

Management

Aufbau von SWOT-Gap-Analysen



© strategieleitfaden.ch

Mittels einer SWOT-Gap-Analyse werden strategisch relevante Optionen erkannt und ausgearbeitet. Ignaz Furger schildert den Aufbau und Ablauf.

22. Apr 2014 von Ignaz Furger

Die SWOT-Gap-Analyse ist ein wirkungsvolles und einfach anwendbares Werkzeug, um die Tragfähigkeit und Robustheit einer geplanten Strategie zu überprüfen. Dieses Tool unterscheidet sich von der konventionellen Gap-Analyse 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 Plangrößen mit den in die Zukunft projizierten Größen des aktuellen Geschäftes.

Die SWOT-Gap-Analyse hingegen gleicht die strategischen Hauptherausforderungen mit den strategischen Stoßrichtungen ab. So lassen sich die „echten“ strategischen Lücken aufzeigen. Außerdem werden allfällige Optionen ohne entsprechende Herausforderungen aufgedeckt.

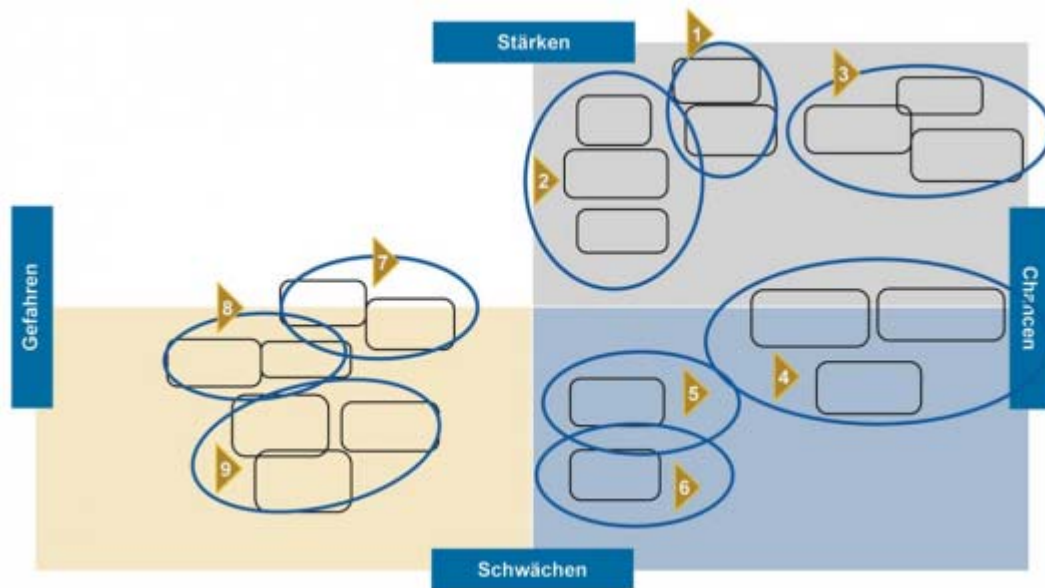
Die Grundlage für eine SWOT-Gap-Analyse bildet die SWOT-Analyse, die wiederum als zentrale Grundlage für die strategische Überlegungen und die Entwicklung der strategischen Optionen dient. Obwohl die SWOT-Analyse in der Regel mit großem Aufwand ausgearbeitet wird, wird ihr Potenzial häufig nur ungenügend ausgeschöpft. Die SWOT-Gap-Analyse erlaubt es, die Resultate der SWOT-Analyse über die gängigen Anwendungen hinaus gewinnbringend auszuwerten. Dadurch entsteht ein direkter Brückenschlag zur erfolgreichen Strategieentwicklung.

Aufbau einer SWOT-Gap-Analyse

Eine SWOT-Analyse kombiniert die interne Stärke eines Unternehmens mit den externen Umweltbedingungen. Für ihre Erstellung werden unter anderem die Konkurrenz-, die Unternehmens- und die Umfeldanalyse verwendet. Es können aber auch weitere Instrumente zum Einsatz kommen, etwa die Kunden-, Portfolio-, Kernkompetenz- oder Finanzanalyse.

Ist die SWOT-Analyse erstellt, werden sämtliche Faktorenwerte auf ein neues Vierfelder-Diagramm mit

den Achsen *Stärken/Schwächen* (Vertikale) und *Gefahren/Chancen* (Horizontale) übertragen.



[1]

strategieitfaden.ch

SWOT-Gap-Analyse: Gruppieren der Faktoren in Cluster

Jeder Faktor wird dabei 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 zugleich eine Stärke oder Schwäche sein.

Eine Stärke kann zugleich eine Chance oder (in wenigen Fällen) eine Gefahr sein. Die Faktoren werden zudem gewichtet. Das heißt, es wird festgelegt, wie ausgeprägt eine Stärke ist und wie groß die Chancen sind, die daraus entstehen. Je ausgeprägter eine Eigenschaft ist, desto weiter außen wird der Faktor angeordnet. Somit stehen große Chancen, die zugleich große Stärken sind, oben rechts im Diagramm.

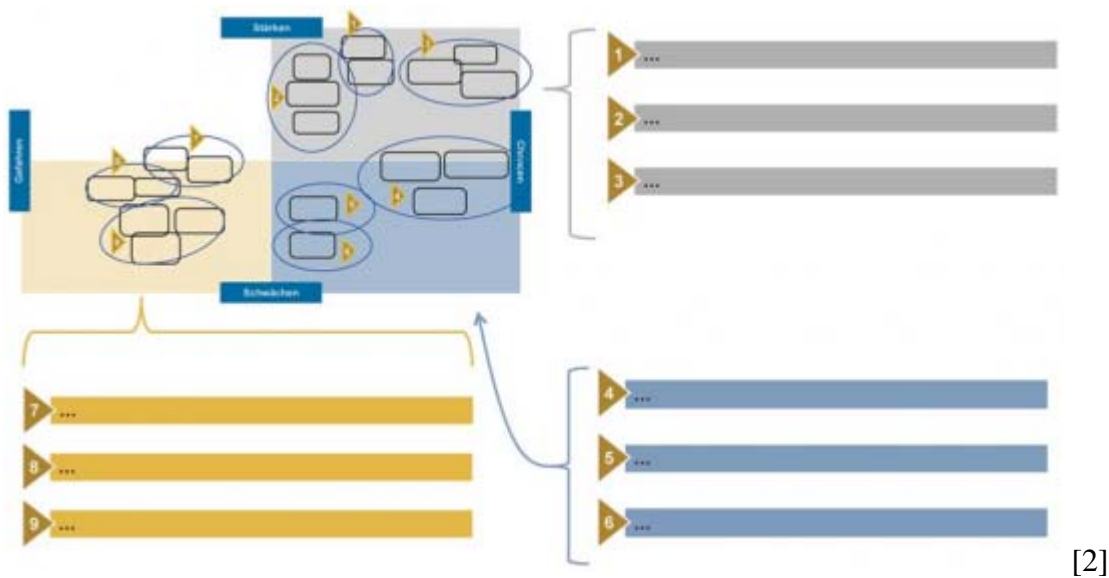
In der Regel bleibt das Feld *Stärken/Gefahren* entweder leer oder es enthält höchstens einen oder zwei Faktoren, denn Stärken sind normalerweise auch Chancen und Gefahren werden selten zu einer Stärke. Somit erhalten mindestens drei Felder Faktoren zugeordnet. Die einzelnen Felder machen dabei die folgenden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

- Das obere rechte Feld zeigt die wirklichen Stärken auf. Diese bergen große Chancen in sich. Daher sind sie auszubauen und bilden das eigentliche Fundament der Strategie.
- Das rechte untere Feld beinhaltet die verpassten Chancen. Ein Beispiel hierfür wäre ein Maschinenhersteller, der seine installierte Basis nicht kennt. Wenn er nicht weiß, wo und bei welchen Kunden seine Geräte stehen, kann er seine Dienstleistungen nicht gezielt anbieten – genau damit werden aber die großen Gewinne gemacht.
- Im Feld unten links liegt der Dschungel. Er umfasst Gefahren, die zugleich Schwächen sind. Falls hier nichts geschieht, gehen die Geschäfte unter wie der verirrt 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. Sie bilden die Grundlage für das Ableiten 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 zwei bis drei Herausforderungen festzulegen. Folglich sollten die Herausforderungen insgesamt acht bis zwölf Positionen umfassen.

Die Hauptherausforderungen werden diskutiert und präzisiert. Sie müssen in knapper Form charakterisiert

und beschrieben werden. Die Hauptherausforderungen werden nun systematisch mit den strategischen Optionen des Unternehmens abgeglichen. Der Abgleich zeigt übersichtlich auf, welche strategischen Herausforderungen durch die Strategie nicht oder ungenügend abgedeckt sind.



strategieleitfaden.ch

SWOT-Gap-Analyse: Ableiten von strategischen Herausforderungen

Bestehende Lücken gilt es zu schließen. Das heißt, 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 die entsprechenden Initiativen strategisch relevant sind oder ob sie fallen gelassen werden können.

Im folgenden Beispiel ist zu sehen, dass in der Strategie des börsennotierten Unternehmens die Hauptherausforderungen mit den Nummern 2, 3 und 6 ungenügend oder gar nicht berücksichtigt werden. Für die strategische Option Nummer 7 fehlt derweil eine Grundlage in der SWOT-Analyse. Aus diesen Erkenntnissen kann das Unternehmen ableiten, wo es den Hebel ansetzen sollte, um zu einer robusten, das heißt tragfähigen Strategie zu gelangen.

		Haupt Herausforderungen								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		Wachstum oder Innovation und Vielfalt	Rohre / Einbauten / Montage	Markt-Industrie-armaturen	Effiziente Nutzung von Ressourcen	Neue Märkte außerhalb Europa	Qualitätsstandards / Gewährleistung	Innovation gegenüber Konkurrenz	Profitabilität mit neuen Produkten	...
Strategische Optionen	1 Fokussierung auf Sanitär-Technologie		(X)	(X)						
	2 Bekenntnis zur Innovation	X			X			X	X	
	3 Nachhaltigkeitsstrategie Ressourceneffizienz für Produktionsprozesse und Produkte	X			X			X		
	4 Kontinuierliche Geschäftsprozessoptimierung				X			X	X	
	5 Durchdringung ausgewählter EU-Märkte: F, UK, Skandinavien	X	(X)	(X)						
	6 Geografische Expansion nach US, China, Asien, Indien und Golfregion					X				
	7 Fokussierung auf Marke – Branding Projekt									
	8 ...									

Strategische Lücken: → Strategie genauer darstellen, Haftungsansprüche berücksichtigen, Strategische Notwendigkeit für ein Branding; Projekt ist aus der SWOT nicht ersichtlich

strategieleitfaden.ch

SWOT-Gap-Analyse: Beispiel eines börsennotierten Unternehmens

Irrelevante Optionen verwerfen

Mittels SWOT-Gap-Analysen können verschiedene Herausforderungen bewältigt werden. Die Wichtigsten seien folgend genannt.

1. Plausibilitätscheck im Strategieentwicklungsprozess

Nach dem Erstellen der SWOT und dem Erarbeiten der strategischen Optionen werden diese miteinander abgeglichen. So lässt sich sicherstellen, dass alle Herausforderungen mit Optionen angegangen wurden, bevor diese zu einer Strategie ausgearbeitet und die Maßnahmen für die Umsetzung definiert werden. Zudem können so Optionen frühzeitig ausgeschieden werden, die strategisch nicht relevant sind.

2. Abgleich bestehender Strategien

Die aus der SWOT abgeleiteten Hauptherausforderungen werden mit den Hauptstoßrichtungen der Unternehmensstrategie abgeglichen. Von strategischen Lücken spricht man, wenn eine Herausforderung von keiner strategischen Stoßrichtung abgedeckt oder angegangen wird oder wenn eine strategische Stoßrichtung ohne Beziehung zu einer Herausforderung festgelegt wurde. Bei börsennotierten Unternehmen vermittelt oft bereits der Abgleich der Unternehmensstrategie, wie sie im Geschäftsbericht steht, mit einer SWOT aus einem Analystenbericht, einen ersten Eindruck über die Robustheit der Strategie.

3. Ableiten von Sofortmaßnahmen

Ein einfacher, halbtägiger Workshop im Top-Management erlaubt es, eine SWOT über das Kreuz anzuordnen und aus dem Vierfelder-Diagramm die Hauptherausforderungen abzuleiten. Für diese können dann unmittelbar konkrete Maßnahmen definiert werden.



--- *Ignaz Franz* ist Inhaber der [Furger und Partner AG](#) [4].

--- Weitere Beiträge von Ignaz Furger:

- [Entrepreneurial Management: Unternehmer im Unternehmen](#) [5] (20. Februar 2014)

Quellen-URL: <http://www.cfoworld.de/aufbau-von-swot-gap-analysen>

Links:

- [1] http://www.cfoworld.de/sites/default/files/img/7408/furger_01_7408.png
- [2] http://www.cfoworld.de/sites/default/files/img/7409/furger_02_7409.png
- [3] http://www.cfoworld.de/sites/default/files/img/7410/furger_03_7410.png
- [4] <http://www.strategieleitfaden.ch>
- [5] <http://www.cfoworld.de/unternehmer-im-unternehmen>