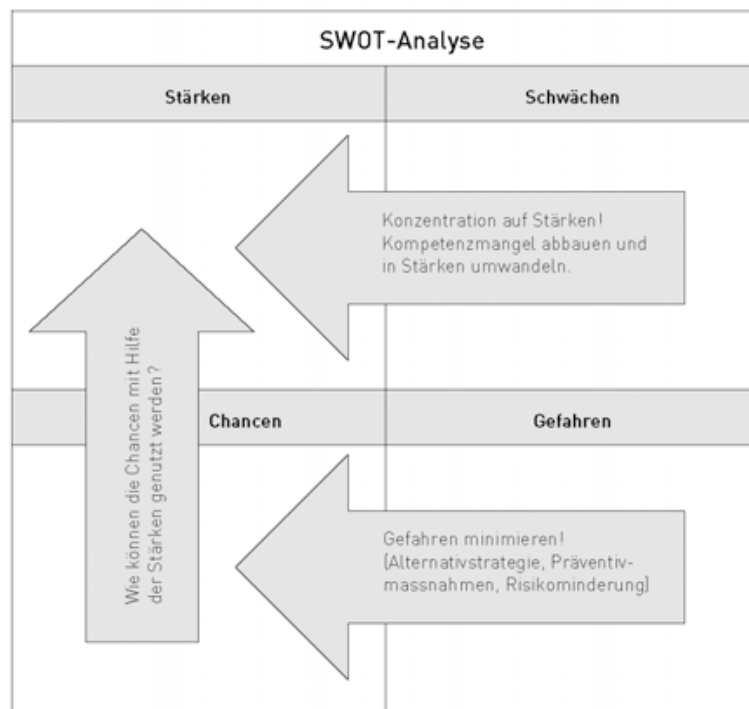


## Potential-Analyse: S W O T

Referat von Urs Baumgartner, Signa AG



## Stärken und Schwächen - Chancen und Risiken

Die SWOT-Analyse (Potential-Analyse) ist eine bewährte Technik, die Stärken und Schwächen der eigenen Organisation, mit denen des Wettbewerbs und des Marktes vergleicht und Potenziale zum Erzielen von Wettbewerbsvorteilen aufzeigt.



<b>S</b>	<b>Strengths</b>	<b>Stärken</b>
<b>W</b>	<b>Weaknesses</b>	<b>Schwächen</b>
<b>O</b>	<b>Opportunities</b>	<b>Chancen</b>
<b>T</b>	<b>Threats</b>	<b>Gefahren</b>

Die SWOT-Analyse ist ein Werkzeug des strategischen Managements. Mit ihr werden innerbetriebliche Stärken und Schwächen (Strength-Weaknesses) und externe Chancen und Gefahren (Opportunities-Threats) betrachtet, welche die Handlungsfelder der Institution betreffen.

Aus der Kombination der Stärken/Schwächen-Analyse und der Chancen/Gefahren-Analyse kann eine ganzheitliche Strategie für die weitere Ausrichtung der Unternehmensstrukturen und der Entwicklung der Geschäftsprozesse abgeleitet werden.

### Einsatzgebiete

- Allgemeine Situationsanalyse
- Strategische Unternehmensplanung
- Angebot / Dienstleistungen
- Standortwahl

## Vorgehen

### 1. Umweltanalyse (externe Analyse)

#### **Suchen nach den strategisch relevanten Chancen und Gefahren.**

Chancen/Gefahren kommen von Aussen, und ergeben sich aus Veränderungen im Markt, in der technologischen, sozialen oder ökologischen Umwelt.

Gefahren und Chancen sind vom Unternehmen nicht beeinflussbar. Die Führungsmannschaft ist hier herausgefordert, die strategischen Möglichkeiten der Konkurrenz zügig einzuschätzen, um auf veränderte externe Bedingungen adäquat reagieren zu können.

#### **Chancen (Opportunities) - externe Faktoren**

- Welche Möglichkeiten stehen offen?
- Welche Trends gilt es zu verfolgen?
- Was können wir ausbauen?
- Welche konkreten Verbesserungsmöglichkeiten haben wir?
- Was können wir im Umfeld noch nutzen?
- Wozu wären wir noch fähig?
- Was liegt brach?

#### **Gefahren (Threats) - externe Faktoren**

- Welche Schwierigkeiten hinsichtlich der gesamtwirtschaftlichen Situation oder Markttrends liegen vor?
- Was machen die Wettbewerber?
- Ändern sich die Vorschriften für Arbeitsplätze, Dienstleistungen etc.
- Was kommt an Schwierigkeiten auf uns zu?
- Womit müssen wir rechnen?

## 2. Unternehmensanalyse (interne Analyse)

### Suchen nach Stärken und Schwächen.

Stärken/Schwächen beziehen sich auf das Unternehmen selbst, ergeben sich also aus der Selbstbeobachtung des Unternehmens.

Sie sind allein von internen Entscheidungen des Unternehmens abhängig. Hier liegt es am Unternehmen seine Stärken und Schwächen relativ zu seinen Konkurrenten zu definieren und optimal zu agieren. Hilfreich ist hier das Konzept der Kernkompetenzen.

### Stärken (Strengths) - interne Faktoren

- Was lief gut?
- Worauf sind wir stolz?
- Was gab und gibt uns Energie?
- Auf welche Ursachen sind vergangene Erfolge zurückzuführen?
- Wo stehen wir heute gut da?
- Wo bestehen Synergiepotenziale?

### Schwächen (Weaknesses) - interne Faktoren

- Welche Störungen behindern uns?
- Was fehlt uns?
- Wo liegen Fallen, Barrieren?
- Welche Schwachpunkte gilt es auszubügeln und künftig zu vermeiden?
- Welche Dienstleistung ist besonders schwach?

### 3. Gewichten / Priorisieren

Nun wird versucht, den Nutzen aus Stärken und Chancen zu maximieren, und die Verluste aus Schwächen und Gefahren zu minimieren. Hierzu wird gezielt nach folgenden Kombinationen gesucht, danach wird gefragt, welche Initiativen und Maßnahmen sich daraus ableiten lassen:

#### **SO Stärke/Chancen-Kombination**

Welche Stärken passen zu welchen Chancen?

Wie können Stärken eingesetzt werden, so dass sich die Chancenrealisierung erhöht?

#### **ST Stärke/Gefahren-Kombination**

Welchen Gefahren können wir mit welchen Stärken begegnen?

Wie können welche Stärken eingesetzt werden um den Eintritt bestimmter Gefahren abzuwenden?

#### **WO Schwäche/Chancen-Kombination**

Wo können aus Schwächen Chancen entstehen?

Wie können Schwächen zu Stärken entwickelt werden?

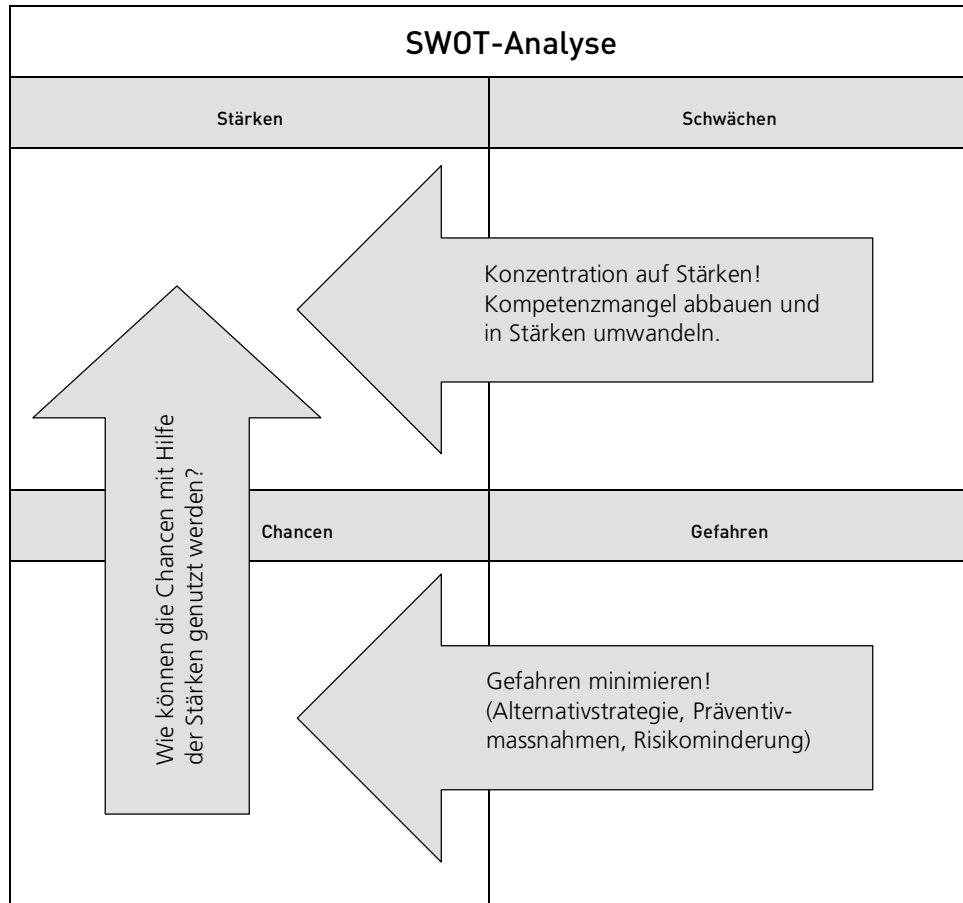
#### **WT Schwäche/Gefahren-Kombination**

Wo befinden sich unsere Schwächen und wie können wir uns vor Schaden schützen?

Es können durchaus mehrere Stärken zur Realisierung einer Chance oder Vermeidung einer Gefahr eingesetzt werden. Die größten Bedrohungen sind auch dort zu vermuten, wo eine Kombination von Schwächen einer oder mehrere Gefahren gegenübersteht.

**Aufgrund dieser Kombinationen werden dann passende taktische oder strategische Ansatzpunkte entwickelt und aufeinander abgestimmt werden.**

Ziel der SWOT-Analyse



## Auswahl Kriterien

### Interne Analyse

Umsatz  
 Rentabilität  
 Marktanteile  
 Cash-Flow  
 Eigenkapital – Fremdkapital  
 Liquidität - Reserven  
 Standort(e)  
 Qualität der Leistung  
 Zuverlässigkeit  
 Performance  
 Angebotspalette  
 Gebäude  
 Zimmer  
 Infrastruktur  
 Umgang mit Ansprechgruppen  
 Qualifikation Personal  
 Erfahrung Personal  
 Umgang untereinander  
 Trägerschaft  
 Altersstruktur Personal  
 Fluktuation  
 Löhne  
 Organisationsstruktur  
 Führungsstil  
 Instrumente der Planung  
 Kontroll- und Steuerungsinstrumente  
 Kommunikation intern  
 Präsentation / Erscheinungsbild  
 Öffentlichkeitsarbeit  
 Image  
 Preispolitik  
 Flexibilität  
 Auslastung  
 Technische Ausstattung  
 Umfeld / Lage

### Externe Analyse

Branchenstruktur Region  
 Barrieren im Markt  
 Zahl und Stärke der Mitbewerber  
 Strategie der Wettbewerber  
 Grösse der Zielgruppen  
 Marktsättigung  
 Wachstum Markt  
 Konsumverhalten  
 Verfügbares Einkommen  
 Demographische Entwicklung  
 Anforderungen der Kunden  
 Subventionen  
 Gesetzgebung / Vorschriften / Normen  
 Einstellungen / Wertvorstellungen  
 Mentalität  
 Neue Technologien  
 Substitution / Komplementär-Angebote  
 Wirtschaftslage

## SWOT-Analyse in der Praxis

Häufig wird die SWOT-Analyse auch ausschliesslich für eine interne Lagebeurteilung verwendet. In diesem Falle wird eine Stärken/Schwächen-Analyse zu den notwendigen Kriterien erarbeitet.

Aus dieser Stärken/Schwächen-Analyse werden danach Chancen und Gefahren für die weitere Entwicklung der Institution abgeleitet.

Stärken (St) / Schwächen (Sw)		Chancen (Ch) / Gefahren (Ge)	
<b>Trägerschaft</b>			
St	Eine kompakte Trägerschaftsform mit sehr guten Grundvoraussetzungen für die Führung eines Dienstleistungsbetriebs.	Ch	Lässt klare Organisationsstruktur mit kurzen Entscheidungswegen zu.
St	Die Stiftung ist abgestützt		
Sw	Gremienvertreter, Fachbereichs-V...		
Sw	Mitfinanzierung Hand ist nicht re...		
Sw	Die Stiftungsurk eine Verwaltung Diese ist für die Betriebes in die...		
Stärken (St) / Schwächen (Sw)		Chancen (Ch) / Gefahren (Ge)	
<b>Strategie / Markt</b>			
Sw	Es gibt kein Strategiekonzept	Ch	Es kann ohne Vorbelastung eine neue Strategie erarbeitet werden
		Ge	„Pflasterli“-Politik Die Entwicklung wird von kurzfristigen „Brandherden“ beeinflusst
		Ge	Ziellosigkeit in der Ausrichtung die Zukunft.
St	Gute Lage; belebte Wohnsiedlung	Ch	Gute Möglichkeit für Kontakte der Aussenwelt
Sw	Das Image ist, scheinbar aufgrund der vorherigen Heimleitung klar negativ.	Ch	Das Image kann mit der neuen Führungscrow gezielt aufgebaut werden.
St	Geplante Dementenabteilung entspricht einem Bedürfnis (50% sind leicht/mittel dement)	Ge	Ohne Konzept und regionale Marktklärung werden die Bedürfnisse nicht klar erkannt.
Sw	Kontakt nach Aussen und Auftritt in Öffentlichkeit ist kaum vorhanden.	Ge	Isolation des Betriebes
		Ge	Keine Wahrnehmung im Markt
Sw	Keine Warteliste vorhanden – Im Vergleich zur Region.	Ge	Schwankungen in der Auslastung können zu Defiziten führen.
Stärken (St) / Schwächen (Sw)		Chancen (Ch) / Gefahren (Ge)	
<b>Organisationsinstrumente</b>			
St	Vorhandene Organisationsmittel: Leitbild, Organisationsreglement, Heimreglement, Hausordnung, Taxordnung, einige QS-Grundsätze	Ch	Die vorhandenen Papiere bilden eine gute Grundlage zum Überarbeiten und Ergänzen.
Sw	Teilweise überschneidende und widersprüchliche Aussagen in den vorhandenen Organisationsmitteln.	Ge	Unklarheiten bezüglich Aufgaben und Kompetenzen.
Sw	Stellenbeschriebe und Personalreglement sind veraltet	Ch	Neuaufbau
Sw	Das Betriebs- und Führungshandbuch (1995) bedarf einer dringenden Überarbeitung.	Ge	Einzelaktionen ohne Gesamtkonzept können unnötige Kosten verursachen ohne einen entsprechenden Nutzen zu generieren.
Sw	Es gibt kein Organisationshandbuch, in welchem die Organisationsmittel übersichtlich zusammengefasst sind.	Ge	Wissen geht/ging verloren. Folge: Doppelspurigkeiten und Widersprüche

## Häufige Fehler

Die folgenden Fehler können häufig beobachtet werden:

- Durchführung einer SWOT Analyse ohne davor ein Ziel zu vereinbaren.  
SWOT Analysen sollten immer bezogen auf ein Ziel erstellt werden. Wird der gewünschte Soll-Zustand nicht vereinbart, werden die Teilnehmer unterschiedliche Gewichtungen vornehmen, was zu schlechteren Resultaten führt.
- Externe Chancen werden oft mit internen Stärken verwechselt.  
Sie sollten streng auseinander gehalten werden.
- SWOT-Analysen werden oft mit möglichen Strategien verwechselt.  
Sie beschreiben Zustände, während Strategien Aktionen beschreiben. Um diesen Fehler zu vermeiden, sollte man möglichst bei Chancen an "günstige Bedingungen" denken und bei Risiken an "ungünstige Bedingungen".

### Formular-Beispiel SWOT-Zusammenfassung

Stärken (S) / Schwächen (W)	Chancen (O) / Gefahren (T)
Strategie / Organisation	
Markt / Mitbewerber	
Dienstleistungen	
Führung / Personal	
Bauliches	