

Durchführung einer SWOT-Analyse



Zustands- und Potenzialanalyse „Wo stehen wir?“

Durchführung einer SWOT-Analyse

Im Rahmen einer SWOT-Analyse werden ausgewählte interne Unternehmensmerkmale als Stärke (Strength) oder Schwäche (Weakness) eingestuft. Merkmale, Trends und Entwicklungen im Markt oder Umfeld des Unternehmens werden als Gelegenheit, Möglichkeit, Potenzial oder Chance (Opportunity) oder als Bedrohung, Gefahr oder Risiko (Threat) bewertet – je nachdem, ob die positiven Möglichkeiten oder die negativen Bedrohungen für das Unternehmen überwiegen.¹

Eine SWOT-Analyse kann der Unternehmer nicht nebenbei und sollte er auch nicht alleine durchführen. Sinnvoll sind die Beteiligung wichtiger Mitarbeiter sowie, vor allem bei den ersten Anwendungen, das Hinzuziehen eines Beraters. Als Form der Durchführung einer SWOT-Analyse bietet sich ein moderierter Workshop an. Im Vorfeld sollten vorhandene Jahresabschlüsse, betriebswirtschaftliche Übersichten, wie Kostenstrukturen und Deckungsbeiträge, Informationen zur Personalsituation (Alter, Qualifikationen etc.), zur Aufbauorganisation sowie zu den Kunden, zum Markt und den Lieferanten gesammelt und bereitgestellt werden.

Eine SWOT-Analyse sollte eine realistische, kritisch-konstruktive Momentaufnahme sein. Nach der erstmaligen Durchführung empfiehlt sich eine regelmäßige – in Handwerksbetrieben beispielsweise jährliche oder zweijährliche oder bei bzw. vor besonderen Veränderungen – Fortschreibung der SWOT-Analyse.

Die Durchführung sieht eine **IST-Analyse** mit folgenden Schritten vor:

a) Identifizieren der Stärken und Schwächen des Betriebs

Stärken eines Betriebs sind alle internen Faktoren, die zu einer starken Wettbewerbsposition verhelfen. Es geht hier um die Frage: Welche Kernkompetenzen attestieren die Kunden dem Betrieb? Es geht nicht um die Stärken, die der Betrieb glaubt zu haben, sondern die Stärken, zu denen es Informationen von Kunden gibt. Beispiele hierfür sind: handwerkliche Fertigkeiten, Eingehen auf Kunden, Flexibilität, Zuverlässigkeit, Nähe zum Kunden, Auftreten der Mitarbeiter, Auftreten des Betriebes in der Öffentlichkeit, Image des Betriebs sowie Bereiche, in denen der Betrieb einen Vorsprung gegenüber anderen Wettbewerbern hat (z. B. attraktive Arbeits- und Ausbildungsplätze).

Zum Identifizieren der Stärken (S: Strengths) kann folgende Liste verwendet werden:

Fragen	Antworten:
<i>Welche Stärken haben wir?</i>	S1
	S2
	S3
<i>Worin sind wir gut?</i>	S4
	S5
	S6
<i>Was zeichnet uns aus?</i>	S7
	S8
	S9
<i>Wo sind wir besser, als die anderen?</i>	S10
	S11
	S12

¹ Vgl. Dr. Fleig, J.: SWOT-Analyse. So wird eine SWOT-Analyse erstellt. Verfügbar unter: www.business-wissen.de/artikel/swot-analyse-so-wird-eine-swot-analyse-erstellt/ (Abruf: 12.09.2022)

Durchführung einer SWOT-Analyse



Bei den **Schwächen** handelt es sich um interne Faktoren, die den Aufbau von Wettbewerbsvorteilen be- oder verhindern bzw. die einen Wettbewerbsnachteil darstellen. Beispiele hierfür sind: unfreundliches Verhalten gegenüber Kunden, mangelhafte Termintreue, unzureichende fachliche oder soziale Kompetenzen der Beschäftigten, wenig informierte Mitarbeiter, spezielle Techniken werden nur bedingt beherrscht, Fehlerhäufigkeit, überdurchschnittliche Unfallhäufigkeit, Verhalten beim Kunden, Arbeitsklima). Relevant sind auch hier nur Faktoren, für die es Anzeichen von Kunden gibt. Diese Schwächen zeigen, wo Entwicklungs- bzw. Verbesserungsbedarfe bestehen bzw. was andere Betriebe besser machen als der eigene Betrieb.

Zum Identifizieren der Schwächen (W: Weaknesses) kann folgende Liste verwendet werden:

Fragen	Antworten:	
<i>Was können wir nicht so gut?</i>	W1	
	W2	
	W3	
<i>Wo treten immer wieder Probleme auf?</i>	W4	
	W5	
	W6	
<i>Was können andere deutlich besser?</i>	W7	
	W8	
	W9	
...	W10	

b) Identifizieren der Chancen und Risiken aus dem betrieblichen Umfeld

Chancen und Risiken (Bedrohungen/Gefährdungen) ergeben sich vor allem aus der Analyse des für den Betrieb relevanten Umfeldes (Markt, Technik/Technologie, Gesellschaft, Wissen etc.). Auf diese externen Einflüsse (Situationen, Entwicklungen, Trends etc.) sollte sich der Betrieb einstellen – gestalten kann er diese Faktoren nicht. Die Einflüsse können im positiven Fall eine Chance (Option) oder eine Bedrohung darstellen. Auf beides sollte der Betrieb reagieren. Beispielhafte Einflüsse sind: technische Entwicklungen bzw. Trends (z. B. Digitalisierung), neue Werkstoffe, Entwicklungen bzw. Trends auf dem Absatz-, Beschaffungs- oder Arbeitsmarkt (z. B. Änderungen im Konsumverhalten der Kunden), der Wertewandel (z. B. höhere Stellenwert sicherer und gesunder Arbeitsbedingungen), der demografische Wandel (z. B. Zunahme zahlungskräftiger „Best Ager“), wissenschaftliche Erkenntnisse, staatlichen Fördermaßnahmen sowie politischen oder gesetzliche Veränderungen.

Durchführung einer SWOT-Analyse



Als **Chancen** gelten diejenigen Faktoren, die kurz oder mittelfristig für Wettbewerbsvorteile genutzt werden können.

Zum Identifizieren und Auflisten der Chancen (O: Opportunities) kann folgende Liste verwendet werden:

Welche Chancen können für uns resultieren aus ...	Antworten:	
<i>... technischen oder technologischen Entwicklungen / Trends?</i>	01	
	02	
	03	
<i>... Marktentwicklungen, -trends oder -veränderungen?</i>	04	
	05	
	06	
<i>... gesellschaftlichen Entwicklungen / Trends?</i>	07	
	08	
	09	
<i>... wissenschaftliche Erkenntnisse?</i>	010	
	011	
	012	
<i>... politischen, förderpolitischen oder gesetzliche Veränderungen?</i>	013	
	014	
	015	
<i>...</i>	016	

Die Faktoren des betriebsrelevanten Umfeldes können auch negativ wirken, d. h., dem Betrieb schaden. Solche Einwirkungen (Faktoren) stellen **Risiken** (Bedrohungen/Gefährdungen) für einen Handwerksbetrieb dar, da sie die Wettbewerbsfähigkeit, den Erfolg oder gar den Bestand des Betriebes bedrohen können. Sie bedürfen geeigneter Strategien und Maßnahmen.

Beispiele für solche Faktoren sind: Marktentwicklungen, wie die Ansiedlung eines Wettbewerbers in direkter Nachbarschaft oder eines Unternehmens mit sehr attraktiven Arbeitsplätzen, Technologiesprünge, steigende technologiebedingte Kompetenzanforderungen, veränderte Erwartungen von Kunden, wegbrechende Märkte, wirtschaftliche Probleme oder Insolvenz wichtiger Lieferanten, gesellschaftliche Entwicklungen bzw. Trends, wie beispielsweise die sinkende Attraktivität der Arbeitsplätze im Handwerk, politische, förderpolitische oder gesetzliche Veränderungen.

Durchführung einer SWOT-Analyse



Als Risiken gelten vor allem diejenigen Faktoren, die kurz oder mittelfristig zu Wettbewerbsnachteilen führen können.

Zum Identifizieren und Auflisten der Risiken (T:Threats) kann folgende Liste verwendet werden:

Welche Risiken können für uns resultieren aus ...	Antworten:	
... <i>technischen oder technologischen</i> Entwicklungen / Trends?	T1	
	T2	
	T3	
... <i>Marktentwicklungen, -trends oder -veränderungen?</i>	T4	
	T5	
	T6	
... <i>gesellschaftlichen Entwicklungen / Trends?</i>	T7	
	T8	
	T9	
... <i>wissenschaftlichen Erkenntnissen?</i>	T10	
	T11	
	T 12	
... <i>politischen, förderpolitischen oder gesetzliche Veränderungen?</i>	T13	
	T14	
	T15	
...	T16	