

## Analyse der Stärken/Schwächen und Chancen/Risiken

Eine SWOT-Analyse umfasst eine Stärken-Schwächen-Analyse (Strengths-Weakness) und eine Chancen-Risiko-Analyse (Opportunities-Threats). Sie fasst die wesentlichen Ergebnisse der Untersuchungen der internen Prozesse und die Erkenntnisse externer Einflussfaktoren des Unternehmens zusammen. Das Ziel der SWOT-Analyse ist es, herauszufinden, inwieweit die gegenwärtige Strategie des Unternehmens bei den gegebenen Umwelteinflüssen erfolgreich zu sein verspricht. Außerdem sollen die unternehmensspezifischen Stärken und Schwächen daraufhin untersucht werden, ob sie ausreichend geeignet sind, um auf Veränderungen der Unternehmensumwelt zu reagieren.

### 0. Übersichtsgraphen

[hier](#)

### 1. Identifikation der entscheidenden Erfolgsfaktoren

[ausführlicher](#)

### 2. Bestimmung der Stärken und Schwächen

[ausführlicher](#)

► zum Kriterienkatalog (Auswahlhilfe)

[hier](#)

### 3. Bestimmung der Chancen und Risiken

[ausführlicher](#)

► zum Kriterienkatalog (Auswahlhilfe)

[hier](#)

### 4. Bearbeitung der Frageliste

[hier](#)

### 5. Ableitung strategischer Schlussfolgerungen (Szenario)

[hier](#)

► zu Strategiefragen (Auswahlhilfe)

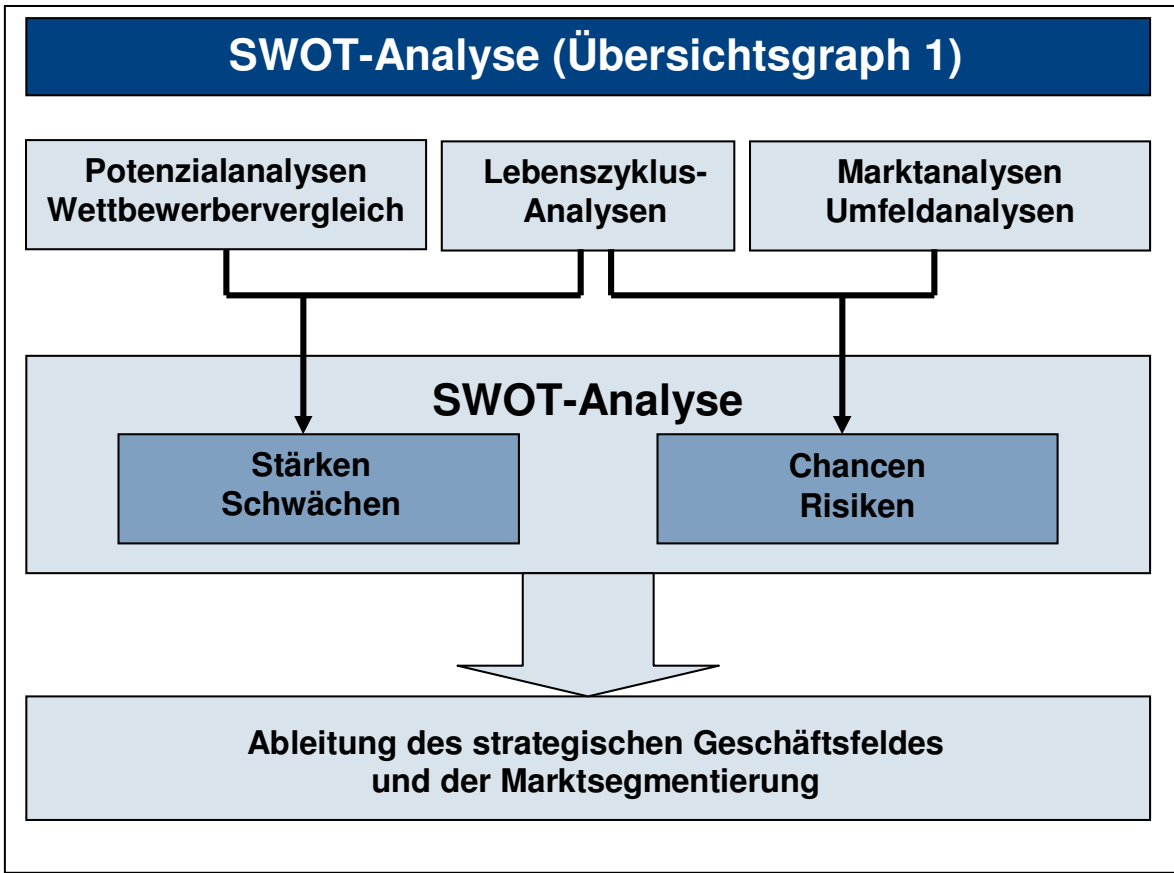
[hier](#)

### 6. weiterführende Tools (Übersicht)

[hier](#)

### 7. Beispiel

[hier](#)



[zurück](#)



## 1. Identifikation der entscheidenden Erfolgsfaktoren

Hilfreich für die Stärken-Schwächen-Analyse ist eine vorherige Identifikation der entscheidenden Erfolgsfaktoren. Sie sind in der Regel im Unternehmen gut bekannt und können schnell skizziert werden.

In Relation zu den entscheidenden Erfolgsfaktoren können dann alle Stärken und Schwächen abgeprüft werden. Möglicherweise gibt es auch versteckte Stärken, die zu neuen Erfolgsfaktoren ausgebaut werden könnten.

[zurück](#)

## 2. Bestimmung der Stärken und Schwächen

Die Stärken sind die Faktoren, die dem Unternehmen zu einer relativ starken Wettbewerbsposition verhelfen, während die Schwächen die Punkte sind, die das Unternehmen daran hindern, Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Untersucht wird bei einer Stärken-Schwächen-Analyse die Position (Fähigkeiten und Ressourcen) des eigenen Geschäftsbereiches/Unternehmens im Vergleich - also relativ - zu dem/zu den stärksten Wettbewerber(n).

Bei der Suche nach Vergleichsfaktoren im Bereich der Stärken und Schwächen sollte darauf geachtet werden, dass auch wirklich vergleichbare Punkte (anhand von Zahlen und Werten, die auch zugänglich sind) herangezogen werden. Es ist zu beachten, dass alle identifizierten Stärken und Schwächen relativ sind. Sie gewinnen erst durch ein Benchmarking (Vergleich mit Wettbewerbern oder Branchenstandards) einen Aussagewert.

Es gibt kein Standard-SWOT, sondern eine Vielzahl von Ausprägungsmöglichkeiten, die zum Vergleich herangezogen werden können, weil sie sich aus den Gegebenheiten des Einzelfalls ableiten müssen.

[zurück](#)

## Stärken und Schwächen - Kriterienkatalog (Auswahlhilfe)

Nachfolgend sind häufige Vergleichsfaktoren zur Bestimmung der Stärken und Schwächen interner Unternehmensprozesse aufgeführt (Ermittlung der Geschäftsfeldstärke).

Entscheiden Sie, welche Kriterien für Ihre Analyse, für Ihre Zielsetzung notwendig sind.

<b>Allgemeine Unternehmenscharakteristika</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Umsatz</li><li>▪ Marktanteile</li><li>▪ Cash Flow (Einnahmen-Ausgaben-Überschuß)</li></ul>
<b>Angebotspotential (Produkte und Dienstleistungen)</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Produktqualität (Lebensdauer; Haltbarkeit;..)</li><li>▪ Produktprogramm (Angebotsbreite und -tiefe)</li><li>▪ Alter des Produktprogramms (Lebenszyklusphasen der Produkte)</li></ul>

<b>Distribution</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vertriebskanäle/- wege</li> <li>▪ Lieferbereitschaft/Lieferfähigkeit</li> <li>▪ Lagerwesen</li> </ul>
<b>Marktkommunikation</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Werbung</li> <li>▪ Corporate Identity/Corporate Design</li> <li>▪ Image</li> </ul>
<b>Preise und Konditionen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Preispolitik</li> <li>▪ Rabattsystem; Sonderkonditionen</li> <li>▪ Liefer- und Zahlungsbedingungen</li> </ul>
<b>Funktionspolitisches Potential/Dienstleistungen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Technischer Service</li> <li>▪ Garantien</li> <li>▪ Schulung</li> </ul>
<b>Produktion/Fertigung/Produktionslogistik</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fertigungsart (Einzel-, Serien-, Massenfertigung)</li> <li>▪ Flexibilität</li> <li>▪ Produktivität</li> </ul>
<b>F&amp;E-Potential</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Höhe der F&amp;E-Investitionen</li> <li>▪ Patente und Lizenzen</li> <li>▪ Zugang zu externen F&amp;E-Quellen/Kooperation</li> </ul>
<b>Beschaffung</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bezugspreise</li> <li>▪ Qualität</li> <li>▪ Zuverlässigkeit</li> </ul>
<b>Finanzen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kapitalstruktur</li> <li>▪ Kosten des Fremdkapitals</li> <li>▪ Liquidität</li> </ul>
<b>Personal</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entlohnungssystem</li> <li>▪ Sozialleistungen</li> <li>▪ Fluktuation</li> </ul>
<b>Kostenposition/-struktur</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Löhne und Gehälter</li> <li>▪ Rohstoffe/Vorprodukte</li> <li>▪ Energie</li> </ul>
<b>Management und Organisation</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organisationsstruktur (Organigramme, ...)</li> <li>▪ Führungsstil</li> <li>▪ Planungs-, Kontroll- und Steuerungsinstrumente</li> </ul>
<b>Informationsmanagement</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stand der Bürokommunikation</li> <li>▪ Stand der Fertigungssteuerung (CIM)</li> <li>▪ Grad der Verknüpfung innerbetrieblicher Information</li> </ul>

[zurück](#)

### 3. Bestimmung der Chancen und Risiken

Dieser Teil der SWOT-Analyse deckt Chancen und Risiken auf, die sich für das Unternehmen aus Trends und Veränderungen in seiner Umgebung ergeben. Als externe Faktoren im Sinne der SWOT-Analyse gelten Faktoren, auf die das Unternehmen keinen direkten Einfluss hat. Beispielsweise ist eine hohe Kundenloyalität als interne Stärke einzuordnen. Setzt in der Branche jedoch der Trend ein, dass traditionelle Kundenbindungen an Bedeutung verlieren, ist dies ein externes Risiko, auf das es zu reagieren gilt.

Um die Chancen und Risiken des Unternehmens zu identifizieren, ist es wichtig eine Balance zwischen sehr naheliegenden Faktoren und den weiter entfernten Faktoren zu finden, um nicht den Blick für das Wesentliche zu verlieren.

[zurück](#)

#### Chancen und Risiken - Kriterienkatalog (Auswahlhilfe)

Nachfolgend sind häufige Vergleichsfaktoren zur Bestimmung der Chancen und Risiken externer Unternehmensprozesse aufgeführt (Ermittlung der Marktattraktivität / Markt und Wettbewerb). Chancen von wirklicher Bedeutung sind solche, die vom Unternehmen auch genutzt werden können, da sie mit den strategischen Ressourcen und Werten in Einklang gebracht werden können. Echte Risiken sind jene, mit denen sich das Unternehmen unweigerlich befassen muss – und wofür es nicht gut ausgestattet ist.

Entscheiden Sie, welche Kriterien für Ihre Analyse, für Ihre Zielsetzung notwendig sind.

<b>Mikro-Perspektive eines Unternehmens (Branche)</b>
<b>Marktstrukturen</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Eintrittsbarrieren</li><li>▪ Austrittsbarrieren</li><li>▪ Struktur und Stärke der Abnehmer und des Wettbewerbs</li></ul>
<b>Marktpotential/-volumen</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Zahl der potentiellen Abnehmer</li><li>▪ Marktwachstum</li><li>▪ Investitionsverhalten / Konsumverhalten(Lebenszyklusphasen der Produkte)</li></ul>
<b>Kundenstruktur und Kundenwünsche</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Kundenstruktur (Größe; Branche; ...)</li><li>▪ Nachfragemacht</li><li>▪ Kundenanforderungen/Key Buying Factors (KBFs)</li></ul>
<b>Wettbewerb/Konkurrenz</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Zahl der Wettbewerber</li><li>▪ Struktur der Wettbewerber (Größe...)</li><li>▪ Marktanteile der Wettbewerber</li></ul>

<b>Makro-Perspektive eines Unternehmens (allgemeines Umfeld)</b>
<b>Gesetzl./staatliche Rahmenbedingungen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rechtslage</li> <li>▪ Subventionen/Förderpolitik</li> <li>▪ Sozialgesetzgebung</li> </ul>
<b>Gesellschaftliche Rahmenbedingungen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Demographie</li> <li>▪ Einstellungen/Wertvorstellungen</li> <li>▪ Freizeitverhalten</li> </ul>
<b>Ökologische Rahmenbedingungen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Luft- und Wasserreinhaltung</li> <li>▪ Abfallentsorgung und Vermeidung</li> <li>▪ Rationelle Nutzung von Rohstoffen</li> </ul>
<b>Technologische/Technische Entwicklung</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Neue Produkttechnologien/-techniken</li> <li>▪ Neue Fertigungstechnologien/-techniken</li> <li>▪ Neue Werkstoffe</li> </ul>
<b>Sonstige (ökonomische) Rahmen- und Umweltbedingungen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wirtschaftslage</li> <li>▪ Inflation</li> <li>▪ Verfügbarkeiten von Rohstoffen und Energie</li> </ul>

[zurück](#)

#### 4. Bearbeitung der Frageliste

In der folgenden Liste sind Fragen aufgeführt, die das Unternehmen beantworten kann/sollte, um zu den gewünschten Ergebnissen der SWOT-Analyse (Herausfinden der Stärken und Schwächen sowie möglicher Chancen und Risiken) zu gelangen. Dem Bearbeiter ist es freigestellt, die Liste mit eigenen Fragen zu ergänzen oder vorgegebene Fragen zu entfernen bzw. sich Anregungen aus dem Kriterienvorrat zu holen.

Unternehmen/Abteilung	Bearbeiter	Datum

<b>Stärken ( Strengths)</b>	Was lief bisher gut?
	Worauf sind wir stolz?
	Was können wir besser als andere Unternehmen?
	Was schätzen unsere Kunden besonders an uns?
	<i>Platz für weitere Fragen</i>

<b>Schwächen (Weaknesses)</b>	Was war schwierig?
	Welche Barrieren mussten wir überwinden?
	Was machen andere Unternehmen besser?
	In welchen Bereichen gab es häufiger Schwierigkeiten?
	Was könnten wir besser machen (auch aus Kundensicht)?
	<i>Platz für weitere Fragen</i>
<b>Chancen (Opportunities)</b>	Worin könnten Zukunftschancen liegen?
	Was können wir ausbauen?
	Welche Verbesserungsmöglichkeiten haben wir?
	Welche Trends der Branche können wir nutzen?
	Was wird in Zukunft von unserem Unternehmen erwartet (aus Kundensicht)?
	<i>Platz für weitere Fragen</i>
<b>Risiken (Threats)</b>	In welchen Bereichen könnten Gefahren auf uns zukommen?
	Welche Risiken könnten unsere Branche beeinflussen?
	Welche Gefahren könnten durch unsere Konkurrenten auftreten?
	<i>Platz für weitere Fragen</i>

[zurück](#)

## 5. Ableitung strategischer Schlussfolgerungen (Frageliste und Szenario)

Im Ergebnis sollte das Unternehmen beurteilen können, ob und wie es mit den gegebenen Ressourcen in der Lage ist, auf – gegenwärtige und künftige - Veränderungen zu reagieren.

Fragen, auf die die SWOT-Analyse zwar keine Antworten, jedoch nützliche Denkanstöße, gibt, sind:

### Frageliste

- 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 mit der SWOT-Analyse die Grundlagen zur Beantwortung dieser und anderer Fragen ableiten zu können, ist es von Bedeutung, das Tool nicht als eine bloße Anordnung interner und externer Faktoren anzusehen. Vielmehr ist die Identifikation von wesentlichen Triebkräften und die Konzentration darauf das eigentliche Kernstück. Eine umfassende Untersuchung jeden Details sollte deshalb vermieden werden, genauso wie die Reduzierung des Tools auf eine bloße Checkliste.

Als praktikabel hat es sich erwiesen, aufgrund der bisherigen Überlegungen (Identifizierung der Stärken/Schwäche und Risiken/Chancen) in einem Szenario mögliche strategische Orientierungen zu skizzieren.

## Ableitung strategischer Schlussfolgerungen im Szenario

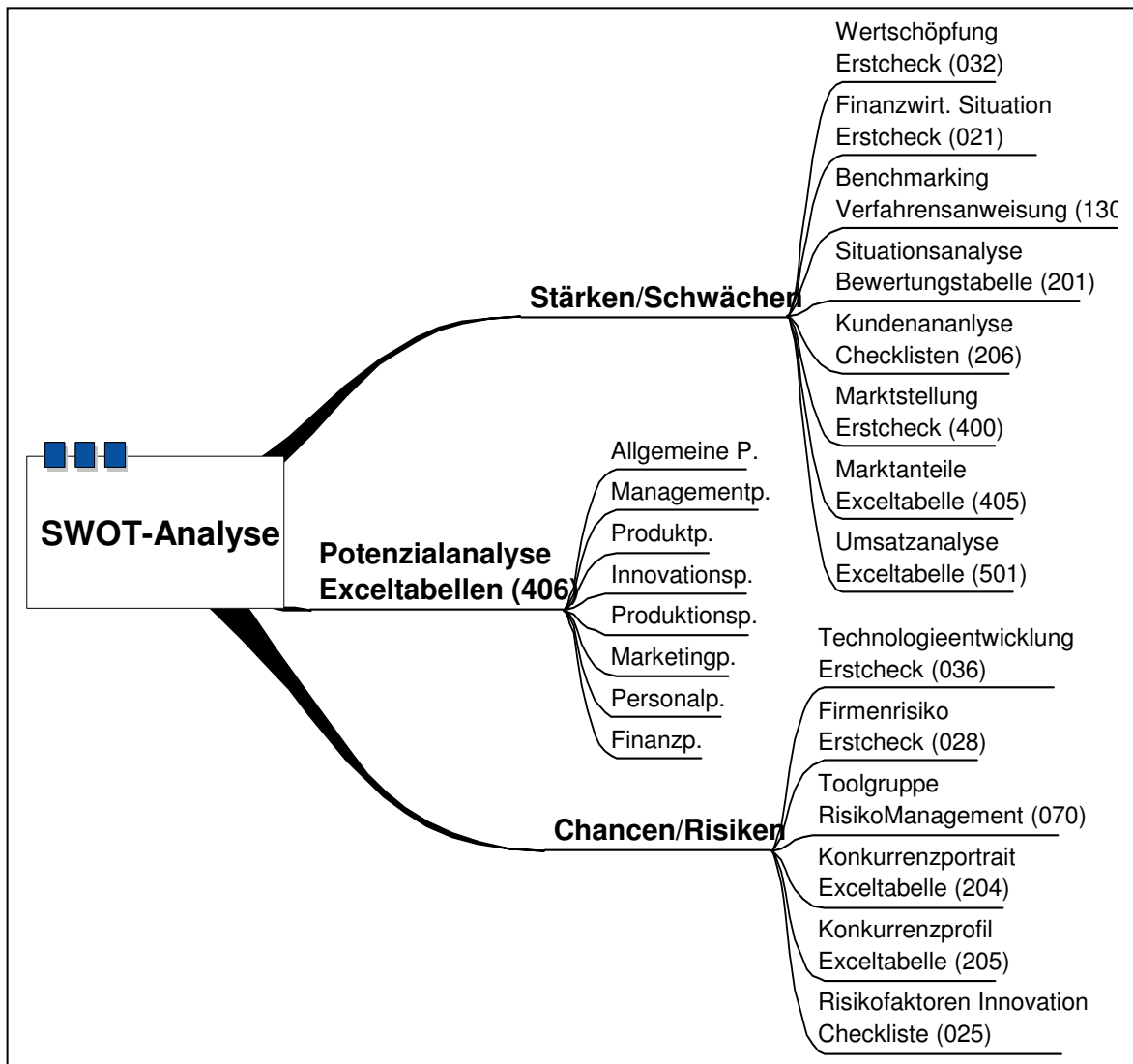
Hier fügt das Unternehmen die wichtigsten Ergebnisse aus der Frageliste ein, um dann entsprechende Szenarios zu entwickeln.

Wie viele Szenarios erstellt werden, bleibt dem Unternehmen überlassen. Es bietet sich an, mindestens zwei unterschiedliche Szenarien pro Block zu entwickeln.

<b><u>Interne</u> strategische Faktoren</b>	<b>Stärken (Strenghts)</b> -	<b>Schwächen (Weaknesses)</b> -
<b><u>Externe</u> strategische Faktoren</b>		
<b>Chancen (Opportunities)</b> -	<b>„Haben wir die Stärken, um unsere Chancen zu nutzen?“</b>	<b>„Verpassen wir Chancen wegen unserer Schwächen?“</b>
<b>Risiken (Threats)</b> -	<b>„Haben wir die Stärken um Risiken zu bewältigen?“</b>	<b>„Welchen Risiken sind wir wegen unserer Schwächen ausgesetzt?“</b>

[zurück](#)

## 6. weiterführende Tools (Übersicht)



[zurück](#)

## Beispiel SWOT-Szenario

Im folgenden Beispiel ist dargestellt, welche Merkmale der SWOT-Analyse sich ergeben haben. Zu den jeweiligen Grundelementen der SWOT-Analyse werden mögliche Szenarios entworfen. Diese sollen das Unternehmen zum Überdenken der bisherigen Unternehmensstrategien anregen.

Das Beispiel bezieht sich auf einen deutschen Hausgerätehersteller.

	<b>Stärken (Strengths)</b>	<b>Schwächen (Weaknesses)</b>
<b>Interne strategische Faktoren</b>	<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>	<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>
<b>Externe strategische Faktoren</b>		
<b>Chancen (Opportunities)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- EU-Osterweiterung</li> <li>- Ök. Entwicklung in Osteuropa</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>
<b>Risiken (Threats)</b>		
<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>„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>

[zurück](#)

\* \* \*