

SWOT-ANALYSE

Die SWOT-Analyse (ein Akronym gebildet aus **S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities und **T**hreats) hat zum Ziel, Strategien innerhalb von Organisationen zu finden und zu beurteilen. Man kann sie auf die Gesamtorganisation, auf Teilbereiche der Organisation und sogar auf Personen und Produkte anwenden. Aktuelle Stärken und Schwächen und potentielle Chancen und Risiken werden qualitativ aufgelistet, daraus Strategien entwickelt und Maßnahmen abgeleitet.

Das auf den ersten Blick simpel wirkende Verfahren ist rein deskriptiver Natur. In eine Zwei-mal-zwei-Matrix werden die jeweiligen Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken des zu untersuchenden Gegenstandes aufgenommen. Eine weitere Strukturierung fasst diese vier Kategorien in zwei Dimensionen zusammen:

<i>Interne, aktuelle Analyse</i>	
Stärken (Strengths)	Schwächen (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> • Stärkefaktor 1 • Stärkefaktor 2 • Stärkefaktor 3 • Stärkefaktor n 	<ul style="list-style-type: none"> • Schwächefaktor 1 • Schwächefaktor 2 • Schwächefaktor 3 • Schwächefaktor n
Chancen (Opportunities)	Risiken (Threads)
<ul style="list-style-type: none"> • Chancenfaktor 1 • Chancenfaktor 2 • Chancenfaktor 3 • Chancenfaktor n 	<ul style="list-style-type: none"> • Risikofaktor 1 • Risikofaktor 2 • Risikofaktor 3 • Risikofaktor n
<i>Externe, potentielle Analyse</i>	

SWOT-Analyse

- Die **Stärke-/Schwäche-Dimension** behandelt die internen und aktuellen Stärken und Schwächen eines Analysegegenstandes. Sie listet diejenigen Faktoren auf, die vom oder über den Untersuchungsgegenstand direkt gesteuert werden können. Eine Stärke in diesem Sinne ist die aktuelle Potenz, einen Faktor positiv zu beeinflussen. Typische Faktoren eines Projekts können die Fähigkeit der Projektmitarbeiter sein, die Erfahrung einer Organisation mit einer Projektmethodik, das Involvement des Topmanagements, Kompetenzen des Projektleiters, im Grunde das Inventar der Erfolgsfaktoren eines Projekts.
- Die **Chancen-/Risiken-Dimension** listet diejenigen Faktoren auf, die nicht der direkten Steuerung unterliegen und auf die Zukunft gerichtet sind. Eine Chance in diesem Sinne sind externe Vorgänge, die die Potenz haben, sich zukünftig zu einer Stärke zu entwickeln. Faktoren dieser Dimension im Rahmen einer Projektabwicklung können sein: die Einführung eines Projektoffices in einer Organisation oder sonstige organisatorische Änderungen, Sparprogramme in einer Unternehmung, Gewinnung neuer Kundenkreise etc.

Die Beliebtheit der SWOT-Analyse ist u. a. auch darauf zurückzuführen, dass sie intuitiv zu verstehen ist, auf breit gestreute Untersuchungsgegenstände angewendet und ohne großen Aufwand an Software, Material und Schulung implementiert werden kann. Trotz dieser Simplizität sind einige Regeln zu beachten, damit man Ergebnisse zu erzielt, die Entscheidungen unterstützen und sich in Aktionen umsetzen lassen.

- **Abgrenzung des Gegenstandes:** Der Untersuchungsgegenstand muss definiert und gegen andere Bereiche abgegrenzt sein. Die Dimensionen intern und extern, beeinflussbar und nicht direkt beeinflussbar spielen eine wichtige Rolle bei der Auflistung der Faktoren, z. B. bei der Beurteilung, welche Faktoren in die Dimension Stärke/Schwäche und welche in die Dimension Risiko/Bedrohung gehören.
- **Notwendige Gründlichkeit:** Die rein deskriptive Darstellung verleitet zu einer raschen Formulierung. Die jeweiligen Stärken und Schwächen müssen mit Fakten untermauert sein.
- **Detaillierung:** Die SWOT-Analyse soll sich nicht nur auf eine hohe Abstraktionsstufe beschränken (Unternehmen oder Gesamtprojekt), sondern sich auch auf Teilbereiche ausdehnen, um Widersprüche aufzudecken und eine Konsolidierung zu ermöglichen.
- **Klarheit über den Maßstab:** Stärken und Schwächen sind relativ. So kann je nach Maßstab ein Faktor in der Stärkeliste oder in der Schwächeliste erscheinen. Stärken oder Schwächen werden immer nur aussagekräftig in Bezug auf etwas anderes, entweder in Bezug auf einen Mitbewerber oder in Bezug auf Ziele.

Entscheidungen, welche Strategien zur Verbesserung der aktuellen Situation und dem Erhalt zukünftiger Chancen eingeschlagen werden sollen, können auch aus der SWOT-Darstellung systematisiert werden.

	Stärken (S)	Schwächen (W)
Chancen (O)	S-O Strategien: <i>Ausbauen.</i> Interne Stärken einsetzen und externe Chancen nutzen. Offensivstrategie	W-O Strategien: <i>Aufholen</i> Interne Schwächen eliminieren und neue externe Möglichkeiten zu nutzen
Risiken (T)	S-T Strategien: <i>Absichern</i> Interne Stärken nutzen und externe Risiken vermeiden	W-T Strategien: <i>Meiden</i> Interne Schwächen abbauen und externen Bedrohungen ausweichen. Defensivstrategie

SWOT-Strategien

Quelle: abgeändert nach Günter Drews / Norbert Hillebrand: Lexikon der Projektmanagement-Methoden. München: Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co.KG 2007. S. 140 ff