

Oh SWOT! Oh SWOT!

Die SWOT-Analyse in der Konzeptionspraxis

Ohne Analyse kein Konzept.

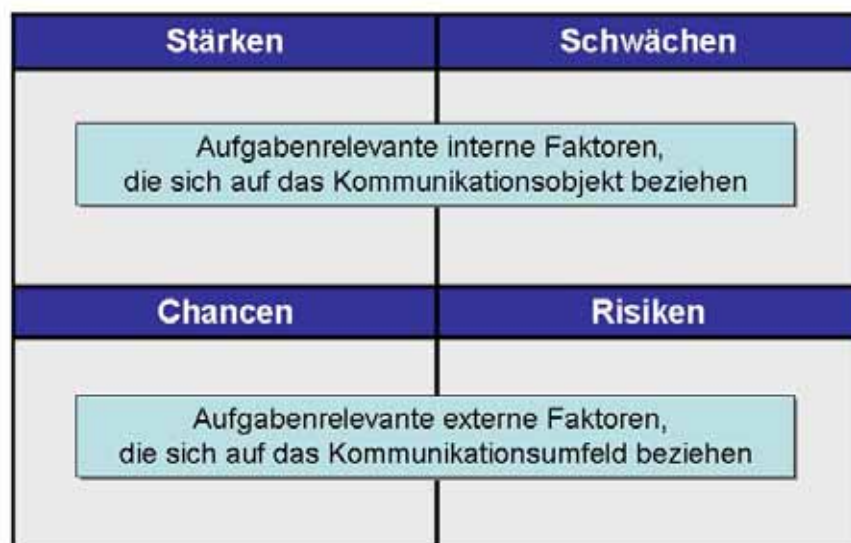
Fast die Hälfte der „Konzepte“, die mir in die Hände fallen, verzichtet komplett auf einen Analyseteil. Mein Urteil kennt in diesem Fall keine Gnade: Solche Werke sind keine Konzepte!!! Von mir aus nennt man sie „Planungspapiere“, „Ideenskizzen“ oder „Maßnahmenpläne“ – aber auf keinen Fall „Konzept“.

Jede konzeptionelle Arbeit steht und fällt mit der Analyse der Ist-Situation. Ohne sie geht es nicht. Ich muss unbedingt zuallererst klarlegen, wo ich stehe, bevor ich mich auf den strategischen Weg machen kann. Basis meiner Analyse sind Briefing und Recherche. Hier werden die notwendigen Daten, Fakten und Hintergrundinformationen gesammelt. Meist ist hinterher ein ganzer Stapel von Informationen zusammengekommen. Anschließend beginnt die eigentliche Analysearbeit. Ich strukturiere die Fakten, filtere sie und konzentriere sie auf die Faktoren, die für die Kommunikationsaufgabe relevant sind. Um diese hohe Verdichtung zu erzielen, nutze ich eine Reihe von Analysemodellen als Hilfsmittel.

In der letzten Zeit hat sich dabei ein Analysemodell immer mehr in den Vordergrund geschoben: die SWOT-Analyse. Die SWOT kommt ursprünglich aus dem Marketing. Die Kommunikationsfachleute haben sich einfach die Methodik abgeguckt und entsprechend vereinfacht. Durch die Aufgabenstellung ist dem Konzeptioner ein Kommunikationsobjekt vorgegeben. Zweck der SWOT ist es, dessen Ist-Status auf den Punkt zu bringen. Kurz und übersichtlich.

What is SWOT?

SWOT ist das Akronym für “Strength, Weakness, Opportunities and Threats” oder in deutsch: „Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken“. Um der Analyse die notwendige Übersichtlichkeit zu geben, arbeitet man in der Regel mit einem SWOT-Kreuz, das sich in vier große Felder unterteilt.



schmidbauer. kommunikation mit konzept

Wie gehe ich vor? Ich schaue mir alle gesammelten Fakten aus Briefing und Recherche an, entscheide, welche wichtig sind und die schreibe ich in die vier SWOT-Felder. Ich filtere so aus simplen Fakten die bestimmenden Faktoren meiner Kommunikationssituation:

- **Stärken und Schwächen** - In die beiden oberen Felder kommen alle internen Faktoren, die dem vorgegebenen Kommunikationsobjekt zuzurechnen sind und in Zusammenhang mit der Kommunikationsaufgabe stehen.
- **Chancen und Risiken** - In die beiden unteren Felder fülle ich alle externen Faktoren ein, die sich draußen auf das Kommunikationsumfeld beziehen und für die Kommunikationsaufgabe relevant sind.

Alle Faktoren im SWOT-Kreuz werden stichwortartig erfasst, um eine hohe Übersichtlichkeit zu gewährleisten.



Stärken sind die Talente und Fähigkeiten meines Kommunikationsobjekts. Schwächen beziehen sich auf die Handicaps und Mängel meines Kommunikationsobjekts. Beide Seiten sind als Eigenarten des Kommunikationsobjekts zu sehen, die ich (bzw. mein Auftraggeber) direkt beeinflussen kann.

Chancen und Risiken stellen dagegen Außeneinflüsse dar, die sich nur mittelbar beeinflussen lassen. Chancen bezeichnen Optionen oder Potentiale im Kommunikationsumfeld. Da lässt sich was bewegen! Risiken stehen für Gefahrenstellen und Abgründe im Kommunikationsumfeld. Die sollte man tunlichst ausschließen!

Fehlt zum Abschluss noch eine Meßlatte für die Stärken und Schwächen. Wann ist ein Faktor eine Stärke und wann eine Schwäche? Zwei Blickwinkel funktionieren meist problemlos:

- **Maßstab Mitbewerber** - Entweder orientiere ich mich an den Mitbewerbern im Umfeld. Ist das Kommunikationsobjekt besser als die Mitbewerber wird der Faktor zur Stärke. Umgekehrt zur Schwäche.
- **Maßstab Zielgruppen** - Oder ich nehme die Sicht der Zielgruppen. Die Stärken bewerten die Zielgruppen gut oder sehr gut. Faktoren, die die Zielgruppen mit mangelhaft oder ungenügend bewerten, finden sich bei den Schwächen wieder.

Ein Beispiel: Alles in Butter!

Grau ist die Theorie. Darum will ich im Folgenden die SWOT durch ein Beispiel anschaulich machen. Eigentlich wollte ich ja ein reales Fallbeispiel aus meiner Konzeptionspraxis vorstellen, aber leider waren alle Auftraggeber, bei denen ich angefragt und um Abdruckgenehmigung gebeten habe, wenig begeistert von dieser Idee. Also habe ich kurzerhand ein Beispiel konstruiert. Das Beispiel beleuchtet das Prinzip der SWOT. Aber Achtung! Die integrierten Faktoren sind hypothetisch und nicht auf Basis von Recherche und Analyse entstanden. Das gilt ganz besonders für die Chancen und Risiken. Einige der äußeren Einflussfaktoren habe ich frei erfunden.

Mein Kommunikationsobjekt ist die gute alte „Deutsche Butter“- eine Ikone unter den Markenprodukten. Man stelle sich vor, die Deutsche Butter hat Probleme. Das Markenimage ist nicht mehr allzu frisch. Ausländische Anbieter drängen auf den Markt und machen mit neuen Produkten und Ideen der heimischen Butter den Markt streitig. Als Aufgabenstellung soll eine Imagekampagne für Butter gestartet werden. Eine SWOT-Analyse legt das Fundament für diese Kampagne.

| Stärken | Schwächen |
|--|---|
| Guter Geschmack Vielseitige Verwendbarkeit Hohe Qualität Überall erhältlich Breite Produktpalette Hygienisch verpackt Heimische Herkunft Gelernte, rechteckige Butterform | Nicht gesund Schnell verderblich Wenige Packungsgrößen Relativ hoher Preis Neutrale Verpackung Problem Streichfähigkeit |
| Chancen | Risiken |
| Trend zum Genuss unter 40 Jahre Neue Technik aus USA Ausgeprägte Frühstückskultur Deutsche Buttertradition Renaissance Omas Küche Uni entwickelt Innovationen | Überalterte Stammkonsumenten Geänderte Ernährungsgewohnheit Trend zu Gesundheit, Fitness Internationale Anbieter offensiv Olivenöl in Mode Strenge Lebensmittelverordnung Margarine gilt als gesund |

Zuerst fixiere ich die maßgeblichen Stärken meines Kommunikationsobjekts. Zum Beispiel überzeugt Deutsche Butter durch ihren guten Geschmack. Oder Deutsche Butter ist in der Küche vielseitig verwendbar. Daneben stehen die Schwächen. Deutsche Butter ist nicht unbedingt ein gesundes Nahrungsmittel. Oder Deutsche Butter lässt sich kühl gelagert nur schwer streichen.

Bei den Chancen und Risiken geht es nicht um die Eigenarten der Deutschen Butter, sondern um die Situation draußen im Lande. Zum Beispiel entwickelt sich bei Konsumenten unter 40 Jahren in den letzten Jahren ein Trend zum kulinarischen Genuss. Und in den Medien wird fleißig eine Wiedergeburt von Omas Küche proklamiert. Unter Risiken fallen unter anderem die geänderten Ernährungsgewohnheiten der Gesellschaft in Richtung Bio und Fitness und in diesem Zusammenhang auch die Konkurrenz der Margarine.

In diesem ersten SWOT-Schritt ordne ich erst einmal alle relevanten Faktoren ein. Das können auch ruhig noch ein paar Punkte mehr sein als in meinem Beispiel. Manchmal habe ich zum Einstieg bis zu 30 – 40 Faktoren in den vier Feldern stehen. Die SWOT ist der Urgrund

schmidbauer. kommunikation mit konzept

für die anschließende Strategie. Deshalb darf ich keinen wichtigen Faktor übersehen. Wenn ich bei einem Fakt im Zweifel bin, dann nehme ich ihn lieber erst mal mit auf. Reduzieren kann ich später immer noch.

Im nächsten Schritt priorisieren

Es geht sofort weiter. Die SWOT ist noch im Rohzustand und muss weiter verfeinert werden. Im nächsten Arbeitsgang verbinde ich das SWOT-Modell mit einer ABC-Analyse. Ich teile alle meine Faktoren in drei große Gruppen ein. A sind die allerwichtigsten Faktoren. B sind Faktoren mit mittlerer Bedeutung. Und unter C fallen alle, die weniger wichtig für die Kommunikationsaufgabe scheinen.

| Stärken | Schwächen |
|--|--|
| Guter Geschmack (A) Vielseitige Verwendbarkeit (B) Hohe Qualität (A) Überall erhältlich (B) Breite Produktpalette (B) Hygienisch verpackt (C) Heimische Herkunft (A) Gelernte, rechteckige Butterform (C) | Nicht gesund (A) Schnell verderblich (B) Wenige Packungsgrößen (C) Relativ hoher Preis (A) Neutrale Verpackung (C) Problem Streichfähigkeit (B) |
| Chancen | Risiken |
| Trend zum Genuss unter 40 J. (A) Neue Technik aus USA (C) Ausgeprägte Frühstückskultur (B) Deutsche Buttertradition (B) Renaissance Omas Küche (A) Uni entwickelt Innovationen (B) | Überalterte Stammkonsumenten (A) Neue Ernährungsgewohnheit (A) Trend zu Gesundheit, Fitness (A) Internationale Anbieter offensiv (A) Olivenöl in Mode (C) Strenge Lebensmittelverordnung (C) Margarine gilt als gesund (B) |

Ganz klar! Der gute Geschmack und die hohe Qualität sind maßgebliche Grundwerte der Deutschen Butter und damit Kategorie A. Die gewohnte rechteckige Produktform dagegen dürfte wenig bringen, wenn es darum geht, das Image der Deutschen Butter zu verbessern. Also C. Auch auf der Schwächen-, der Chancen und der Risiken-Seite ordne ich alle Faktoren in die Kategorien. Übrigens erfolgt die Zuordnung bei mir eher intuitiv. Es gibt Konzeptionerkollegen, die an dieser Stelle mit Bewertungstabellen arbeiten und Punkte vergeben. Mir wäre das zu umständlich.

Sobald ich die SWOT-Analyse bis zu diesem Punkt vorangetrieben habe, gehe ich in die Strategie. Das Raster der ABC-Analyse würde es möglich machen, die SWOT auf wenige Faktoren einzudampfen. Darauf verzichte ich an dieser Stelle. Weil ich auf keinen Fall das Wagnis eingehen will, zu früh einen Faktor rauszuschmeißen, der sich späterhin als spielentscheidend entpuppt, nehme ich die SWOT mit allen Faktoren mit in die strategische Arbeit

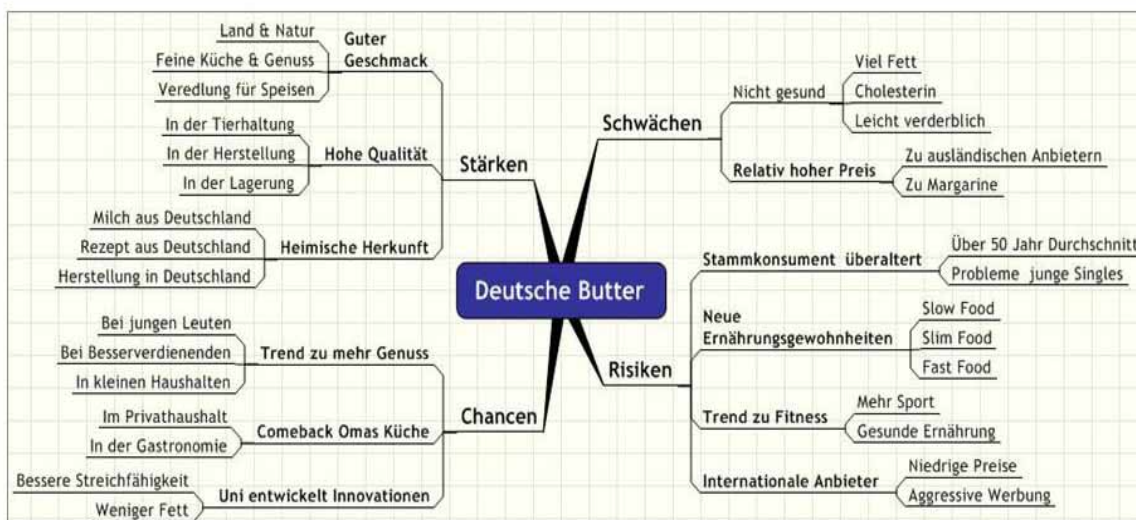
Erst am Ende der Strategie räume ich in der SWOT auf. Das heißt, ich schmeiße die Faktoren der C-Kategorie raus. So entsteht ein übersichtliches SWOT-Kreuz, dessen Ist-Status schnell zu erfassen ist. In dieser Kompaktversion baue ich die SWOT in meine Präsentation und mein Konzeptbooklet ein:

schmidbauer. kommunikation mit konzept

| Stärken | Schwächen |
|---|---|
| Guter Geschmack Hohe Qualität Heimische Herkunft Vielseitige Verwendbarkeit Überall erhältlich Breite Produktpalette | Nicht gesund Relativ hoher Preis Problem Streichfähigkeit Schnell verderblich |
| Chancen | Risiken |
| Trend zum Genuss unter 40 Jahren Renaissance Omas Küche Deutsche Buttertradition Ausgeprägte Frühstückskultur Uni entwickelt Innovationen | Überalterte Stammkonsumenten Geänderte Ernährungsgewohnheit Trend zu Gesundheit, Fitness Internationale Anbieter offensiv Margarine gilt als gesund |

Die SWOT-Map

Neben obigem Standardmodell der SWOT-Analyse gibt es noch einige SWOT-Spezialitäten, die je nach Aufgabenstellung zum Einsatz kommen. Eine davon ist die SWOT-Map. Ich arbeite hier nicht mit dem klassischen SWOT-Kreuz, sondern füge die Faktoren in ein Mind-Map ein. Der Vorteil dieser Map-Umsetzung ist, dass ich der SWOT jetzt mehrere Ebenen geben und damit meine Faktoren tiefer durchleuchten kann – wie untenstehendes Beispiel zeigt:



Diese SWOT lässt tiefer blicken. Ich konstatiere beispielsweise bei den Stärken, dass sich die heimische Herkunft nicht nur auf die Kuh und ihre Milch, sondern auch auf die Butterrezeptur und die Herstellung auf deutschem Boden bezieht. Bei den Risiken durch die internationalen Anbieter arbeite ich heraus, dass die Knackpunkte bei den niedrigen Preisen und der aggressiven Werbung liegen.

schmidbauer. kommunikation mit konzept

Die Untergliederung zeigt mir, welche Dispositionen die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken haben. Außerdem kann ich besser einschätzen, welche positive oder negative Energie in den einzelnen Faktoren liegen könnte.

Die SWOT auswiegen

Eine andere Variante der SWOT geht von der Tatsache aus, dass zwischen Stärken und Schwächen bzw. Chancen und Risiken oft Wechselverbindungen entstehen. Die verbundenen Kriterien werden einander gegenübergestellt.

| Stärken | Schwächen |
|---------------------------------|--------------------------------|
| Guter Geschmack | Nicht gesund |
| Hohe Qualität | Schnell verderblich |
| Heimische Herkunft | Relativ hoher Preis |
| Vielseitige Verwendbarkeit | Problem Streichfähigkeit |
| Chancen | Risiken |
| Trend zum Genuss unter 40 Jahre | Trend zu Gesundheit, Fitness |
| Deutsche Buttertradition | Überalterte Stammkonsumenten |
| Renaissance Omas Küche | Geänderte Ernährungsgewohnheit |

Zum Beispiel: Die Deutsche Butter hat zwar einen guten Geschmack, aber dennoch sollte man sie nur in Maßen genießen, denn sie ist nicht unbedingt gesund. Die heimische Herkunft gibt der Butter einen wertvollen Vertrauensvorsprung, aber bei der Kaufentscheidung wägt die Hausfrau ab. Und nicht selten entscheidet sie sich aufgrund des Preises für die niedrige Importbutter.

Dieses gegenseitige Aufwiegen der Faktoren hat einen konzeptionellen Vorteil. Ich erkenne, wenn Faktoren Leichtgewichte sind und von ihren Gegengewichten dominiert werden. Nicht zu unterschätzen ist auch der mehr dramaturgische Vorteil, dass sich die ausgewogene SWOT durch ihre Paarbildung griffiger präsentieren lässt. Allerdings sollte dieser zweite Vorteil nicht dazu führen, dass man eine SWOT mit aller Macht in die Waageform zwingt. Das Auswiegen ist nur erlaubt, wenn die wechselseitigen Abhängigkeiten gut begründet sind.

Übrigens muss die Waage nicht unbedingt immer nur von Schwächen zu Stärken und von Chancen zu Risiken verlaufen. Es ist gleichfalls erlaubt, die SWOT zu kippen und eine Waage zwischen Stärken zu Chancen und von Schwächen zu Risiken herzustellen

Die SWOT vernetzen

Bei der Waage laufen die Abhängigkeiten immer relativ geordnet auf der gerade Linien. Anders bei der vernetzten SWOT. Zwischen den Faktoren gibt es Abhängigkeiten, die kreuz und quer laufen und in der SWOT werden diese sichtbar gemacht:



Eine vernetzte SWOT wird schnell unübersichtlich, Deshalb sollte man nicht jede, sondern nur die wichtigsten Verbindungen einzeichnen. Um den Überblick zu behalten, unterscheide ich zwischen drei Verbindungsfarben:

- **Grüne Linien sind positive Verstärker.** Hier bieten sich später ideale Ansatzpunkte für die Strategie. Zum Beispiel ergibt die Stärke „Guter Geschmack“ zusammen mit der Chance „Trend zum Genuss“ eine durchsetzungsstarke Verbindung.
- **Rote Linien sind negative Verstärker.** Rote Verbindungen können gefährlich werden und erfordern präventive Kommunikation. Die Schwäche „nicht gesund“ kann sich in Kombination mit dem Risiko „geänderte Ernährungsgewohnheiten“ zu einem echten Fallstrick für die Kommunikation entwickeln.
- **Gelbe Linien markieren Verbindungen, die sich austarieren lassen.** Gegen die Schwäche „Hoher Preis“ liesse sich die Stärke „hohe Qualität“ ins Feld führen. Gegen das Risiko „Internationale Anbieter offensiv“ könnte ich die deutsche Buttertradition setzen.

Die Vernetzung der Faktoren arbeitet die wichtigen Beziehungslinien heraus und gibt erste Hinweise für die sich anschließende strategische Arbeit.

Die SWOT-Matrix

Die SWOT-Matrix ist ein gängiges Instrument des Marketings, das sich die Kommunikation ausgeliehen und den konzeptionellen Erfordernissen angepasst hat.

Bei der SWOT-Matrix wandern Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken als Spalten- bzw. Zeilenköpfe an den Rand. In den Feldern kombiniere ich jeweils die entsprechenden Faktoren und deute die strategischen Konsequenzen an. Die Matrix baut damit die Brücke zur Strategie. Sie entwickelt aus dem IST erste SOLL-Vorstellungen.

| | Stärken | Schwächen |
|---------|--|--|
| Chancen | Große Trümpfe – <i>Ausspielen!</i> | Externe Potentiale – <i>Abwägen & entwickeln!</i> |
| Risiken | Interne Potentiale – <i>Abwägen & entwickeln!</i> | Alarmsignale – <i>Sichern!</i> |

Die vier Felder der SWOT-Matrix beinhalten grob skizzierte Handlungshinweise für die Strategie – und zwar nach dem generellen Raster:

- **Verbindung aus Stärke und Chance: Großer Trümpfe** – die man unbedingt ins strategische Spiel bringen sollte.
- **Verbindung aus Schwäche und Chance: Externe Potentiale** – Kritisch abwägen, ob die jeweilige Schwäche abgebaut und damit die Chance besser entwickelt werden kann. Im Zweifelsfall eher abwarten.
- **Verbindung aus Stärke und Risiko: Interne Potentiale** – Kritisch abwägen, ob sich die Stärke gegen das Risiko durchsetzen kann und sie gegebenenfalls entwickeln. Im Zweifelsfall eher abwarten.
- **Verbindung von Schwäche und Risiko: Alarmsignale** – Vorsicht! Hier kann einem in der Kommunikation einiges auf die Füße fallen. Man sollte vorbeugen und diese Gefahrenstelle offensiv absichern.

schmidbauer. kommunikation mit konzept

Zur Veranschaulichung habe ich eine vereinfachte SWOT-Matrix für meinen Butter-Fall nachgebaut.

| | Stärken | Schwächen |
|---------|--|--|
| Chancen | Den guten Geschmack als Anreiz zur Ansprache genussorientierter Konsumenten unter 40 Jahre nutzen. Der heimischen Herkunft durch die Buttertradition & Renaissance von Omas Küche noch mehr Kraft geben | Problem der Streichfähigkeit lässt sich durch Produktinnovation der Uni aufheben (vgl. SWOT-Map) |
| Risiken | Sicherheit & Tradition der heimischen Herkunft gegen internationale Anbieter ausspielen | Hohen Preis zur Stärke machen und als Qualitätsmaßstab gegen die Billigpreise der internationalen Anbieter einsetzen Innovative fettreduzierte Buttersorten gegen die Margarine positionieren (vgl. SWOT-Map) |

Ich könnte zum Beispiel die Stärke „heimische Herkunft“ mit den Chancen „Deutsche Buttertradition“ und „Renaissance von Omas Küche“ verbinden. Denkbar wäre aus dieser Kombination ein Leitmotiv für meine Strategie zu entwickeln. Oder ich würde den „hohen Preis“ nehmen, ihn zum Indiz für Qualität machen und gegen die Billigpreise der ausländischen Butter ins Feld führen. Beide Beispiele habe ich bewusst im Konjunktiv formuliert. Denn die SWOT-Matrix avisiert eine mögliche Richtung und enthält keinerlei Verpflichtung. Sie versteht sich als grober Wegweiser hinüber in die Strategie.

SWOT und kein Ende

Der analytische Teil ist fertig gestellt. Im nächsten Schritt beginnt die Arbeit an der Strategie. Wer jetzt die SWOT in die Schublade packt und unbelastet weiterarbeitet, der hat die Funktionsweise des konzeptionellen Arbeitens nicht verstanden. Denn aus den Faktoren der IST-Situation entwickeln sich die SOLL-Koordinaten der Strategie. Die SWOT wird damit zum Basisbaukasten für die strategische Arbeit. Jeder Faktor der SWOT ist ein potentieller strategischer Baustein. Und weil das so ist, bleibt die SWOT beim mir während der gesamten strategischen Entwicklung auf dem Tisch und in Aktion.

Copyright: Klaus Schmidbauer Berlin

Mehr zum Konzept: www.schmidbauer-berlin.de