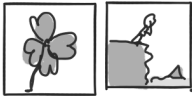



SWOT-ANALYSE



Konsens über
die Einschätzung
der Ausgangssituation
herstellen,
Informationsdefizite
erkennen.



Teilnehmende
 4-30
Personen




1/2 Tag -
3 Tage



1-3 Tagessätze
Preis je nach
Qualifikation
des
Moderierenden



1.  Ziele mit Auftraggeber
klären

3.



Stärken
und Schwächen
ANALYSIEREN

2.



Chancen und
Risiken
ANALYSIEREN

4.



Kreative
STRATEGIEN
ENTWICKELN

SWOT-Analyse

1. Ziele und Voraussetzungen

Eine SWOT-Analyse ist am besten vergleichbar mit einem Schweizer Taschenmesser: sie ist universell einsetzbar und leistet erstaunlich praktische Dienste in vielen Bereichen. Diese reichen von der Ölförderung über das Qualitätsmanagement, die Forstwirtschaft, die Wasserversorgung, den Tourismus, das Wissensmanagement, die Medizin bis hin zur Strategiefindung multinationaler Konzerne oder zur Führungskräfteentwicklung als persönliche SWOT-Analyse.¹ Jeden Monat wird der Begriff »SWOT-Analyse« rund 40.000 Mal in eine der großen Suchmaschinen im Internet allein im deutschen Sprachraum eingegeben.

Der vorliegende Beitrag beschreibt im ersten Abschnitt die Gründe, warum die SWOT-Analyse sowohl in der Theorie als auch in der Praxis so beliebt ist. Zum besseren Verständnis soll auch der zweite Abschnitt beitragen, der die Geschichte dieser Methode darstellt. Die darauf folgenden Kapitel skizzieren die Ziele, die Organisation und den Ablauf einer SWOT-Analyse. Ihr Hauptanwendungsgebiet liegt im Management. Das führt zu der Frage, wie diese Methode auch im Falle von Leistungen eingesetzt werden kann, wie sie für die Bürgerbeteiligung wichtig sind. Dazu zählen unter anderem das Prozessdesign, die Moderation öffentlicher Dialoge oder die Evaluation zur Ermittlung von Verbesserungspotentialen.

1.1 Bedeutung der SWOT-Analyse

Sowohl in der Fachliteratur als auch in der Praxis besteht weitgehend Einigkeit darüber, dass eine möglichst realistische Einschätzung der Ausgangssituation (Positionsbestimmung) entscheidend für den Erfolg aller Maßnahmen und Strategien ist.

¹ Vgl. Pelz (2014).

Sowohl Optimismus als auch Pessimismus sind möglichst zu vermeiden, weil sie sehr gefährlich sein können. Mit anderen Worten: Die meisten Vorhaben sind zum Scheitern verurteilt, wenn die Ausgangslage »falsch« eingeschätzt wurde. Diesen Grundsatz findet man als Empfehlung in nahezu allen Kulturen und Epochen. Er gilt für alle auf die Zukunft gerichteten Vorhaben.

Dazu zählen Abenteuerreisen und Eroberungen genauso wie politische Bewegungen und militärische Operationen oder verschiedene Kampfsportarten. Im Falle von Bürgerbeteiligung kann eine Fehleinschätzung der Ausgangssituation besonders gravierende Folgen haben: den Konflikt mit allen negativen Auswirkungen auf Verwaltung, Politik und Bürgerschaft. Das Gleiche gilt für öffentliche Investitionen. Diese Tatsachen machen die SWOT-Analyse zu einer der weltweit am weitesten verbreiteten Methoden in Theorie und Praxis².

1.2 Zur Geschichte der SWOT-Analyse

Der genaue geschichtliche Ursprung der SWOT-Analyse lässt sich nicht mehr eindeutig klären. Hinweise findet man bei Autoren wie zum Beispiel Sunzi bzw. Sun Tzu (»Die Kunst des Krieges«), Machiavelli (»Der Fürst«) oder Carl von Clausewitz (»Vom Kriege«). In der modernen Fachliteratur wird die SWOT-Analyse verschiedenen Professoren der Stanford University (zum Beispiel Albert Humphrey) und der Harvard Business School (zum Beispiel Kenneth Andrews und Roland Christensen) zugeschrieben. Sie arbeiteten in den 1950er und 1960er Jahren an Themen der strategischen Planung.

Das Buch von Sunzi, einem chinesischen General und Gelehrten, mit dem Titel »Die Kunst des Krieges« erschien vor zweieinhalbtausend Jahren. Es diente vielen berühmten Feldherren als Quelle der Inspiration und ist bis heute Grundlage der meisten asiatischen Kampfsportarten. Seine Kernaussage lautet: »Wenn du den Feind kennst und dich selbst kennst, brauchst du den Ausgang von hundert Schlachten

² Vgl. Pelz (2004), S. 20 ff.

nicht zu fürchten. Wenn du dich selbst kennst, doch nicht den Feind, wirst du für jeden Sieg, den du erringst, eine Niederlage erleiden. Wenn du weder den Feind noch dich selbst kennst, wirst du in jeder Schlacht unterliegen.«³

Mit anderen Worten: Voraussetzung für den Erfolg (nicht nur) militärischer Operationen ist die genaue Kenntnis der eigenen Stärken und Schwächen sowie der Stärken und Schwächen des Gegners (oder der Gefahren und Möglichkeiten aus dem Umfeld). Die Strategien oder Maßnahmen resultieren nicht automatisch aus der SWOT-Analyse; sie sind vielmehr eine kreative Leistung. Die Annahme, die SWOT-Analyse führe »automatisch« zu geeigneten Maßnahmen ist ein weit verbreitetes Missverständnis.⁴

Einen wichtigen Beitrag zur Popularität der SWOT-Analyse hat Heinz Wehrich⁵ mit seiner Publikation aus dem Jahr 1982 geleistet. Er war seinerzeit Professor für Management an der University of San Francisco und hatte zuvor umfangreiche Praxiserfahrungen unter anderem bei Volkswagen und der Hughes Aircraft Company, gesammelt. Mit seinem Beitrag hat er wohl die meisten Lehrbuchautoren und Praktiker inspiriert. Bei der »TOWS-Matrix« (umgekehrte Reihenfolge der Buchstaben) steht S für Strengths, W für Weaknesses, O für Opportunities und T für Threats. Der Begriff »Situation« umfasst zwei Dimensionen der Matrix:

- (1) die Chancen und Risiken, die sich aus dem externen Umfeld (Wettbewerber, Technologie, Kundenerwartungen, Politik) ergeben und
- (2) die Stärken und Schwächen des Unternehmens hinsichtlich seiner Ressourcen (Finanzen, Personal, Organisation, Technologie).

Stellt man diese Dimensionen in einer Matrix dar, werden grundlegende Maßnahmen sichtbar.⁶ Dies versucht die Abbildung 1 zu veranschaulichen: Die Inhalte der vier Felder stammen in der Regel aus einem Brainstorming, das meistens in einem

³ Vgl. Sunzi: Die Kunst des Krieges, München 1988, zitiert nach Pelz (2004), S. 20.

⁴ Vgl. Mintzberg (1994), S. 36.

⁵ Vgl. Wehrich (1982).

⁶ Vgl. Pelz (2015), S. 3 ff.

(moderierten) Team durchgeführt wird. Hier ist es wichtig, auf eine möglichst große Vielfalt (»diversity«) von Meinungen, Fachkenntnissen und Standpunkten der Teilnehmer zu achten. Das fördert die Kreativität. Bereits aus dieser Matrix lassen sich einige Maßnahmen ableiten.

Grundsätzlich sollten die Vorschläge dem Prinzip »Stärken stärken« und »Schwächen schwächen« folgen. Diese kann man zunächst nach dem Schwierigkeitsgrad bei der praktischen Umsetzung sortieren, um Prioritäten setzen zu können. Die Stärken und Schwächen liegen in der Vergangenheit und Gegenwart. Die Maßnahmen sollen auf die Zukunft gerichtet sein. Die Frage lautet dann: Welche Chancen wollen wir nutzen und welche Risiken müssen wir vermeiden? Wichtig ist es zu beachten, dass die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken mit belastbaren Zahlen, Daten und Fakten untermauert werden. Dazu wird in der Regel ein zweiter Workshop notwendig sein.

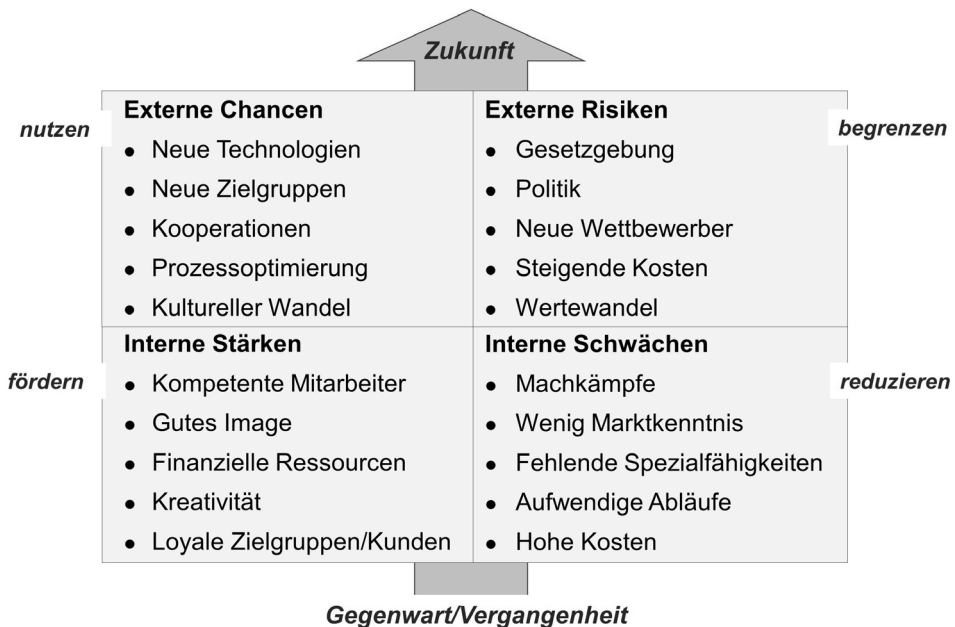


Abbildung 1: SWOT-Matrix mit möglichen Maßnahmen

1.3 Grundidee der SWOT-Analyse

Jede Entscheidung hängt von der eigenen Lage, der Umweltsituation sowie den eigenen Kompetenzen und Ressourcen ab. Bei einer solchen Situationsanalyse gilt es, eine möglichst umfassende und präzise Aufstellung zu erzielen, um nachfolgend kreative Ideen für am besten geeignete Maßnahmen und Strategien ableiten zu können.⁷ Was bedeutet das Akronym SWOT, das für Strengths, Weaknesses, Opportunities und Threats, also Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken steht?⁸

- ▶ Stärken sind Fähigkeiten, die es einer Organisation oder Gruppe ermöglichen, erfolgreich zu handeln, also positive Fähigkeiten, die es zu bewerten gilt.
- ▶ Schwächen sind Charakteristika oder fehlende Fähigkeiten, die verhindern, dass eine Organisation oder Gruppe erfolgreich handeln kann; sie müssen ins Bewusstsein der handelnden Personen gerückt werden, um gravierende Fehlentscheidungen zu vermeiden (sich also nicht zu »übernehmen«).
- ▶ Chancen sind (neue) Möglichkeiten, Trends, Ereignisse und Ideen aus dem technologischen und soziokulturellen Umfeld, die eine Organisation bzw. die handelnden Personen nutzen können.
- ▶ Risiken sind mögliche Ereignisse oder Kräfte außerhalb der Kontrolle der handelnden Personen, auf die man sich einstellen muss, oder die abgeschwächt werden müssen, um das Vorhaben nicht zu gefährden.⁹

Die Vorteile der SWOT-Analyse liegen insbesondere in ihrer Einfachheit und der Besonderheit, dass sehr viele Aspekte und unterschiedliche Gesichtspunkte in die Betrachtung einfließen. Auf Basis der Gegenüberstellung von externem und internem Bereich können zwei Arten von Strategien entwickelt werden. Matching- und Umwandlungs-/Neutralisationsstrategien. Erstere zielt auf die Nutzung einer Chance durch eine vorhandene Stärke; die zweite versucht, Schwächen in Stärken

⁷ Vgl. Meffert / Burmann / Kirchgeorg (2015) S. 219.

⁸ Vgl. Homburg (2015) S. 494.

⁹ Vgl. Harvard Business Essentials (2005) S. 2-3.

zu verwandeln oder zumindest zu neutralisieren bzw. Risiken in Chancen zu verwandeln oder zu neutralisieren.¹⁰ Wenn bestimmte Chancen aus der Umwelt nicht ausgeschöpft werden können, weil hierfür die nötigen Stärken oder Fähigkeiten fehlen, soll dies genauso durch die SWOT-Analyse deutlich werden, wie eine sich bietende Chance, die sehr gut zu den Kompetenzen der Organisation passt.

2. Organisation und Ablauf

Elementar wichtig für das Gelingen des Konzepts ist es, Stärken und Schwächen, aber auch Chancen und Risiken vor der eigentlichen SWOT-Analyse zu kennen und zu evaluieren.¹¹ Damit stellt sich die Frage, wie man diese Informationen gewinnen bzw. erkennen kann.

2.1 Chancen-Risiken-Analyse

Zum Erkennen und Bewerten (Priorisieren) der externen Umwelteinflüsse bietet sich die Chancen-Risiken-Analyse an. Der Kern besteht darin, die Organisation (z. B. Bürgerinitiative der Kommune) mit ihrer Umwelt in Verbindung zu setzen.¹² Zur Identifikation von Chancen und Risiken gilt es, vielfältige zukünftige Entwicklungen zu antizipieren. Dazu gehört die Analyse von Trends und anderen politischen, kulturellen, wirtschaftlichen usw. Entwicklungen und den damit verbundenen Chancen und Gefahren.

Diesen Einflussfaktoren ist gemeinsam, dass sie von außerhalb der Organisation kommen und somit von den Verantwortlichen nicht beeinflusst werden können.¹³ Hier dient eine solide Prognose der Zukunft nicht allein der Anpassung der Planung, so dass Chancen genutzt und Risiken vermieden werden können, sondern auch soweit möglich der Verhinderung von Risiken und der Identifizierung von Chancen.

¹⁰ Vgl. Homburg (2015) S. 494.

¹¹ Vgl. Reisinger et al. (2013) S. 91.

¹² Vgl. Porter (1980) S. 3.

¹³ Vgl. Steenburg / Avery (2010) S. 7.

Als sehr nützlich hat sich dabei die Szenario-Technik erwiesen, die man unter Einbeziehung von Teilnehmern mit profunden Fachkenntnissen durchführen sollte.

2.2 Typische Fragen einer Chancenanalyse sind beispielsweise:¹⁴

- (1) Können die Vorteile überzeugend benannt und einem Ziel zugeordnet werden?
- (2) Können wir das Ziel lokalisieren und kostengünstig erreichen?
- (3) Haben wir die entscheidenden Fähigkeiten und Ressourcen, damit wir den Erwartungen unserer Zielgruppen gerecht werden können?
- (4) Sind wir in der Lage, die Vorteile besser als die Mitbewerber zu vermitteln?
- (5) Wird der potentielle Nutzen die zu erwartenden Kosten rechtfertigen?

2.3 Ressourcenanalyse

»Kenne Dich selbst« ist ein elementares Gebot für jeden, der weitreichende Entscheidungen zu treffen hat. Somit bezieht sich die Ressourcenanalyse auf Aspekte innerhalb der Organisation. Das größte Problem bei der »Selbsterkenntnis« besteht darin, eine objektive Einschätzung zu erarbeiten. Das Selbstbild kann sehr weit vom Fremdbild entfernt sein. Dieses Phänomen ist in die Fachliteratur unter dem Fachbegriff Betriebsblindheit eingegangen.¹⁵ Deswegen ist es empfehlenswert, externe Experten in die Einschätzung der eigenen Ressourcen mit einzubeziehen. Das gilt vor allem für immaterielle, aber entscheidende Ressourcen wie zum Beispiel Engagement, Motivation, gesellschaftliche Akzeptanz oder Mitarbeiterzufriedenheit.

Es ist eine Sache, attraktive Chancen zu identifizieren, aber eine andere, Nutzen daraus zu ziehen. Die Ressourcenanalyse betrachtet demgemäß, was die Organisation unter Beachtung der aktuellen und zukünftigen Ressourcensituation (eben den Stärken und Schwächen) strategisch Sinnvolles tun kann. Zur Durchführung der

¹⁴ Vgl. Kotler / Keller / Opresnik (2015) S. 63.

¹⁵ Vgl. Steinmann / Schreyögg (2005) S. 500.

Analyse bietet sich ein dreistufiges Vorgehen an:¹⁶

- (1) Erstellung eines Ressourcenprofils,
- (2) Ermittlung der Stärken und Schwächen sowie
- (3) Identifikation spezifischer Kompetenzen

Im ersten Schritt sind u. a. die existierenden finanziellen, physischen, organisatorischen und politischen Ressourcen zu erfassen und zu bewerten. Das gewonnene Profil wird den Anforderungen der Umwelt gegenübergestellt, um Hauptstärken zu identifizieren, auf denen Strategien aufgebaut werden können und Schwächen aufzuzeigen, die es zu beseitigen gilt.¹⁷ Im letzten Schritt werden die eigenen Stärken und Schwächen alternativen Konzepten gegenübergestellt, um Ansätze zur Entwicklung von Kernkompetenzen zu erhalten und sich anderen gegenüber erfolgreich zu profilieren. Die Abbildung 2 soll diese Aspekte zusammenfassend veranschaulichen:

- (1) Aus der externen Analyse sollen wenige, aber realistische Chancen mit hohem Potential (Nutzen) resultieren.
- (2) Die interne Analyse soll klären, über welche besonderen Fähigkeiten (Kernkompetenzen) die Organisation verfügt, die von Anderen nicht einfach nachgeahmt werden können.
- (3) Darauf folgt die Entwicklung kreativer Strategien, die dazu notwendig sind, die Chancen mit dem größten Potential in die Tat umzusetzen.
- (4) Schließlich folgt die Erfolgskontrolle, die dafür sorgt, dass Fortschritte (z. B. als Meilensteine) gemacht werden.

Dieses System ist eingebettet in die soziale Verantwortung und die Wertvorstellungen der Führungskräfte. Dieses Vorgehen lässt sich auf nahezu alle Organisationen anwenden: Von einer Gemeinde über ein Krankenhaus bis hin zum Wohltätigkeitsverein oder Kindergarten. Sie alle befinden sich in einem kontinuierlichen sozialen und technologischen Wandel. Dieser bringt zwangsläufig sowohl neue Chancen als

¹⁶ Vgl. Meffert / Burmann / Kirchgeorg (2015) S. 223.

¹⁷ Vgl. ebd.

auch Risiken mit sich. Und darauf muss sich jede Organisation einstellen, indem sie Fähigkeiten (Stärken) entwickelt, die notwendig sind, um ihre gesellschaftliche Aufgabe (Mission) und Verantwortung wahrnehmen zu können.

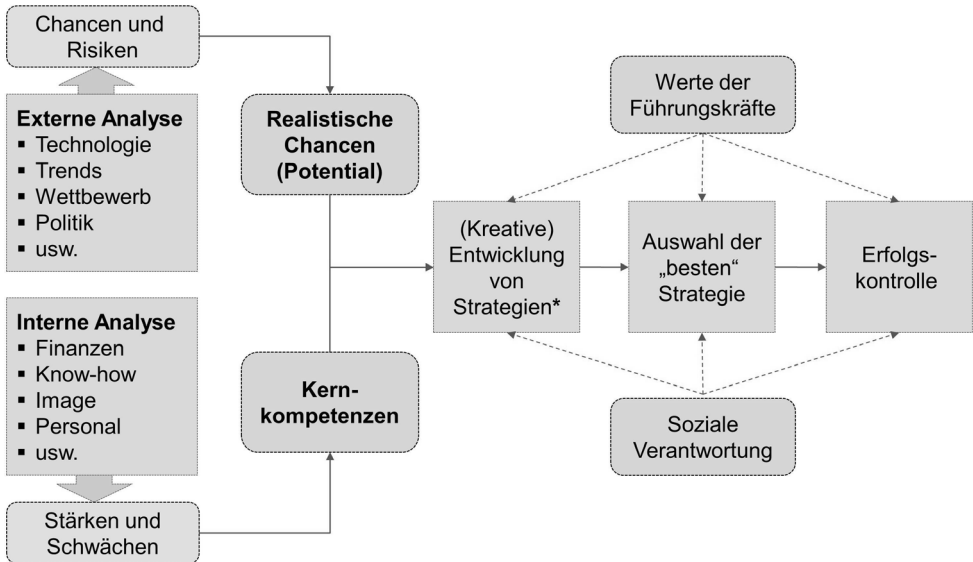


Abbildung 2: Die SWOT zur effektiven Bewältigung von Veränderungsprozessen

Natürlich muss eine Organisation nicht jede Schwäche eliminieren; sie sollte sich aber auch nicht nur auf ihre Stärken verlassen.¹⁸ Die große Frage ist, ob sie nur die Chancen zu nutzen anstrebt, für die sie die passenden Stärken aufweist, sondern auch die in Betracht zieht, die den Aufbau/Erwerb neuer Stärken nötig macht.

2.4 Zusammenführung der Dimensionen in der SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse basiert auf der Prämisse, dass Chancen und Risiken aus der Umwelt in Zusammenhang mit den eigenen Stärken und Schwächen gesehen werden müssen, damit beurteilt werden kann, ob eine äußere Gegebenheit eine Chance

¹⁸ Vgl. Kotler / Keller / Opresnik (2015) S. 64.

oder ein Risiko darstellt.¹⁹ Hier zählen aber nur die strategisch wirklich wichtigen Einflussfaktoren auf die Leistung der Organisation, gleichgültig ob sie positiver oder negativer Natur sind.²⁰

Die Ergebnisse des Vergleichs müssen dann systematisch analysiert werden, um zumindest eine geeignete strategische Handlungsoption zu entwickeln.²¹ Im Folgenden werden die zentralen identifizierten Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken in eine SWOT-Matrix eingetragen, um daraus verschiedene Maßnahmen als Normstrategien abzuleiten (siehe Abbildung).

		Externe Faktoren	
		Opportunities 1. 2. 3.	Threats 1. 2. 3.
Interne Faktoren	Strengths 1. 2. 3.	SO-Strategien	ST-Strategien
	Weaknesses 1. 2. 3.	WO-Strategien	WT-Strategien

Abbildung 3: SWOT-Matrix Normstrategien

Nachfolgend wird versucht, systematisch SWOT-Kombinationen zu identifizieren:

- ▶ Welche Stärken passen zu welchen Chancen?
- ▶ Welche Stärken passen zu welchen Risiken?
- ▶ Welche Schwächen passen zu welchen Chancen?
- ▶ Welche Schwächen passen zu Risiken?

¹⁹ Vgl. Reisinger et al. (2013) S. 91.

²⁰ Vgl. Steenburg / Avery (2010) S. 7.

²¹ Vgl. Vahs et al. (2010) S. 90.

2.5 Die Normstrategien

Aus den vorangegangenen Überlegungen lassen sich vier Normstrategien ableiten, die auf den Prinzipien Nutzen von Stärken und Vermeiden von Schwächen basieren.²² Von elementarer Wichtigkeit ist es, dabei nicht nur eine reine Auflistung von Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken zu erstellen, sondern diese in ihrer Wirkung aufeinander darzustellen:

- ▶ SO-Strategien: Hier gilt es Chancen zu identifizieren, die zu den Stärken der Organisation passen. Diese Kombination stellt den Idealfall dar.
- ▶ WO-Strategien: Durch diese Strategien sollen interne Schwächen beseitigt werden um externe Chancen zu nutzen. Es gilt Schwächen in Stärken zu verwandeln, um eine SO-Position zu ermöglichen. Mögliche Aktionsfelder sind z. B. Kooperationen oder Personalentwicklungsmaßnahmen.
- ▶ ST-Strategien: Diese Strategien nutzen Stärken, um externen Risiken zu begegnen. Bisherige Erfolge sollen verteidigt werden.
- ▶ WT-Strategien: Eine Organisation, die vielen dieser Kombinationen ausgesetzt ist, muss um ihren Fortbestand bangen. In diesen kritischen Situationen muss es das Ziel sein, die internen Schwächen zu reduzieren und die Auswirkungen von Umweltrisiken zu minimieren.

2.6 Empfehlungen für die Praxisanwendung

Bickhoff gibt die folgenden Empfehlungen für die praktische Anwendung:²³

- ▶ Die Aussagen sollten immer deskriptiv gehalten werden, Interpretationen also vermieden. Eine Bewertung muss durch andere Instrumente erfolgen.
- ▶ Nicht alle Punkte sind eindeutig zuzuordnen. Viele zukünftige Entwicklungen müssen sowohl als Chance, als auch als Risiko notiert werden.

²² Vgl. Reisinger et al. (2013) S. 92.

²³ Vgl. Bickhoff (2008) S. 32-33.

- ▶ Besonderes Augenmerk muss der externen Analyse gelten. Viele Unternehmen und Organisationen verharren auf der Ebene der internen Analyse, weil die Informationen hierzu leichter zu erhalten sind. Die beauftragten Personen scheuen sich zudem häufig, bei Verbänden, in der Verwaltung oder anderen Stellen anzurufen und unter Angabe plausibler Argumente Informationen zu erfragen, die nicht öffentlich zugänglich sind. Diese Informationen sind für eine fundierte Umweltanalyse aber unerlässlich.
- ▶ Interne und externe Analyse müssen klar voneinander getrennt bleiben, weil für die Beschaffung externer Daten besondere Kenntnisse der Erhebungstechnik und Validierung notwendig sind.

2.7 Anwendungsbeispiele zum Einsatz verschiedener Strategien

Eine SWOT-Analyse, die in einem kreativen Workshop erarbeitet wird, führt zu einer Vielzahl von Möglichkeiten im Umgang mit Wettbewerbern. Dieses Beispiel aus der Managementlehre ist auf viele andere Organisationen und Situationen übertragbar. Statt um Konkurrenten geht es in solchen Fällen um den Umgang mit Risiken und Gefahren, die aus dem Umfeld stammen. Dazu nachfolgend vier Beispiele²⁴:

(1) Stärken des Wettbewerbers angreifen: Verfügt der Konkurrent (z. B. Nachbargemeinde) beispielsweise über ein ausgereiftes Produkt (z. B. erschlossenes Gewerbegebiet) zu einem angemessenen Preis, weist er natürlich ausgesprochene Stärken auf. Ein Ansatzpunkt kann es hier sein, schlicht seinen Preis zu unterbieten und somit das eigene Produkt attraktiver für den Kunden (z. B. für innovative Startups) zu gestalten. Ein weiterer möglicher Ansatzpunkt wäre es, die Produkteigenschaften des eigenen Produktes noch weiter zu verbessern (z. B. bessere Anbindung des Gewerbegebietes an den ÖPNV) und ihn auf diese Art in den Augen der Kunden zu übertreffen.²⁵

²⁴ Vgl. Pelz (2004) S. 26 ff. und Homburg (2012) S. 488.

²⁵ Vgl. Kotler / Keller / Opresnik (2015) S. 63.

In diese Richtung ginge es auch, in der Ausfertigung des Produkts völlig neue, innovative Technologien der nächsten Generation einzusetzen, die dem Wettbewerber trotz seiner ausgeprägten Stärken auf diesem Gebiet, zumindest noch nicht zur Verfügung stehen (z. B. in ländlichen Gebieten ein Zugang zum Glasfaserkabelnetz). In beiden Fällen werden tatsächlich vorhandene Stärken der Konkurrenz angegangen, dies kann natürlich nur dann gelingen, wenn die eigenen Stärken noch ausgeprägter sind.

(2) Schwächen des Konkurrenten angreifen: Hier gilt es die sich aus der SWOT-Analyse ergebenden Schwächen des Wettbewerbers auszunützen. Dies kann geschehen, indem Investitionen in Teilmärkte, Technologien und Produkte getätigt werden, die der Konkurrent nur unzureichend bedient, da er auf diesen Gebieten zu schwach ist oder sie schlicht vernachlässigt (z. B. günstiges Bauland für Familien mit Kindern).²⁶

Es gilt also genau da die eigenen Stärken zu konzentrieren, wo der andere schwach ist. Die eigenen Stärken müssen auf die passenden Schwächen bezogen werden. Eine weitere Spielart dieser Strategie wäre es, das Sortiment des Gegenübers nach Lücken zu überprüfen und eben gerade die Produkte und Dienstleistungen anzubieten, die ihm fehlen. Auch so wird eine Schwäche durch eine eigene Stärke genutzt.

(3) Guerilla-Strategien: Gelegentlich treffen die eigenen Schwächen auf Stärken des Wettbewerbers. Auch hier existieren Mittel und Wege Erkenntnisse aus der SWOT-Analyse sinnvoll einzusetzen.

Guerilla-Strategien bestehen zumeist aus unerwarteten (Schein-)Angriffen entlang aller Aspekte des Marketing-Mix. Es gilt den (stärkeren) Wettbewerber genau da zu treffen, wo er nicht mit einer Attacke gerechnet hat und den Überraschungsvorteil auszunützen.²⁷ Dies kann beispielsweise darin bestehen, ihn in juristische und politische Auseinandersetzungen zu verstricken oder das zumindest anzudrohen (z. B. indem man nach Verfahrensfehlern bei der Aufstellung des Bebauungsplanes sucht und diese gegenüber der Kommunalaufsicht anzeigt). Außerdem können

²⁶ Vgl. Pelz (2004) S. 26 ff.

²⁷ Vgl. Kotler / Keller / Oprešnik (2015) S. 386.

auch völlig neue Alternativen und Möglichkeiten aufgezeigt werden, die entweder wesentlich günstiger oder qualitativ deutlich besser sind. Zumindest soll das Gegenüber aus dem Konzept gebracht werden.

(4) Präventivmaßnahmen ergreifen: Aus dem Vorgegangenen ist sicherlich klar geworden, dass sich aus Chancen Risiken entwickeln, wenn der Gegner sie nutzt, man selbst aber nicht. Damit das nicht passiert gilt es einige präventive Maßnahmen zu ergreifen, um diese Gefahren zu bannen.

Sollte sich als Ergebnis der SWOT-Analyse beispielsweise eine zukünftig stark steigende Nachfrage (z. B. nach Single-Wohnungen) abzeichnen, ist es sinnvoll, die eigenen Kapazitäten über die aktuelle Nachfrage hinaus auszuweiten. Tut das unser Kontrahent an unserer Stelle, wird es sehr wahrscheinlich sein, dass wir z. B. als Universitätsstadt ins Hintertreffen geraten. Zu den präventiven Maßnahmen gehört es aber ebenso, die zukünftig wichtigen Kanäle zu Produkten, Dienstleistungen, Technologien und insbesondere Kommunikation für die eigene Organisation weit offen zu halten.

2.8 Der Filterprozess

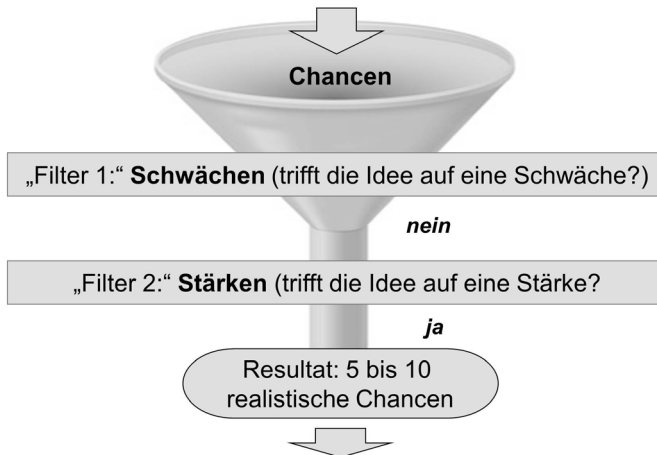
In einer Bürgerversammlung werden mögliche Ideen für die Umsetzung eines Projekts oder die Lösung eines gegebenen Problems gesucht. Zunächst gilt es, möglichst viele Ideen zu generieren. Ergeben sich dabei beispielsweise 50 Ideen, müssen sie im nächsten Schritt auf Stärken und Schwächen untersucht werden. Zwei Filterfragen sollten gestellt werden:

- (1) Trifft die Idee auf eine Schwäche? Ist das nicht der Fall, wird die zweite Frage gestellt;
- (2). Trifft die Idee auf eine Stärke?

Wird die zweite Frage bejaht, so zeigt sich eine zu nutzende Chance auf. Diese Fragen nach Stärken und Schwächen wirken wie ein Filter in einem Trichter. Das Ergebnis dürften 5 bis 10 realistische Chancen sein. Die mit dem besten Verhältnis von

Aufwand und Nutzen sollten umgesetzt werden. Die Abbildung 4 soll das Gesagte zusammenfassend veranschaulichen.

Ergebnis eines kreativen Brainstormings: zum Beispiel 50 Chancen (Ideen)



- Bewertung dieser realistischen Chancen mit ihrem **Risiko** und Nutzen
- Umsetzung von Chancen mit günstigem Ertrags-Risiko-Verhältnis

Abbildung 4: Der »Filterprozess« – von der Idee (Chance) bis zur Umsetzung

2.8 Fazit

Die SWOT-Analyse ist eine der beliebtesten Methoden zur Positionsbestimmung und zur Ableitung konkreter Handlungsempfehlungen und Strategien. Sie ist in nahezu allen gesellschaftlichen Bereichen anwendbar, bei denen es darum geht, eine Gruppe oder eine Organisation auf die Bewältigung gesellschaftlicher Veränderungen erfolgreich vorzubereiten und fundierte Entscheidungen zu treffen.

Die Tatsache, dass eine SWOT-Analyse meistens in moderierten Arbeitsgruppen durchgeführt wird, bei denen eine Vielzahl divergierender Standpunkte berücksichtigt wird, fördert die soziale Akzeptanz dieser Handlungsempfehlungen. Ein weiterer Vorteil ist die Einfachheit in der Anwendung in Kombination mit Expertenwissen.

Es erscheint daher nicht übertrieben zu sagen, die SWOT-Analyse sei ein Stück gelebte Demokratie. Dies macht sie zu einem nützlichen und praktischen Werkzeug,

auch für den Einsatz im Rahmen der Bürgerbeteiligung. Hier seien insbesondere das Prozessdesign, die Moderation öffentlicher Dialoge oder die Evaluation von Verbesserungspotentialen hervorgehoben.

3. Referenzen und Literatur

- Bickhoff, N. (2008): Quintessenz des strategischen Managements, Heidelberg, S. 28-33.
- Harvard Business Essentials (2005): Strategy: Create and Implement the Best Strategy for your Business, Boston.
- Homburg, Ch. (2015): Marketingmanagement, 5. Aufl., Wiesbaden, S. 494-495.
- Kotler, P./Keller, K. / Opresnik, M. (2015): Marketing-Management, 14. Aufl., Hallbergmoos, S. 62-64.
- Meffert, H./Burmans, Ch./Kirchgeorg, M. (2015): Marketing, 12. Aufl., Wiesbaden, S. 223-226.
- Mintzberg, H. (1994): The Rise and Fall of Strategic Planning. The Free Press: New York.
- Pelz, W. (2004): Strategisches und Operatives Marketing, Norderstedt.
- Pelz, W. (2014): Das 360-Grad-Feedback zur Erkennung und Entwicklung von Potentialträgern, in: Sauer, J./Cisik, A. (Hrsg.): In Deutschland führen die Falschen, wie sich Unternehmen ändern müssen, Berlin: Helios Media.
- Pelz, W. (2015): SWOT-Analyse: Beispiele, Geschichte und Tipps zur Anwendung, Diskussionspapier, www.wpelz.de/ress/swot.pdf (abgerufen am 20.05.2015).
- Porter, M. (1980): Competitive Strategy, New York, S. 3.
- Reisinger, S./Gattringer, R./Strehl, F. (2010): Strategisches Management, Hallbergmoos, S. 90-92.
- Steinmann, H./Schreyögg, G (2005): Management, 6. Auflage, Wiesbaden.
- Steenburg, T. / Avery, J. (2010): Marketing Analysis Toolkit: Situation Analysis, Harvard Business Publishing, Boston, S. 7-8.

Vahs, D./Weiland, A. (2010): Workbook Change Management, Stuttgart, S. 90-92.

Wehrich, H. (1982): The TOWS matrix—A tool for situational analysis, in: Long Range Planning 15, p. 54-66.