

## Arbeitshilfe SWOT-Analyse - Leitfaden für Unternehmer

### Intention und Hinweise

Die SWOT-Analyse ist ein auch in Handwerksbetrieben erfolgreich einsetzbares Werkzeug der strategischen Betriebsführung, da sie vergleichsweise einfach durchgeführt werden kann und von der bekannten Strategie – dem Abwägen der Chancen und Risiken einer Situation sowie der eigenen Stärken und Schwächen – ausgeht. Die vorliegende Arbeitshilfe soll Ihnen bei der Konzeption und Durchführung einer SWOT-Analyse helfen. Intentionen einer SWOT-Analyse sind,

- dass Sie zusammen mit ausgewählten Mitarbeitern die Ist-Situation Ihres Betriebes und des Betriebsumfeldes sowie Optionen aus erkennbaren Entwicklungen kritisch und konstruktiv analysieren,
- dass Sie prüfen, inwieweit die gegenwärtige Aufstellung und Zukunftsstrategien Ihres Betriebes in der gegenwärtigen und zu erwartenden Markt- und Umfeldsituation erfolgversprechend sind,
- dass Sie sich Gedanken über die zukünftige Aufstellung Ihres Betriebes machen und Maßnahmen (im Sinne von Verbesserungen und Strategien) entwickeln, wie der Betrieb zukunftsfähiger aufgestellt, die erkannten Chancen genutzt und die identifizierten Risiken minimiert werden können.

Deshalb ist die SWOT-Analyse auch ein Werkzeug der strategischen Betriebsführung.

### Was ist ein SWOT-Analyse?

Die SWOT-Analyse ist eine gängige Methode der strategischen Planung, die auch im Handwerk zum Reflektieren der betrieblichen Situation, zum frühzeitigen Erkennen der betriebsrelevanten Veränderungen sowie zur Formulierung geeigneter Strategien erfolgreich eingesetzt werden kann. Ihre Besonderheiten sind:

- die Erfassung ressourcenorientierter und marktorientierter Daten einer organisatorischen Einheit (im Handwerk ist dies fast immer der gesamte Betrieb),
- die Verknüpfung der ressourcenorientierten und der marktorientierten Betrachtung sowie der internen und der externen Sichtweise sowie
- die Betrachtung des Zusammenspiels der ermittelten Erkenntnisse (Ursache-Wirkungs-Beziehungen).



Diese Arbeitshilfe ist Teil der Publikation: Osranek, R., et al. (Hrsg.) (2015): Regionale Innovationsallianzen im Handwerk: Ein innovatives Format der Betriebsberatung vor dem Hintergrund des demografischen Wandels - Leitfaden für Berater im Handwerk. Karlsruhe: medialogik.  
Siehe [www.innodeal.de](http://www.innodeal.de)

Demzufolge werden bei einer SWOT-Analyse die internen Stärken (engl. Strengths) und Schwächen (Weaknesses) eines Handwerksbetriebes sowie externe Chancen (Opportunities) und Risiken/Bedrohungen (Threats) aus dem Umfeld des Betriebes systematisch untersucht (in der Regel qualitativ) und einander gegenübergestellt (siehe Abbildung 1).

SWOT		Unternehmen / Betrieb	
		Stärken (Strengths)	Schwächen (Weaknesses)
betriebliches Umfeld	Chancen (Opportunities)		
	Risiken (Threats)		

Abb. 1: Grundstruktur (Matrix) einer SWOT-Analyse

Wesentlich ist eine möglichst realistische Einschätzung der Ausgangssituation sowie der Entwicklungen im betriebsrelevanten Umfeld (z. B. technische Entwicklungen, der Wandel der Kunden- und Markanforderungen, gesellschaftliche Veränderungen, wie insbesondere der demografische Wandel sowie normative Veränderungen).

In der Ergebnismatrix werden die betriebsspezifischen Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken zusammengefasst. Nicht selten ergeben sich aus dieser Gesamtschau und der kritischen Betrachtung der Zusammenhänge (Ursache-Wirkungs-Beziehungen) bereits erste „Aha-Effekte“. Neben solchen erklärenden Hinweisen zeigt eine SWOT-Analyse auch Verbesserungsmöglichkeiten und mögliche Strategien für Verbesserungen und Neuerungen (Innovationen) zumindest ansatzweise auf. Die SWOT-Analyse ist damit nicht nur ein Werkzeug zur Vorbereitung strategischer Entscheidungen, sondern ein sehr guter Einstieg in eine strategische Betriebsführung in einem Handwerksbetrieb.

### Durchführung einer SWOT-Analyse

Eine SWOT-Analyse ist eine Momentaufnahme. Die Geschäftsleitung eines Handwerksbetriebes sollte deshalb regelmäßig – beispielsweise jährlich oder alle zwei Jahre – eine SWOT-Analyse durchführen, den Betrieb dadurch immer wieder „auf den Prüfstand“ stellen und so eine Entscheidungsgrundlage für Verbesserungen und eine strategische Weiterentwicklung des Betriebes erarbeiten.

Für eine ganzheitliche Betrachtung sollten

- ausgewählte Mitarbeiter und ggf. ein Berater (beispielsweise ein Betriebsberater der Handwerkskammer) einbezogen werden sowie
- auf ein kritisch-konstruktives Arbeitsklima bei der Durchführung der SWOT-Analyse geachtet werden.

Für die Durchführung bieten sich Kleingruppenarbeiten (insbesondere für Recherchen) und moderierte Workshops (für die Einweisung der Beteiligten, die Analysen sowie die Erarbeitung von Strategien) an.

Eine SWOT-Analyse besteht aus **drei Hauptschritten**:

1. **Situations- und Potenzialanalyse** (siehe Abbildung 2) mit

- einer *Stärken-Schwächen-Analyse*

*Stärken* sind alle Faktoren, die zu einer starken Wettbewerbsposition verhelfen. Es geht hier also um die Frage, welche Kernkompetenzen (z. B. handwerkliche Fertigkeiten, Eingehen auf die Kundenanforderungen, Flexibilität, Zuverlässigkeit, Nähe zum Kunden, aber auch Beherrschen der internen Herstellungs- und Verwaltungsprozesse sowie der Mitarbeiterführung) und welches Image der Handwerksbetrieb besitzt und in welchen Bereichen ein Vorsprung gegenüber anderen Wettbewerbern besteht (beispielsweise auch attraktivere Arbeits- und Ausbildungsplätze).

Bei den *Schwächen* dagegen handelt es sich um Faktoren, die den Aufbau von Wettbewerbsvorteilen verhindern (z. B. Termintreue, fachliche Kompetenzen der Beschäftigten, Beherrschen spezieller Techniken, Fehlerhäufigkeit, Verhalten beim Kunden). Sie zeigen, in welchen Bereichen noch Entwicklungs- bzw. Verbesserungsbedarf besteht bzw. was andere Betriebe besser machen als der eigene.

Je nach Auswirkungen bzw. Wirkung stellen die Faktoren Stärken oder Schwächen dar.

- einer *Chancen-Risiken-Analyse*

Chancen und Risiken ergeben sich vor allem aus der Analyse des für den Betrieb relevanten Umfelds, wie beispielsweise technische Entwicklungen, neue Werkstoffe, die Absatz- und Beschaffungsmärkte, der Arbeitsmarkt, der Wertewandel, Erkenntnisse aus dem Bereich Betriebsführung, der demografische Wandel, staatliche Fördermaßnahmen sowie politische Veränderungen.

Als *Chancen* gelten vor allem diejenigen Faktoren, die kurz oder mittelfristig für Wettbewerbsvorteile genutzt werden können, wie beispielsweise neue Techniken oder Technologien, Trends, wie beispielsweise die energetische Sanierung, Änderungen im Konsumverhalten der Kunden (z. B. Interesse an ergänzenden Dienstleistungen), demografische Veränderungen (z. B. Zunahme der zahlungskräftigen „Best Ager“), veränderte Erwartungen der Mitarbeiter an die Arbeitsbedingungen (z. B. Vereinbarkeit von Beruf und Familie, familiäres Betriebsklima) sowie Verbesserungen der politischen und ökonomischen Rahmenbedingungen.

Die Faktoren des betriebsrelevanten Umfeldes können auch *Risiken* für einen Handwerksbetrieb darstellen, d. h., sie bedrohen den Bestand des Betriebes bzw. dessen Wettbewerbsfähigkeit. Beispiele hierfür sind: Ansiedlung eines Wettbewerbers, wie beispielsweise einer Filiale einer Großbäckerei in direkter Nachbarschaft, Fachkräfte- und Nachwuchsmangel, sinkende Attraktivität des Handwerks, Umstieg auf neue Technologien (Stichwort Digitalisierung) rechnen sich nicht, Schwierigkeiten der Klärung der Unternehmensnachfolge, sinkende Attraktivität der Region, Rückgang der Kundenzahlen durch Abwanderungen und Konjunktorentwicklung.

## 2. Ermittlung der wesentlichen Herausforderungen

Auf der Basis der identifizierten betrieblichen Stärken und Schwächen und der aus der externen Analyse gewonnenen Chancen und Risiken können nun wesentliche Herausforderungen im Sinne von Möglichkeiten bzw. Notwendigkeiten für Verbesserungen und Neuerungen abgeleitet werden (siehe Abbildung 2).

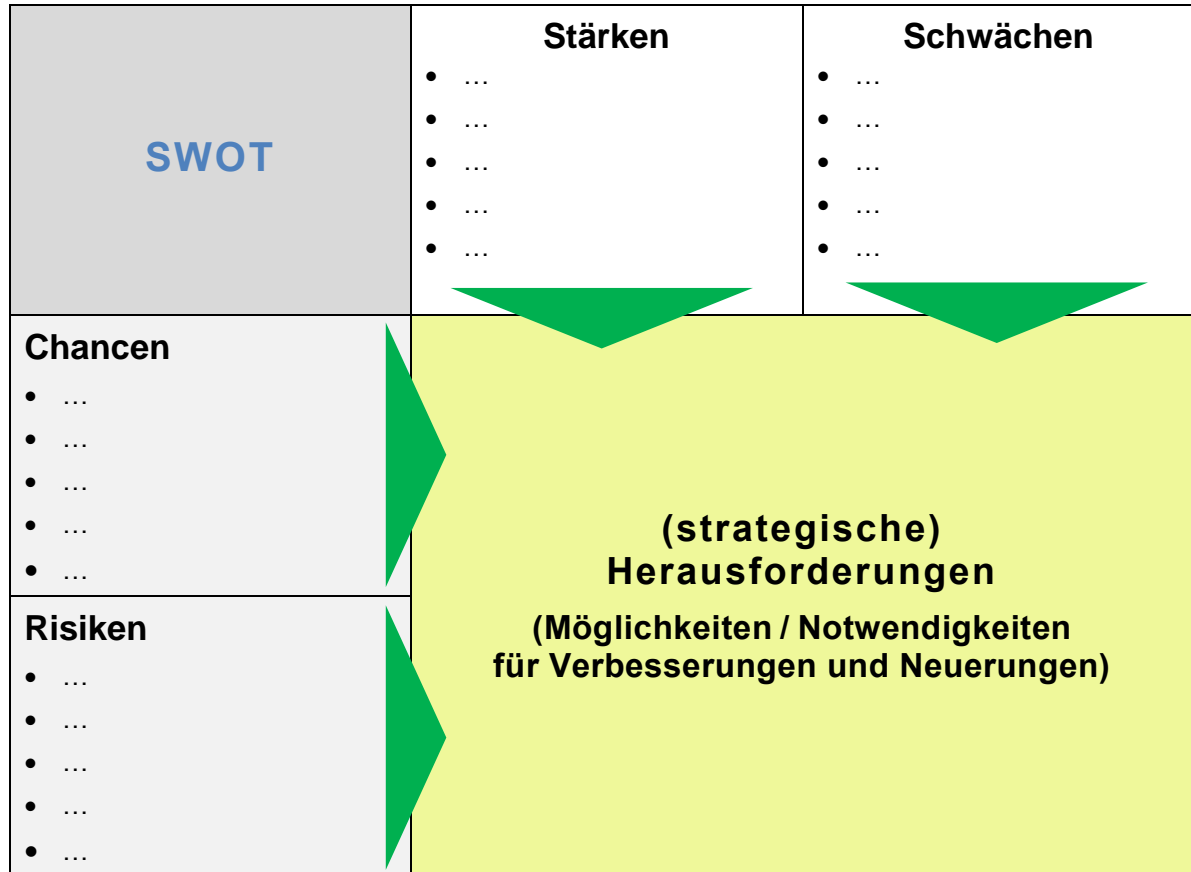


Abb. 2: SWOT-Analyse Schritt 1 *Situations- und Potenzialanalyse* und Schritt 3 *Ermittlung der Herausforderungen*

## 3. Strategieentwicklung

In der gängigen SWOT-Analyse wird jedem der vier Felder der SWOT-Matrix eine bestimmte Grundstrategie (siehe Abbildung 3) zugeordnet.

<b>SWOT</b>		<b>Unternehmen / Betrieb</b>	
		<b>Stärken (S)trengths)</b>	<b>Schwächen (W)eaknesses)</b>
<b>betriebliches Umfeld</b>	<b>Chancen (O)pportunities)</b>	Stärken-Chancen-Betrachtung → <b>SO-Strategien</b>	Schwächen-Chancen-Betrachtung → <b>WO-Strategien</b>
	<b>Risiken (T)hreats)</b>	Stärken- Risiken-Betrachtung → <b>ST-Strategien</b>	Schwächen-Risiken-Betrachtung → <b>WT-Strategien</b>

Abb. 3: SWOT-Analyse Schritt 3 *Strategieentwicklung*

Die Grundidee besteht darin, Schwächen und Risiken weitgehend zu reduzieren und Stärken und Chancen optimal zu nutzen. Das höchste Erfolgspotenzial besteht dann, wenn interne Stärken auf externe Chancen treffen. Andererseits sind die Risiken dann besonders hoch, wenn sie auf unternehmensinterne Schwächen treffen. Bei der Strategieauswahl ist zu bedenken, dass sich Stärken und Schwächen gegenseitig bedingen können, sodass die Reduzierung einer bestimmten Schwäche auch die Gefährdung einer Stärke zur Folge haben kann. Beispiel: In einer Schlosserei stellt die Kapazitäts- und Engpassplanung eine Schwachstelle dar. Der Betrieb ist bei den Kunden wegen der hohen Flexibilität sehr geschätzt. Der Chef immer wieder eilige Kundenaufträge annimmt. Dadurch müssen die Mitarbeiter häufig Überstunden machen und zugesagte Liefertermine müssen teilweise verschoben werden.

Für die Strategieentwicklung werden folgende Betrachtungen angestellt:

- Stärken-Chancen-Betrachtung: **Stärken einsetzen, um Chancen wahrzunehmen!**  
*Entwicklung von Strategien, wie sich aus den betrieblichen Stärken und Chancen Verbesserungen und Innovationen ableiten lassen.*

Beispielhafte Fragen hierbei sind:

- ↳ Reichen unsere Stärken, um unsere Chancen zu nutzen?
- ↳ Welche Verbesserungs- und Neuerungsmöglichkeiten ergeben sich aus den ermittelten Stärken des Betriebes?
- ↳ Welche Chancen passen gut zu den Stärken des Betriebes?
- ↳ Welche Stärken können zur Realisierung der Chancen genutzt werden?

- Stärken-Risiken-Betrachtung: **Stärken einsetzen, um Risiken abzuwenden!**  
*Entwicklung von Strategien, die (mögliche) Bedrohungen für den Betrieb infolge externer Risiken durch den bewussten Einsatz der betrieblichen Stärken abwenden. Entwicklung von Strategien, die verhindern, dass durch die Fokussierung auf die Stärken des Betriebes Risiken (z. B. das Übersehen von Entwicklungen) resultieren.*

Beispielhafte Fragen hierbei sind:

- ↳ Reichen unsere Stärken, um die möglichen Risiken zu bewältigen?
- ↳ Welche (mögliche) Bedrohungen infolge externer Risiken können mit welchen Stärken abgewendet oder zumindest wesentlich reduziert werden?
- ↳ Welche Risiken ergeben sich aus den Stärken des Betriebes, die die betriebliche Entwicklung bedrohen könnten?

- Schwächen-Chancen-Betrachtung: **Schwächen abstellen, um Chancen zu nutzen!**  
*Entwicklung von Strategien, die eigene Schwäche abbauen oder eliminieren, um daraus Chancen zu entwickeln oder Potenziale für Verbesserungen oder Neuerungen zu erschließen.*

Beispielhafte Fragen hierbei sind:

- ↳ Verpassen wir Chancen wegen unserer Schwächen?
- ↳ Aus dem Abbau bzw. der Eliminierung welcher interner Schwächen könnten welche Chancen entstehen?

- ↳ Aus dem Abbau bzw. der Eliminierung welcher interner Schwächen könnten welche Potenziale für Verbesserungen oder Neuerungen resultieren?
- ↳ Wie können Schwächen zu Stärken entwickelt werden, um bestehende Chancen zu nutzen?
- Schwächen-Risiken-Betrachtung: **Schwächen abstellen, um Risiken zu reduzieren!**  
*Entwicklung von Strategien, die durch den Abbau bzw. die Eliminierung interner Schwächen versuchen, Bedrohungen infolge externer Risiken zu minimieren bzw. zu verhindern.*

Beispielhafte Fragen hierbei sind:

- ↳ Welchen Risiken sind wir wegen unseren Schwächen ausgesetzt?
- ↳ Welche internen Schwächen können infolge externer Risiken zu Bedrohungen für den Betrieb werden?
- ↳ Wie kann sich der Betrieb vor den aus den internen Schwächen möglicherweise resultierenden Schäden schützen?

### So gehen Sie vor:

Auch wenn die Vorgehensweise vergleichsweise einfach ist, sollte zumindest bei der erstmaligen Anwendung die Durchführung von einem erfahrenen Berater koordiniert und unterstützt werden. Neben der Geschäftsleitung sind auch ausgewählte Mitarbeiter sowie bei Bedarf Berater oder andere Experten (z. B. Vertreter von Herstellern) einzubeziehen. Durch eine breitere (umfassendere) Sicht steigt die Qualität der Ergebnisse der SWOT-Analyse und damit der Ausgangsbasis für die anschließenden strategischen Entscheidungen. Empfehlenswert ist ein Team von vier bis sechs Personen.

Im Vergleich zu anderen Methoden der strategischen Planung macht die SWOT-Analyse keine detaillierten Vorgaben zum Vorgehen, sondern liefert lediglich einen Rahmen. Wir empfehlen Ihnen folgende Vorgehensweise:

(1) Machen Sie sich mit dem Werkzeug „SWOT-Analyse“ vertraut.

Setzen Sie sich mit der Idee und dem Konzept der Werkzeug SWOT-Analyse auseinander.

- Lesen Sie die Ausführungen oben durch,
- sprechen Sie bei Bedarf einen Betriebsberater Ihrer Handwerkskammer an und
- weisen Sie die einzubeziehenden Mitarbeiter ein.

(2) Führen Sie die Situationsanalyse durch.

Ermitteln Sie gemeinsam die Stärken und Schwächen Ihres Betriebes. Als Hilfsmittel können Sie hierfür das Formblatt 1 „Situations- und Potenzialanalyse“ verwenden. Bei der Situationsanalyse können Sie beispielsweise wie folgt vorgehen:

- Passen Sie das Formblatt 1 betriebspezifisch an.
- Laden Sie das Team zu einem Workshop ein und legen Sie der Einladung das Formblatt 1 mit der Bitte um Bearbeitung bei.
- Sammeln und Besprechen Sie die Stärken und Schwächen des Betriebes im Workshop.

- Dokumentieren Sie die gemeinsam benannten Stärken und Schwächen für Jeden sichtbar (beispielsweise am Flipchart).
- Wenn Detailanalysen erforderlich erscheinen, sollten damit geeignete Personen beauftragt werden.

(3) Führen Sie die Potentialanalyse durch.

Führen Sie die Ermittlung der Chancen und Risiken im Anschluss an die Situationsanalyse durch. Auch hierfür können Sie das Formblatt in Anlage 1 verwenden. Die Vorgehensweise entspricht der der Situationsanalyse.

(4) Ermitteln Sie die wesentlichen Herausforderungen.

Ausgehend von den im ersten Workshop ermittelten und ggf. noch durch Detailanalysen ergänzten, betrieblichen Stärken und Schwächen sowie den Chancen und Risiken sind nun wesentliche Herausforderungen im Sinne von Möglichkeiten bzw. Notwendigkeiten für Verbesserungen und Neuerungen abzuleiten. Hierfür empfiehlt sich ein zweiter Workshop:

- Tragen Sie die Ergebnisse Situations- und Potenzialanalyse in das Formblatt 2 „Ermittlung unserer Herausforderungen“ ein und erstellen Sie daraus ein Plakat.
- Leiten Sie in einer moderierten Gruppenarbeit aus den Stärken und Schwächen sowie den Chancen und Risiken die wesentlichen Herausforderungen ab und dokumentieren Sie diese.
- Erstellen Sie gemeinsam mit den Teilnehmern eine Rangreihen der Herausforderungen entsprechend deren Priorität.

(5) Entwickeln Sie Strategien für Verbesserungen und Neuerungen.

Die Strategieentwicklung kann im zweiten Abschnitt des zweiten Workshops zur Durchführung der SWOT-Analyse erfolgen. Als Hilfsmittel können Sie hierfür das Formblatt 3 „Strategieentwicklung“ verwenden. Folgende Vorgehensweise ist empfehlenswert:

- Erläutern Sie die Vorgehensweise sowie den Charakter einer Strategie (Ziel, Vorgehen plus mögliche Maßnahmen).
- Diskutieren Sie mit den Teilnehmern die in Abbildung 3 dargestellten vier Felder und sammeln Sie dabei durch eine Zurufabfrage mögliche Strategien.
- Diskutieren Sie anschließend mit den Teilnehmern die gesammelten Strategien und konkretisieren Sie diese.
- Bewerten Sie mit den Teilnehmern die skizzierten Strategien anhand gemeinsam vereinbarter Kriterien
- Wählen Sie zum Abschluss des Workshops die umzusetzenden Strategien aus und legen Sie in einem Maßnahmenplan die Umsetzung fest.

## Formblätter

Zur Unterstützung der Anwendung der SWOT-Analyse stehen Ihnen folgende Formblätter zur Verfügung:

- Formblatt 1 „Situations- und Potenzialanalyse“
- Formblatt 2 „Ermittlung unserer Herausforderung“
- Formblatt 3 „Strategieentwicklung“

Die Formblätter stehen auf den Websites [www.innodeal.de](http://www.innodeal.de) sowie [www.fitdeh.de](http://www.fitdeh.de) zum Download bereit.