

ChannelPartner

Link: <http://www.channelpartner.de/a/print/noimages/3042447>

Lücken aufzeigen, Kurs vorgeben

So entwickeln Sie tragfähige Strategien

Datum: 17.06.2014

Autor(en): Renate Oettinger

Eine SWOT-GAP-Analyse hilft, schon während der Strategieerarbeitung die strategisch relevanten Optionen von den weniger relevanten zu unterscheiden. Ignaz Furger erklärt, wie diese Methode funktioniert.

Ist unsere neu ausgearbeitete Strategie tragfähig und robust? Das fragen sich Unternehmensführer oft, wenn die neue Strategie auf Hochglanzpapier vor ihnen liegt. Eine SWOT-GAP-Analyse hilft, schon während der Strategieerarbeitung die strategisch relevanten Optionen von den weniger relevanten zu unterscheiden. Zudem lässt sich mit ihr ermitteln, wo bei der Strategieentwicklung noch Handlungsbedarf besteht.

Dabei tauchen verschiedene Fragen auf. Ist die Strategie unseres Unternehmens robust? Sind sämtliche Herausforderungen durch die strategischen Optionen und Stoßrichtungen abgedeckt? Stehen strategische Optionen "im leeren Raum", weil sie ohne eine entsprechende strategische Herausforderung in die Strategie aufgenommen wurden? Vor solchen Fragen stehen Unternehmensführer bei der Strategieentwicklung und im Managementalltag immer wieder.

Mit der SWOT-GAP-Analyse steht ein wirkungsvolles und einfach anwendbares Werkzeug zum Beantworten dieser Fragen zur Verfügung. Dieses Instrument 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 Plan-Größen mit den in die Zukunft projizierten Größen des aktuellen Geschäftes. Die SWOT-GAP-Analyse hingegen gleicht die strategischen Hauptherausforderungen mit den strategischen Stoßrichtungen ab. Durch dieses Vorgehen lassen sich die "echten" strategischen Lücken aufzeigen. Außerdem werden allfällige strategische Optionen aufgedeckt, die ohne entsprechende Herausforderungen im leeren Raum stehen.

Die Ausgangsbasis für eine SWOT-GAP-Analyse bildet die klassische SWOT-Analyse, die als zentrale Grundlage für strategische Überlegungen und die Entwicklung der Unternehmensstrategie 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 und schafft damit einen direkten Brückenschlag zur erfolgreichen Strategieentwicklung.

Eine SWOT-GAP-Analyse erstellen

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 genutzt. Es können aber auch weitere Instrumente zum Einsatz kommen - etwa die Kundennutzen-, 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. 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 kommen große Chancen, die zugleich große Stärken sind, ganz oben rechts zu liegen.

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 sehr 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 kein Service-Geschäft aufziehen - im Service werden heute 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 verirrte Mann im Dschungel - ohne Gewehr frisst ihn der Löwe.

Cluster bilden

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 strategischen Herausforderungen. Von jedem Quadranten werden aus den Clustern die strategischen Schlüssel- oder Hauptherausforderungen abgeleitet.

Es empfiehlt sich, zu Beginn je Feld höchstens drei bis vier Herausforderungen festzulegen. Folglich werden die Herausforderungen insgesamt neun bis zwölf Positionen umfassen.

Die Hauptherausforderungen werden weiter diskutiert und präzisiert. Sie müssen in knapper Form charakterisiert und klar beschrieben werden. Die Hauptherausforderungen können nun systematisch mit den strategischen Optionen des Unternehmens abgeglichen werden. Dieser Abgleich zeigt über-sichtlich auf, welche strategischen Herausforderungen durch die Strategie nicht oder ungenügend abgedeckt sind. Bestehen Lücken, müssen diese geschlossen werden. 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.

Anwendung im Managementalltag

Das Beispiel einer SWOT-GAP-Analyse in Abbildung 3 zeigt, dass in der Strategie des börsennotierten Unternehmens die Hauptherausforderungen Nr. 2, 3 und 6 in nicht genügend klar oder gar nicht berücksichtigt sind. Und für die strategische Option Nr. 7 fehlt eine Grundlage in der SWOT-Analyse. Aus diesen Erkenntnissen kann das Unternehmen ableiten, wo es den Hebel ansetzen sollte, um zu einer robusten und tragfähigen Strategie zu gelangen.

Im Unternehmens- und Managementalltag kann die SWOT-GAP-Analyse zum Bewältigten verschiedener Herausforderungen genutzt werden. Die Wichtigsten seien hier genannt.

1. Plausibilitätscheck im Strategieentwicklungsprozess.

Nach dem Erstellen der SWOT und dem Erarbeiten der strategischen Optionen werden diese abgeglichen. So lässt sich sicherstellen, dass alle Herausforderungen mit Optionen angegangen wurden, bevor diese weiter zu einer Strategie ausgearbeitet und die Maßnahmen für die Umsetzung definiert werden. Zudem können so Optionen frühzeitig ausgeschlossen 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 Top-Management-Workshop erlaubt es, eine SWOT übers Kreuz anzuordnen und aus dem Vierfelder-Diagramm die Hauptherausforderungen abzuleiten. Für diese können dann unmittelbar konkrete Maßnahmen definiert werden.

Ignaz Furger ist Inhaber des Beratungsunternehmens Furger und Partner AG Strategieentwicklung, Zürich, und Anbieter des Programms "Das praktische Strategieseminar", in dem Mitarbeiter von Unternehmen im strategischem Denken und Handeln trainiert werden (Internet: www.furger-partner.com; Email: furger@furger-partner.ch). Er ist Autor des Ende 2013 erschienenen Hand- und Arbeitsbuchs "Leitfaden Strategie", das den Mitarbeitern und Entscheidern in Unternehmen eine praktische Anleitung für das eigenständige Entwickeln und Umsetzen von Unternehmensstrategien gibt.

Nähere Infos: www.strategieleitfaden.ch¹.

Links im Artikel:

¹ <http://www.strategieleitfaden.ch>

IDG Business Media GmbH

Alle Rechte vorbehalten. Jegliche Vervielfältigung oder Weiterverbreitung in jedem Medium in Teilen oder als Ganzes bedarf der schriftlichen Zustimmung der IDG Business Media GmbH. dpa-Texte und Bilder sind urheberrechtlich geschützt und dürfen weder reproduziert noch wiederverwendet oder für gewerbliche Zwecke verwendet werden. Für den Fall, dass auf dieser Webseite unzutreffende Informationen veröffentlicht oder in Programmen oder Datenbanken Fehler enthalten sein sollten, kommt eine Haftung nur bei grober Fahrlässigkeit des Verlages oder seiner Mitarbeiter in Betracht. Die Redaktion übernimmt keine Haftung für unverlangt eingesandte Manuskripte, Fotos und Illustrationen. Für Inhalte externer Seiten, auf die von dieser Webseite aus gelinkt wird, übernimmt die IDG Business Media GmbH keine Verantwortung.