kommunikation
- CI/CD Standards
- Image

Preise und Konditionen

- Preisdurchsetzungspotential
- Preispolitik (Skimming - Penetration)
- Rabattsystem; Sonderkonditionen
- Liefer- und Zahlungsbedingungen
- Umfang von Nebenleistungen

Funktionspolitisches Potential/Dienstleistungen

- Technischer Service
- Garantien
- Wartung
- Installation
- Schulung
- Finanzierungsangebote
- Technische Unterlagen / Dokumentation/Bedienungsanleitungen

Produktion/Fertigung/Produktionslogistik

- Fertigungsart (Einzel-, Serien-, Massenfertigung)
- Fertigungstechnologie/-technik
- Flexibilität
- Fertigungskapazitäten
- Auslastungsgrad
- Produktivität
- Fertigungstiefe
- Grad der vertikalen Integration
- Standorte

F&E-Potential

- Höhe der F&E-Investitionen
- F&E Know how
- Technische Ausstattung
- Patente und Lizenzen
- Zugang zu externen F&E-Quellen/Kooperation
- Anzahl der Neuprodukteinführungen

Beschaffung

- Zugang zu Rohstoffen, Halb- und Fertigfabrikaten
- Leistungsfähigkeit der Lieferanten
- Bezugspreise
- Lieferzeit (just in time, ...)
- Qualität
- Zuverlässigkeit
- Zahl der Lieferanten/Ersatzlieferanten
- Versorgungssicherheit
- Integration mit den Funktionen Produktion und Absatz
- Dispositions- und Bestellsysteme (EDV)

- Lagerhaltungssystem
- Grad der Abhängigkeit von Lieferanten

Finanzen

- Eigenkapital
- Fremdkapital
- Kosten des Fremdkapitals
- Zugang zu weiterem Kapital
- Liquidität
- Finanzielle Reserven

Personal

- Qualifikation
- Erfahrung
- Motivation (Betriebsklima; Einsatzfreude...)
- Entlohnungssystem
- Sozialleistungen
- Altersstruktur
- Fluktuation
- Führungskräfte

Kostenposition/-struktur

- Löhne und Gehälter
- Rohstoffe/Vorprodukte
- Energie
- Abschreibung von Gebäuden und Ausrüstung
- Kapitalkosten
- Steuern/Abgaben
- System der Kosten- und Leistungsrechnung
- Controllingsystem

Management und Organisation

- Organisationsstruktur (Organigramme, ...)
- Führungsstil
- Instrumente der Planung
- Kontroll- und Steuerungsinstrumente

Informationsmanagement

- Stand der Bürokommunikation
- Stand der Fertigungssteuerung (CIM)
- Grad der Verknüpfung innerbetrieblicher Information
- Marktforschung
- Leistungsfähigkeit von Rechnungswesen und Controlling

6. Chancen und Risiken

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. So ist beispielsweise eine hohe Kundenloyalität als (interne)

Stärke einzuordnen. Setzt in ebendieser Branche jedoch ein Trend ein, daß traditionelle Kundenbindungen an Bedeutung verlieren und die Kunden zunehmend "nomadisieren", ist dies ein externes Risiko auf das es zu reagieren gilt.

Auch für die externe Analyse steht eine Reihe von Modellen zur Verfügung. Eine der gebräuchlichsten ist die PEST(LE). Sie untersucht die politischen (**p**olitical), wirtschaftlichen (**e**conomical), sozio-kulturellen (**s**ocio-cultural), technologischen (**t**echnological), rechtlichen (**l**egal) und ökologischen (**e**cological) Einflußfaktoren und Trends. 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?

7. Kriterienkatalog/Checkliste für eine Chancen-Risiko-Analyse

7. 1. Markt- und Wettbewerb (Branche)

Marktstrukturen

- Eintrittsbarrieren
- Austrittsbarrieren
- Struktur und Stärke der Abnehmer
- Struktur und Stärke des Wettbewerbs

Marktpotential/-volumen

- Zahl der potentiellen Abnehmer
- Marktwachstum
- Marktsättigung
- Investitionsverhalten/Konsumverhalten
- Verfügbare Investitionsmittel/verfügbares Einkommen
- Demographische Entwicklung

Kundenstruktur und Kundenwünsche

- Kundenstruktur (Größe; Branche; ...)
- Nachfragemacht
- Kundenanforderungen/Key Buying Fact (KBFs)

Wettbewerb/Konkurrenz

- Zahl der Wettbewerber
- Struktur der Wettbewerber (Größe...)
- Marktanteile der Wettbewerber
- Strategien/Aktivitäten der Wettbewerber
- Stabilität der Wettbewerbsstruktur
- Branchenregeln

7. 2. Umfeld- und allgemeine Rahmenbedingungen

Gesetzl./staatliche Rahmenbedingungen

- Steuerrecht
- Umweltrecht
- Wettbewerbsrecht
- Subventionen/Förderpolitik
- Vergabepaxis bei öffentlichen Aufträgen
- Sozialgesetzgebung
- Arbeitsrecht
- Import-/Exportbeschränkungen; Handelsbeschränkungen
- Technische Vorschriften/Normen
- Wirtschaftspolitik
- Politische Stabilität

Gesellschaftliche Rahmenbedingungen

- Einstellungen/Wertvorstellungen
- Mentalität
- Freizeitverhalten

Ökologische Rahmenbedingungen

- Luftreinhaltung
- Wasserreinhaltung
- Boden
- Abfallentsorgung und Vermeidung
- Rationelle Energienutzung
- Rationelle Nutzung von Rohstoffen

Techlogische/Technische Entwicklung

- Neue Produkttechnologien/-techniken
- Neue Fertigungstechnologien/-techniken
- Neue Werkstoffe
- Substitutionstechnologien/-produkte
- Komplementärtechnologien/-produkte

Sonstige (ökonomische) Rahmen- und Umweltbedingungen

- Wirtschaftslage
- Inflation
- Stabilität von Währungen
- Zahlungsbilanz
- Beschäftigungslage/Arbeitsmarkt
- Verfügbarkeiten von Rohstoffen und Energie
- Klima

8. Anwendungsbeispiel

Beispielhaft soll an dieser Stelle ein mögliches Stärken/Schwächen-Profil eines mittelständischen Unternehmens Softwareherstellers dargestellt werden. Das Profil soll als allgemeines Beispiel dienen und erfordert demnach branchenspezifische Spezifikationen. Die Daten wurden mit dem Branchendurchschnitt abgeglichen.

Kritische Ressourcen Leistungspotential	Beurteilung					Bemerkungen
	schlecht	mittel	gut			
Produktlinie X	-	-		+	++	viele gute Produkte, aber fehlen der Schwerpunkt/Kernkompetenz, keine einheitliche Produktlinie und kein abgestimmtes Sortiment
Kundenservice						sehr gute Beratung und Kundenbetreuung, Preise und Rabatte im Branchen durchschnit
Marketingkonzept						keine stringente langfristige Strategie, nur kurzfristige Entscheidungen, fehlender langfristiger Planungshorizont
Distribution						im Region albereich hohe Lieferbereitschaft, jedoch begrenzte Kapazitäten durch alleinigen Direktvertrieb, keine Distribution im überregionalen Bereich
Steigerungspotential der Produktion						Mitarbeiterkapazitäten nahezu ausgelastet, aber leistungsstarke/innovative EDV-Technik zur Unterstützung vorhanden
F&E						hoher Anteil an Neuentwicklungen bzw. Erweiterungen
Führungssysteme						kurze Informationswege, schlankes Management, aber fehlen der Know-how zur Informationsgewinnung für das Management
Qualität der Führungskräfte						hoher persönlicher Einsatz in der GL / gute Unternehmensbindung, aber rel. wenig Erfahrungen im Bereich Management
Personal						hoch qualifiziert, motiviert, jedoch mit Tagesgeschäft an der Kapazitätsgrenze
Finanzsituation						geringe Eigenkapitaldeckung, hohes Fremdkapitalaufkommen mit entsprechenden Zins- und Tilgungsleistungen

9. Ergebnisbewertung

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.

10. Fazit

Jedes Unternehmen hat neben seinen Stärken auch Schwächen – und für jedes gibt es Chancen und gewisse Gefahren. Entscheidend für das Überleben ist es dabei, die eigene Situation richtig einzuschätzen, um so die optimale Strategie finden zu können. Menschen gehen in ihrem persönlichen Umfeld oft intuitiv richtig mit Stärken und Schwächen um. Beim Gründen einer Firma z.B. reicht intuitives Vorgehen nicht aus, es ist unbedingt eine kritische Standortanalyse zu erstellen. Kein Unternehmer sollte vergessen, daß die Kunden ihm vor allem aufgrund seiner Stärken einen Auftrag erteilen, aber wegen seiner Schwächen die Konkurrenz vorziehen.

10. Fazit

Eine SWOT – Analyse gehört somit zu den wichtigsten Vorbereitungen für einen Firmenstart und sollte entsprechend sorgfältig erfolgen. Die Ergebnisse aus der Stärken/Schwächen-Analyse wie auch der Chancen/Gefahren-Analyse können einerseits zur Überprüfung der Geschäftsidee genutzt werden und gleichzeitig als Grundlage für die Strategieentwicklung dienen. Es lohnt sich also hier die notwendige Zeit zu investieren.

Wenn aufgrund der geringen Erfahrungen noch Informationen fehlen, empfiehlt es sich die beiden Profile im Lauf des ersten Geschäftsjahres zu überprüfen und gegebenenfalls zu ergänzen bzw. zu überarbeiten. Wer für diese Fragen sensibilisiert ist, kann nicht nur seine Situation besser einschätzen, sondern auch rechtzeitig agieren, wenn sich Umstände und Rahmenbedingungen für das Geschäft verändern.

Quellen

- www.denkfabrik.de
- www.uni-hannover.de, Universität Hannover
- www.uni-osnabrueck.de, Universität Osnabrück
- www.marketing4strom.de, kathol. Universität Eichstätt
- www.fh-giessen.de, FH Giessen
- www.thinner.de, Deutsches Forum für schlanke Computer
- www.deafin.org, EU-Projekt DEAFIN
- www.swot.de, Management-Informationssysteme GmbH, Berlin
- www.b-to-v.com, Brains To Venture AG
- www.noackunternehmensberatung.de, Noack Unternehmensberatung, Berlin
- www.undernehmstipps.de
- www.themanagement.de
- www.reckliesmp.de, Recklies Management Projekt GmbH
- www.4managers.de
- Gabler, Wirtschaftslexikon