

SWOT-Analyse

Von Prof. Dr. Waldemar Pelz

Definition, Beispiele und Vorlagen zum Erstellen einer SWOT-Analyse*

Die SWOT-Analyse (auch Stärken-Schwächen-Analyse genannt) ist eine der beliebtesten Methoden der Situationsanalyse im Marketing, im Management und in der Personal- und Führungskräfteentwicklung. Der Grund: Erst eine zuverlässige (valide) Einschätzung der Stärken, Schwächen, Risiken und Chancen macht es möglich, erfolgreiche Strategien und Zukunftsperspektiven zu entwickeln. Das gilt für Unternehmen genauso wie für einzelne Fach- und Führungskräfte

Kurzversion: [SWOT-Analyse: Leitfaden für die Praxis](#)

■ Inhaltsverzeichnis

- ▶ SWOT-Analyse: [Zusammenfassung](#)
- ▶ [Definition](#) der SWOT-Analyse
- ▶ [Beispiele](#) für SWOT-Analysen aus der Praxis
 - [Unternehmen](#)
 - [Führungskräfte](#)
- ▶ [Vorlagen](#) zum Erstellen einer SWOT-Analyse
- ▶ SWOT-Analyse im Strategischen und Operativen [Management](#)
- ▶ SWOT-Analyse im [Marketing](#)
- ▶ SWOT-Analyse in der [Personal](#)- und Führungskräfteentwicklung
- ▶ SWOT-Analyse [erstellen](#): Vorgehensweise
- ▶ [Geschichte](#) und Entstehung der SWOT-Analyse

* Auszug aus: Waldemar Pelz, *Strategisches und Operatives Marketing, Leitfaden zur Erstellung eines professionellen Marketingplans*, Norderstedt 2004 – aktualisiert im März 2018

■ SWOT-Analyse: Zusammenfassung [↑](#)

Kerngedanke der SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse wurde in den 1950er Jahren an der Harvard Business School zur Bearbeitung von Fallstudien im Bereich der strategischen Planung entwickelt. Der Ursprung liegt weiter zurück (siehe Abschnitt [Geschichte](#)). Die Kernfrage lautet: Wie kann ein Unternehmen seine (wirtschaftliche) Existenz langfristig absichern? Dazu wurden umfangreiche Daten gesammelt und gruppiert, um folgende Fragen zu beantworten:

- ▶ Was funktioniert gegenwärtig sehr gut (**Satisfactory**)?
- ▶ Was sind zukünftige Chancen und Möglichkeiten (**Opportunities**)?
- ▶ Was läuft gegenwärtig nicht gut (**Fault**)?
- ▶ Was könnte in der Zukunft schiefgehen (**Threat**)?

Das daraus abgeleitete Akronym „**SOFT**“ wurde später in „**TOWS**“ (bei Volkswagen) und schließlich in „**SWOT**“ umgewandelt und das **F** durch ein **W** (Weaknesses) ersetzt.

Was sind Chancen und Risiken?

Bei den Chancen und Risiken, handelt es sich um Einflussfaktoren aus dem Umfeld des Unternehmens. Dazu gehören Wettbewerber sowie technologische, kulturelle, soziale und politische Trends und Veränderungen. Man spricht daher auch von einer externen Analyse.

Was sind Stärken und Schwächen?

Bei den Stärken und Schwächen des Unternehmens kann es sich um Finanzen, qualifiziertes Personal, Know-how, Image, Kundenloyalität oder Innovationskraft handeln. Diese Einflussfaktoren auf den Unternehmenserfolg gehören zur internen Analyse.

Wie kombiniert man die vier Elemente?

Die Stärken (**Strengths**), Schwächen (**Weaknesses**), Chancen (**Opportunities**) und Risiken (**Threats**) kann man in einer Matrix darstellen und daraus verschiedene Maßnahmen und Strategien ableiten (siehe Kapitel „[Beispiele für SWOT-Analysen aus der Praxis](#)“ und die Abbildung 1).

Wie entwickelt man Strategien aus der SWOT-Analyse?

Auf der Grundlage einer solchen Matrix lassen sich nun zahlreiche Strategien entwickeln, indem man Antworten auf verschiedene Fragen sucht. Beispiele:

(1) Auf abstrakter Ebene: Was muss das Unternehmen tun, um die wichtigsten Risiken zu vermeiden und die attraktivsten Chancen zu nutzen. Eine solche Frage lässt sich sinnvoll nur dann beantworten, wenn das Marketing eine zuverlässige Markt-, Kunden-, Wettbewerbs- und Umfeldanalyse durchführt und belastbare Zahlen, Daten und Fakten liefert. Die Methoden dazu werden im Kapitel „[SWOT-Analyse im Marketing](#)“ skizziert.

Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Innovationen ▶ Neue Zielgruppen ▶ Wertewandel ▶ Deregulierung ▶ Globalisierung ▶ Digitalisierung 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Gesetzgebung ▶ Politische Trends ▶ Konjunktur, Strukturwandel ▶ Kundenerwartungen ▶ Neue Wettbewerber ▶ Wirtschafts- und Finanzkrisen
Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Kundenzufriedenheit ▶ Forschung und Entwicklung ▶ Zuverlässigkeit (Prozesse) ▶ Innovationskraft ▶ Know-how ▶ Qualifiziertes Personal 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Kostenstruktur ▶ Bürokratie und Produktivität ▶ Lernbereitschaft und Engagement ▶ Betriebsklima ▶ Konflikte ▶ Liquidität

Abbildung 1: SWOT-Analyse als Matrix dargestellt

(2) Auf einer weniger abstrakten Ebene kann man die Frage stellen: Welche Stärke ist notwendig, um eine konkrete, sich bietende Chance zu nutzen. Das nennt man auch eine Matching-Strategie (eine passende Kombination von Stärken und Chancen nutzen).

Voraussetzung dafür ist allerdings die Fähigkeit, eine solche Chance zu erkennen. Ein klassisches Beispiel ist Steve Jobs, ehemaliger Chef und Gründer von Apple Computer, der unter anderem die Chancen auf dem Unterhaltungs- und Mobilfunk-Markt erkannt und genutzt hat. Die dazu notwendigen Stärken waren Benutzerfreundlichkeit und Design.

Risiken können Chancen sein

Risiken können zugleich Chancen sein, wie es zum Beispiel häufig bei der Digitalisierung oder Globalisierung der Falls ist. Diese Faktoren sind nur dann ein Risiko, wenn ein Unternehmen gar nicht oder zu spät darauf reagiert, obwohl hier enorme Möglichkeiten (Chancen) entstehen. Ähnlich ist es im Falle von Schwächen; sie sind nur dann ein existenzbedrohendes Risiko, wenn ein Unternehmen diese Gefahr nicht rechtzeitig neutralisiert.

Kernproblem: Chancen, Risiken Stärken und Schwächen erkennen (Kreativität)

Grundsätzlich kann man davon ausgehen, dass es sich bei der Erkennung von Chancen und Risiken und der Ableitung effizienter Maßnahmen und Strategien um einen kreativen (unternehmerischen) Prozess handelt. Ohne Kreativität und Umsetzungskompetenz bleibt eine SWOT-Analyse völlig nutzlos.

Viele Unternehmen und Mitarbeiter wollen drohende Gefahren einfach nicht wahrhaben und sperren sich gegen notwendige Veränderungen, zum Beispiel aus Bequemlichkeit (Komfortzone), oder sie folgen dem Motto „Das haben wir schon immer so gemacht“.

Die Harvard Business School hat noch ein anderes Phänomen in die Diskussion eingebracht, den „Knowing-Doing-Gap“. Fach- und Führungskräfte wissen häufig sehr viel, setzen das aber nicht in die Praxis um. In Deutschland spricht der Volksmund auch von „Wissensriesen und Umsetzungszwergen“. Zu Vertiefung dieser Themen empfehlen wir die Links

- ▶ [Transformationale \(unternehmerische\) Führung](#) und
- ▶ [Umsetzungskompetenz](#).

Fazit: Kreativität, Intuition und valide Fakten sind erfolgsentscheidend

Ohne belastbare (valide) Fakten zur Einschätzung der Märkte, Kunden, Technologien und Trends sowie ohne unternehmerische Kreativität und Umsetzungskompetenz wird eine SWOT-Analyse nicht viel bewirken. Die Notwendigkeit valider Fakten widerspricht in keiner Weise der wichtigen Rolle der Intuition in diesem kreativen Prozess. Das hat der Nobelpreisträger für Wirtschaftswissenschaften, [Daniel Kahneman](#), überzeugend dargestellt.

■ **Definition der SWOT-Analyse** [↑](#)

Was ist eine SWOT-Analyse?

Der Begriff SWOT-Analyse (auch Stärken-Schwächen-Analyse genannt) ist ein Akronym (Kurzwort) aus folgenden Anfangsbuchstaben:

- ▶ Strengths (Stärken)
- ▶ Weaknesses (Schwächen)
- ▶ Opportunities (Chancen)
- ▶ Threats (Gefahren oder Risiken)

Aus der Kombination der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken lassen sich (kreative) Maßnahmen und Strategien ableiten, die den Erfolg einer Organisation oder Person sicherstellen können.

Was ist der Sinn und Zweck einer SWOT-Analyse?

Der wichtigste Zweck der SWOT-Analyse ist eine möglichst realistische und zuverlässige Einschätzung der Ausgangslage. Sie sollte durch „Zahlen, Daten und Fakten“ untermauert sein. Der Begriff „realistisch“ meint, dass sowohl Optimismus als auch Pessimismus oder Schönfärberei und Schwarzmalerei zu vermeiden sind. Hier gilt das gleiche Prinzip wie bei Ärzten oder Piloten: Eine falsche Diagnose in der Medizin oder eine falsche Anzeige der Instrumente im Flugzeug können gravierende Folgen haben.

Was ist der Nutzen einer SWOT-Analyse?

Die rund 30.000 jährlichen Konkurse und Vergleiche allein in Deutschland belegen die Bedeutung dieser Analyse. Die Wirtschaftspresse ist voller Beispiele für Versäum-

nisse, verpasste Gelegenheiten, unzureichende Umsetzung von Ideen und Fehlentscheidungen in der unternehmerischen Führung (Schwächen von Führungskräften).

Was gehört zum internen Umfeld?

Die SWOT-Analyse untersucht beginnt mit der Untersuchung des internen und externen Umfeldes.

Zum internen Umfeld zählen die individuellen Stärken und Schwächen des Unternehmens wie zum Beispiel Finanzen, Personal, Patente, Image, Erfahrung, Kundenloyalität, Unternehmenskultur, Motivation, Führungsqualität und Mitarbeiterzufriedenheit.

Diese Faktoren sind in der Regel in jedem Unternehmen anders (selbst in der gleichen Branche). Folglich muss die interne Analyse nicht nur die eigenen Stärken und Schwächen ermitteln, sondern auch diejenigen der relevanten Wettbewerber. Es macht wenig Sinn, auf einem Gebiet zu konkurrieren, auf dem man selbst eine Schwäche, der Wettbewerber aber eine Stärke hat – und umgekehrt.

Was gehört zum externen Umfeld?

Zur externen Analyse (Chancen und Risiken) gehören Trends und Veränderungen im politischen (Umweltschutz), kulturellen (neue Generation), rechtlichen (Arbeitsrecht), technologischen (Digitalisierung) und internationalen (Wechselkurse) Umfeld. Hinzu kommen Sondereinflüsse wie zum Beispiel Konjunktur- oder Wirtschafts- und Finanzkrisen.

Chancen können Risiken und Risiken können Chancen sein

Bei der Einschätzung von Chancen und Risiken ist zu beachten, dass ein Risiko auch eine Chance sein kann. Ein Beispiel sind die vielen Zeitschriften- und Buchverlage, die den Trend zum Internet und Smartphone verpasst haben, obwohl der gesamte Markt (Papier plus Digital) deutlich gewachsen ist – es also mehr Gewinner als Verlierer gibt. Das gleiche wiederholt sich zurzeit im Einzelhandel.

Das bedeutet, dass eine SWOT-Analyse (die „Diagnose“) für jedes Unternehmen anders aussehen wird. Folglich müssen auch die Strategien sehr unterschiedlich sein.

Das Thema Entwicklung von Strategien wird in den Kapiteln „[Strategisches Management](#)“ und „[Marketing](#)“ ausführlicher behandelt.

■ Beispiele für SWOT-Analysen aus der Praxis [↑](#)

Eine typische SWOT-Analyse in der Praxis ist ein Dokument aus 10 bis 30 Seiten. Es beschreibt die Zahlen, Daten und Fakten zur Markt-, Kunden-, Wettbewerbs- und Umfeldanalyse.

Bei den nachfolgenden Beispielen wurden alle diese Informationen auf eine tabellarische Übersicht drastisch reduziert und vereinfacht.

Beispiel: SWOT-Analyse für Unternehmen [↑](#)

Das erste Beispiel zeigt die SWOT-Analyse des Unternehmens Google:

Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Marktwachstum bei Tablets und Smartphones ▶ Wachstum des Marktes für mobile Werbung ▶ Wachsender Unterhaltungsmarkt bei Videos (Streaming) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Starker Wettbewerb durch Amazon, Facebook und Netflix ▶ Wachsendes Bewusstsein für Datenschutz in der Bevölkerung ▶ Gesetzgebung (Marktmacht, Urheberrecht)
Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Globaler Marktführer bei Suchmaschinen ▶ Android als Treiber des Wachstums im Mobil-Markt ▶ Hohe Liquidität und Produktivität 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sehr starke Abhängigkeit vom Werbemarkt ▶ Kaum Fortschritte beim Ausbau des eigenen sozialen Netzwerks ▶ Wenig Innovation im Werbemarkt

Das zweite Beispiel zeigt die SWOT-Analyse von Harley Davidson

Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Anhaltendes Wachstum der Weltmarktes für Motorräder ▶ Neu entwickelte Technologien, Designs und Produktvarianten ▶ Steigende Kaufkraft der wichtigsten Zielgruppen 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Starke Wettbewerber aus Asien ▶ Restriktionen durch Gesetze und Verordnungen ▶ Abhängigkeit von wenigen Zulieferern und somit wachsendes Risiko der Kostenentwicklung
Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Starke Marktposition und gutes Marken-Image ▶ Gut funktionierendes weltweites Vertriebsnetz ▶ Solide Finanzlage 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Zahlreiche Produkt-Rückrufe beeinträchtigen das Vertrauen in die Marke ▶ Schwache Deckung der Pensionsrückstellungen kann den Cashflow beeinträchtigen

Welche Strategie schlagen Sie vor? – Siehe Kapitel [Marketing](#) und [Management](#)

Beispiel einer SWOT-Analyse für eine Führungskraft [↑](#)

Für Fach- und Führungskräfte gelten die gleichen Prinzipien wie für Unternehmen. Sie haben ihre persönlichen Stärken und Schwächen und legen damit fest, welche beruflichen und geschäftlichen Möglichkeiten (Chancen) sie haben, und welche Ziele sie wahrscheinlich erreichen können.

Die Stärken und Schwächen sind im Bereich der Kompetenzen, der Charaktereigenschaften und der Werte. Eine Übersicht finden Sie unter dem folgenden Link: [Stärken und Schwächen Liste](#).

Belastbare (valide) Beurteilung von „Soft Skills“ notwendig

Die Ermittlung von möglichst objektiven „Zahlen, Daten und Fakten“ ist im Personalbereich schwieriger. Bewährt hat sich dabei das [360-Grad-Feedback](#), bei dem die Führungskraft von anderen Personengruppen beurteilt wird. Dazu gehören ihre Führungskräfte (auf höheren Verantwortungsebenen), Kollegen oder Projektmitglieder und Mitarbeiter.

Gegebenenfalls kann man auch externe Partner, oder Kunden mit befragen. Diese Informationen ergeben das Fremdbild. Hinzu kommt die Selbsteinschätzung (das Selbstbild). Die nachfolgende Grafik zeigt das zusammengefasste Ergebnis eines 360-Grad-Feedbacks einer Führungskraft.

„Verborgene Stärken“ und „Blicke Flecken“ ermitteln

Wenn Selbst- und Fremdbild voneinander abweichen, was die Regel ist, handelt es sich entweder um einen so genannten „Blinden Fleck“ (Überschätzung der Kompetenz) oder um eine „Verborgene Stärke“ (Unterschätzung eigener Fähigkeiten).

„Blinde Flecken“ (Überschätzung der Kompetenz)	„Echte Stärken“ (Selbst- und Fremdbeurteilung <i>hoch</i>)
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Delegation ▶ Zielsetzung ▶ Motivation 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Vorbild sein ▶ Vertrauen schaffen ▶ Probleme lösen
„Echte Schwächen“ (Selbst- und Fremdbeurteilung <i>niedrig</i>)	„Verborgene Stärken“ (Unterschätzung der Kompetenz)
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Empathie ▶ Zuverlässigkeit ▶ Teamarbeit 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Fairness ▶ Lernfähigkeit ▶ Konfliktlösung

Frage: Was würden Sie tun bei diesem Ergebnis aus dem 360-Grad-Feedback?

Stärken-Schwächen-Profil muss zum Anforderungsprofil passen

Eine solche SWOT-Analyse einer Fach- und Führungskraft liefert ein Stärken-Schwächen-Profil. Wenn man dieses mit dem Anforderungsprofil der Aufgabe oder Stelle vergleicht, kann man abschätzen, inwiefern diese Person diese Aufgabe erfolgreich bewältigen wird, also Spaß bei der Arbeit haben wird (ohne über- oder unterfordert zu sein). Das spielt zum Beispiel beim Vorstellungsgespräch eine wichtige Rolle.

Grundsätzlich ist zu bedenken, dass eine Stärke oder Schwäche immer im Zusammenhang mit der Aufgabe zu sehen ist. Beispielsweise ist es keine Schwäche, wenn ein Torwart keine Tore schießt – sehr wohl aber im Falle eines Stürmers.

Eine weitere Anwendung der SWOT-Analyse im Personalbereich ist die Entwicklung zukünftiger beruflicher und privater Perspektiven (Strategie). Dazu dient ein [Persönlicher Entwicklungsplan](#) (Link mit Beispielen).

■ Vorlagen zum Erstellen einer SWOT-Analyse [↑](#)

Sehr nützlich: interdisziplinäre Teams („Diversity“)

Eine SWOT-Analyse wird in der Praxis meistens mit einem (interdisziplinären) Team in einem moderierten Workshop erstellt.

Zur Erstellung der Matrix kann man die Abbildungen aus dem Kapitel „[Beispiele für SWOT-Analysen](#)“ als Vorlage verwenden. Der eigentliche Sinn und Zweck der SWOT-Analyse ist die (kreative) Entwicklung von Strategien. Dabei soll die folgende Vorlage helfen.

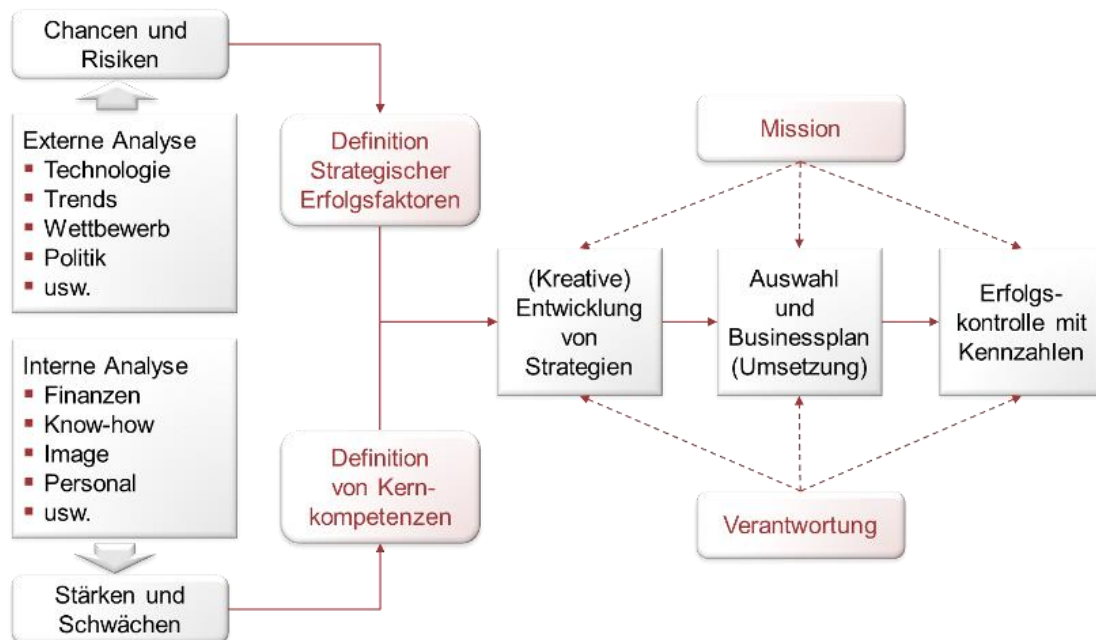


Abbildung 2: Vorgehen bei der Erstellung einer SWOT-Analyse im Überblick

Erfolgskritisch: der Businessplan

Die Ergebnisse dieser Arbeit sind Grundlage für einen Business- und Marketingplan, durch den die SWOT-Analyse erst ihren Sinn bekommt. Ohne einen solchen Plan wird es sehr schwierig oder unmöglich sein, ein Budget für die Durchführung einer SWOT-Analyse oder des gesamten Projektes zu bekommen.

Einen Leitfaden (Vorlage) zur Erstellung eines professionellen Business- und Marketingplans finden Sie unter dem Link „[Marketingplan](#)“.

Bitte beachten Sie, dass die Entwicklung einer Geschäftsidee eine kreative Leistung ist. Dafür gibt es einfach kein „Rezept“. Sehr hilfreich hat sich in der Praxis ein Work-

shop (siehe Anfang dieses Abschnittes) mit Vertretern möglichst vieler unternehmerischer Funktionen (Marketing, Vertrieb, Produktion, F&E) und Erfahrungen (Ingenieure, Betriebswirte, Juristen, Facharbeiter) erwiesen. Deswegen wird in der Praxis ein besonderer Wert auf „Diversity“ und [Teamfähigkeit](#) gelegt.

■ SWOT-Analyse im Strategischen Management [↑](#)

Definition Strategisches Management

Was ist Strategisches Management und welchen Beitrag dazu kann die SWOT-Analyse leisten? Nach Henry Mintzberg wurde Begriff „Strategisches Management“ Anfang der 1950er Jahre durch John von Neumann in die Management-Literatur eingeführt. Igor Ansoff hat den Kern des Strategischen Managements mit folgenden Worten auf den Punkt gebracht:

„Strategic management is a comprehensive procedure which starts with a strategic diagnosis and guides a firm through a series of additional steps which culminate in new products, markets and technologies, as well as new capabilities.“

Strategie ist nach Henry Mintzberg nicht die Folge der Planung, sondern – umgekehrt – Ausgangspunkt der Planung. Strategisches Management ist nach Peter Drucker keine „box of tricks and techniques“, keine Vorhersage der Zukunft, nicht der Versuch, Risiken zu eliminieren und auch keine Spekulation darüber, was eine Organisation in Zukunft tun sollte.

Es ist vielmehr eine Einschätzung der Auswirkungen heutiger unternehmerischer Entscheidungen (und Unterlassungen) auf die Zukunft des Unternehmens beziehungsweise der Organisation in einem Umfeld voller interner und externer Risiken.

Strategie erfordert Planung, systematische Umsetzung und Kontrolle

Fazit aus dem vorherigen Abschnitt: Strategisches Management ist ein Bündel kreativer Ideen, wie man vom derzeitigen Ist-Zustand zu einem gewünschten Soll-Zustand (Ziel) gelangt. Das ist Aufgabe der Planung und Kontrolle. Durch regelmäßige, kurzfristige Kontrolle der Soll-Ist-Abweichung und der Einleitung von Kurskorrekturen erhöht man die Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung (trotz widriger Umstände). Sinn der Planung ist folglich nicht die Vorhersage der Zukunft (die häufigste Fehlinterpretation des Begriffs „Vision“), sondern Zeitgewinn zur Kurskorrektur mit kreativen Maßnahmen.

Das „Erfolgsgeheimnis“ kreativer Unternehmer

Dieses Verständnis von strategischer Planung, Management und Kontrolle ist der wichtigste Grund dafür, warum Unternehmer mit großer Wahrscheinlichkeit ihre Ziele trotz Unsicherheit, Risiko und widriger Rahmenbedingungen (Turbulenzen) erreichen.

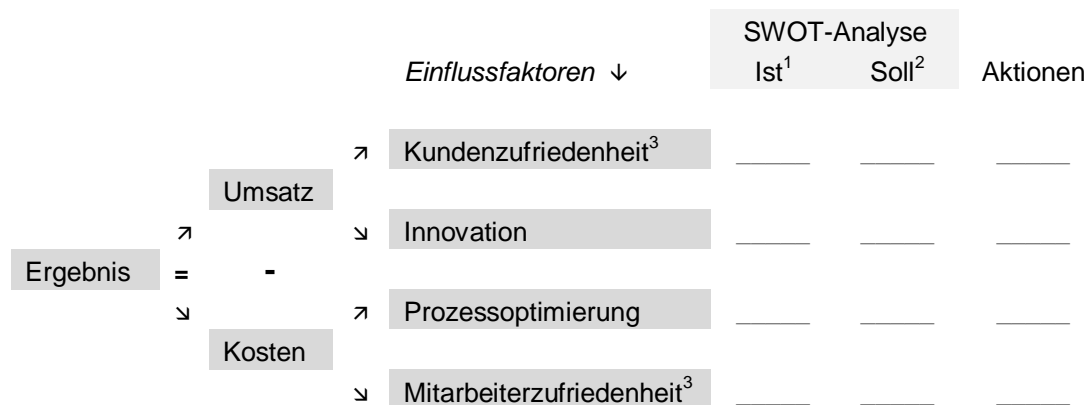
Es ist eine Sichtweise, die vielen angestellten Managern, die eher die Bezeichnung „Verwalter“ verdienen, völlig fremd ist.

Zu diesem Thema haben wir an unserem Institut eine empirische Studie mit rund 14.000 Teilnehmern durchgeführt und unter dem folgenden Titel veröffentlicht:

Pelz, Waldemar: Umsetzungskompetenz als Schlüsselkompetenz für Führungspersönlichkeiten. In: Au, Corinna von (Hrsg.): Leadership und angewandte Psychologie. Band 5: Führung im Zeitalter von Veränderung und Diversity. Berlin: Springer Verlag 2017 (PDF Download [Umsetzungskompetenz](#))

■ SWOT-Analyse im Operativen Management [↑](#)

Beim Operativen Management handelt es sich um die Gestaltung sowohl des Umsatzes als auch der Kosten (siehe Abbildung 3).



¹ Stärken und Schwächen, ² Chancen und Risiken und daraus folgend Ziele (Soll-Zustand)

³ Nach einer Studie der Harvard Business School erreichen Unternehmen mit einer überdurchschnittlichen Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit Wachstumsraten und Renditen, die um den Faktor drei bis vier höher sind als bei den übrigen Firmen.

Bitte beachten: In der Praxis werden alle Einflussfaktoren (einschließlich Umsatz, Kosten und Ergebnis) durch geeignete Kennzahlen (Key Performance Indicators) operationalisiert.

Abbildung 3: SWOT-Analyse im Operativen Management

Die Differenz (zwischen Umsatz und Kosten), auf die es ankommt, nennt man Ergebnis („Gewinn“ bei einem positiven und „Verlust“ bei einem negativen Ergebnis). Oder: Ergebnis = Umsatz – Kosten. Folglich sollte man die SWOT-Analyse zur Einschätzung sowohl der Ist-Situation (Stärken und Schwächen bei Umsatz und Kosten) als auch der der Soll-Situation (Chancen und Risiken und daraus abgeleitete realistische Ziele) einsetzen.

Die Abbildung 3 soll den Zusammenhang von SWOT-Analyse, Umsatz, Kosten, Ergebnis und deren Determinanten zusammenfassend veranschaulichen. Alle Faktoren

müssen durch Kennzahlen (Key Performance Indicators) operationalisiert werden, damit eine effektive Planung, Steuerung und Kontrolle möglich wird.

Die kurz- und langfristige Gestaltung der Umsatz-Seite ist Kernaufgabe der Verantwortlichen im Marketing und Vertrieb. Dieses Thema ist Gegensatz des nächsten Kapitels.

■ Die SWOT-Analyse im Marketing [↑](#)

Definition Marketing

Was ist Marketing, und welchen Beitrag leistet die SWOT-Analyse dabei? Das Marketing hat zwei Kernaufgaben: (1.) Neue Kunden gewinnen, indem man ihnen einen Nutzen bietet, der aus ihrer Sicht attraktiver ist als das Angebot der wichtigsten Wettbewerber und (2.) Stammkunden halten, indem man für deren Zufriedenheit sorgt, auch wenn ihre Erwartungen sich ständig verändern.

Eine Faustregel besagt, dass es zehn Mal aufwendiger ist, einen neuen Kunden zu gewinnen, als einen Stammkunden zu halten. Dementsprechend muss das Marketing seine Prioritäten setzen.

Auf die Resultate kommt es an

Die Investition in die Umsetzung eines Marketingplans kann mehrere Millionen Euro betragen und zeigt die Verantwortung des Marketing-Managers für den Erfolg oder Fehlschlag. Einen solchen Plan finden Sie unter dem Link „[Marketingplan](#)“.

Die Grundlage eines Marketingplans ist die Markt-, Kunden-, Wettbewerbs- und Umfeldanalyse. Die SWOT-Analyse muss dazu die notwendigen „Zahlen, Daten und Fakten“ liefern.

Aus pragmatischen Gründen (Kosten der externen Marktforschung) beginnt man mit der Datenerhebung aus internen Quellen. Dazu gehören Verkaufsstatistiken, Kundenreklamationen, Kundenbefragungen, Erfahrungsberichte von Mitarbeitern mit persönlichem Kontakt zu Kunden (Service- und Vertriebsmitarbeiter) etc. Bei Bedarf kann man auch externe Quellen (Statistiken, Publikationen, Studien etc.) hinzuziehen. Den größten Aufwand verursachen eigene (empirische) Erhebungen, die den Vorteil haben, dass der Wettbewerb über diese Daten nicht verfügt.

Checkliste für eine professionelle SWOT-Analyse

Eine professionelle SWOT-Analyse sollte folgende (valide) Daten liefern:

- ▶ *Markt- und Umfeldanalyse:* Marktpotential (absolut, relativ), Marktvolumen, Marktsättigung, Marktwachstum, Marktattraktivität, Preise und Verkaufsmengen der Konkurrenz, Trends, Innovationen und deren Auswirkungen, Branchenstrukturen (zusammenfassend: PEST-Analyse = politische, ökonomische, soziale und technologische Einflussfaktoren)

- ▶ *Kundenanalyse*: Definition, Größe und Kaufkraft der relevanten Zielgruppen, Qualität der Kundenbeziehungen (funktionale, soziale, organisatorische oder emotionale Beziehungen), Entscheidungsträger und Beteiligte am Kaufprozess, Veränderungen bei den Erwartungen der Kunden, Kennzahlen wie zum Beispiel Kundenloyalität, Net Promoter Score etc.
- ▶ *Wettbewerbsanalyse*: Stärken-Schwächen-Profil der wichtigsten Wettbewerber, Wettbewerbsvorteile und Wettbewerbsstrategien, Kunden-, Produkt-, und Markt- und Technologieportfolio, Kostenstrukturen, Kundenzufriedenheit etc.

■ SWOT-Analyse in der Personal- und Führungskräfteentwicklung [↑](#)

Zu diesem Thema empfehle ich neben der Übersicht im Kapitel „Beispiele für SWOT-Analysen in der Praxis“ folgende Links:

- ▶ [360-Grad-Beurteilung von Führungskräften in der Praxis](#)
- ▶ [360-Grad-Feedback zur effektiven Führungskräfteentwicklung](#)
- ▶ [Stärken und Schwächen](#) (Liste mit den wichtigsten Kompetenzen, Persönlichkeitsmerkmalen und Charaktereigenschaften von Fach- und Führungskräften)
- ▶ [Management- und Führungskompetenzen](#) (12 validierte Online-Tests zur Einschätzung der wichtigsten Kompetenzen einschließlich Persönlichkeits-, Karriere- und Teamfähigkeits-Test)

■ SWOT-Analyse erstellen: Vorgehensweise [↑](#)

Projekt auflegen

Bei der Erstellung einer SWOT-Analyse hat sich in der Praxis die Arbeit in einem moderierten Workshop mit einem interdisziplinär zusammengesetzten Team besonders gut bewährt. Neben der Interdisziplinarität kommt es auch auf die [Teamfähigkeit](#) der Teammitglieder an.

Ablaufplan erstellen und abstimmen

Der Moderator sollte einen Roten Faden haben, der sich an den bereits skizzierten Vorlagen und Beispielen orientiert. In jedem Fall sollte er das erwartete Ergebnis mit dem Auftraggeber abstimmen.

Kreative Ideen generieren

Das folgende Beispiel zeigt, wie man mit der SWOT-Analyse eine neue kreative Idee (zum Beispiel ein neues Produkt) entwickeln und umsetzen kann.

Die nachfolgende Abbildung soll diesen Prozess zusammenfassend veranschaulichen.

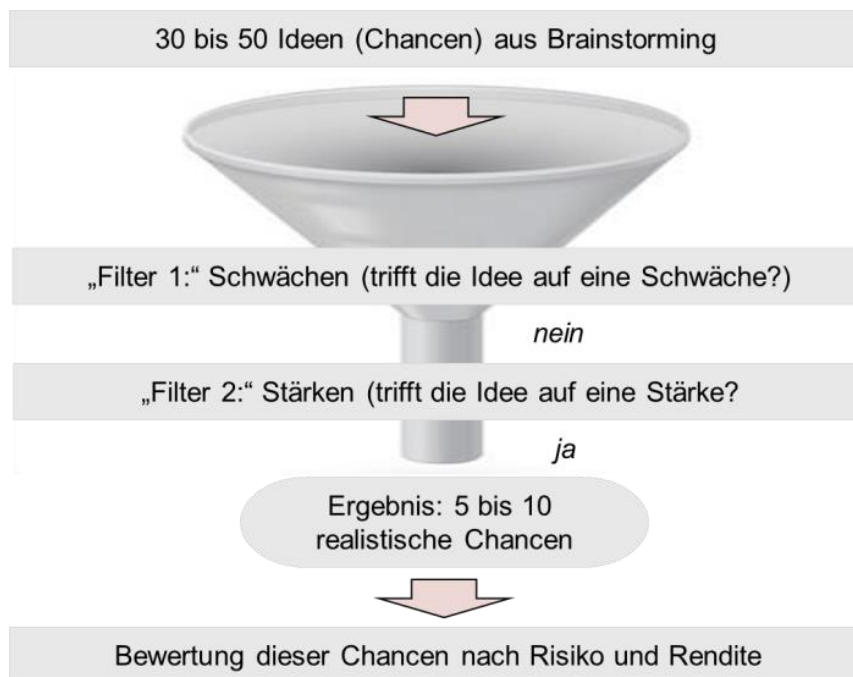


Abbildung 4: SWOT-Analyse erstellen: Chancen erkennen und nutzen

Start: Brainstorming

Die Arbeit beginnt mit einem Brainstorming, bei dem möglichst viele neue Ideen erzeugt werden. Das gelingt umso besser, je größer die bereits erwähnte Vielfalt von Funktionen (Marketing, Vertrieb, Produktion, F&E), Verantwortungsebenen (oberes, mittleres und unteres Management), Erfahrungen (Inland, Ausland, anderen Unternehmen oder Branchen) und Qualifikationen (Ingenieure, Betriebswirte, Juristen, Facharbeiter, Controller, Verkäufer) ist.

Bei einem Team von sechs bis acht Teilnehmern entsteht erfahrungsgemäß nach einigen Stunden 30 bis 50 Ideen. Diese wirft man nun – gedanklich – in einen Trichter, um die besten herauszufiltern (siehe Abbildung 4).

Die besten Ideen „herausfiltern“

Der erste Filter ist die Frage, welche dieser Möglichkeiten auf eine Schwäche des Unternehmens, des Projektes oder der organisatorischen Einheit treffen. Sie werden entfernt.

Die zweite „Filterfrage“ lautet: Welche dieser Ideen passen am besten zu unseren Stärken? So entsteht eine Liste mit Prioritäten von realistischen Ideen, Man wählt nun die ersten fünf bis zehn Ideen aus, um sie anschließend nach Risiko und Rendite (zum Beispiel Kapitalwert) zu bewerten.

Zur Einschätzung der Rendite ist ein so genannter Business Case notwendig. Das ist eine Kurzfassung eines Marketingplans mit einer groben Schätzung der wichtigsten Daten (Preis, Menge, Stückkosten und Investitionsaufwand), damit man die Wirtschaftlichkeit grob schätzen kann.

Risiko und Rendite abwägen (vergleichen)

Erfahrungsgemäß gibt es bei diesen (wirtschaftlich) bewerteten Ideen (Projekten) solche, die eine sehr hohe Rendite erwarten lassen und solche mit eher geringen Erträgen. Dabei kann man grundsätzlich davon ausgehen, dass die Ideen mit hohen Renditen gleichzeitig ein hohes Risiko beinhalten, während relativ sichere Investitionen in der Regel niedrigere Renditen versprechen.

Die Geschäftsführung wird eine Kombination aus relativ sicheren und riskanten Investitionen in das Investitionsbudget aufnehmen. In beiden Fällen sollte die erwartete Rendite relativ höher sein als das Risiko. Je größer das Investitionsbudget, desto größer die Möglichkeiten und desto besser die Zukunftsperspektiven eines Unternehmens.

Zur Bewertung des Risikos kann man ein Scoring-Modell verwenden, bei dem wirtschaftliche, politische und menschliche Risiken berücksichtigt werden. Die nachfolgende Grafik soll diese Zusammenhänge veranschaulichen.

Alle diese Informationen gehen schließlich in den Business- und Marketingplan ein, damit die Verantwortlichen Manager eine zuverlässige Entscheidungsgrundlage haben.

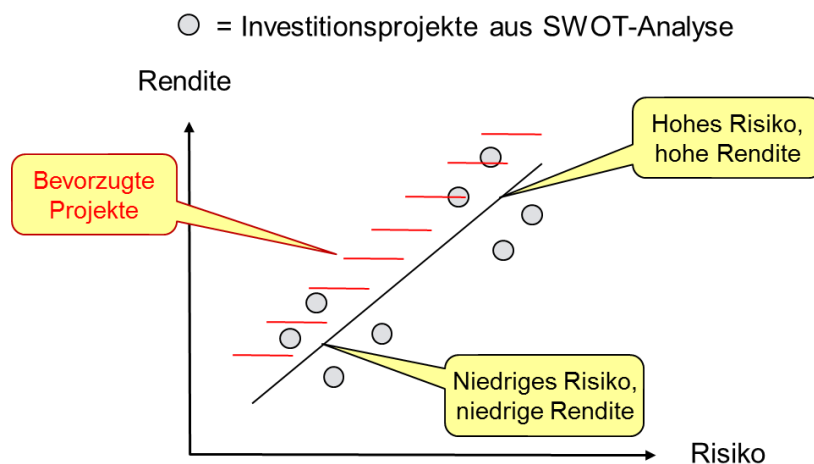


Abbildung 3: Bewertung von Ideen in einer SWOT-Analyse

Ablauf einer SWOT-Analyse

1. Das Ziel der SWOT-Analyse festlegen (zum Beispiel neue Produktidee generieren wie im vorigen Abschnitt skizziert oder eine Strategie entwickeln wie in den vorherigen Kapiteln beschrieben).
2. Den Ablauf, die Zusammensetzung des Teams, das Volumen des Projektes und die Verantwortung den Teilnehmern erklären.
3. Brainstorming zu den vier separaten Feldern der SWOT-Matrix (Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken) durchführen und die Ergebnisse visualisieren.
4. Die vier Felder auf einem Blatt (zum Beispiel einer Pinnwand) zusammenführen, priorisieren, diskutieren und gegebenenfalls korrigieren.
5. Gemeinsam prüfen, ob die vorhandenen Informationen qualitativ und quantitativ ausreichend sind, damit ein Business Case erstellt werden kann. Gegebenenfalls müssen die die Marktforschung und das Controlling zusätzliche Daten liefern.
6. In den „Strategischen Dialog“ eintreten. Dabei sollten kritische Fragen gestellt und diskutiert werden. Beispiele: Welche Risiken bieten zugleich Chancen? Wie kann man Schwächen in Stärken umwandeln?
7. Erarbeitung von möglichen Maßnahmen (Aktionsplan) aus dem Strategischen Dialog und Bewertung dieser Aktionen nach Effektivität und Effizienz.
8. Einbindung der Maßnahmen in die Unternehmensstrategie (siehe Kapitel [„SWOT-Analyse im Strategischen Management“](#)).

Die in Punkt 7 genannten Maßnahmen kann man wie folgt gruppieren:

- ▶ Stärken des Konkurrenten angreifen, zum Beispiel:
 - Preis unterbieten/Produkteigenschaften verbessern
 - In die Technologie der nächsten Generation springen
- ▶ Schwächen des Konkurrenten angreifen
 - In Segmente, Regionen, Technologien und Produkte investieren, in denen der Wettbewerber schwach ist oder die er vernachlässigt hat
 - In Sortimentslücken des Wettbewerbers investieren
- ▶ Guerrilla-Strategien
 - Unerwartete (Schein-)Angriffe entlang des Marketing-Mix
 - In juristische Auseinandersetzungen verstricken
 - Umzingelung mit Kampf- und Premium-Marke
- ▶ Präventivmaßnahmen ergreifen
 - Kapazität über die Nachfrage hinaus ausweiten (zur Abschreckung)
 - Zugang zu Vertriebswegen, Technologien und Medien absichern

Fazit zum Ablauf

Diese Beispiele verdeutlichen die Nähe der SWOT-Analyse zu (asiatischen) Kampfsportarten und zum militärischen Bereich, dem eigentlichen Ursprung dieser Methode. Das ist Gegenstand des nächsten Kapitels (Geschichte).

■ Entstehung und Geschichte der SWOT [↑](#)

Die SWOT-Analyse wurde in den 1950er Jahren an der Harvard Business School zur Bearbeitung von Fallstudien eingeführt. Ihr Ursprung liegt noch weiter zurück, und zwar im militärischen Bereich und bei den meisten asiatischen Kampfsportarten. Hinweise findet man bei Autoren wie zum Beispiel [Sunzi](#) („Die Kunst des Krieges“), [Machiavelli](#) („Der Fürst“) oder [Carl von Clausewitz](#) („Vom Kriege“).

In der modernen Fachliteratur (der 1960er Jahre) wird die SWOT-Analyse verschiedenen Autoren der Stanford University (u. a. Albert Humphrey) und der Harvard Business School (u. a. Kenneth Andrews, Roland Christensen) zugeschrieben. Ihr Arbeitsgebiet war nicht nur die Lehre mit Fallstudien, sondern auch die Strategische Planung.

Den Kerngedanken der SWOT-Analyse hat Sunzi (ca. 500 Jahre v. Chr.) wie folgt formuliert:

- ▶ *“Wenn du den Feind kennst und dich selbst kennst, brauchst du den Ausgang von hundert Schlachten nicht zu fürchten.*
- ▶ *Wenn du dich selbst kennst, doch nicht den Feind, wirst du für jeden Sieg, den du erringst, eine Niederlage erleiden.*
- ▶ *Wenn du weder den Feind noch dich selbst kennst, wirst du in jeder Schlacht unterliegen.”*

Überträgt man das von Sunzi aufgestellte Prinzip der SWOT-Analyse auf andere Bereiche, lassen sich daraus folgende Handlungsempfehlungen ableiten:

- ▶ **Nutze Chancen mit den zur Verfügung stehenden Stärken und Ressourcen!**
- ▶ **Überwinde Schwächen, um sich bietende Chancen nutzen zu können!**
- ▶ **Verwende Stärken um drohende Risiken und Gefahren abzuwehren!**
- ▶ **Vermeide Schwächen, die zu existenziellen Risiken führen können!**

Fazit zur Geschichte

Der hohe Abstraktionsgrad macht die SWOT-Analyse in sehr vielen Disziplinen anwendbar: vom militärischen und wirtschaftlichen Bereich über die Kampfsportarten bis hin zur Politik, Psychologie und schließlich im Alltag.

Gießen, März 2018, Prof. Dr. Waldemar Pelz