SWOT-GAP-Analyse

Ein neuer Ansatz für robuste Strategien in der Praxis

von Ignaz Furger

Ist die Strategie Ihres Unternehmens robust? Sind sämtliche Herausforderungen durch die strategischen Optionen und Stoßrichtungen abgedeckt? Bestehen strategische Optionen, die im leeren Raum stehen, weil sie ohne eine entsprechende strategische Herausforderung in die Strategie aufgenommen wurden?

Mit der **SWOT-GAP-Analyse** steht zur Überprüfung dieser Fragen ein wirkungsvolles und einfach anwendbares Werkzeug zur Verfügung. Von der konventionellen Gap-Analyse unterscheidet sich das Tool dadurch, dass es die **strategische Lücke** nicht von der Kapitalseite her angeht, sondern **über die strategische Position des Unternehmens.** Die konventionelle Gap-Analyse vergleicht finanzielle Plan-Größen mit den in die Zukunft projizierten Größen des aktuellen Geschäftes. Die SWOT-GAP-Analyse gleicht die strategischen Hauptherausforderungen mit den strategischen Stoßrichtungen ab. Durch dieses Vorgehen lassen sich die „echten" strategischen Lücken aufzeigen. Des Weiteren werden allfällige Optionen ohne entsprechende Herausforderungen aufgedeckt.

Die Ausgangsbasis bildet die klassische SWOT-Analyse, die als zentrale Grundlage für strategische Überlegungen und die Entwicklung strategischer Optionen dient. Obwohl die Ausarbeitung der **SWOT-Analyse** in der Regel mit großem Aufwand erfolgt, wird deren **Potenzial häufig nur ungenügend ausgeschöpft.** Die SWOT-GAP-Analyse erlaubt es, die Resultate der SWOT-Analyse über die gängigen Anwendungen hinaus gewinnbringend auszuwerten; damit schafft sie einen direkten Brückenschlag zur erfolgreichen Strategieentwicklung.

Anleitung zur Erstellung einer SWOT-GAP-Analyse

Eine SWOT-Analyse kombiniert die interne Stärke eines Unternehmens mit den externen Umweltbedingungen. Zu deren Erstellung dienen u. a. die Konkurrenzanalyse, die Unternehmensanalyse und die Umfeldanalyse. Es können aber auch diverse weitere Instrumente beigezogen werden, so etwa die Kunden-, Portfolio-, Kernkompetenz- oder Finanz-Analyse.

Ist die SWOT-Analyse erstellt, werden sämtliche Faktorenwerte auf ein neues Vierfelder-Diagramm mit den Achsen Stärken/Schwächen (Vertikale) und Gefahren/Chancen (Horizontale) übertragen (siehe Abbildung 1). Jeder Faktor wird in Bezug auf eine zweite Dimension bewertet. Dies bedeutet:

- Eine Schwäche wird zusätzlich als Chance oder als Gefahr betrachtet.
- Eine Chance wird als Stärke oder Schwäche eingestuft.
- Eine Gefahr kann gleichzeitig eine Stärke oder eine Schwäche sein.
- Eine Stärke kann gleichzeitig eine Chance oder (in wenigen Fällen) eine Gefahr sein.

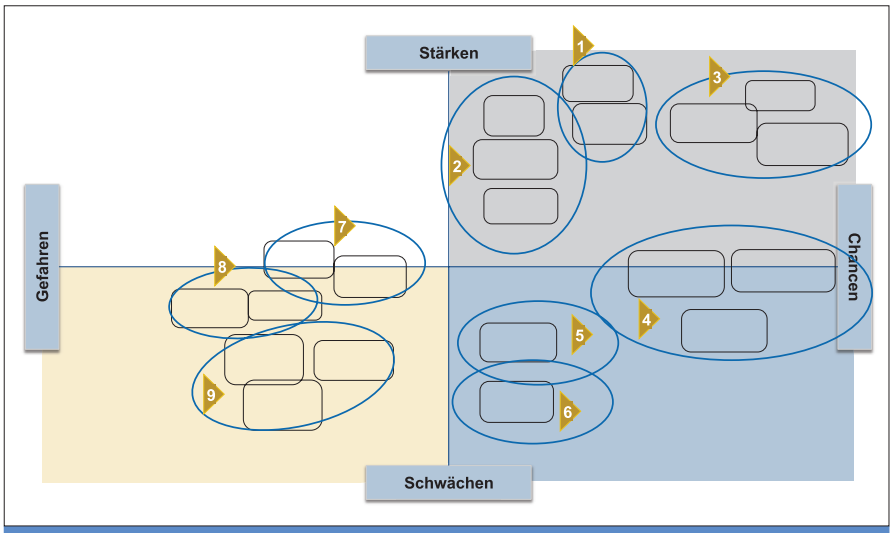

Abb. 1: Gruppieren der Faktoren in Cluster

Die Faktoren werden zudem gewichtet, d. h. es ist festzulegen, wie ausgeprägt eine Stärke ist und wie groß die Chancen sind, die daraus entstehen. Je ausgeprägter die Eigenschaft, desto weiter nach außen wird der Faktor angeordnet. Somit kommen große Chancen, die gleichzeitig große Stärken sind, ganz oben rechts zu liegen.

In der Regel bleibt das Feld Stärken/Gefahren leer oder erhält höchstens einen oder zwei Faktoren; denn Stärken sind normalerweise auch Chancen, und Gefahren werden kaum je zu einer Stärke. Somit erhalten mindestens drei Felder Faktoren zugeordnet. Die einzelnen Felder machen dabei die folgenden Situationen sichtbar:

- Das obere rechte Feld zeigt die wirklichen Stärken auf. Diese bergen große Chancen in sich, sind daher auszubauen und bilden das eigentliche Fundament der Strategie.
- Das rechte untere Feld beinhaltet die verpassten Chancen. Ein Beispiel wäre der Maschinenhersteller, der seine installierte Basis nicht kennt. Wenn er nicht weiß, wo und bei welchen Kunden seine Geräte stehen, kann er kein Service-Geschäft aufziehen; im Service aber werden heute die großen Gewinne gemacht.
- Im Feld unten links liegt der Dschungel: dieser umfasst Gefahren, die gleichzeitig Schwächen sind. Falls hier nichts geschieht, gehen die Geschäfte unter wie der verirrte Mann im Dschungel – ohne Gewehr frisst ihn der Löwe.

Die **SWOT-Elemente** werden aufgrund der Nähe ihrer Werte (ähnliche Themen, ineinandergreifende Entwicklungen) **zu Clustern gruppiert und nummeriert.** Damit bilden sie die Grundlage für die Ableitung der wichtigsten strategischen Herausforderungen. Von jedem Quadranten werden aus den Clustern die strategischen Schlüssel- oder Hauptherausforderungen abgeleitet. Es empfiehlt sich, zu Beginn je Feld höchsten 2 bis 3 Herausforderungen festzulegen. Folglich sollten die Herausforderungen insgesamt zwischen 8 und 12 Positionen umfassen.

Die Hauptherausforderungen werden weiter diskutiert und präzisiert. Sie müssen in knapper Form charakterisiert und klar beschrieben werden. Die Hauptherausforderungen werden nun systematisch mit den strategischen Optionen des Unternehmens abgeglichen (vgl. Abbildung 2). Der Abgleich zeigt übersichtlich auf, welche strategischen Herausforderungen durch die Strategie nicht

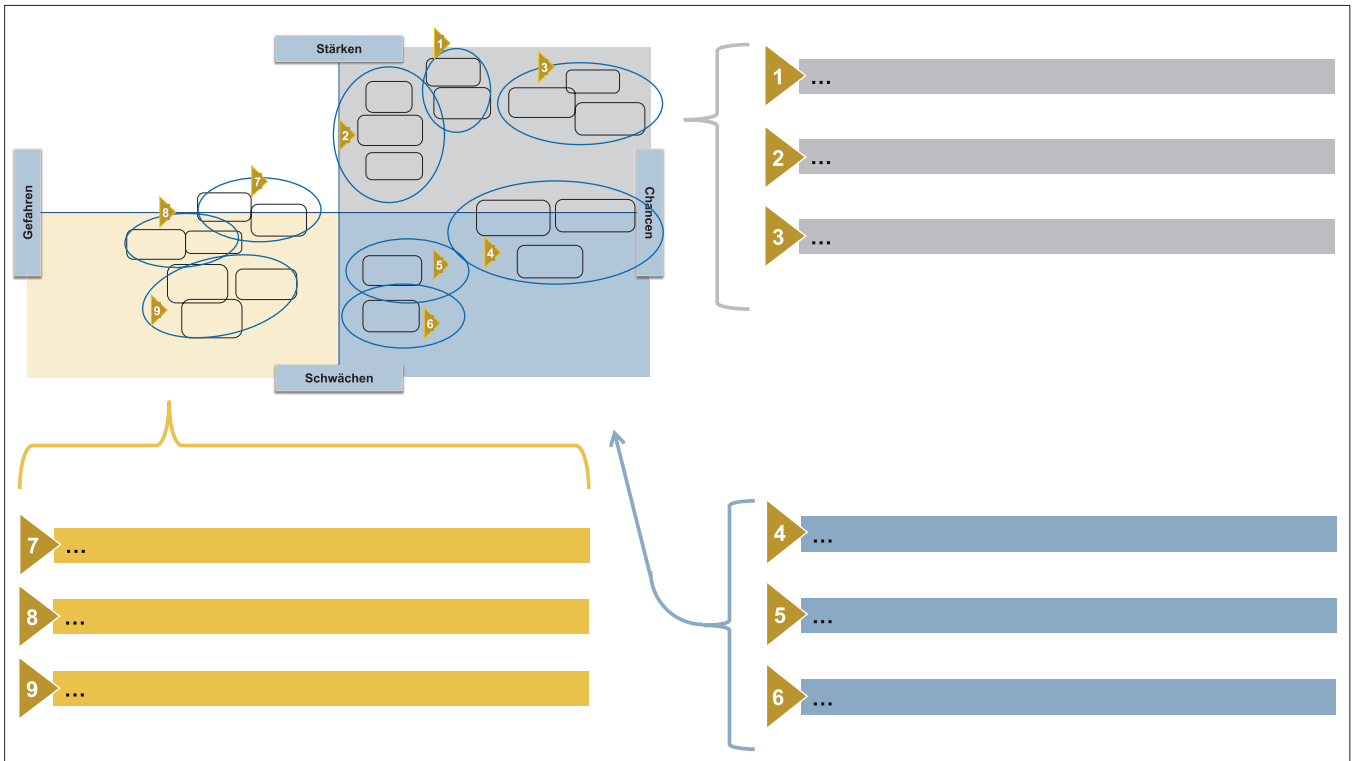

Abb. 2: Ableiten von strategischen Hauptherausforderungen

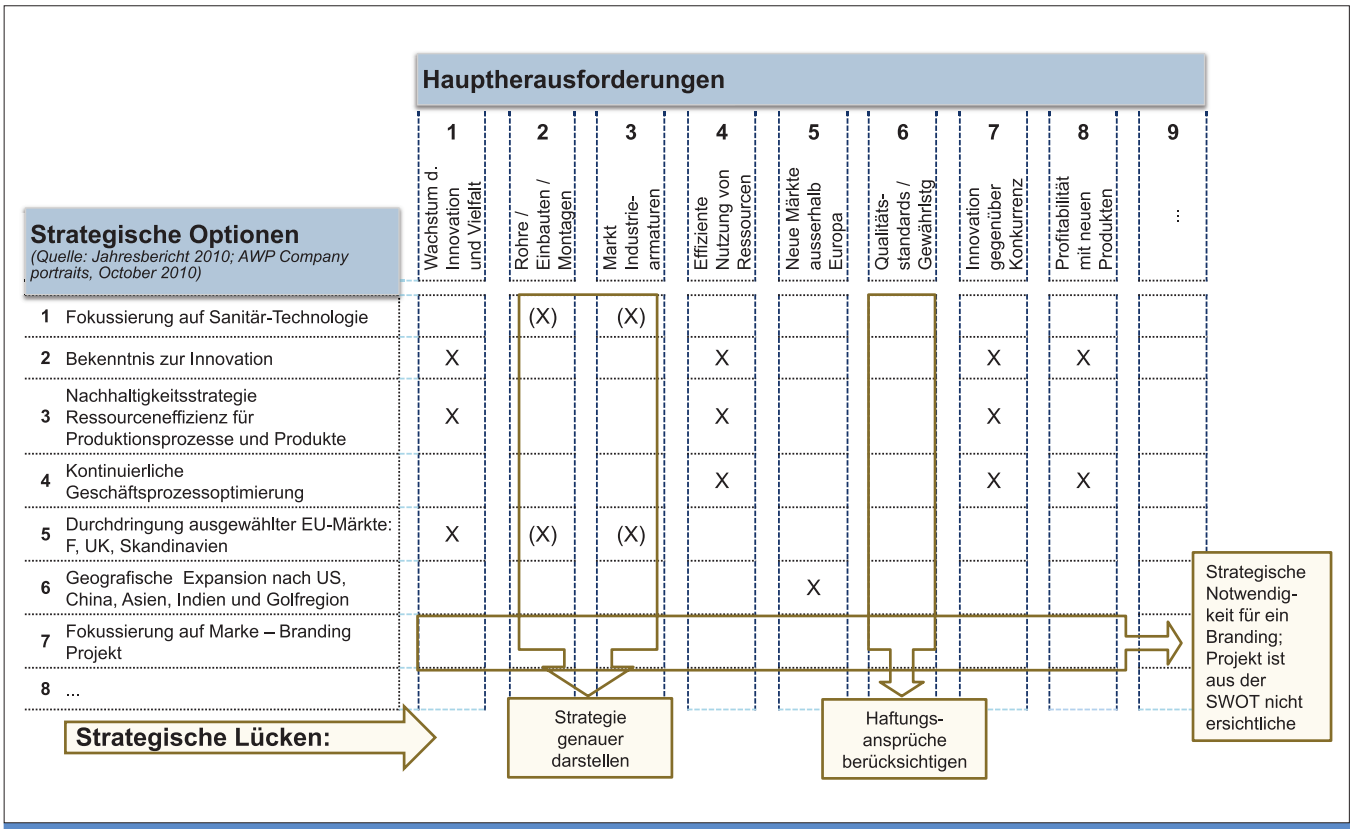

Abb. 3: Beispiel eines börsennotierten Unternehmens (Daten aus dem Jahresbericht und aus dem Internet)

oder ungenügend abgedeckt sind. Bestehende Lücken gilt es zu schließen, d. h. es sind weitere strategische Optionen auszuarbeiten, um sämtlichen Herausforderungen zu begegnen. Es kann aber auch sein, dass strategische Stoßrichtungen erarbeitet wurden, denen keine entsprechenden strategischen Herausforderungen zugrunde liegen. In diesem Fall ist zu überlegen, ob diese Initiativen strategisch relevant sind oder ob sie fallen gelassen werden können.

Beispiel eines börsennotierten Unternehmens

Unser Beispiel zeigt auf, dass die Hauptherausforderungen Nr. 2, 3 und 6 in der Strategie nicht genügend klar oder gar nicht berücksichtigt sind. Und für die strategische Option Nr. 7 fehlt eine Grundlage in der SWOT-Analyse.

Einsatzmöglichkeiten

1. Plausibilitätscheck im Strategieentwicklungsprozess

Nach der Erstellung der SWOT und der Erarbeitung von strategischen Optionen werden diese miteinander abgeglichen. Damit lässt sich sicherstellen, dass man alle Herausforderungen mit Optionen angeht, bevor diese weiter zu einer Strategie ausgearbeitet und die Maßnahmen für die Umsetzung zusammengestellt werden. Andererseits können hier bereits Optionen ausgeschieden werden, die strategisch nicht relevant sind.

2. Zum Abgleich bestehender Strategien

Die Hauptherausforderungen, aus der SWOT übers Kreuz abgeleitet, werden mit den Hauptstoßrichtungen der Unternehmensstrategie abgeglichen. Von strategischen Lücken sprechen wir dann, wenn eine Herausforderung von keiner strategischen Stoßrichtung abgedeckt oder angegangen wird, oder wenn eine strategische Stoßrichtung ohne Beziehung zu einer Herausforderung festgelegt wurde. Bereits der Abgleich einer Unternehmensstrategie, wie sie im Geschäftsbericht aufgeführt ist, mit einer SWOT aus einem Analystenbericht, ergibt einen ersten Eindruck über die Robustheit der Strategie. Oft kommen bereits hier engagierte Diskussionen in Gang.

3. Ableiten von Sofortmaßnahmen

Ein einfacher, halbtägiger Top-Management-Workshop erlaubt es, eine SWOT übers Kreuz anzuordnen und aus dem Vierfelder-Diagramm die Herausforderungen zusammenzustellen. Aus diesen Hauptherausforderungen lassen sich direkt konkrete Maßnahmen ableiten.

Autor

Ignaz Furger

unterstützt seit 20 Jahren Unternehmen bei der Entwicklung und Umsetzung von nachhaltigen Strategien. Die Ausbildung der Mitarbeiter in strategischem Management mit praktischen Aufgaben bildet dabei eine zentrale Rolle. Er ist Inhaber der Furger und Partner Strategieentwicklung in Zürich.

E-Mail: furger@furger-partner.ch