

# SWOT: Zeitverschwendung oder wertvolles Strategietool?

Haben Sie auch schon Workshops erlebt, in denen die Diskussionen zur SWOT-Analyse völlig aus dem Ruder gelaufen sind? In der Praxis sorgt die SWOT-Anwendung noch immer für erheblichen Ärger und Verwirrung.

Auch ein halbes Jahrhundert nach der Erfindung der SWOT-Analyse gibt es noch immer gravierende Missverständnisse und Unklarheiten bezüglich Inhalt und Anwendung. In vielen Unternehmen kann man an Workshops beobachten, wie die SWOT-Analyse angewandt wird: Eine 2 mal 2 Felder grosse Matrix wird mit S, W, O und T beschriftet. Die Teilnehmer notieren sich Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren, diskutieren und konsolidieren diese dann gemeinsam. Aber was genau wird damit wo im Strategieprozess bezweckt?

## SWOT = Significant Waste of Time?

In der Beliebigkeit gründet die Gefahr einer «Significant Waste of Time», der reinen Zeitverschwendung. Meiner Erfahrung nach sind die nachfolgenden vier Fehler keine Seltenheit, sondern weit verbreitet:

### Häufige Fehler in der Praxis

- Reines Brainwriting ohne Methodik dahinter: Ganz nach dem Motto «Wir setzen uns jetzt mal zusammen und erarbeiten die SWOT».
- Fehlerhafte Unterscheidung zwischen internen und externen Faktoren: Die Unterscheidung von Chancen und Stärken, beziehungsweise von Gefahren und Schwächen, führt immer wieder zu Unsicherheiten. Sie sollten stets streng auseinandergelassen werden.
- Unklare Abgrenzung von Chancen und Gefahren: Die Abgrenzung von Chancen und Gefahren führt immer wieder zu Verwirrungen: Ist beispielsweise «Digitalisierung unserer Wirtschaft» nun eine Chance oder eine Gefahr? Und wie geht man mit solchen Zweischneidigkeiten um?
- Unklare Einbindung und Nutzen im Strategieprozess: Die Einbindung in den Strategieprozess und der Bezug zu weiteren Strategietools wie beispielsweise die Portfolio- oder Lebenszyklusanalyse ist oft unklar.

### Erweiterung mit SWOT-Strategien

Wird die Analysematrix zu einer Strategiematrix erweitert, lassen sich nach meiner Erfahrung die Defizite beseitigen. Was auf den ersten Blick nach einer Verkomplizierung aussieht, trägt erheblich zur Einfachheit und Klarheit bei und führt zu einem weitaus grösseren direkten Nutzen der SWOT.

Die Stärken und Schwächen werden horizontal nebeneinander platziert. Die jeweils zirka vier bis zehn wichtigsten Punkte werden aufgelistet und nach deren Relevanz und Wichtigkeit absteigend geordnet. Vertikal dazu werden die Chancen und Gefahren untereinander platziert, die Auflistung der Punkte wiederum gleich. In den vier zusätzlichen Feldern in der Mitte der SWOT werden Strategieoptionen abgeleitet:

- Stärken-/Chancen-Strategien: aus der Kombination von je einer oder mehreren Stärken und Chancen (beispielsweise «Stärke Nr. 2» + «Chance Nr. 1» + «Chance Nr. 5»)
- Schwächen-/Chancen-Strategien
- Stärken-/Gefahren-Strategien
- Schwächen-/Gefahren-Strategien

Mit den abgeleiteten Strategieoptionen bildet die SWOT das Brückenelement zwischen Analyse und Strategie. Auf diese Weise stiftet die SWOT grossen Nutzen und wird zum zentralen Instrument in der Strategieentwicklung:

### Nutzen der SWOT-Analyse und -Strategien

- Übersichtliche Zusammenfassung der Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren
- Priorisierung der zusammengeführten Punkte nach deren Relevanz und Wichtigkeit
- Kann sowohl für ganze Unternehmen als auch für Teams und Prozesse angewandt werden
- Optimaler Brückenschlag zwischen Analyse und Strategie
- Wirksames und effizientes Strategietool – ideal für Verwaltungsrat und Geschäftsleitung

Gerade jetzt zum Jahresende hin wird vielerorts an der Strategie gearbeitet. Verwenden Sie die SWOT als Ihr zentrales Strategietool – aber konsequent richtig angewendet, damit Sie von dessen grossen Nutzen profitieren können.

### Für Ihren Geschäftserfolg 2018

Bedenken Sie, dass Sie als «Insider» in Ihrem Unternehmen ganz natürlich auch blinde Flecken haben und nur sehr schwer objektiv sein können. Mit einer starken Aussensicht erfassen Sie die Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren umfassend und bewerten Sie diese weitaus objektiver. Packen Sie es an – für Ihren Geschäftserfolg 2018!

### DER AUTOR



Raphael Ledergerber ist Betriebsökonom FH und hat über 18 Jahre Erfahrung in leitenden Positionen in den Bereichen Strategie, Innovation, Change-Management, Marketing, Verkauf sowie Produkt- und Preismanagement. Unter anderem war er Business-Unit-Leiter beim IT-Distributor Also und baute in dieser Funktion einen neuen Geschäftsbereich für Services auf. Heute ist er Inhaber von Ledergerber & Partner sowie Verwaltungsrat und Beirat verschiedener KMUs und Organisationen. Er unterstützt als Sparringspartner, Projektleiter oder Berater Firmen bei der Entwicklung und Umsetzung von Strategien. Zu seinen Kunden gehören unter anderem IT-Fachhändler, IT-Dienstleister, Systemintegratoren und Softwarehersteller.

[www.ledergerber-partner.ch](http://www.ledergerber-partner.ch)

Raphael Ledergerber schreibt in seiner Serie im «IT-Markt» über betriebswirtschaftliche Themen.