

OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

3

09

Change-Extreme

Wandel unter erschwerten Bedingungen

John P. Kotter zur Krise

Exklusivinterview mit dem Management-Vordenker

Rechtsextremismus und Moscheekonflikt

Veränderungsarbeit in extremen Spannungsfeldern

Seht her! So ist es!

Zur Bewältigung organisationaler Traumata

Kraftakt radikaler Umbau

Change Management zur Krisenbewältigung

Weiter bilden, weiter lügen?

Der anonyme Autor Richard Gris im Gespräch



Dr. Paul Reinbacher

Betriebswirt und Soziologe, Lehrbeauftragter und wissenschaftlicher Mitarbeiter
FH Campus Wien, Fachbereich Sozialwirtschaft und -management

Kontakt:
paul.reinbacher@fh-campuswien.ac.at

SWOT-Analyse

Der Klassiker für Fortgeschrittene

Kaum eine Methode hat es zu vergleichbarer Prominenz gebracht wie die SWOT-Analyse zur Diagnose von Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren (engl. Akronym aus Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Schließlich lassen sich nicht nur Organisationen und andere soziale Systeme (Wirtschaftsregionen, Profit Center in Unternehmen etc.), sondern genauso gut auch Pläne, Produkte oder Personen nach diesem Schema evaluieren, d.h. hinsichtlich ihres Potenzials in einer bestimmten Umwelt (z.B. Markt oder Branche) einschätzen. Gemeinsam ist diesen disparaten Einsatzgebieten die meist strategische Absicht, Handlungsfelder zu identifizieren um langfristigen Erfolg abzusichern.

Blick nach innen oder nach außen?

Strategisch zu agieren bedeutet, sich an Differenzen zu orientieren, also Unterscheidungen zu treffen. Aus Sicht eines Unternehmens zum Beispiel zwischen Marktsegmenten, Zielgruppen, Mitbewerbern etc., noch grundlegender jedoch zwischen dem «Innen» und dem «Außen», also zwischen der Organisation und ihrem Umfeld mit unterschiedlichen Akteuren.

Die SWOT-Analyse ist in diesem Zusammenhang ein klassisches Instrument, das im Werkzeugkasten kaum eines Beraters fehlt. Sie ist an der Grenze zwischen innen und außen angesiedelt, wo Merkmale der Organisation auf solche der Umwelt treffen. Hier schlägt sie eine methodische Brücke zwischen Selbst- und Fremdzuschreibungen bzw. definiert sie, wer in erster Linie für (Miss-)Erfolge verantwortlich ist: Das Unter-

nehmen selbst (aufgrund eigener Stärken und Schwächen) oder andere (Chancen/Gefahren in der Umwelt).

Nach der Dominanz operativer Methoden (wie z.B. Budget- und Finanzplanung) in der Unternehmensführung der 70er-Jahre gewann in der Folge vermehrt strategische Orientierung an Einfluss und Raum auf der Agenda von Managern bzw. in der Fachliteratur. Zunehmend wurden die Erfolge eines Unternehmens erst durch dessen Anpassung an externe Faktoren (z.B. Markt- und Brancheneigenschaften), später durch interne Ressourcen (Kapital, Know-how etc.) erklärt. Für die erste, vorrangig extern orientierte, Perspektive stehen vor allem M.E. Porter und ein «Market-Based-View», während G. Hamel und C.K. Prahalad prominent eher eine Binnenperspektive vertreten («Resource-Based-View», E.T. Penrose).

Kombination der Perspektiven

Grundmodell

Die SWOT-Analyse als Versuch der strategischen Unternehmensführung, diese beiden Blickrichtungen zu kombinieren, erstellt eine Diagnose des Systems «Unternehmen» und seiner «Umwelt», um daraus entsprechende Optionen abzuleiten. Am Beginn steht dabei die Frage nach jüngsten Erfolgen und Misserfolgen bzw. deren Ursachen. Letztere sollen helfen, bisherige Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren aufzudecken. In weiterer Folge geht es jedoch darum, die Zukunft zu antizipieren. Die möglichen Wege zu den Analyseergebnissen sind dabei vielfältig: Sie reichen vom individuellen Brainstorming und von Kreativitätstechniken in Gruppen über Desk-Research bis hin zu aufwendigen Primärerhebungen am Markt. Stets ist im Rahmen des Projekt-Setups über den geeigneten Mix zu entscheiden. Dieser ist abhängig von den konkreten Untersuchungsobjekten und -objekten, das heißt: der beabsichtigten Breite und Tiefe der Analyse (z.B. Management-Team analysiert Profit-Center). Erforderlich sind zudem eine klare Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes vorab (z.B. Profit-Center und nicht Gesamtunternehmen) sowie eine Klärung der geeigneten Dimensionen der internen und externen Analyse (z.B. Produkte, Prozesse, Mitarbeiter-Know-how, Kundenbedürfnisse, Branchenstruktur etc.).

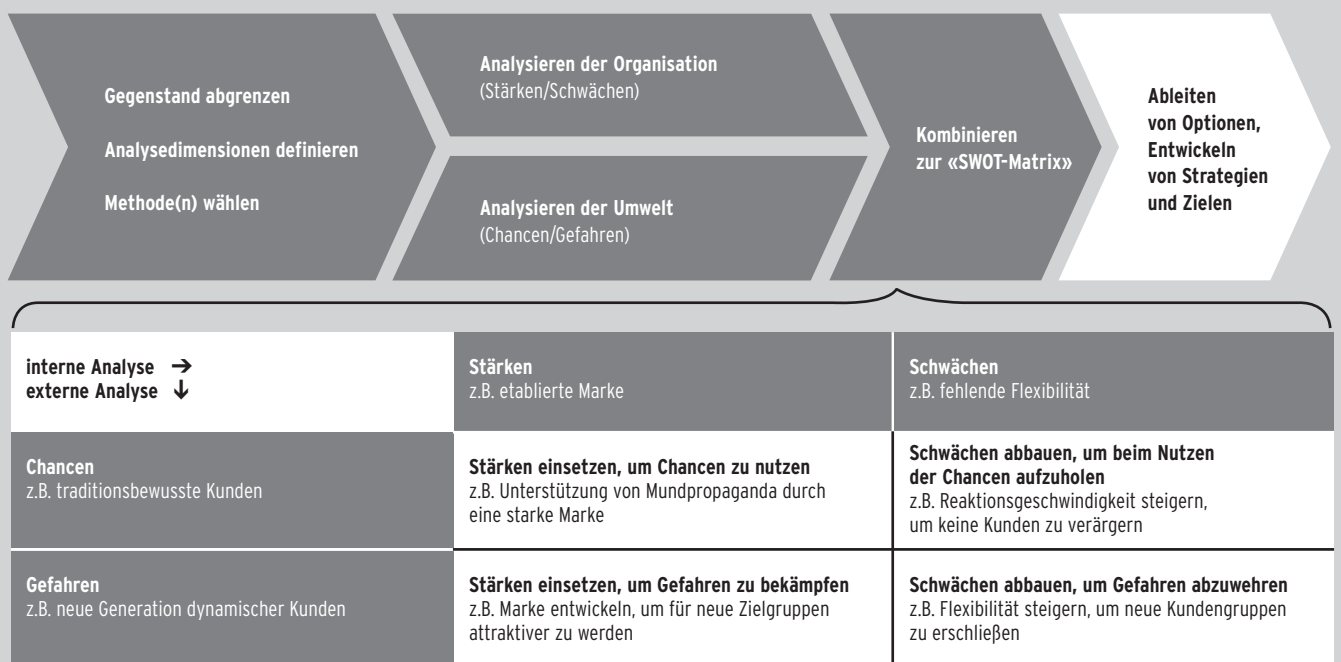
Simple Modelle (vgl. Abbildung 1) nehmen dabei an, dass Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren «gegeben» sind bzw. weitgehend isoliert existieren, weshalb sie

- ohne Vorentscheidungen und unabhängig voneinander zu ermitteln sind,
- in (vier) Kombinationen aufeinandertreffen und generische Optionen nahelegen,
- die Vorarbeit für die Entwicklung von Strategien bzw. Zielen darstellen.

«Sowohl Stärken und Schwächen, als auch Chancen und Gefahren müssen kontextabhängig und wechselseitig bestimmt werden.»

Diese verbreitete Sichtweise ist problematisch und zu stark vereinfachend. Nicht aus Gründen der Umsetzung, sondern weil sowohl Stärken und Schwächen als auch Chancen und Gefahren kontextabhängig und wechselseitig bestimmt werden (müssen). So ist «fehlende Flexibilität» möglicherweise mit Blick auf «traditionsbewusste», d.h. Stabilität und Kontinuität schätzende Kundenschichten keine Schwäche, ja vielleicht sogar eine Stärke.

Abbildung 1
Einfaches SWOT-Vorgehens-Modell mit generischen Handlungsempfehlungen



Ebenso ist es denkbar, dass sich potenzielle junge KundInnen von etablierten Marken nicht beeindrucken lassen, ja sie vielleicht gar als «konservativ» etikettieren und beiseite schieben. In ähnlicher Weise steht nicht von vornherein fest, dass traditionell-konservative Zielgruppen eine Chance, und zukünftige modern-dynamische eine Gefahr darstellen (oder umgekehrt); dies liegt wesentlich im Auge der Strategen eines Unternehmens...

«Was mit Blick auf eine Zielgruppe als Stärke des Unternehmens erscheint, kann sich als Achillesferse in anderen Teilmärkten herausstellen.»

Erweiterungen des Modells

Eine solche Kontextualisierung bzw. wechselseitige Bezugnahme muss daher – zumindest implizit – hergestellt werden.

Zwei bzw. drei verbreitet anzutreffende Lösungen dafür sind:

- a) Bestimmung von Stärken/Schwächen durch Chancen/Gefahren in der Umwelt

- b) Bestimmung von Chancen/Gefahren durch Stärken/Schwächen der Organisation

- c) Bestimmung von Chancen/Gefahren durch Stärken/Schwächen, wie sie im Vergleich mit konkreten oder generellen Bezugspunkten in der Umwelt (z.B. Konkurrenten oder Branchenerfolgskriterien) identifiziert wurden.

- a) In diesem Fall werden Chancen und Gefahren als «gegeben» bzw. in der Umwelt existierend, und dementsprechend als «festzustellen» angesehen. Oft sind dies nicht weiter hinterfragte Einstellungen (z.B. neue Märkte als Chance, neue Mitbewerber als Gefahr ...) jedoch stellen sie die Referenzpunkte dar, anhand derer in weiterer Folge Eigenschaften des Unternehmens als Stärken bzw. Schwächen klassifiziert werden können. Folgt man dieser Überlegung weiter, so sind die letzteren Bewertungen, wie sie nur unter Bezugnahme auf Chancen und Gefahren in der Umwelt vorgenommen werden können: Was mit Blick auf eine Zielgruppe als Stärke des Unternehmens erscheint, kann sich als Achillesferse in anderen Teilmärkten herausstellen. Ebenso können bestimmte Stärken von heute unter geän-

Abbildung 2
Erweiterung des Modells (3 verbreitete Beispiele)

Chance/Gefahr am Markt	→ Merkmal des Unternehmens	= Stärke/Schwäche?
Chance: Kunden wünschen umfassend integrierte Leistungspakete	→ wir bieten Gesamtlösungen und keinen Baukasten an	= «Stärke» (wir entsprechen dem Wunsch)
Gefahr: Wandel hin zu einer vermehrten Nachfrage nach Teilkomponenten	→ wir bieten Gesamtlösungen und keinen Baukasten an	= «Schwäche» (wir entsprechen dem Wunsch nicht)

Abbildung 2a: Chancen und Gefahren definieren Stärken und Schwächen

Stärke/Schwäche des Unternehmens	→ Marktentwicklung	= Chance/Gefahr?
Schwäche: Als Systemanbieter kein Vertrieb von Teilen eines Baukastens	→ Vermehrte Nachfrage nach Teilkomponenten zum Selbsteinbau	= «Gefahr» (wir sind darauf nicht eingestellt)
Stärke: Schlanker Vertrieb von Bauteilen für Kunden, die kaum Beratung brauchen	→ Vermehrte Nachfrage nach Teilkomponenten zum Selbsteinbau	= «Chance» (Nachfrage kommt uns entgegen)

Abbildung 2b: Stärken und Schwächen definieren Chancen und Gefahren

Selbst-Zuschreibung («innen»)	Fremd-Zuschreibung («außen»)	Kontext zur Bewertung
«Stärke» z.B. Bekanntheit der Marke bzw. der Produkte	«Chance» z.B. Bekanntheit als Kaufentscheidungskriterium	(implizites) Ziel z.B. Absatz bzw. Absatzsteigerung

Abbildung 2c: Kontextabhängige Bewertung von Eigenschaften

dernten Umfeldbedingungen schon morgen in die Rubrik Schwächen fallen (Beispiel in Abbildung 2a).

Stärken und Schwächen sind demnach grundsätzlich nichts anderes als Eigenschaften (oder Merkmale, Muster, Fähigkeiten, Strukturen, Prozesse etc.), die das System Unternehmen im Laufe der Zeit ausgebildet hat, und mit deren Hilfe sich in bestimmten Kontexten (Chancen/Gefahren) mehr oder weniger erwünschte Wirkungen erzielen lassen. Je nach kontextabhängiger Bewertung lässt sich dann von Stärken oder Schwächen reden, also je nachdem, ob die Eigenschaften erwünschte oder unerwünschte Wirkungen zeigen.

- b) Allerdings sind Chancen und Gefahren keineswegs so einfach am Markt gegeben und in weiterer Folge bloß aufzuspüren. Denn ob etwas als Chance oder als Gefahr wirkt, bzw. überhaupt als solche interpretiert wird, ist wiederum von der Brille abhängig, mit der die Umwelt beobachtet wird. Erforderlich ist demnach auch für deren Bestimmung ein Referenzpunkt – und als solcher kann das eigene Unternehmen dienen:

Der im Vergleich zu Option (a) umgekehrte Weg nimmt daher seinen Ausgangspunkt beim Unternehmen: Dieses besitzt demnach Stärken und Schwächen, die in einer internen Analyse zu identifizieren sind, wobei man sich auch hier oft auf «common sense knowledge» verlässt (Organisationskultur als Stärke, komplexe Strukturen als Schwäche usw.). Aus dieser Perspektive betrachtet erscheinen bestimmte Umweltbedingungen als Chancen oder als Gefahren: So können Marktentwicklungen, die für ein Unternehmen bedrohlich wirken, für den Mitbewerber die größte Chance aller Zeiten darstellen, da sie ihm den Einsatz bisher nicht nutzbarer Stärken ermöglichen (Beispiel in Abbildung 2b).

«Die zunächst getrennt gedachten Dimensionen der SWOT-Analyse verweisen zumindest aufeinander.»

- c) Da dabei nicht aus den Augen verloren werden darf, dass Stärken und Schwächen ebenso nur kontextabhängig zu bestimmen sind (vgl. Option (a)), wird bisweilen ein zusätzlicher Referenzpunkt gesetzt: So kann das Unternehmen als stark oder schwach relativ zu seinem Umfeld bzw. zu seiner Branche gelten. Also beispielsweise verglichen mit dem «stärksten Konkurrenten» oder mit generalisierten «(Branchen-)Erfolgsfaktoren» (wie Produktqualität, Servicelevel etc.). Anschließend sind es wiederum diese (nun allerdings relativen) Stärken und Schwächen, die Umweltbedingungen zu Chancen oder Gefahren machen.

Nachdem jedoch gerade strategischer Erfolg über weite Strecken auf Einzigartigkeit beruht, sind schon Versuche, allgemeine «Erfolgsfaktoren», an denen man sich messen kann, zu identifizieren, problematisch. Darüber hinaus wird im Zuge des hier Gesagten deutlich, dass die zunächst getrennt gedachten Dimensionen der SWOT-Analyse zumindest aufeinander verweisen und so unabhängig voneinander nicht sein können. Dass diese Zusammenhänge in der Praxis oft wenig Berücksichtigung finden, zeigten T. Hill und R. Westbrook in einer umfassenden empirischen Untersuchung.

Zwei Seiten einer Medaille

In der Tat sind Stärken/Schwächen und Chancen/Gefahren besser zu verstehen als Konstellationen stabilisierter Muster, die dem Unternehmen bzw. der Umwelt zugeschrieben werden. Sie definieren sich wechselseitig, das heißt bezeichnen zwei Seiten einer Medaille.

Was wäre beispielsweise die Bekanntheit eines Unternehmens bzw. seiner Produkte als Stärke, wenn diese nicht auf die entsprechende Chance trifft, zum Beispiel in Gestalt einer Zielgruppe, die sich dadurch in ihren Kaufentscheidungen beein-

Abbildung 3
Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren
als Zuschreibungen und Bewertungen

		Bewertung (bzgl. Zielerreichung)	
		positiv	negativ
Zuschreibung	Unternehmen	S Stärken (Strengths)	W Schwächen (Weaknesses)
	Umwelt	O Chancen (Opportunities)	T Gefahren (Threats)

flussen lässt? Oder was wäre Inflexibilität als Schwäche ohne ihre äußere Entsprechung, zum Beispiel als Gefahr sich rasch verändernder Umweltbedingungen? Daher erhält die im Rahmen der SWOT-Analyse gestellte Frage nach den Ursachen von Erfolgen und Misserfolgen eine Doppelantwort aus Selbst- und Fremdzuschreibungen: So beschreibt «unsere Inflexibilität» und «die Umweltdynamik» (die Veränderungsfähigkeit erfordert) ein Schwächen-Gefahren-Paar, Abbildung 2c ein Stärken-Chancen-Duo (Bekanntheit als Eigenschaft und Kaufkriterium).

Darüber hinaus ist zu beachten, dass Stärken/Chancen und Schwächen/Gefahren Bewertungen solcher Muster und Konstellationen darstellen, wie sie nur mit Blick auf ein (zumindest implizit unterstelltes) Zielsystem möglich sind. Es wird also in Wirklichkeit gefragt, ob Eigenschaften des Unternehmens bzw. der Umwelt die Erreichung von Zielen (z.B. Absatz von Produkten, Anpassung an die Marktentwicklungen etc.) unterstützen oder nicht. Erst aus dieser Perspektive lässt sich von Stärken/Chancen und Schwächen/Gefahren sprechen. Die Eigenschaften selbst sind zunächst – kontextfrei betrachtet – auch Wert-frei. Eine kritische Betrachtung der SWOT-Analyse zeigt also:

- Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren werden von Randbedingungen (Abbildung 1) zu Inhalten einer Matrix (Abbildung 3), wobei
- die Bewertung von Eigenschaften – nach Möglichkeit explizit gemachte – Ziele erfordert, und diese nicht erst in einem nächsten Schritt entwickelt werden können.

«Die Eigenschaften selbst sind zunächst – kontextfrei betrachtet – auch Wert-frei.»

Fazit

Die SWOT-Analyse beruht auf einem (scheinbar) einfachen Prinzip, nämlich der Gegenüberstellung interner und externer Aspekte einer Organisation. Auf den zweiten Blick erweist sich die klassische Methode jedoch nicht nur als anspruchsvoll in ihrem Einsatz sondern auch als voraussetzungsvoll in ihren Prämissen: Stärken und Schwächen, Chancen und Gefahren sind keine Gegebenheiten, die kontextfrei oder unabhängig voneinander bestimmt werden können. Sie verweisen aufeinander, sind beobachterabhängige Zuschreibungen (zu System oder Umwelt), und sie stellen (vor dem Hintergrund bestimmter Ziele) bewertete Eigenschaften bzw. Muster dar. Damit eröffnen sich aber nicht zuletzt neue Möglichkeiten, sofern die impliziten Unterscheidungen (intern/extern, hilfreich/hinderlich etc.) offengelegt, hinterfragt bzw. reflektiert werden. Dies wiederum zeigt, dass prinzipielle Einfachheit in der Lage ist, ausreichende Komplexität für den Umgang mit Komplexität («requisite variety») aufzubauen.

Literatur

- **Hahn, D. und Taylor, B. (Hrsg.) (2006).** Strategische Unternehmensplanung - strategische Unternehmensführung. Stand und Entwicklungstendenzen. 9. erweiterte Auflage, Springer.
- **Hill, T. und Westbrook, R. (1997).** SWOT Analysis: It's time for a product recall. Long Range Planning, Vol. 30, Nr. 1, S. 46-52.
- **Nicolai, A. und Kieser, A. (2002).** Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs. In: DBW 62 (6) 2002, S. 579-596.
- **Penrose, E. T. (1959).** The theory of the growth of the firm. John Wiley.
- **Porter, M.E. (1979).** How competitive forces shape strategy. In: HBR 57 (2) 1979, S. 2-10.
- **Porter, M.E. (2008).** The five competitive forces that shape strategy. In: HBR 86 (1) 2008, S. 78-93.
- **Prahalad, C.K. und Hamel, G. (1990).** The core competence of the corporation. In: HBR 68 (3) 1990, S. 79-91.
- **Simon, H. und von der Gathen, A. (2002).** Das große Handbuch der Strategieinstrumente: Alle Werkzeuge für eine erfolgreiche Unternehmensführung. Campus.

OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management



Wandel erkennen.
Veränderung gestalten.
Zukunft gewinnen.
Online finden.

Planung, Gestaltung und Umsetzung strategischer und organisatorischer Veränderungsprozesse stehen im Mittelpunkt der Berichterstattung. Das damit verbundene Projekt- und Prozess-Management wird vielseitig beleuchtet, wobei stets eine gute Balance zwischen theoretischer Reflexion und Praxisnähe wichtig bleibt.

OrganisationsEntwicklung –

Ihr qualifizierter Partner in allen Veränderungsprozessen.



Jetzt mit neuem Online-Archiv!

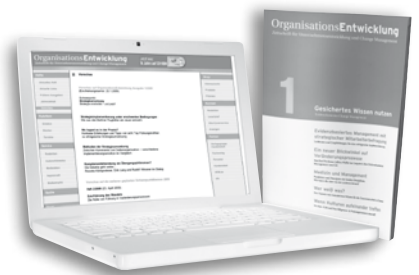
Ihr Zugang zu einem umfangreichen Online-Archiv mit allen Ausgaben der OrganisationsEntwicklung von über 15 Jahren.

Recherchieren Sie komfortabel, umfassend und schnell – zu jeder Zeit und überall.

www.zoe.ch

Schwerpunktt Themen 2009

- **Strategieumsetzung** Strategie erarbeitet – und jetzt?
- **Ent-Führung des Wandels** Die Rolle von Führung in Veränderungsprozessen
- **Change extrem** Wandel unter besonderen Bedingungen
- **Change Management Digital** Wandelprozesse im Internetzeitalter



Bestellung per Fax: 08 00 / 0 00 - 29 59

Hotline: 08 00 - 0 00 16 37 • E-Mail: zoe.leserservice@fachverlag.de • www.zoe.ch

Jetzt ausfüllen und direkt bestellen: Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH, Kundenservice, Postfach 9254, 97092 Würzburg

Ja, ich will OrganisationsEntwicklung testen:

Eine Ausgabe kostenfrei zur Probe

Ja, ich möchte ZOE – die Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management – kennen lernen. Bitte senden Sie mir die aktuelle Ausgabe von ZOE kostenfrei zu.

Falls ich ZOE wider Erwarten nicht weiter beziehen möchte, teile ich dies der Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH, Kundenservice, Kasernenstraße 67, 40213 Düsseldorf, spätestens zwei Wochen nach Erhalt des Heftes mit. Hat ZOE mich überzeugt, brauche ich nichts weiter zu tun. Ich erhalte ZOE dann 4x im Jahr zum günstigen Jahresabopreis von Euro 78,- inkl. MwSt., zzgl. Euro 10,- Versand. PB-OENK0029

Das Jahresabo zum Vorzugspreis

Ja, ich möchte ZOE – die Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management – direkt im Jahresabonnement zum Vorzugspreis von Euro 78,- inkl. MwSt., zzgl. Euro 10,- Versand beziehen. PB-OEN00015

Das Studentenabo

Ja, ich bin Student und beziehe **OrganisationsEntwicklung** bei Vorlage einer gültigen Bescheinigung direkt im Jahresabonnement zum Vorzugspreis von Euro 34,- inkl. MwSt., zzgl. Euro 10,- Versand. PB-OEV00013

Online-Archiv

Abonnenten der Zeitschrift haben seit Jahresbeginn Zugang zum neuen **OrganisationsEntwicklung Online-Archiv**. Mit allen Heftinhalten von über 15 Jahren. Profitieren Sie von der neuen Einfachheit, Schnelligkeit und Aktualität! Der Online Zugang ist **im Abopreis inklusive!** www.zoe.ch

www.fachverlag-shop.de

Hier finden Sie weitere Angebote und Informationen rund um ZOE:

- Einfache Einzelheftbestellung
- Attraktive Archivlösungen
- Bezugspreise im Ausland



FACHVERLAG
Verlagsgruppe Handelsblatt

Firma Privat

Name Vorname

Firma (bitte nur bei Firmenanschrift angeben)

Beruf / Funktion / Abteilung

Straße, Nr./Postfach

PLZ Ort

Telefon (für evtl. Rückfragen)

E-Mail

Geburtsdatum

Datum, 1. Unterschrift

W Mir ist bekannt, dass ich diese Bestellung innerhalb der folgenden zwei Wochen ohne Begründung bei der Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH*, Kundenservice, Kasernenstraße 67, 40213 Düsseldorf, schriftlich per Datenträger (Postkarte, Brief etc.) widerrufen kann. Zur Fristwahrung genügt die rechtzeitige Absendung. Dies bestätige ich mit meiner 2. Unterschrift.

Datum, 2. Unterschrift

* AG Düsseldorf • HRB 30329

Zahlungsweise (bitte ankreuzen)

Ich zahle bequem per Bankeinzug:

Konto-Nr.

BLZ

Kreditinstitut, Ort

Diese Einzugsermächtigung kann ich jederzeit schriftlich widerrufen.

Datum, Unterschrift des Kontoinhabers

Ich zahle gegen Rechnung:

Rechnungsanschrift (falls abweichend von Lieferanschrift)

Name Vorname

Firma (bitte nur bei Firmenanschrift angeben)

Abteilung

Straße, Nr./Postfach

PLZ Ort