

# Bankmanagement-Glossar

## Swot-Analyse

### Von Ewald Judt und Claudia Klausegger

■ Wenn heute angesichts veränderter Umweltbedingungen Banken und Versicherungen neue Geschäftsmodelle und Strategien anstreben (müssen), ist es wichtig zuerst die eigenen Stärken und Schwächen zu kennen, sowie die Chancen und Risiken abzuschätzen. Eine Methode hierfür ist die Swot-Analyse. Swot steht dabei für Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Risiken).

Die Swot-Analyse ist kein neues betriebswirtschaftliches Instrument, es gibt sie aus den USA kommend seit rund 50 Jahren. Sie geht auf „Die Kunst des Krieges“ von Sunzi zurück, eines vor mehr als 2500 Jahren lebenden chinesischen Philosophen und Generals. Dieser hielt in zwei grundlegenden Sätzen die Notwendigkeit fest, den Feind (bei der Swot-Analyse die Umwelt) und sich selbst (bei der Swot-Analyse das Unternehmen) zu kennen: Wenn du den Feind und dich selbst kennst, brauchst du den Ausgang von hundert Schlachten nicht zu fürchten. Wenn du weder den Feind noch dich selbst kennst, wirst du in jeder Schlacht unterliegen.\*

### Gegenüberstellung von Unternehmens- und Umfeldanalyse

Wenngleich es bei der Anwendung der Swot-Analyse nicht um Krieg und Frieden, um Sieg oder Niederlage geht, sondern um die Schaffung von Grundlagen für strategische Managemententscheidungen, hat sie sich auch auf diesem Gebiet bewährt. Das Haupteinsatzgebiet der Swot-Analyse ist nicht auf das Gesamtunternehmen beziehungsweise die Gesamtstrategie von

Unternehmen beschränkt. Sie kann auch zur Positionsbestimmung für Teilstrategien oder Funktionsbereiche wie zum Beispiel beim Processing oder dem Verkauf herangezogen werden.

Bei der Swot-Analyse wird paarweise die Unternehmensanalyse, welche die Stärken/Schwächen darstellt, der Umfeldanalyse, welche die Chancen/Risiken ermittelt, gegenübergestellt.

Strengths/Stärken	Opportunities/Chancen
Weaknesses/Schwächen	Threats/Risiken

Die eine Dimension – die Stärken und Schwächen – beziehen sich auf die Ressourcen des Unternehmens. Dazu gehören unter anderem Mitarbeiter, Finanzen/Kapitalausstattung, Organisation sowie die bei Finanzdienstleistern notwendige Digitalisierung. Die andere Dimension – die Chancen und Risiken – bezieht sich auf die Umwelt, in der das Unternehmen tätig ist.

Zu den Einflussfaktoren der Umwelt gehören die politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen, die gerade zurzeit bei Finanzdienstleistern eine große Rolle spielen, die ökonomischen (zum Beispiel die wirtschaftliche Situation, das Zinsniveau), die gesellschaftspolitischen (zum Beispiel die Bevölkerungsstruktur und der Bildungsstand), die Technologien und die

ökologischen Rahmenbedingungen, sowie die mit ihnen einhergehenden Veränderungen.

### Stärken und Schwächen im internen Bereich

Im internen Bereich werden die Stärken und Schwächen ermittelt.

Zu den Stärken gehören zum Beispiel gutes Image (des Unternehmens/der Produkte), ausreichende Finanzen, hohe Kreativität, loyale Kunden oder besonders qualifizierte Mitarbeiter und zu den Schwächen zum Beispiel hohe Kosten, zu geringes Know-how, unübersichtliche Organisation oder zu wenig motivierte Mitarbeiter. Aus den Ergebnissen werden die Kernkompetenzen des Unternehmens abgeleitet, die für eine nachhaltige positive Weiterentwicklung sorgen.

### Chancen und Risiken im externen Bereich

Im externen Bereich werden die Chancen und Risiken ermittelt. Zu den Chancen gehören zum Beispiel neue Technologien, neue Zielgruppen aufgrund gesellschaftspolitischer Veränderungen (zum Beispiel Alterspyramide, Veränderung der Bevölkerungsstruktur), Wirtschaftswachstum, Liberalisierungen und zu den Risiken zum

### Unterschiedliche Typen von Strategien

	Opportunities/Chancen	Threats/Risiken
Strengths/Stärken	SO-Strategien	ST-Strategien
Weaknesses/Schwächen	WO-Strategien	WT-Strategien

Beispiel verstärkte Regulierungen, neue Wettbewerber, disruptive Entwicklungen oder steigende Kosten.

Daraus werden die Erfolgspotenziale abgeleitet, die für das Unternehmen genutzt werden können.

Anschließend werden bei der Swot-Analyse in einem integrativen Prozess die Stärken-Schwächen-Analyse und die Chancen-Risiko-Analyse kombiniert. Die daraus gezogenen Erkenntnisse stellen unter Berücksichtigung von Kosten/Erträgen die Grundlage für die weitere Strategie dar.

### Unterschiedliche Typen von Strategien

Die Swot-Analyse kennt dabei unterschiedliche Typen von Strategien.

■ Die SO-Strategien dienen dazu, die Chancen des Unternehmens unter Einsatz der Stärken zu nutzen („Ausbau des Geschäfts“). Hier gilt es zusätzliche Chancen zu finden, die zum (erfolgreichen) Geschäftsmodell passen. Die gute Wettbewerbsposition soll gestärkt werden.

■ Bei WO-Strategien geht es darum, Schwächen abzubauen, um Chancen zu nutzen („Aufholen beim betrieblichen Potenzial“). Das kann zum Beispiel eine Verkürzung der Produktentwicklungs- und Markteinführungszeit sein. Die Wettbewerbsposition soll durch Abbau der festgestellten Schwächen und Nutzung der identifizierten Chancen verbessert werden.

■ Bei ST-Strategien wird angestrebt, Risiken durch den Einsatz der Stärken abzufedern („Absicherung des Erreichten“). Hier kann zum Beispiel Lobbying eine strategische Maßnahme sein. Die erreichte gute Wettbewerbsposition soll durch identifizierte Maßnahmen stabil bleiben.

■ Die WT-Strategien zielen darauf ab, Schwächen und damit Risiken zu reduzie-

ren („Abbau von Gefahrenpotenzialen“). Das kann zum Beispiel zu Desinvestitionen führen, um den Fortbestand des Unternehmens zu sichern.

Die Konsequenz einer Swot-Analyse kann eine Strategiebeibehaltung oder eine Strategieänderung sein. Eine Strategiebeibehaltung wird eher selten sein, da Swot-Analysen in der Regel angesichts als notwendig gesehener Strategieänderungen durchgeführt werden. Es empfiehlt sich

aber, Swot-Analysen nicht nur anlassbezogen, sondern regelmäßig durchzuführen, um Veränderungen frühzeitig zu erkennen, und im Bedarfsfall die Strategie an die veränderte Situation zeitgerecht anpassen zu können.

\* Siehe dazu Sunzi: Die Kunst des Krieges (Hrsg. James Clavell), München 1988

Dr. Ewald Judt ist Honorarprofessor an der Wirtschaftsuniversität Wien; ewald.judt@wu.ac.at; Dr. Claudia Klausegger ist Assistenzprofessorin am Institut für Marketing-Management der Wirtschaftsuniversität Wien; claudia.klausegger@wu.ac.at.