

VWA-ABWL Dezember 2021

Managementtechnik I:

Strategische Planung mittels SWOT-Analyse zur  
Strategiefindung und ganzheitlichen  
Ideenbewertung

## Entstehung

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**.

Pelz, W. (2018): SWOT-Analyse. Definition, Beispiele und Vorlagen zum Erstellen einer SWOT-Analyse, Auszug aus: Waldemar Pelz: Strategisches und Operatives Marketing. Leitfaden zur Erstellung eines professionellen Marketingplans, Norderstedt 2004 (aktualisiert im März 2018), online abrufbar unter: <https://www.wpelz.de/swot-analyse/SWOT-Analyse.pdf>.

**Strenghts**  
(Stärken)

*Interne  
Analyse*

**Weaknesses**  
(Schwächen)



**Opportunities**  
(Möglichkeiten)

*Externe  
Analyse*

**Threats**  
(Gefahren)

# Definition **Wettbewerbsvorteil**

„Bestimmter Vorteil einer Organisation, der für die Leistung dieser Organisation relevant ist und über den die Wettbewerber in einem geringeren Maße verfügen.

Diese Vorteile können u.a. **technologische Fähigkeiten, Kostenkontrolle und Serviceaspekte** umfassen. Ist die Fähigkeit langfristig relevant und kann sie von anderen Organisationen nicht erreicht werden, spricht man von einem dauerhaftem Wettbewerbsvorteil. Zur Feststellung von Wettbewerbsvorteilen einer Organisation kann die Wertkettenanalyse als eine mögliche Analyse herangezogen werden.“

# Definition **Wettbewerbsvorteil**

„Nach Simon müssen Wettbewerbsvorteile drei Bedingungen genügen:

1. Sie müssen ein für den Kunden wichtiges Leistungsmerkmal betreffen;
2. der Vorteil muß von den Kunden wahrgenommen werden;
3. der Vorteil muß eine gewisse Dauerhaftigkeit besitzen.“

# Beispiele für Wettbewerbsvorteile

<b>Unternehmen</b>	<b>Wettbewerbsvorteile</b>
IKEA	Modularisiertes, dauerhaftes Sortiment zur Mitnahme
Skoda	Clevere Lösungen und viel Platz
T-Online	Modularisierter, kostengünstiger Zugang zur Telekom Infrastruktur
Sterncenter Potsdam	Konzentration von Läden, fehlende Konkurrenz
DELL	Modularisierte, bedarfsgerechte Konfiguration, Produktion innerhalb einer kurzen Zeit
...	

Das Wunderwerkzeug der Strategieentwicklung

# Die SWOT Analyse (Stärken-Schwächen, Chancen-Risiken)

Unternehmensstrategien bzw. Produkt- & Dienstleistungsstrategien als Fazit der Betrachtung vier wesentlicher Dimensionen:

## *Interne Dimension (Unternehmen)*

- Strengths: Welche Stärken besitzt das Unternehmen bzw. die angebotene Leistung?
- Weakness: Welche Schwächen besitzt das Unternehmen bzw. die angebotene Leistung?

## *Externe Dimension (Umwelt)*

- Opportunities: Welche Chancen ergeben sich zukünftig für das Unternehmen bzw. die angebotene Leistung?
- Threats: Welche Gefahren lauern zukünftig bezogen auf das Unternehmen bzw. die angebotene Leistung?

Die SWOT Analyse (Stärken-Schwächen, Chancen-Risiken)

# Ableitung von Normstrategien

**„SO Stärke-Chancen-Kombination:** Welche Stärken passen zu welchen Chancen? Wie können Stärken genutzt werden, so dass sich die Chancenrealisierung erhöht?

**ST Stärke-Risiken-Kombination:** Welchen Risiken können wir mit welchen Stärken begegnen? Wie können vorhandene Stärken eingesetzt werden, um den Eintritt bestimmter Risiken abzuwenden?

**WO Schwäche-Chancen-Kombination:** Wo können aus Schwächen Chancen entstehen? Wie können Schwächen zu Stärken entwickelt werden?

**WT Schwäche-Risiken-Kombination:** Wo befinden sich unsere Schwächen, und wie können wir uns vor Schaden schützen?“



## 4. SWOT-Matrix

### SWOT-Matrix

<b>Unternehmen</b> \ <b>Umfeld</b>	<b>Chancen</b>	<b>Risiken</b>
<b>Stärken</b>	<b>Ausbauen</b>	<b>Absichern</b>
<b>Schwächen</b>	<b>Aufholen</b>	<b>Meiden</b>

# Die SWOT Analyse (Stärken-Schwächen, Chancen-Risiken)

## Ableitung von Normstrategien

SWOT-Analyse		Interne Analyse	
		Stärken (Strengths)	Schwächen (Weaknesses)
E x t e r n e	<b>Chancen (Opportunities)</b>	Strategische Zielsetzung für S-O: Verfolgen von neuen Chancen, die gut zu den Stärken des Unternehmens passen (Matching-Strategie).	Strategische Zielsetzung für W-O: Schwächen eliminieren, um neue Chancen zu nutzen, also Risiken in Chancen umwandeln (Umwandlungsstrategie).
	<b>Risiken (Threats)</b>	Strategische Zielsetzung für S-T: Stärken nutzen, um Risiken bzw. Gefahren abzuwehren (Neutralisierungsstrategie).	Strategische Zielsetzung für W-T: Verteidigungsstrategien entwickeln, um vorhandene Schwächen nicht zum Ziel von Risiken werden zu lassen.
A n a l y s e			

# Die SWOT Analyse: Die internen Dimensionen „Stärken“ & „Schwächen“

Analyse der Ressourcen und Aktivitäten innerhalb des Unternehmens in Relation zu den stärksten Wettbewerbern:

- Image/Reputation
- FuE-Potential
- Marketing
- Personal (u.a. erfahrene Mitarbeiter)
- Kapital
- Fertigkeiten
- Know-how (u.a. Patente)
- Geschäftsmodell
- Anpassungsfähigkeit
- Management
- ...

# Die SWOT Analyse: Die externen Dimensionen „Chancen“ & „Risiken“

Analyse der Umwelt, insbesondere der Chancen und Risiken, die sich für das Unternehmen ergeben können:

- Schlüsseltrends (Technologietrends, Gesetzliche Trends, gesellschaftliche & kulturelle Trends, soziökonomische Trends)
- Branchenkräfte (Branchenwettbewerber, neue Wettbewerber, Lieferanten, Kunden, Substitutionsprodukte; siehe Folie 5 Forces!)
- Marktkräfte (Marktsegmente, Wünsche und Anforderungen, Marktaspekte, Wechselkosten, Umsatzrentabilität)
- Makroökonomische Kräfte (globale Marktbedingungen, Kapitalmärkte, Wirtschaftsgüter/Ressourcen, wirtschaftliche Infrastruktur)

# Die SWOT Analyse: Definition der externen Umwelt

## „Schlüsselrends“

- Technologietrends: Technische Entwicklungen (Verfahren im Rahmen der Umwandlung von Roh- und Werkstoffe in fertige Produkte, Handfertigkeiten; bspw. Internet-Explorer, Fertigungstechnologien, Programmierung Apps etc.)
- Gesetzliche Trends: Gesetzliche Trends, Verordnungen, Gesetzgebungen
- Gesellschaftliche & kulturelle Trends: soziale Trends in der Gesellschaft
- Sozioökonomische Trends: demographische Trends, Einkommen- und Wohlstandsverteilung, Zahlungsbereitschaft (Ausgabenverteilungsmuster, Ausgaben für Miete, Gesundheit Unterhaltung in einem Markt)

# Die SWOT Analyse: Definition der externen Umwelt

## „Marktkräfte“

- Marktaspekte: Zentralen Aspekte, die den Markt aus Kunden- und Angebotssicht beeinflussen (bspw. Kosten, Schwerpunktverlagerungen, Wichtigkeit anderer Märkte)
- Marktsegmente: Analyse der Hauptmarktsegmente (Attraktivität, Wachstumspotential), Analyse interessanter Randmarktsegmente
- Wünsche & Anforderungen: Analyse der Kundenbedürfnisse, Analyse von Nachfragepotentialen
- Wechselkosten: Analyse der Bindungs- und Abwanderungskosten zu anderen Wettbewerbern (Markenkraft, Vertragskosten etc.)
- Umsatzattraktivität: Analyse Kundenzahlungsbereitschaft, Analyse Umsatzabschöpfungspotential (Für was wird das meiste bezahlt?)

## Die SWOT Analyse: Definition der externen Umwelt

# „Makroökonomische Kräfte“

- Globale Marktbedingungen: Analyse der allgemeinen makroökonomischen Bedingungen (Aufschwung-/Abschwungphase, Wachstumsraten BIP, Arbeitslosenquote, Exportpotential etc.)
- Kapitalmärkte: Analyse des Kapitalmarktes (Zugang zu Finanzierungen, Risikokapital, öffentlichen Finanzierungen, Einfluss von VC`s, Kosten der Kapitalbeschaffung)
- Wirtschaftsgüter & andere Ressourcen: Analyse der Preise & Preisentwicklungen für notwendige Ressourcen (Öl, Energie, Personal etc.)
- Ökonomische/öffentliche Infrastruktur: Analyse der ökonomischen & öffentlichen Infrastruktur des Marktes (Zugang zu Lieferanten, Kunden, Verkehrsmitteln, Schulen; Höhe der Unternehmenssteuern; Lebensqualität, Professionalität öffentlicher Dienstleister)

# Beispiel SWOT: Deutscher Hausgerätehersteller

<p><b>Interne strategische Faktoren</b></p>	<p><b>Stärken (Strengths)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualitätsstruktur</li> <li>- Ingenieur Know How im Management</li> <li>- vertikale Integration</li> <li>- Mitarbeitermotivation</li> <li>- Joint Venture in Taiwan</li> </ul>	<p><b>Schwächen (Weaknesses)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- schlechte Effizienz</li> <li>- wenig Verkaufskanäle</li> <li>- kaum Finanzrücklagen</li> <li>- keine globale Aufstellung</li> <li>- altmodisches Image</li> </ul>
<p><b>Externe strategische Faktoren</b></p>	<p><b>Chancen (Opportunities)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- EU-Osterweiterung</li> <li>- Ök. Entwicklung in Ost-Europa</li> <li>- Zunahme Single-Haushalte</li> <li>- Konsumenten suchen Qualität</li> </ul>	<p><b>Risiken (Threats)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- einengende Gesetze</li> <li>- Binnenmarktkonkurrenz</li> <li>- Fusion EU / US-Wettbewerber</li> <li>- Innovationen der Wettbewerber</li> <li>- asiatische Billiganbieter</li> </ul>
<p><b>Chancen (Opportunities)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- EU-Osterweiterung</li> <li>- Ök. Entwicklung in Ost-Europa</li> <li>- Zunahme Single-Haushalte</li> <li>- Konsumenten suchen Qualität</li> </ul>	<p><b>„Haben wir die Stärken, um unsere Chancen zu nutzen?“</b></p> <p>„Dank unserer Qualitätsstruktur können wir den gehobenen Qualitätsansprüchen der Kunden gerecht werden.“</p>	<p><b>„Verpassen wir Chancen wegen unserer Schwächen?“</b></p> <p>„Weil wir nicht global aufgestellt sind, wird es schwer, in Osteuropa Fuß zu fassen.“</p>
	<p><b>„Haben wir die Stärken um Risiken zu bewältigen?“</b></p> <p>„Dank unserem Ingenieur-Know How sind wir Billiganbietern aus Asien gewachsen.“</p>	<p><b>„Welchen Risiken sind wir wegen unserer Schwächen ausgesetzt?“</b></p> <p>„Wegen geringer Finanzrücklagen können wir nicht so viele Innovationen tätigen wie unsere Wettbewerber.“</p>

Bildquelle: <http://www.inventool.de/Tools/407%20SWOT-Analyse%20T.pdf> , 2.10.2013.



# SWOT Analyse – Schema für Übung

