

Management und Moral: SWONT-Analyse

Wie Normen und Werte in den Strategiebildungsprozess integriert werden können

Ethik in der Unternehmensstrategie

Aus konzeptioneller Perspektive besteht eine Unternehmensstrategie aus der Formulierung der mittel- und langfristigen Ziele eines Unternehmens sowie aus der Wahl der Mittel, mit denen diese Ziele erreicht werden sollen. Eines der prominentesten Werkzeuge zur Strategiebildung ist unter dem Namen SWOT-Analyse bekannt. In der SWOT-Analyse werden die internen Stärken (Strengths), Schwächen (Weaknesses) sowie die aus der Unternehmensumwelt resultierenden Gelegenheiten (Opportunities) und Bedrohungen (Threats) bewertet. Das Ergebnis der SWOT-Analyse gibt Auskunft darüber, ob eine unternehmerische Option – bspw. der Aufbau eines neuen Produktionsstandortes – verfolgt werden soll.

Die Unternehmensethik führt zusätzlich zu den ökonomischen auch moralische Faktoren (Werte, Normen) an, um solche unternehmerischen Optionen zu bewerten. Ein primäres Ziel einer für Manager relevanten Unternehmensethik besteht darin, moralische Überlegungen in anwendbare Managementwerkzeuge zu überführen. Scholz und de los Reyes (in press) entwickelten zu diesem Zweck die SWONT-Analyse.

Die SWONT-Analyse

Die SWONT-Analyse baut auf der klassischen SWOT-Analyse auf und erweitert diese um den Aspekt der internen (z.B. Codes of Conduct) und externen Normen (z.B. Community Standards), welche zur Bewertung einer unternehmerischen Option herangezogen werden – das N in SWONT. Kollidieren die zur Realisierung der entsprechenden Optionen notwendigen Mittel mit den in N enthaltenen Faktoren, wird die Option verworfen. Dadurch soll sichergestellt werden, dass nicht nur ökonomische sondern auch moralische Faktoren in den Strategiebildungsprozess einbezogen werden.

SWONT in der Praxis

Beispielsweise könnte ein Unternehmen die Option erwägen, eine Textilfabrik in einem Entwicklungsland zu errichten. Um diese Option zu überprüfen könnte eine initiale SWOT-Analyse bspw. ergeben, dass das Unternehmen aufgrund seiner internen Stärken (S) und Schwächen (W) dazu befähigt ist diese Fabrik zu bauen. Hinsichtlich der externen Faktoren sind insbesondere die niedrigen Lohnkosten vorteilhaft (O, Gelegenheit), welche in dem Produktionsland anfallen. Realisiert werden können die niedrigen Kosten bspw. durch kaum existierende Arbeitsschutzstandards. Weiterhin werden die externen Bedrohungen (T), z.B. politische Unsicherheit, als gering eingestuft. Gemäß der klassischen SWOT-Analyse würde diese Option daher als empfehlenswert eingestuft.

© Bitte zitieren als: Scholz, M. (2014). Management und Moral: SWOT Analyse. wissens.blitz (127). <http://www.wissensdialoge.de/SWONT>



ManagerInnen welche mit solchen Optionen, konfrontiert werden, geraten häufig in Konflikte mit geläufigen Normen und Werten: Aus ökonomischer Sicht, ist die Errichtung der Fabrik opportun und widerspricht keinen lokalen Gesetzen. Gleichzeitig kollidiert die Produktion der Waren unter fragwürdigen Bedingungen (bspw. keine Brandschutzbedingungen, übermäßig lange Arbeitszeiten, etc.) mitunter mit den moralischen Vorstellungen der entsprechenden ManagerInnen, bzw. des Unternehmens. Die SWOT-Analyse gibt keine Auskunft darüber, wie mit solchen Szenarien zu verfahren ist. Die SWONT-Analyse hingegen berücksichtigt neben den ökonomischen Anforderungen auch eine moralische Dimension: ManagerInnen, welche die o.a. Option prüfen wollen, würden in einem ersten Schritt eine klassische interne Stärken- (S), Schwächen- (W) und Opportunitätsanalyse (O) durchführen. In einem zweiten Schritt müssten sich diese ManagerInnen explizit mit vorhandenen Gesetzen und darüber hinaus mit bestehenden internen und externen Normen (N) auseinandersetzen. Erst nachdem klar ist, dass die Realisierung der Option nicht in Konflikt mit den in N enthaltenen Faktoren steht, werden die weiteren Bedrohungen (T) analysiert und ggf. ein Business Case definiert.

Fazit

Der „SWONT-Ansatz“ spricht der Analyse von Normen ebenso viel Bedeutung zu wie der Analyse von ökonomischen Faktoren und gesetzlichen Anforderungen. Die Analyse von Normen und gesetzlichen Anforderungen soll durchgeführt werden bevor ein vollständiger Business Case formuliert wird. Nur so kann sichergestellt werden, dass das Einhalten von Normen und Werten nicht gegen Profitabilitätsziele ausgespielt wird.



Dr. Markus Scholz

ist Professor für Corporate Governance & Business Ethics. Er arbeitet primär zu den Themen Unternehmensstrategie und Unternehmensethik.

Quelle: Scholz, M. & de los Reyes, G. (in press): 'SWONT: Die Brücke von Shared Value zu einer legitimen Corporate Strategy'. In: Schneider, A. & Schmidpeter, R. (Eds.): Corporate Social Responsibility: Berlin und Wiesbaden: Springer Gabler.