

SW-Anleitung

Auswertung leicht gemacht

# SWOT-Analyse mit Microsoft Excel

Als Werkzeug der strategischen Planung ist die SWOT-Analyse ein wichtiges Instrument für Entscheidungsfindungen im Unternehmen. Die Einsatzmöglichkeiten sind vielfältig, z.B. kann die Unternehmensführung mit SWOT die wirtschaftliche Lage und die Zukunftsperspektiven der Firma analysieren, für den Projektmanager ist sie ein nützliches Werkzeug, um Lösungsansätze zu entwickeln, der Produktmanager schaltet sie vor Wirtschaftlichkeits- und Kosten-Nutzen-Berechnungen, und im Portfoliomanagement ist sie für die Definition von Projekten und Projektzielen hilfreich.

SWOT steht für Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Möglichkeiten) und Threats (Bedrohungen). Das Prinzip der Methode ist bereits im Artikel "Schnell entscheiden in komplexen Situationen: Die SWOT-Analyse" in Ausgabe 2/2008 beschrieben.

In diesem Beitrag lesen Sie, wie Sie einzelne Schritte einer SWOT-Analyse mit der Tabellenkalkulation Microsoft Excel unterstützen können. Der Vorteil gegenüber der "Papierversion" liegt besonders in der Möglichkeit, auch große Datenmengen auswerten und somit komplexe Zusammenhänge zu einfachen Aussagen verdichten zu können. Die hier vorgestellte Lösung erweitert dazu die eigentliche SWOT-Analyse um eine strukturierte Bestimmung der Stärken und Schwächen. Dabei lassen sich mehrere Analysebereiche definieren und mit Hilfe von Checklisten umfassende Beurteilungen durchführen. Auf diese Weise ist es z.B. möglich, standardisierte SWOT-Analysen aufzubauen, die für bestimmte Fragestellungen immer wieder verwendet werden können.

Um die Funktionen der hier vorgestellten Excel-Arbeitsmappe illustrieren zu können, enthält sie ein Beispiel für einen häufigen Anwendungsfall der SWOT-Analyse: Die Bestimmung von Stärken und Schwächen eines Unternehmens und die Entwicklung einer Unternehmensstrategie. Sie können die Excel-Arbeitsmappe jedoch leicht an Ihre individuelle Fragestellung anpassen. Geht es nicht um Strategie, sondern um eine andere Entscheidung, wie z.B. die Materialauswahl für ein neu zu entwickelndes Bauteil, müssen Sie die Auswahllisten und die Überschriften der Kategorien entsprechend anpassen. Im Fall der Materialauswahl könnten die Analysebereiche z.B. "Wirtschaftlichkeit", "Betriebssicherheit", "Produktionsaufwand" und "Umweltverträglichkeit" lauten.

Die Beschreibungen im Text beziehen sich dabei auf Excel 2007; die Lösung lässt sich jedoch auch in Excel 2003 umsetzen. Zum detaillierten Verständnis der Formeln in der beigefügten Arbeitsmappe sind fortgeschrittene Excel-Kenntnisse vorteilhaft.

Autor



**Ignatz Schels**

Seit 1986 selbst. DV-Dozent und Journalist, Leitet u. konzipiert MS-

Project-Seminare u.a. für Daimler, Siemens, T-Systems

Kontakt: [info@schels.de](mailto:info@schels.de)

Mehr Informationen unter:  
[projektmagazin.de/autoren](http://projektmagazin.de/autoren)

## Basisdaten

### Analysebereiche, Wettbewerber, Bewertungsskala und Gewichtung

Voraussetzung für eine aussagekräftige SWOT-Analyse ist eine gute Datenbasis. Darum ist der erste Schritt eine sorgfältige Ausarbeitung der Analysebereiche. Schreiben Sie die für Ihre Fragestellung ermittelten Analysebereiche in die erste Spalte des Tabellenblatts "Basisdaten". Über den Namens-Manager wird dieser Liste der Bereichsname "Analysenbereiche" zugewiesen. Zur Verdeutlichung enthält das Tabellenblatt bereits beispielhaft einige Einträge ("Strategie-Planungssicht, ... , Unternehmenskultur").

Für die Stärken-Schwächen-Analyse sind noch weitere Basisdaten erforderlich, die ebenfalls auf diesem Tabellenblatt eingetragen werden (Bild 1). Je nach Anwendungsgebiet ist ein Vergleich zwischen dem eigenen Unternehmen und einem Mitbewerber – meist der stärkste oder "gefährlichste" Konkurrent – erforderlich. Wenn Sie einen solchen Vergleich durchführen wollen, sollten Sie auf dem Basisdaten-Tabellenblatt zusätzlich eine Liste mit den wichtigsten Konkurrenten erstellen. Diese ermöglicht beim späteren Vergleich die bequeme Auswahl des zu vergleichenden Mitbewerbers mittels Dropdownliste.

Ebenfalls im Basisdaten-Tabellenblatt stehen die Auswahllisten für die Bewertung und die Gewichtung. Für die Bewertungsskala ist eine Abstufung von -3 bis +3 mit der Null als neutrale Bewertung ausreichend. Höhere Skalen verzerren die Aussagen. Für die Gewichtung sollten nicht mehr als fünf Punkte zu vergeben sein, um die Ergebnisse zu straffen. Alle Bereiche erhalten über den Namens-Manager Bereichsnamen, damit sie in den weiteren Formularen als Auswahlbereiche zur Verfügung gestellt werden können.

	A	B	C	D	E	F
1	<b>Analysebereiche</b>	<b>Tabellenblatt</b>	<b>Wettbewerber</b>	<b>Bewertungsskala</b>	<b>Bewertungen</b>	<b>Gewichtung</b>
2	Strategie- und Planungssicht	<a href="#">Leitfragen StrategiePlanung</a>	Bio Landbau AG	-3	Schwäche	1
3	Markt- und Kundensicht	<a href="#">Leitfragen MarktKunden</a>	Bio Generics AG	-2	Schwäche	2
4	Beschaffungs-, Produktions- und Technologiesicht	<a href="#">Leitfragen Besch_Prod_Tech</a>	Fleischmann AG	-1	Schwäche	3
5	Finanzsicht	<a href="#">Leitfragen Finanzsicht</a>	Gärtner & Söhne	0	Neutral	4
6	Organisations- und Informationssicht	<a href="#">Leitfragen OrgInformation</a>	Sallermann KG	1	Stärke	5
7	Personal- und Führungssicht	<a href="#">Leitfragen PersonalFührung</a>	Bernhard & Braun GmbH	2	Stärke	
8	Unternehmenskultur	<a href="#">Leitfragen Unternehmenskultur</a>	Gut & Gesund GmbH	3	Stärke	
9			Frischware Discount			
10						

Wettbewerber                      Bewertungsskala                      Gewichtung  
Bewertungen

Bild 1: Alle Basisdaten-Listen werden mit Bereichsnamen versehen, damit sie für Datenüberprüfungen bereitstehen.

## Leitfragen für Stärken und Schwächen

Im nächsten Schritt werden zu jedem Analysebereich, den Sie im Basisdaten-Tabellenblatt eingetragen haben, bis zu 20 Leitfragen ausgearbeitet und jeweils in einem eigenen Tabellenblatt angelegt (Bild 2). Aufgabe der Leitfragetabellen ist es, die Stärken und Schwächen des Unternehmens zu den einzelnen

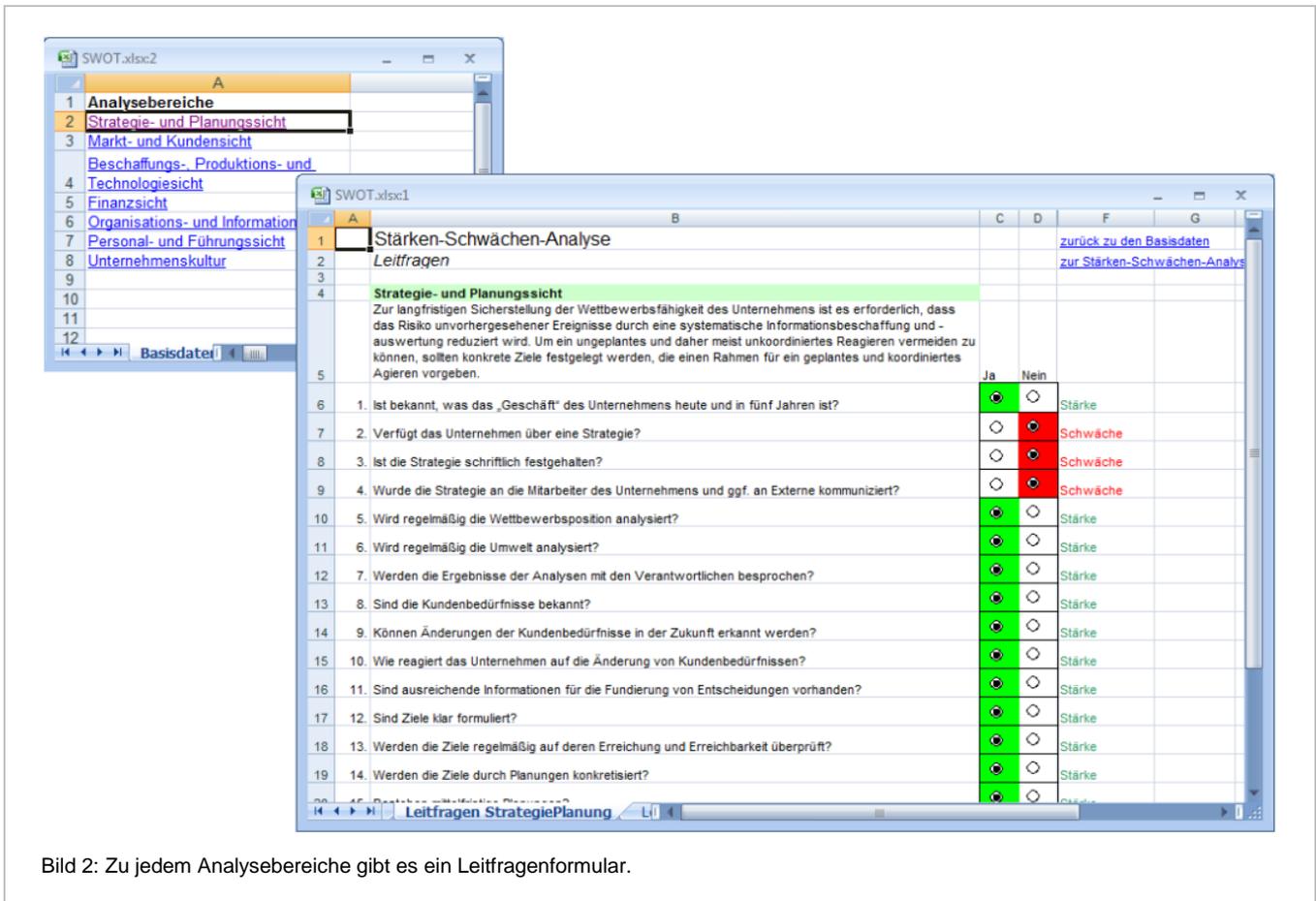


Bild 2: Zu jedem Analysebereiche gibt es ein Leitfragenformular.

Analysebereichen herauszuarbeiten. Die einzelnen Fragen müssen alle mit "Ja" oder "Nein" zu beantworten sein. Das Ergebnis einer mit "Ja" beantworteten Frage ist als Stärke zu bewerten, "Nein" bedeutet Schwäche. Auch allgemeinere Fragen sind erlaubt und nötig, zum Beispiel über das Produktsegment, Auflistungen von Dienstleistungen oder Maßnahmen zur Schaffung von Stärken und Abschaffung von Schwächen. Diese Fragen sollten aber immer an eine auswertbare Ja/Nein-Frage gekoppelt sein.

Die Tabellenblatt-Namen der Leitfragen werden in den Basisdaten in die zweite Spalte neben die Analysebereiche geschrieben. Ein Bereichsname "Analysebereiche2" stellt sicher, dass die Liste später auswertbar ist. Für eine schnelle Tabellennavigation verlinken Sie jeden dieser Einträge mit dem jeweiligen Tabellenblatt, indem Sie einen entsprechenden Hyperlink setzen (*Einfügen / Hyperlink, Zellbezug A1, Aktuelles Dokument, Tabellenblattname*).

Um von den Leitfragentabellen schnell zurück zur Basisdatentabelle zu gelangen, gibt es auch dort entsprechende Hyperlinks, die einheitlich auf jeder Leitfragentabelle rechts oben in Spalte F angeboten werden (*Einfügen / Hyperlink, Zellbezug A1, Aktuelles Dokument, Tabelle Basisdaten*).

## Auswertung der Leitfragen

Die Auswertung der Leitfragen erfolgt über Optionsfelder, die über *Entwicklertools / Steuerelemente / Einfügen Formularsteuerelemente* an die gewünschte Stelle im Tabellenblatt gezeichnet und über *Steuerelement formatieren* im Kontextmenü mit einer Zelle verknüpft werden. Achten Sie darauf, dass je zwei Optionsfelder in eine Optionsfeldgruppe gestellt werden müssen, damit die Ausgabeverknüpfungen zeilenweise funktionieren. Kopieren Sie am besten die erste Optionsfeldgruppe, fügen Sie diese in der nächsten Zeile ein und ändern Sie die Ausgabeverknüpfung.

**!** Mit gedrückter *Alt*-Taste lässt sich ein Steuerelement exakt am Zellenrand positionieren.

Die Ausgabeverknüpfung eines Optionsfeldpaares steht in Spalte E (in Bild 2 ist diese ausgeblendet), eine WENN-Funktion wertet diese aus und definiert die Antwort als Stärke oder Schwäche.

`=WENN(E6=1;"Stärke";WENN(E6=2;"Schwäche";""))`

Die Zeile 50 ist in allen Leitfragentabellen einheitlich für die Berechnung reserviert, mit den Funktionen ZÄHLENWENN() und ANZAHL2() wird der prozentuale Anteil der Stärken und Schwächen im Analysebereich ermittelt.

C50: `=ZÄHLENWENN($E$6:$E$22;1)/ANZAHL2($A:$A)`

C51: `=ZÄHLENWENN($E$6:$E$22;2)/ANZAHL2($A:$A)`

**!** Wenn Sie die Zelle im Hintergrund entsprechend der Auswahl einfärben wollen, verwenden Sie die bedingte Formatierung mit Formelbedingung. Um die Zelle C6 einzufärben, wenn die Option "Ja" gewählt wurde, geben Sie die Formel `=E6=1` ein und wählen als Hintergrundfüllfarbe Grün.

The screenshot shows an Excel spreadsheet titled 'SWOT.xlsx - Microsoft Excel'. The 'Entwicklertools' ribbon is active, with the 'Formularsteuerelemente' group expanded. A table of survey questions is visible, with columns for question number, question text, and two radio button options (C and D). Column E contains the results of a WENN formula, and column F contains the corresponding text 'Stärke' or 'Schwäche'. The formula bar shows the formula: `=WENN(E6=1;"Stärke";WENN(E6=2;"Schwäche";""))`. Labels with arrows point to the 'Formularsteuerelemente' ribbon, the 'Formularsteuerelemente' context menu, the 'ActiveX-Steuerelemente' group, the 'WENN-Formel' in the formula bar, the 'Ausgabeverknüpfung' in column E, the 'Optionsfeldgruppe' in column C, and an individual 'Optionsfeld' in column D.

	A	B	C	D	E	F
6	1.	Ist bekannt, was das „Geschäft“ und in fünf Jahren ist?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	2	Schwäche
7	2.	Verfügt das Unternehmen über ...	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	1	Stärke
8	3.	Ist die Strategie schriftlich festgehalten?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	2	Schwäche
9	4.	Wurde die Strategie an die Mitarbeiter des Unternehmens und ggf. an Externe kommuniziert?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	1	Stärke

Bild 3: Zu jedem Analysebereiche gibt es ein Leitfragenformular.

## Die Stärken-Schwächen-Analyse

Im Tabellenblatt "StärkenSchwächen" lassen sich im linken Bereich die einzelnen in den Basisdaten aufgeführten Analysebereiche für die Stärken-Schwäche-Analyse auswählen (Bild 4). Markieren Sie dazu die gewünschten Zellen, in denen später die Analysebereiche aufgeführt sein sollen, wählen Sie *Daten / Datenüberprüfung* und stellen Sie *Zulassen* auf *Liste*. Als *Quelle* für die Liste geben Sie `=Analysebereiche` an. Sobald ein Analysebereich ausgewählt ist, sucht Excel über eine Formel automatisch die Prozentzahlen für Stärken und Schwächen aus dem zugehörigen Leitfragen-Tabellenblatt (Bild 4).

C7: `=WENN(B7<>"";INDIREKT(""&SVERWEIS(B7;Analysebereiche2;2;0)&"!$C$50");"")`

D7: `=WENN(B7<>"";INDIREKT(""&SVERWEIS(B7;Analysebereiche2;2;0)&"!$C$51");"")`

Im nächsten Schritt wird das Ergebnis der Leitfragenanalyse bewertet. Hier muss eine klare Aussage zu jedem Analysebereich getroffen werden. In unserem Beispiel haben die Leitfragen im Analysebereich "Strategie- und Planungssicht" eine eindeutige Schwäche aufgezeigt. Der Grund dafür könnte eine fehlende schriftliche Fixierung der Strategien sein. Tragen Sie diese Einschätzung unter "interne Faktoren" in die Spalte E ein, gewichten Sie diese und bewerten Sie sie in der nächsten Spalte (Bild 5). Die Gewichtung stellt sicher, dass wichtige Stärken und Schwächen deutlicher hervorgehoben werden, als weniger wichtige. Die beiden Spalten für Gewichtung und Bewertung sind mit Datenüberprüfungslisten versehen, um sicherzustellen, dass nur die dafür in der Basisdatentabelle festgelegten Einträge verwendet werden können.

	A	B	C	D
1		<b>Stärken-Schwächen-Analyse</b>		
2				
3				
4		<b>Analysebereich</b>	<b>Leitfragenanalyse</b>	
5			<b>Stärken</b>	<b>Schwächen</b>
6				
7	1	Strategie- und Planungssicht	35,3%	64,7%
8	2	Strategie- und Planungssicht		
9	3	Markt- und Kundensicht		
10	4	Beschaffungs-, Produktions- und Technologiesicht		
11	5	Finanzsicht		
12	6	Organisations- und Informationssicht		
13	7	Personal- und Führungssicht		
14	8	Unternehmenskultur		
15	9			
16	10			

Bild 4: Auswahl des Analysebereichs in der Stärken-Schwächen-Analyse und Berechnung der Prozentwerte.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1		<b>Stärken-Schwächen-Analyse</b>				<a href="#">zurück zu den Basisdaten</a>			
2						<a href="#">zur Stärken-Schwächen-Analyse</a>			
3									
4		<b>Eigenes Unternehmen</b>							
5		<b>Analysebereich</b>	<b>Leitfragenanalyse</b>		<b>Stärken/Schwächen (interne Faktoren)</b>	<b>Gewichtung</b>	<b>Bewertung</b>	<b>Ergebnis</b>	<b>Zuordnung</b>
			<b>Stärken</b>	<b>Schwächen</b>					
6	1	Strategie- und Planungssicht	35,3%	64,7%	Fehlende schriftlich fixierte Strategie	1	-2	-2	Schwäche
7	2	Markt- und Kundensicht	72,7%	27,3%	Schwaches Marketing im Südpazifik	2	-3	-6	Schwäche
8	3	Beschaffungs-, Produktions- und Technolo	58,8%	41,2%	Weltweit führend im Forschungsbereich	4	2	8	Stärke
9	4	Finanzsicht	70,0%	30,0%	Hohe Cash-Position	4	3	12	Stärke
10	5	Organisations- und Informationssicht	76,9%	23,1%	Sicherheitsmängel in der Web-Administration	3	-2	-6	Schwäche
11	6	Personal- und Führungssicht	85,7%	14,3%	Hohe Mitarbeitermotivation	3	3	9	Stärke
12	7	Unternehmenskultur	77,8%	22,2%	Gute Corporate Governance	2	2	4	Stärke
13	8								
14	9								
15	10								
16		<b>Bio Landbau AG</b>							
17		<b>Analysebereich</b>			<b>Stärken/Schwächen (interne Faktoren)</b>	<b>Gewichtung</b>	<b>Bewertung</b>	<b>Ergebnis</b>	<b>Zuordnung</b>
18	1	Strategie- und Planungssicht				1	-3	-3	Schwäche
19	2	Markt- und Kundensicht				2	-2	-4	Schwäche
20	3	Beschaffungs-, Produktions- und Technologiesicht				4	3	12	Stärke
21	4	Finanzsicht				4	-1	-4	Schwäche
22	5	Organisations- und Informationssicht				3	1	3	Stärke
23	6	Personal- und Führungssicht				3	1	3	Stärke
24	7	Unternehmenskultur				2	2	4	Stärke
25	8								
26									

Bild 5: Datenüberprüfungen für Bewertung und Gewichtung und ein SVERWEIS für die Zuordnung.

Eine Formel in Spalte F ermittelt als Ergebnis das Produkt aus Gewichtung und Bewertung, und mit einer SVERWEIS-Funktion in Spalte G wird dieses im Bereich Bewertungen noch einmal als Stärke oder Schwäche identifiziert.

H6: =WENN(UND(F6<>"";G6<>"");F6\*G6;"")

I6: =WENN(G6<>"";SVERWEIS(G6;Bewertungen;2;0);"")

Die Verbundzelle in Zeile 17 enthält eine Datenüberprüfung auf den Bereich *Wettbewerber*, so dass Sie dort das gewünschte Unternehmen aus der Wettbewerber-Liste auswählen können, die Sie zuvor im Blatt "Basisdaten" erstellt haben. Die Analyseliste mit den Gewichtungen und Bewertungen kopieren Sie nach unten, um die einzelnen Bereiche auch für den Mitbewerber bewerten und gewichten zu können. Falls Stärken und Schwächen des Mitbewerbers bekannt sind, tragen Sie diese ebenfalls ein, ansonsten bewerten Sie nur den jeweiligen Bereich allgemein.

## Grafische Auswertung

Für die grafische Auswertung im Tabellenblatt "StärkenSchwächen Diagramme" kommen zwei Diagrammtypen zum Einsatz. Das Balkendiagramm präsentiert die Analysebereiche in der vertikalen Rubrikenachse, die Bewertungsergebnisse werden auf einer fixierten Skala aufgetragen. Gitternetze und Achsenwerte sind überflüssig, wenn die Werte als Datenbeschriftung in die Balken eingetragen werden. Das Netzdiagramm stellt die Bewertungen der einzelnen Analysebereiche auf einer Achse dar, die im Zentrum beginnt. Je weiter die Linie vom Mittelpunkt entfernt ist, desto positiver ist der Wert.

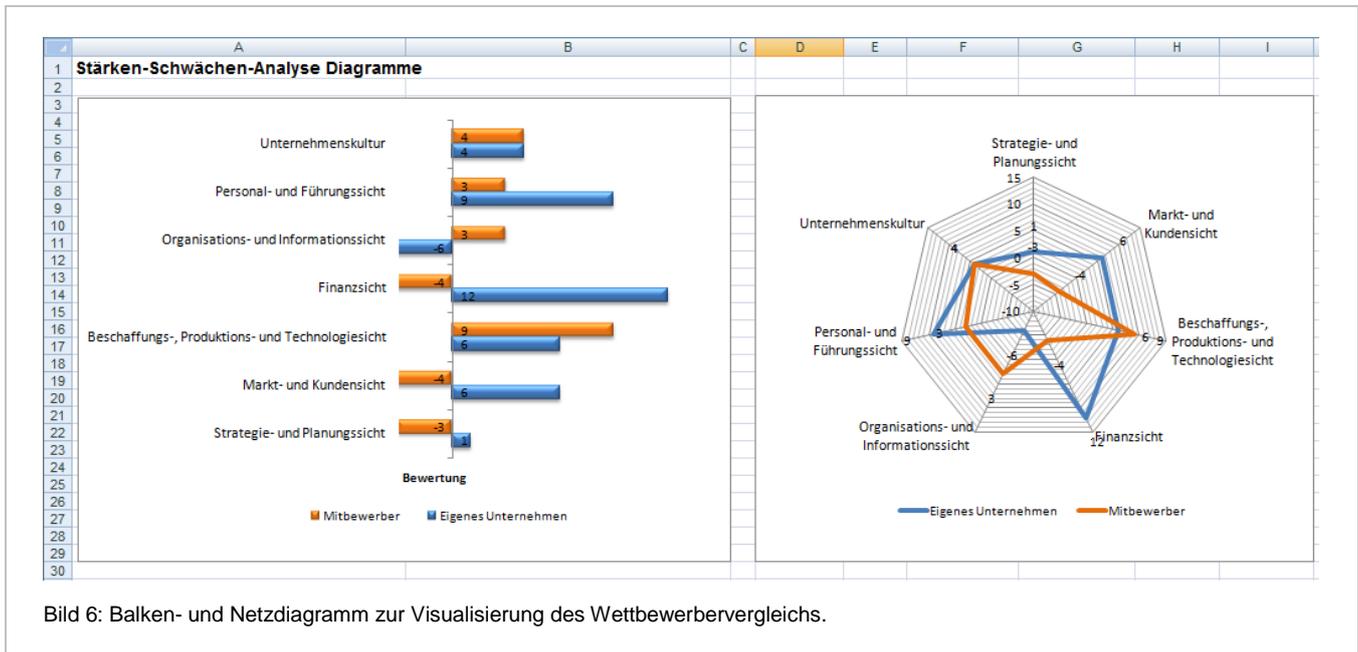


Bild 6: Balken- und Netzdiagramm zur Visualisierung des Wettbewerbersvergleichs.

## Chancen-Gefahren-Profil

Ein unverzichtbarer Teil der SWOT-Analyse ist das Chancen-Gefahren-Profil. Um dieses zu erstellen, erhalten die Basisdaten eine Liste mit Umweltanalysebereichen. Im Beispiel (Bild 6) sind das:

- Ökonomische Umwelt
- Technologische Umwelt
- Soziale Umwelt
- Demographische Umwelt
- Politische und rechtliche Umwelt

Jedem dieser Bereiche wird eine Liste mit Begriffen zugeordnet. Die Begriffslisten erhalten durchnummerierte Bereichsnamen (Umwelt1 – Umwelt5), die Liste der Umweltbereiche selbst erhält den Bereichsnamen *Umweltanalysebereiche* (Bild 7).

Im Tabellenblatt "Umweltanalyse" (Bild 8) können Sie in der ersten Spalte "Bereich" den gewünschten Umweltanalysebereich auswählen. Dazu wird eine ausreichende Anzahl Zeilen mit einer Datenüberprüfungsliste auf den Bereichsnamen *Umweltbereiche* versehen (z.B. A4 bis A19).

In der Spalte "Kriterien" bietet eine weitere Datenüberprüfung die Liste der jeweils zugeordneten Bereiche an, z. B. für "Ökonomische Umwelt" den Bereich *Umwelt1*, für Soziale Umwelt den Bereich *Umwelt2* usw. Damit die zur Auswahl in der Spalte "Bereich" jeweils passende Liste erscheint, greifen Sie zum Excel-Spezialtrick der dynamischen Datenüberprüfungsliste.

Markieren Sie den Bereich B4:B19.

	A	B	C	D	E
11					
12	<b>Umweltanalysebereiche</b>				
13	<b>Ökonomische Umwelt</b>				
14	<b>Technologische Umwelt</b>				
15	<b>Soziale Umwelt</b>				
16	<b>Demographische Umwelt</b>				
17	<b>Politische und rechtliche Umwelt</b>				
18					
19	<b>Ökonomische Umwelt</b>	<b>Demographische Umwelt</b>			
20	Wirtschafts- und Handelspolitik	Geburtenrate			
21	Wachstum	Lebenserwartung			
22	Zinsen	Gesundheitstrends	<b>Umwelt4</b>		
23	Wechselkurse				
24	Inflation				
25					
26	<b>Technologische Umwelt</b>	<b>Politische und rechtliche Umwelt</b>			
27	Technologischer Wandel/neue Technologien	Regulierungen bestimmter Lebensbereiche (z.B. Umweltschutz)			
28	Substitutionsprozesse	Rechtliche Entwicklungen (z.B. Steuerrecht, Umweltrecht)			
29	Produktlebenszyklen	Politische Entwicklungen im In- und Ausland (z.B. Im-/Exportverbote)			
30	Produktionsmethoden/-verfahren	Bürgerkriege, Revolutionen	<b>Umwelt5</b>		
31	Zusätzliche Kosten/Kosteneinsparungen durch neue Technologien				
32					
33	<b>Soziale Umwelt</b>				
34	Shareholder-Ansatz (Anteilseigner stehen im Vordergrund)				
35	Stakeholder-Ansatz (Einbeziehung von Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten etc.)				
36	Arbeitsmotivation				
37	Konsumentenverhalten				
38	Kulturelle Herkunft und Schichtzugehörigkeit				
39	Einstellungen zu bestimmten Themen (z.B. Gesundheit, Umweltschutz)				
40					

Bild 7: Für jeden Umweltanalysebereich wird eine eigene (benannte) Liste erstellt.

Wählen Sie *Daten / Datenüberprüfung, Zulassen: Liste*

Im Feld *Quelle* vergleichen Sie den Wert in Spalte A mit dem Bereichsnamen *Umweltbereiche* und verknüpfen Sie das Ergebnis (d.h. die Position, in der sich der Wert innerhalb des Bereichs *Umweltbereiche* befindet) mit dem Text "Umwelt".

"Umwelt"&VERGLEICH(A4;Umweltanalysebereiche;0)

Damit die Formel diesen Text als Bezug wertet, verpacken Sie ihn noch in eine INDIREKT()-Funktion.

Als Quelle geben Sie also an:

=INDIREKT("Umwelt"&VERGLEICH(A4;Umweltanalysebereiche;0))

Die Spalte *Trend / Entwicklung* ist für die Beschreibung der Chance bzw. Gefahr reserviert. Für die Zuordnung sorgt in den Folgespalten wieder eine Formularelementgruppe pro Zeile; die Zellverknüpfung wird in die nächste Spalte eingetragen. Unter der Überschrift *Begründung* können Sie noch zusätzliche Informationen zu den einzelnen Punkten eingeben.

	A	B	C	D	E	F	G
1	<b>Chancen-Gefahren-Profil</b>						
2							
3	<b>Bereich</b>	<b>Kriterien</b>	<b>Trend/Entwicklung</b>	<b>Chance</b>	<b>Gefahr</b>	<b>Nr</b>	<b>Begründung</b>
4	Ökonomische Umwelt	Wirtschafts- und Handelspolitik	Einkommenssteigerung 12% p.a.	☉	○	1	Neue Märkte für Bioprodukte in Deutschland/Ost und Fernost
5	Soziale Umwelt	Konsumentenverhalten	Gesundheitsbewusstsein zunehmend	☉	○	1	Bioprodukte sind im Trend
6	Technologische Umwelt	Produktionsmethoden/-verfahren	Handelsabkommen mit China	☉	○	1	Pressebericht Spiegel 3/10
7	Politische und rechtliche Umwelt	Regulierungen bestimmter Lebens	Beschränkungen im EU-Raum zunehmend	○	☉	2	neue EU-Verordnungen
8	Ökonomische Umwelt	Wirtschafts- und Handelspolitik	Neue ausländische Konkurrenz	○	☉	2	Billigprodukte aus Fernost
9	Ökonomische Umwelt	Wachstum	Margeneinbruch im Food-Bereich	○	☉	2	13% Rückgang bei Milch/Soja
10				○	○		
11				○	○		
12				○	○		

Bild 8: Das Chancen-Gefahren-Profil mit Formularelementen.

## Die SWOT-Analyse

Mit den vier Basisbereichen der SWOT-Analyse (**S**trengths = Stärken, **W**eaknesses = Schwächen, **O**pportunities = Chancen, **T**hreats = Gefahren) wird ein Formular in einem weiteren Tabellenblatt aufgebaut. Durch die paarweise Kombination dieser vier Basisbereiche entsteht eine Matrix mit vier unterschiedlichen Strategiebereichen (Tabelle 1). Die Stärken und Schwächen werden dazu in der ersten Reihe aufgetragen, Chancen und Gefahren bilden die Vertikale. Damit entsteht Raum für die vier Strategiebereiche (Bild 9), in die später die noch zu erarbeitenden Strategien eingetragen werden (s.u.).

Strategiebereich	Zusammensetzung aus ...	Erklärung
SO-Strategien	Internen Stärken (S) externen Chancen (O)	Das Unternehmen versucht, seine Stärken einzusetzen, um Chancen zu nutzen
WO-Strategien	internen Schwächen (W) externen Chancen (O)	Das Unternehmen versucht, durch Aufgreifen von Chancen seine Schwächen auszugleichen
ST-Strategien	internen Stärken (S) externen Gefahren (T)	Das Unternehmen versucht, seine Stärken einzusetzen, um Gefahren abzuwehren
WT-Strategien	Internen Schwächen (W) externen Gefahren (T)	Das Unternehmen versucht, seine Schwächen abzubauen und Gefahren abzuwehren

Tabelle 1: Strategiebereiche für die SWOT-Analyse.

## SWOT-Bereiche auswerten mit PivotTable-Berichten

Um die Stärken und Schwächen aus der Stärken-Schwächen-Analyse und die Chancen und Gefahren aus der Umweltanalyse in das SWOT-Formular einzutragen, erstellen Sie je einen PivotTable-Bericht für die vier Bereiche. Ausgangspunkt ist das Tabellenblatt *PivotTables*.

*Einfügen / PivotTable / PivotTable*

Die Pivot-Tabellen entstehen mit dem Feldnamen *Zuordnung* im Berichtsfiler (Seitenbereich) und den internen Faktoren in der Zeilenbeschriftung (Zeilenbereich).

SWOT-Analyse		S	Stärken	W	Schwächen	
		1		1		
		2		2		
		3		3		
		4		4		
		5		5		
O	Chancen - O (extern)	SO-Strategien		S O	WO-Strategien	W O
						2 3
T	Gefahren - T (extern)	ST-Strategien		S T	WT-Strategien	W T
					Unrentable Operationen in Südeuropa schließen	
					Diversifikation im Non-Food-Bereich	

Bild 9: SWOT-Analyse mit Strategiebereichen.

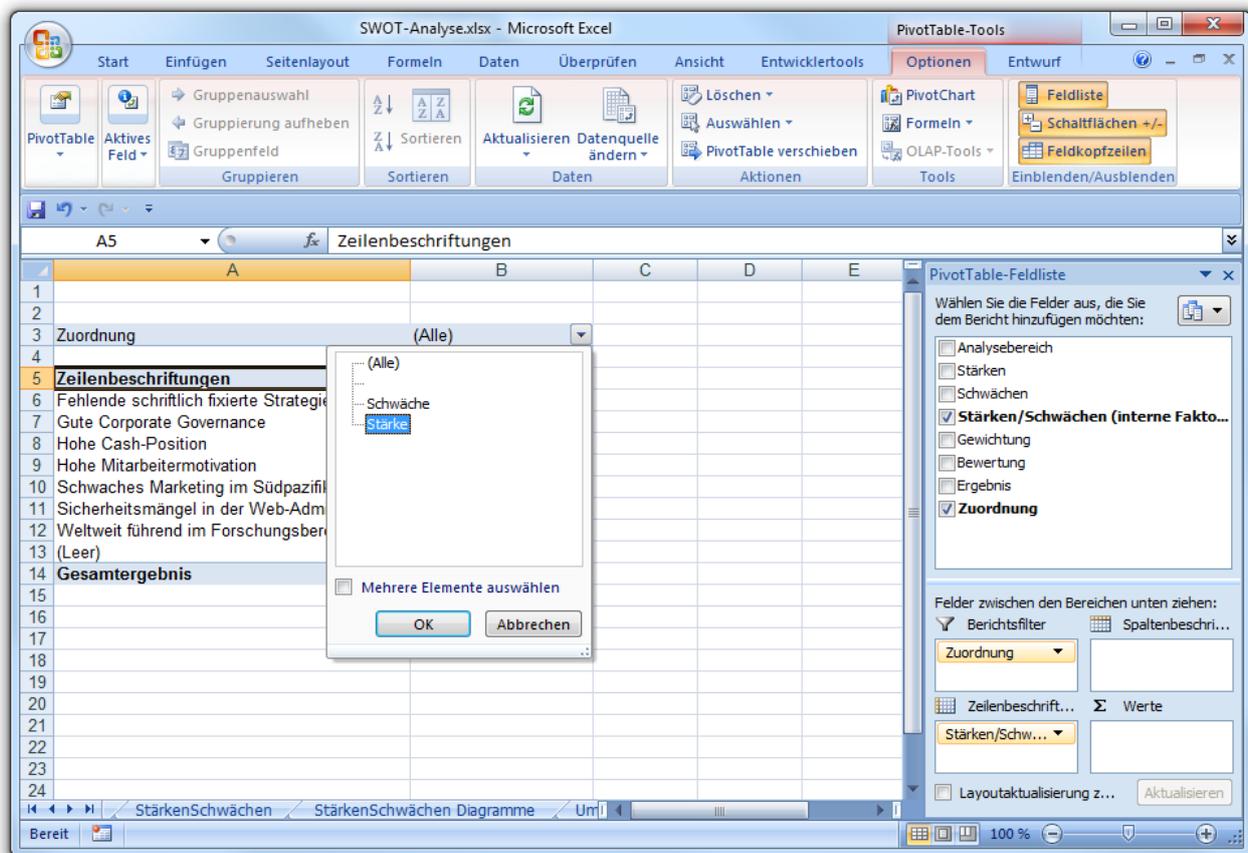


Bild 10: PivotTable-Bericht aus der Stärken-Schwächen-Analyse.

Schalten Sie im Bereichsfilter *Stärken* ein und weisen Sie den ersten fünf Zeilen des Ergebnisses den Bereichsnamen *Stärken* zu. Das Gesamtergebnis lässt sich über das Kontextmenü ausblenden, die Zeilenbeschriftungen entfernen Sie über die PivotTable-Tools (*Optionen / Feldkopfezeilen*). Die zweite Pivot-Tabelle wird identisch aufgebaut; schalten Sie den Berichtsfiler auf *Schwächen* und weisen Sie den Analysebereichen den gleichnamigen Bereichsnamen zu.

Die dritte und vierte Pivot Tabelle werden aus dem Bereich *ChancenGefahren* der Umweltanalyse gebildet, hier ist das Feld *Nr* für die Filterung nach Chancen und Gefahren zuständig (1 = Chance, 2 = Gefahr). Schalten Sie auch hier die überflüssigen Elemente aus und weisen Sie den ersten fünf Zeilen die entsprechenden Bereichsnamen zu (Bild 11).

## SWOT-Bereiche in Strategieformular übertragen

Die Bereichsnamen der einzelnen SWOT-Bereiche können über eine einfache Matrixverknüpfung in das SWOT-Strategieformular übertragen werden. Dazu markieren Sie die fünf Zeilen des ersten Bereiches (S = Stärken) und tragen diese Formel ein:

=*Stärken*

Drücken Sie zum Abschluss Strg+Umschalt+Eingabetaste, und die Matrix wird übertragen. Holen Sie auch die drei Bereiche Schwächen, Chancen und Gefahren als Matrixverknüpfungen in die SWOT-Analyse.

Bild 11: Vier PivotTable-Berichte mit Bereichsnamen.

## Strategien entwickeln

Wenn alle SWOT-Bereiche übertragen sind, können die Strategiebereiche ausgearbeitet werden. Jeder dieser Bereiche ist dazu mit zwei Zahlenspalten versehen. Um beispielsweise im Bereich SO-Strategien eine Strategie aus der Stärke Nr. 4 (Weltweit führend im Forschungsbereich) und der Chance Nr. 2 (Gesundheitsbewusstsein zunehmend) zu kombinieren, tragen Sie die Ziffern 4 und 2 ein und schreiben Sie die Strategie in das erste Feld. Das

Formular wird über bedingte Formatierung automatisch die beiden zum Strategiepunkt gehörenden Elemente aus den S- und O-Bereich farblich markieren. Suchen Sie die nächste Kombination aus Stärken und Schwächen, schreiben Sie die beiden Ziffern in die Zahlenspalten und tragen Sie die Bezeichnung der Strategie ein.

Bild 12: SWOT-Bereiche übertragen mit Matrixverknüpfung.

SWOT-Analyse		S	Stärken	W	Schwächen		
1		1	Gute Corporate Governance	1	Fehlende schriftlich fixierte Strategie		
2		2	Hohe Cash-Position	2	Schwaches Marketing im Südpazifik		
3		3	Hohe Mitarbeitermotivation	3	Sicherheitsmängel in der Web-Administration		
4		4	Weltweit führend im Forschungsbereich	4			
5		5		5			
6							
7							
8	<b>O Chancen - O (extern)</b>		<b>SO-Strategien</b>	S O	<b>WO-Strategien</b>	W O	
9	1 Einkommenssteigerung 12% p.a.		Entwicklung neuer Gesundheitsprodukte	4 2	Joint Venture mit einem japanischen Unternehmen	2 3	
10	2 Gesundheitsbewusstsein zunehmend		Kauf eines Nahrungsmittelherstellers in Hongkong mit starker Stellung in China	2 3	Produktionsverlagerung nach China		
11	3 Handelsabkommen mit China			3 3			
12	4			1 4			
13	5			3 5			
14	<b>T Gefahren - T (extern)</b>		<b>ST-Strategien</b>	S T	<b>WT-Strategien</b>	W T	
15	1 Beschränkungen im EU-Raum zunehmend			1 5	Unrentable Operationen in Südeuropa schließen		
16	2 Margeneinbruch im Food-Bereich			2 3	Diversifikation im Non-Food-Bereich		
17	3 Neue ausländische Konkurrenz			3 2			
18	4			3 1			
19	5			3 3			

Bild 13: Das Formular kennzeichnet automatisch SWOT-Kombinationen einzelner Strategien.

Die Bedingungsformatierung verwendet die Zwischenberechnungen in den Spalten L und M, hier wird zunächst die Zeilen- und Spaltennummer der aktiven Zelle ermittelt, darunter berechnen weitere Formeln die jeweiligen Zahlenzuordnungen. Unter *Start / Formatvorlagen / Bedingte Formatierung* finden Sie die Regeln, die den einzelnen SWOT-Bereichen zugeordnet sind.

Hinweis: Die Farbmarkierungen erscheinen erst nach dem Eintrag einer Strategie und nur dann, wenn eine Zahlenkombination eingetragen wird. Um zu überprüfen, welche SO-, WO-, ST- oder WT-Kombination eine bereits erfasste Strategie hat, markieren Sie den Strategieeintrag und drücken die Funktionstaste F9.

Abschließend können die so erarbeiteten Strategien den Entscheidern (z.B. der Unternehmensführung) präsentiert werden. Diese wählt dann eine (oder mehrere Strategien) aus, die die aktuelle Situation am effizientesten verbessern kann und die mit den verfügbaren Mitteln zielführend umsetzbar ist.