

Systemische SWOT-Analyse

Version 2.0

Verfasser, Herausgeber & Copyright-Inhaber:

Kahrs Beratung – Detlef Kahrs (www.kahrs-beratung.de)

Inhaltsangabe:

Zusammenfassung	3
1. Systemische SWOT-Analyse	4
1.1 Kurzbeschreibung SWOT-Analyse.....	4
1.2 Probleme der herkömmlichen SWOT-Analyse.....	4
1.3 Ziele & Vorteile der systemischen SWOT-Analyse	5
2. Kurzbeschreibung Template & Beispielmodell.....	5
3. Vorgehensmodell & Bedienungsanleitung	6
3.1 Schritt 1: Vorlage öffnen und Projekt definieren	6
3.2 Schritt 2: Zielfaktor definieren.....	6
3.3 Schritt 3: Interne Stärken & Schwächen definieren.....	7
3.4 Schritt 4: Externe Chancen & Risiken definieren.....	12
3.5 Schritt 5: SWOT-Analyse durchführen	15
3.6 Schritt 6: SWOT-Norm-Strategien entwickeln	22
3.7 Schritt 7: Strategien vergleichen & bewerten.....	28
3.8 Schritt 8: Maßnahmen entwickeln, vergleichen und bewerten	31
4. Option: Quantifizierung & Simulation.....	32
5. Get Started: Ihr erfolgreicher Start!	32

Zusammenfassung

Die Vorteile, aber auch die Gefahren der klassischen SWOT-Analyse bestehen in der Einfachheit. Anhand von 4 Eingabefeldern einer Word- oder Excel-Tabelle werden Stärken, Schwächen, Chancen oder Risiken zu einer gegebenen Herausforderung als Entscheidungsgrundlage ermittelt und gegenübergestellt. Hierdurch können sehr schnell sog. Normstrategien als Ergebnisse entwickelt werden. Aber leider ist die Realität oftmals komplizierter als es die SWOT-Analyse vorgibt.

Nicht selten werden daher Fehlentscheidungen getroffen, da wesentliche Einflussfaktoren und Zusammenhänge nicht erkannt oder falsch eingeschätzt wurden. Es sich aus Unwissen zu einfach zu machen, ist häufig die Hauptursache für ein Missmanagement. Dies wissen auch die TOP-Unternehmer und Manager und setzen daher die SWOT-Analyse für sehr komplexe Situationen ein, da ihre differenzierte Sicht auf die Herausforderung bei einer klassischen SWOT-Analyse durch das reine Benennen und Sammeln der Faktoren verloren geht. Ein guter Manager weiß um die unterschiedlichen Wirkungsweisen eines Faktors und beherrscht die mehrgliedrige „einerseits, andererseits“ Konjunktion und Abwägung in der Entscheidungsfindung. Faktoren können unterschiedlich wirken und dabei einerseits positiv und andererseits negativ auf die Zielerreichung wirken. Dabei können auch Kompensationseffekte und zeitliche Verzögerungen auftreten und nicht selten spielen Dynamiken und sog. Teufels- und Engelskreisläufe eine entscheidende Rolle.

Durch die systemische SWOT-Analyse wird das sicht- und handhabbar gemacht, was der gute Manager intuitiv spürt bzw. „sieht“. Es ist keine simple Tabelle und keine stark vereinfachte Analyseform und dennoch schnell und intuitiv anwendbar. Dies wird durch eine Template-(Muster-)Vorlage erreicht, die sich bewusst an den Grundprinzipien der klassischen Vorgehensweise orientiert, um einen hohen Wiedererkennungswert zu gewährleisten. Die Anwender der klassischen SWOT-Analyse werden hierdurch optimal „abgeholt“ und zur systemischen SWOT-Vorgehensweise hingeführt.

Durch die systemische Vorgehensweise werden die entscheidenden Faktoren und deren Zusammenspiel (Ursache-Wirkungsbeziehungen) ermittelt. Dabei werden alle Abhängigkeiten, Zeitverzögerungen und unterschiedlichen Wirkungsrichtungen (+ oder -) und -stärken (z.B. stark, mittel, schwach) zwischen den einzelnen SWOT-Faktoren berücksichtigt und diese Informationen automatisch analysiert. In der Erkenntnis-Matrix können Sie dann als Ergebnis ablesen, worin die Stärken, Schwächen, Chancen oder Risiken bestehen und welche Faktoren und Maßnahmen in welcher Stärke positiv oder negativ auf den Zielfaktor wirken, sowohl kurz-, mittel- als auch langfristig. Somit können die effektivsten Maßnahmen identifiziert werden. Dabei treten nicht selten auch Aha-Effekte ein.

Dieses Paper beschreibt den Nutzen und die Vorgehensweise der systemischen SWOT-Analyse und macht dabei deutlich, dass sich ein bisschen mehr Zeitaufwand in der Entscheidungsvorbereitung und -findung mehr als lohnt!

Es ist bewusst kein Plädoyer für eine systemische Vorgehensweise bzw. eine theoretische Abhandlung. Es ist vielmehr eine Bedienungsanleitung anhand eines konkreten Praxisbeispiels. Sie erhalten durch die Beschreibung das Gefühl, gleich mit Ihrem ersten Projekt starten zu können. Das in dem Paper beschriebene Template und das Beispiel-Modell stehen für eine vertiefende Analyse bzw. für ein Selbststudium zur Verfügung. Somit erhalten Sie alle notwendigen Informationen für Ihren Einstieg in das Thema.

Viel neue Erkenntnisse bei Lesen dieses E-Books wünscht Ihnen

Detlef Kahrs/Bremen

1. Systemische SWOT-Analyse

1.1 Kurzbeschreibung SWOT-Analyse

Die **SWOT-Analyse** (engl. Akronym für **S**trengths (Stärken), **W**eaknesses (Schwächen), **O**pportunities (Chancen) und **T**hreats (Risiken)) wird im Bereich der Betriebswirtschaft häufig übersetzt mit „Analyse der **Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken**“.

In dieser einfachen und flexiblen Methode werden sowohl innerbetriebliche Stärken und Schwächen (Strength-Weakness) als auch externe Chancen und Risiken (Opportunities-Threats) betrachtet, welche die Handlungsfelder des Unternehmens betreffen. Aus der Kombination der Stärken-Schwächen-Analyse und der Chancen-Risiken-Analyse kann eine ganzheitliche Strategie z.B. für die weitere Ausrichtung der Unternehmensstrukturen und der Entwicklung der Geschäftsprozesse abgeleitet werden. Die Stärken und Schwächen sind dabei relative Größen und können erst im Vergleich mit den Konkurrenten beurteilt werden.

Die SWOT-Analyse ist ein weit verbreitetes Instrument zur Situationsanalyse, welches nicht nur in der strategischen Unternehmensplanung eingesetzt wird. Innerhalb des Marketings lässt sich der SWOT-Ansatz z. B. im Bereich der Produktpolitik, insbesondere für die Festlegung des Produktlebenszyklus, einsetzen. Auch in der Standortwahl kommt diese Methode zum Einsatz, um etwa im Rahmen einer Standortanalyse die optimale Region für eine Niederlassung herauszufinden oder ein Gebiet (Industriegebiet, Großraum) bezüglich der Absatzpotentiale zu beurteilen.

1.2 Probleme der herkömmlichen SWOT-Analyse

Bei der klassischen SWOT-Analyse werden die Stärken, Schwächen, Chancen oder Risiken zu einer gegebenen Herausforderung in 4 unterschiedlichen Eingabefeldern lediglich abgefragt, ggf. strukturiert, gewichtet und gegenübergestellt, ohne dabei die Zusammenhänge (Ursache-Wirkungsbeziehungen) zwischen den Bereichen und Eingabefaktoren zu hinterfragen.

Aus der Gegenüberstellung werden anschließend die klassischen SWOT-Norm-Strategien ermittelt und bewertet. Für diese Vorgehensweise werden überwiegend Word- oder Excel-Vorlagen und Moderationstechniken genutzt.

Die Schwachstellen dieser Vorgehensweise liegen vor allem darin, dass die bestehenden und zukünftigen Stärken, Schwächen, Chancen oder Risiken nicht systematisch ermittelt und im Gesamtzusammenhang (Ursache-Wirkungsnetz) gesehen werden. Es können daher keine Zusammenhänge und Wechselwirkungen zwischen den klassischen SWOT-Feldern und deren untergeordneten Einflussfaktoren erkannt und berücksichtigt werden. Die Gegenüberstellung und Bewertung geschieht daher völlig unverbunden. Hieraus kann weder ein Systemverständnis noch eine ganzheitliche Strategie entwickelt werden. Zudem stellt die klassische SWOT-Analyse lediglich eine Momentaufnahme dar. In wie weit sich das System und damit auch die Gewichtungen der Einflussfaktoren im Zeitverlauf verändern werden, kann nicht erkannt werden.

Bei der klassischen SWOT-Analyse kann daher keine Priorisierung vorgenommen werden. Es lassen sich keine konkreten Maßnahmen ableiten; Maßnahmen werden also weder beschlossen noch umgesetzt.

1.3 Ziele & Vorteile der systemischen SWOT-Analyse

Die systemische SWOT-Analyse ermöglicht eine systemische Ermittlung der bestehenden und zukünftigen Stärken, Schwächen, Chancen oder Risiken sowie eine ganzheitliche Entwicklung, Bewertung und Priorisierung von (klassischen SWOT-)Strategien und Maßnahmen – unter Verwendung des CONSIDERO MODELERS. Dabei werden alle Abhängigkeiten, Zeitverzögerungen und unterschiedliche Einflussrichtungen und -stärken zwischen den einzelnen Einflussfaktoren berücksichtigt und hierdurch eine ganzheitliche SWOT-Analyse ermöglicht. Über die Erkenntnismatrix kann dann abgelesen werden, worin die Stärken, Schwächen, Chancen oder Risiken bestehen und welche Faktoren und Maßnahmen in welcher Stärke positiv oder negativ auf den Zielfaktor wirken, sowohl kurz-, mittel- als auch langfristig. Somit können die effektivsten Maßnahmen identifiziert werden.

Die Vorgehensweise wird dabei unterstützt durch eine Mustervorlage (Template). Das Template orientiert sich an den Grundprinzipien der klassischen Vorgehensweise, um einen hohen Wiedererkennungswert zu gewährleisten. Die Anwender der klassischen SWOT-Analyse werden dabei optimal abgeholt und zur systemischen SWOT-Vorgehensweise hingeführt.

2. Kurzbeschreibung Template & Beispielmodell

Bei Erwerb des SWOT-Template-Packs erhalten Sie jeweils 2 Modelle. Die SWOT-Templates sind zu unterschiedlichen Themen einsetzbar. Dieses Dokument beschreibt exemplarisch das SWOT-Template für den Bereich „Strategische Unternehmens- und Produktentwicklung“.

Modell 1:

Das Modell „Systemische SWOT-Analyse Template Unternehmen/Produkt“ enthält die Mustervorlage für die Geschäftsfeldanalyse. Untersucht wird hierbei die Position des eigenen Geschäftsbereiches/Unternehmens oder Produktes im Vergleich (also relativ) zu dem/zu den stärksten Wettbewerber(n). Dieses Modell kann als Mustervorlage für die Bearbeitung Ihrer Herausforderung genutzt werden. Sie enthält eine vorgegliederte Struktur, die Ihnen die Anwendung erleichtern wird. Zudem sind Kriterienkataloge zu den einzelnen SWOT-Bereichen (Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken) und Kurzanleitungen bzw. Kernfragen u.a. zu den klassischen SWOT-Norm-Strategien (SO, WO, ST und WT) enthalten.

Modell 2:

Das Modell „Systemische SWOT-Analyse Beispiel Unternehmen/Produkt“ gibt den Anwendern als Demo-Modell einen guten Überblick über den Nutzen und der generellen Vorgehensweise der systemischen SWOT-Analyse. Exemplarisch wurde hierbei ein fiktives Beratungsunternehmen im Sinne eines Fallbeispiels genutzt. Das Beratungsunternehmen hatte sich vor einiger Zeit dazu entschieden, eine CONSIDERO Partnerschaft einzugehen. Dabei sollte der MODELER im Rahmen der Beratungsdienstleistung als einer von vielen Bestandteilen des Werkzeugkoffers eingesetzt und vermarktet werden. Der bisherige Geschäftserfolg blieb hinter den Erwartungen zurück. Das Beratungsunternehmen nutzte nun die SWOT-Analyse, um den mit dem MODELER verbundenen Geschäftserfolg zu erhöhen. Es sollten also Strategien und Maßnahmen entwickelt werden, um den Geschäftserfolg rund um den MODELER als CONSIDERO Partner zu erhöhen.

Das Demo-Modell wurde auf Basis des SWOT-Templates erstellt. Dabei wurden alle Bereiche komplett bearbeitet. Zudem wurden alle Annahmen dokumentiert und beschrieben. Es handelt sich somit um ein umfassendes, gut dokumentiertes, praxisbezogenes Beispielmodell mit einigen überraschenden Aha-Effekten, die den Nutzen der systemischen SWOT-Analyse verdeutlichen.

3. Vorgehensmodell & Bedienungsanleitung

Nachfolgend wird das Vorgehensmodell in Form einer Bedienungsanleitung anhand des o.g. konkreten Praxisbeispiels beschrieben.

3.1 Schritt 1: Vorlage öffnen und Projekt definieren

Öffnen Sie das SWOT-Template und definieren Sie Ihre Herausforderung und das Ziel in dem Arbeitsbereich „Beschreiben“. SWOT-Analysen sollten immer bezogen auf ein Ziel erstellt und nicht abstrakt gehalten werden. Wird der gewünschte Soll-Zustand nicht vereinbart, werden die Teilnehmer unterschiedliche Soll-Zustände erreichen, was zu schlechteren Resultaten führt.

The screenshot shows the 'CONSIDEO PROCESS MODELER BI MODELER' software interface. The window title is 'Systemische-SWOT-Analyse-Beispiel-Unternehmen-Produkt.xml*'. The menu bar includes 'Datei', 'Bearbeiten', 'Ansicht', 'Einfügen', 'Simulation', and 'Hilfe'. The toolbar contains icons for file operations and a 'Beschreiben' button. The main area is divided into several sections:

- Modelltitel:** A text box containing 'Consulting - CONSIDEO Partner'.
- Problembeschreibung:** A text area containing the text: 'Wir sind ein mittelständisches Beratungshaus für Wissensmanagement und haben uns vor einiger Zeit für eine CONISDEO-Partnerschaft entschieden. Dabei sollte der MODELER im Rahmen der Beratungsdienstleistung eingesetzt und vermarktet werden. Der bisherige Geschäftserfolg blieb hinter den Erwartungen zurück. Zudem wurde der MODELER bisher in nur wenigen Beratungsprojekten eingesetzt.'
- Ziele:** A text area containing the text: 'Das Projekt zielt darauf, unseren Markterfolg als CONSIDEO Partner innerhalb der nächsten 24 Monate zu erhöhen. Über eine systemische SWOT-Analyse sollen unsere internen Stärken und Schwächen aber auch die bestehenden und zukünftigen Chancen und Risiken aus dem externen Umfeld ermittelt und effiziente Strategien und Maßnahmen entwickelt werden, um den Geschäftserfolg rund um den MODELER (Verkauf von MODELER-bezogenen Dienst- und Beratungsleistungen) als CONSIDEO Partner zu erhöhen.'
- Welcher Zeitraum soll betrachtet werden?:** A section with a dropdown menu for 'Zeiteinheit' set to 'Monat', and two date input fields: 'von 01/2011' and 'bis 12/2012'.
- Für welchen Zeitraum liegen Vergleichswerte vor?:** A section with two empty date input fields: 'von' and 'bis'.
- Systemgrenzen:** A text area containing the text: 'Betrachtet werden sollen lediglich die MODELER-bezogenen Aktivitäten. Das Kerngeschäft und sonstige Geschäftsbereiche bleiben bewusst außen vor.'

Abbildung 1: Projektbeschreibung

3.2 Schritt 2: Zielfaktor definieren

Auf Basis der Projektdefinition benennen Sie den Zielfaktor in dem Modell entsprechend Ihrer Zieldefinition um und beschreiben diesen. Hierfür wechseln Sie in den nächsten Arbeitsbereich „Qualitativ“ und klicken doppelt auf das Submodell „Zielfaktor“. Nachdem sich das Submodell geöffnet hat, klicken Sie anschließend doppelt auf den Zielfaktor. Daraufhin öffnet sich ein Eigenschaften-Fenster, in dem Sie den Zielfaktor umbenennen und einen ausführlicheren Beschreibungstext hinterlegen können. Der Beschreibungstext wird anschließend als Tooltip angezeigt, wenn Sie mit dem Mauszeiger über dem Faktor sind.

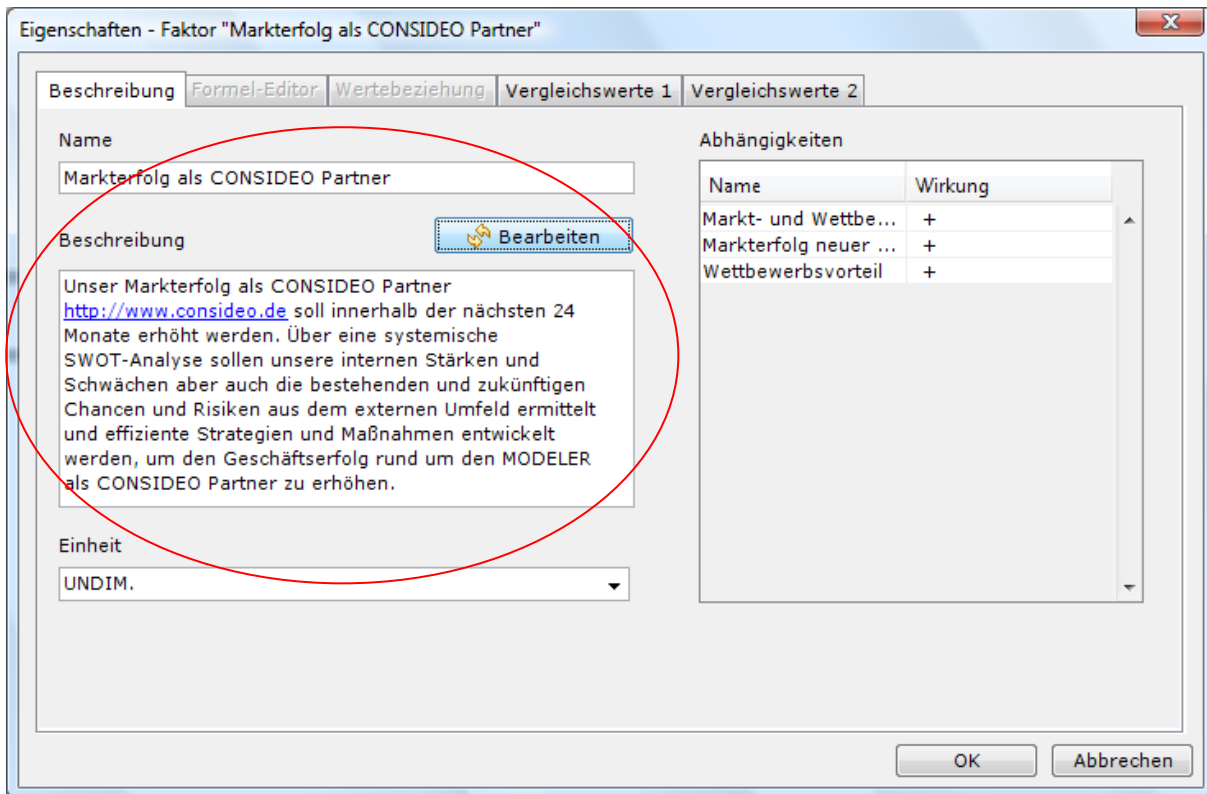


Abbildung 2: Beschreibung des Zielfaktors im Eigenschaften-Fenster

3.3 Schritt 3: Interne Stärken & Schwächen definieren

Starten Sie nun mit der internen Stärken-Schwächen-Analyse. Gehen Sie hierfür zurück zur obersten Ebene des Modells durch Klick auf den Submodell-Reiter „Systemische SWOT-Analyse“ und durch Doppelklick auf das Submodell „Stärken-Schwächen-Analyse: Interne Faktoren“ (siehe Abbildung 3). Sie erhalten einen Überblick über alle Hauptthemen, die im Rahmen der internen Stärken-Schwächen-Analyse abgearbeitet werden müssen (siehe Abbildung 4).

Um Ihnen die Anwendung zu erleichtern, wurden diese Hauptthemen bereits als Submodelle angelegt und jeweils vorstrukturiert. Hierfür wurden einige Standardfaktoren (Farbe: transparent) und deren Verknüpfungen untereinander (Submodell-übergreifend) abgebildet. Diese müssen nun von Ihnen überarbeitet bzw. angepasst und mit weiteren Faktoren verknüpft und erweitert werden. Hierbei hilft ein Kriterienkatalog mit wiederkehrenden Themen, die üblicherweise in diesem Arbeitsschritt behandelt werden (siehe Abbildung 5 – oben links). Dieser Kriterienkatalog erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern gibt lediglich eine Orientierungshilfe. Sie haben die Möglichkeit, diesen Kriterienkatalog auf Basis Ihrer Kenntnisse und Erfahrungen kontinuierlich zu ergänzen und zu optimieren. Klicken Sie hierfür doppelt auf die Textbox „Kriterienkatalog“ und überarbeiten Sie anschließend den Text.

Worin bestehen die Stärken und Schwächen? Dies ist sicherlich die entscheidende Fragestellung bei der Bearbeitung der Submodelle. Die Stärken und Schwächen sollten Sie jedoch nicht durch eine Ideensammlung bzw. Brainstorming ermittelt, in dem Sie erst einmal alle Einflussfaktoren per Doppelklick auf die Arbeitsfläche in das Modell einfügen. Gehen Sie besser systemisch vor – fragen Sie nach den Ursache-Wirkungsbeziehungen und leiten Sie die Einflussfaktoren aus den Haupt-/Standardfaktoren, die bereits im Modell enthalten sind, ab. Wie dies geht, zeigt unser o.g. Beispielmmodell (siehe Abbildung 5): nach dem Öffnen des Submodells „Personal- und Ressourcenpolitik“ werden lediglich der Standardfaktor „Produktqualität“ und ein Kriterienkatalog angezeigt. Da das Beratungshaus keine Produkte im

herkömmlichen Sinne sondern lediglich Dienst- und Beratungsleistungen vertreibt, wird in diesem Fall danach gefragt, wovon die Produktqualität im Wesentlichen abhängt? Als Antwort wird die „Qualität der Dienstleistung“ durch einen weiteren Faktor in das Modell eingefügt (per Doppelklick auf die Arbeitsfläche). Anschließend wird danach gefragt, wovon die „Qualität der Dienstleistung“ aus dem Bereich „Personal- und Ressourcenpolitik“ beeinflusst wird. Hieraus ergeben sich Faktoren wie „Qualifizierte Mitarbeiter“, „Erfahrende Mitarbeiter“ und „MA-Motivation“, die als Einflussfaktoren in das Modell eingegeben und mit dem Faktor „Qualität der Dienstleistung“ verbunden werden. Eine Verbindung erstellen Sie, indem Sie bei dem einen Faktor einmal auf das erscheinende Verbindungssymbol klicken, und auf dem anderen Faktor dann ein weiteres Mal klicken (kein Drag & Drop).

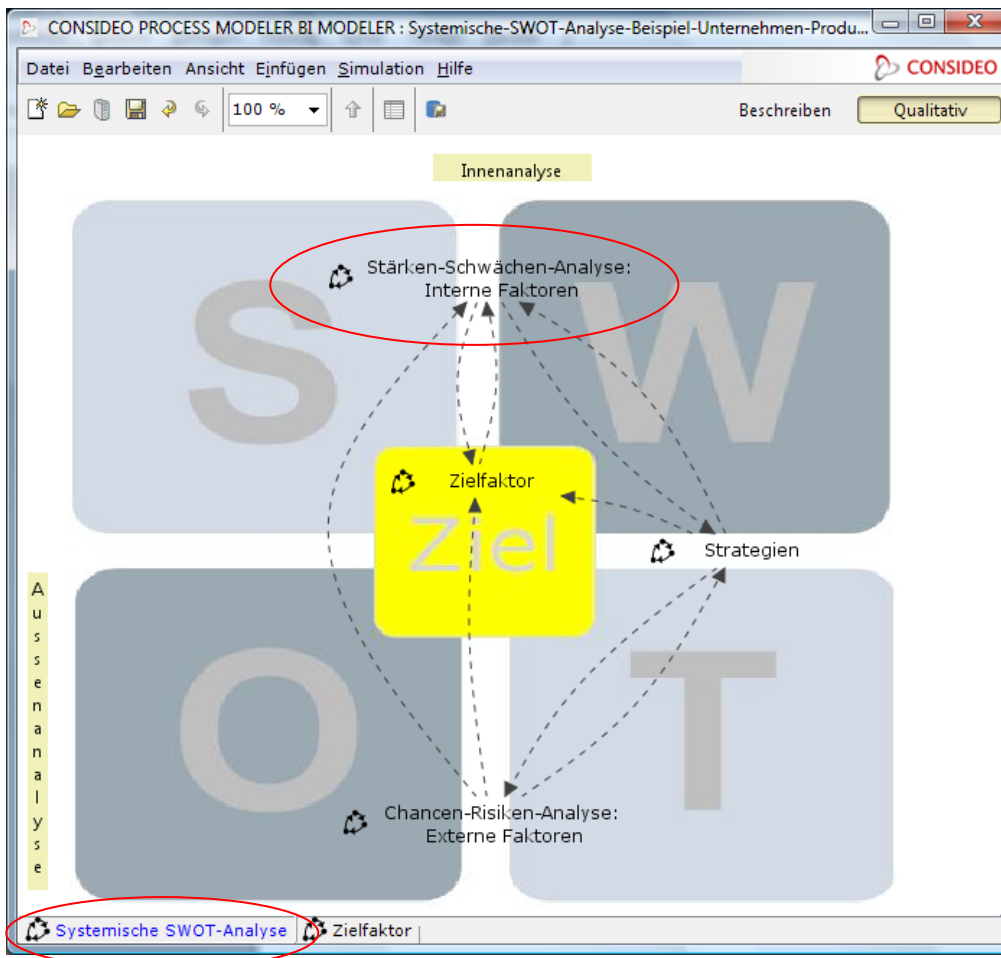


Abbildung 3: Oberste Ebene des Modells

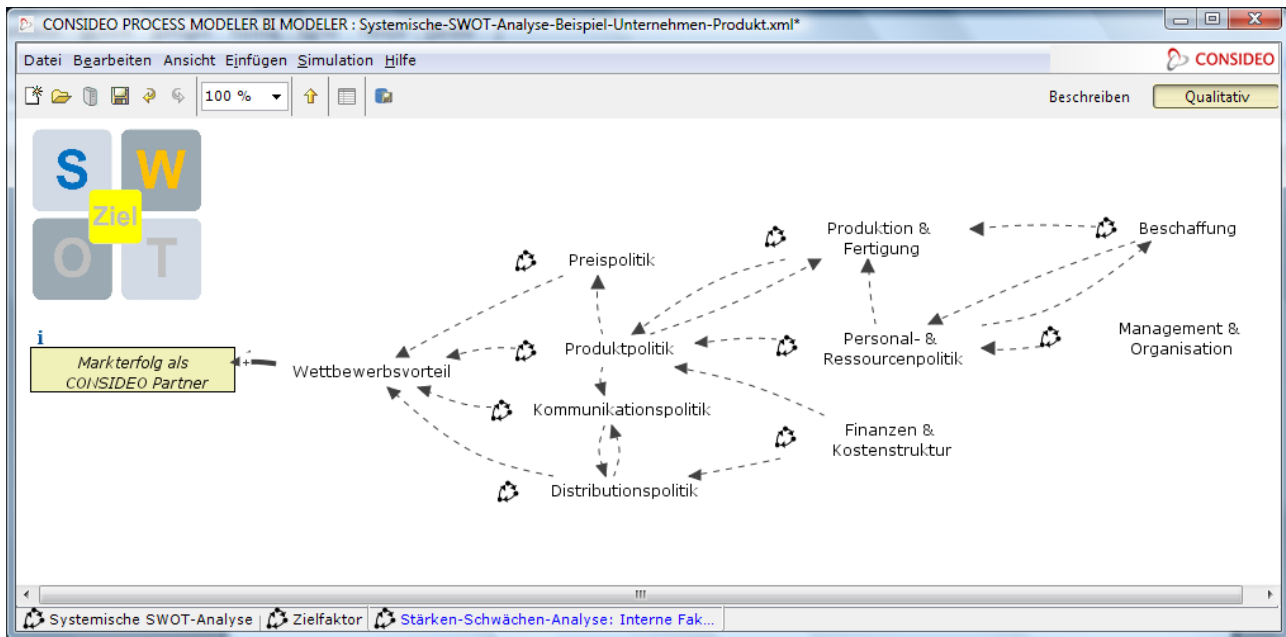


Abbildung 4: Bestandteile der Stärken-Schwächen-Analyse

Diese Fragestellung (Wovon/Wodurch wird dieser Faktor beeinflusst?) können Sie nun beliebig auch für die anderen bzw. neu angelegten Faktoren wiederholen. Hierdurch entsteht ein Ursache-Wirkungsmodell, in dem auch Rückkopplungsprozesse berücksichtigt und auch Faktoren aus anderen Submodellen verknüpft werden können. Um dies zu verdeutlichen nutzen wir erneut unser Beispiel: Wir starten erneut mit unserer Standard-Frageform.

Wovon wird die MA-Motivation beeinflusst? Durch den „Partizipativen Führungsstil“. Diesen Faktor können wir nicht anlegen, da er bereits in einem anderen Submodell existiert. In diesem Falle müssen wir eine Kopie des Faktors „Partizipativer Führungsstil“ in das Submodell einfügen und mit dem Faktor „MA-Motivation“ verbinden. Eine Faktorkopie können Sie über das Kontextmenü mit Klick auf die Arbeitsfläche und anschließender Betätigung der rechten Maustaste einfügen. Sie erhalten daraufhin ein Auswahlfenster mit allen Faktoren, die nicht im aktuellen Submodell enthalten sind.

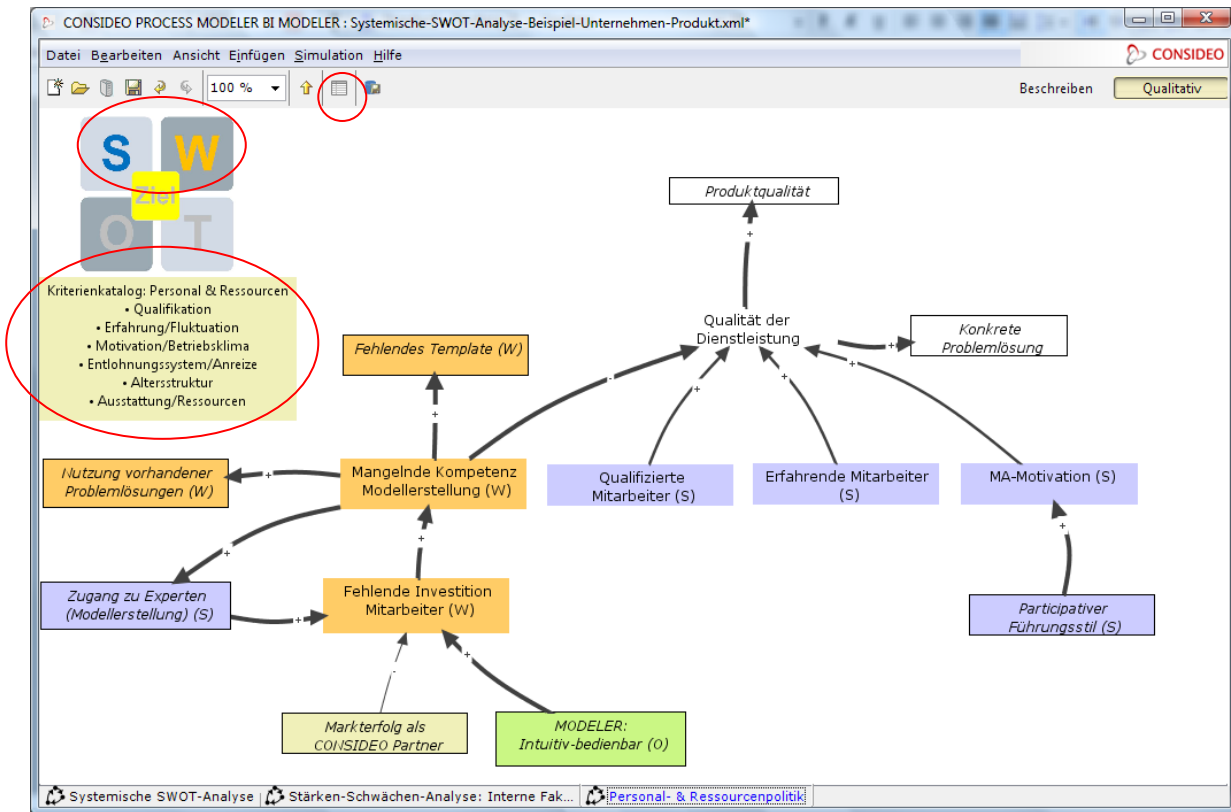


Abbildung 5: Submodell „Personal- & Ressourcenpolitik“

Beim Einfügen neuer Faktoren sollten Sie zudem zwischen Stärken und Schwächen unterscheiden. Um die Unterscheidung zu verdeutlichen, färben Sie die Faktoren entsprechend ein (klicken Sie auf den Faktor und öffnen Sie das Kontextmenu über die rechte Maustaste) und nutzen Sie hierfür die vordefinierten Farben aus der Grafik (siehe Abbildung 5 – links oben), damit sie später auf den ersten Blick erkennbar sind. Tipp: Wählen Sie zu den einzelnen Faktoren eindeutige, verdeutlichende Prädikate (z.B. „(Mangelnde) Kompetenz Modellerstellung“ und verwenden Sie Kürzel z.B. W für Weaknesses/Schwächen - das erleichtert die spätere Analyse der Faktoren in der Erkenntnismatrix!

Nachdem Sie die Faktoren angeordnet, beschrieben, eingefärbt und verbunden haben, bestimmen Sie bitte die Wirkungsrichtung (+ oder -, erhöhend oder senkend), die zeitlichen Verzögerungen (kurz-, mittel- oder langfristige Wirkung) und die relative Wirkungsstärke. Grundsätzlich können Sie diese Eingabe per Doppelklick auf die jeweiligen Pfeile vornehmen. Bzgl. der Wirkungsstärke empfehlen wir Ihnen jedoch die Gewichtungsmatrix zu verwenden (siehe Abbildung 6). Um die Gewichtungsmatrix zu öffnen, klicken Sie auf das entsprechende Symbol in der Toolbar (siehe Abbildung 5 – oben).

		1	2	3	4	5	6
1	Erfahrende Mitarbeiter (S)					20	
2	Qualifizierte Mitarbeiter (S)					20	
3	Mangelnde Kompetenz Mo...					40	
4	Fehlende Investition Mitar...			100			
5	Qualität der Dienstleistung						
6	MA-Motivation (S)					20	
7	Markterfolg als CONSIDER...				10		
8	MODELER: Intuitiv-bedien...				65		
9	Participativer Führungsstil ...						75
10	Zugang zu Experten (Mod...				25		
	Summe	0	0	100	100	100	75

Abbildung 6: Gewichtungs-Matrix

Die Gewichtungs-Matrix verdeutlicht, wie jeder Faktor durch die anderen prozentual in Relation zu einander beeinflusst wird - also maximal in Summe einer Spalte zu 100 Prozent. Sie müssen lediglich eine prozentuale und relative Verteilung der Einflussstärke vornehmen, also die 100 % entsprechend verteilen. Einträge mit einem Minus-Zeichen werden rot eingefärbt. Bleiben Sie unter 100 % als Gesamtsumme, wenn Sie noch weitere Einflüsse von außerhalb sehen, die Sie bewusst nicht in das Modell eingefügt haben (z.B. weil sie außerhalb der Systemgrenze liegen und deshalb nicht weiter betrachtet werden sollen).

In unserem Beispielmodell wurden diese Eingaben bereits vorgenommen. Dabei wurden z.B. die Faktoren „Qualifizierte Mitarbeiter“, „Erfahrende Mitarbeiter“, „MA-Motivation“ und „Zugang zu Experten (Modellerstellung)“ als Stärken angesehen. Als Schwäche wurde u.a. die „Mangelnde Kompetenz (Modellerstellung)“ angesehen, die wiederum durch eine weitere Schwäche „Fehlende Investition Mitarbeiter“ verursacht wird. Hiermit ist gemeint, dass nicht ausreichend in die Mitarbeiter-Qualifikation investiert wird und die Mitarbeiter daher nicht MODELN können. Aus diesem Grunde wird für die Modellerstellung verstärkt auf externe Experten zurückgegriffen, was wiederum zur Folge hat, dass die Geschäftsführung keinen Grund sieht, die Mitarbeiter zu qualifizieren. Hierdurch entsteht ein selbstverstärkender Regelkreis (Teufelskreislauf), den Sie sich über den Menüpunkt „Ansicht – Schleifen“ anzeigen lassen können. Unter diesem Menüpunkt werden alle selbstverstärkenden und ausgleichenden Rückkopplungsprozesse aufgelistet (in unserem Beispielmodell sind es 55!). Die selbstverstärkenden Schleifen lösen im Zeitverlauf eine positive oder negative Eskalation aus. Die ausgleichenden Schleifen wirken als Bremser. Wir erhöhen unser Engagement, um ein Ziel zu erreichen, und treten doch auf der Stelle, da uns ausgleichende Prozesse daran hindern. Diese Rückkopplungsprozesse haben daher einen entscheidenden Einfluss auf das zeitliche Verhalten des Gesamtsystems und müssen daher bei der Strategieentwicklung berücksichtigt werden. Dies geschieht im MODELER automatisch, die Analyseergebnisse werden in der Erkenntnismatrix pro Faktor angezeigt.

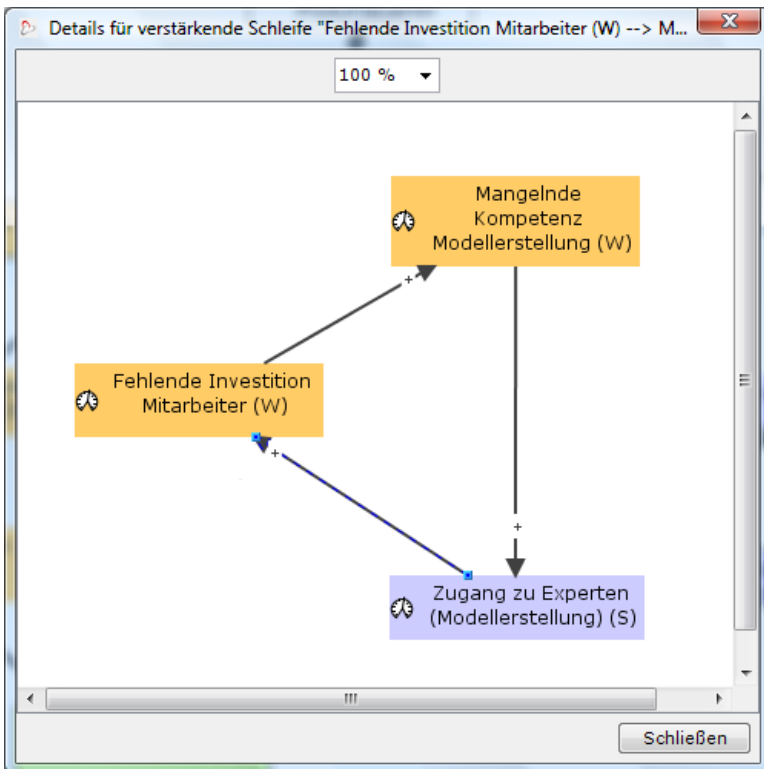


Abbildung 7: Selbstverstärkender Rückkopplungsprozess

3.4 Schritt 4: Externe Chancen & Risiken definieren

Führen Sie in analoger Weise die externe Chancen-Risiken-Analyse durch. Die Abbildung 8 zeigt die Bestandteile der Chancen-Risiken-Analyse, die möglichst komplett bearbeitet werden sollten.

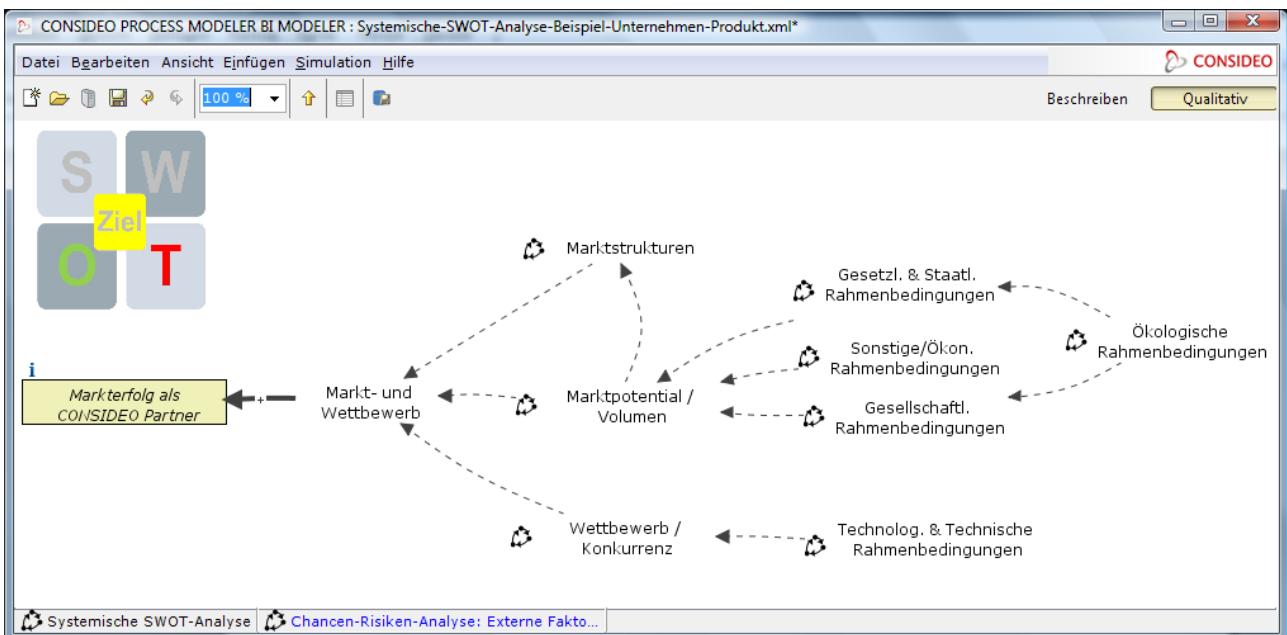


Abbildung 8: Bestandteile der Chancen-Risiken-Analyse

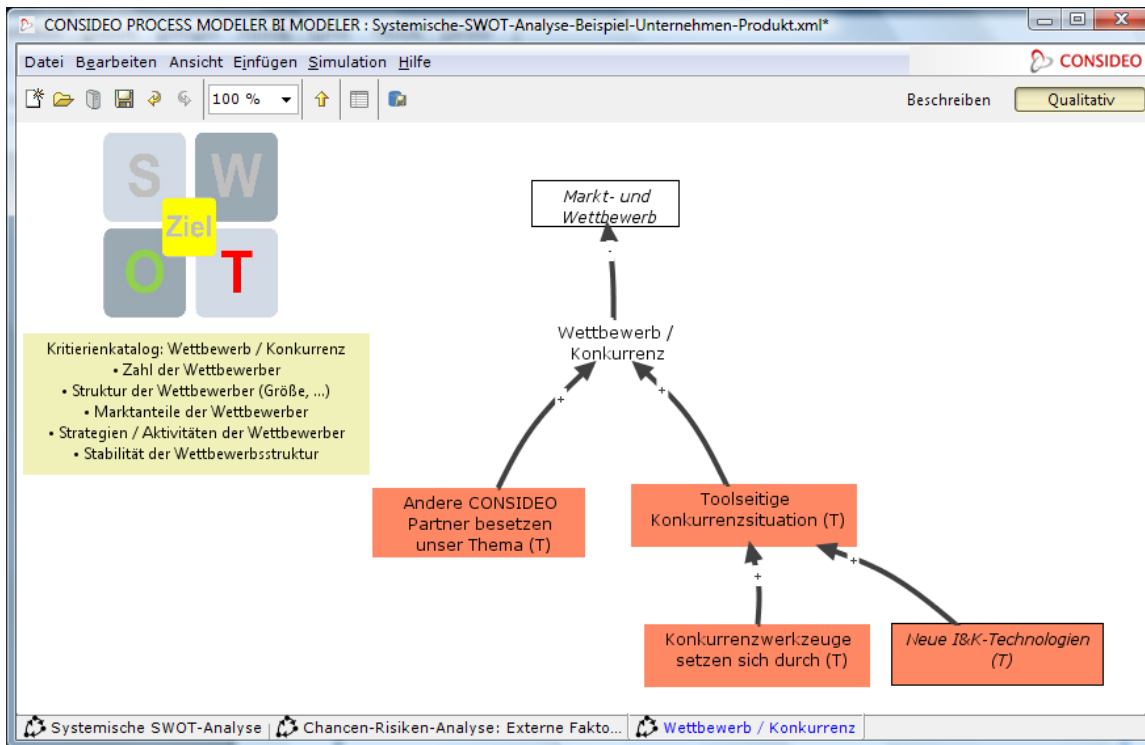


Abbildung 9: Submodell „Wettbewerb / Konkurrenz“

In unserem Beispiel wurden zum Thema „Wettbewerb / Konkurrenz“ zwei Einflussfaktoren als Risiken identifiziert. Ein Risiko wird darin gesehen, dass eine Toolseitige Konkurrenzsituation z.B. durch das Aufkommen neuer I&K-Technologien entstehen könnte. Andererseits wird befürchtet, dass ein anderer CONSIDEO Partner das Thema / die Kernkompetenz unseres Beispielunternehmens besetzt und sich hierüber am Markt erfolgreich positioniert.

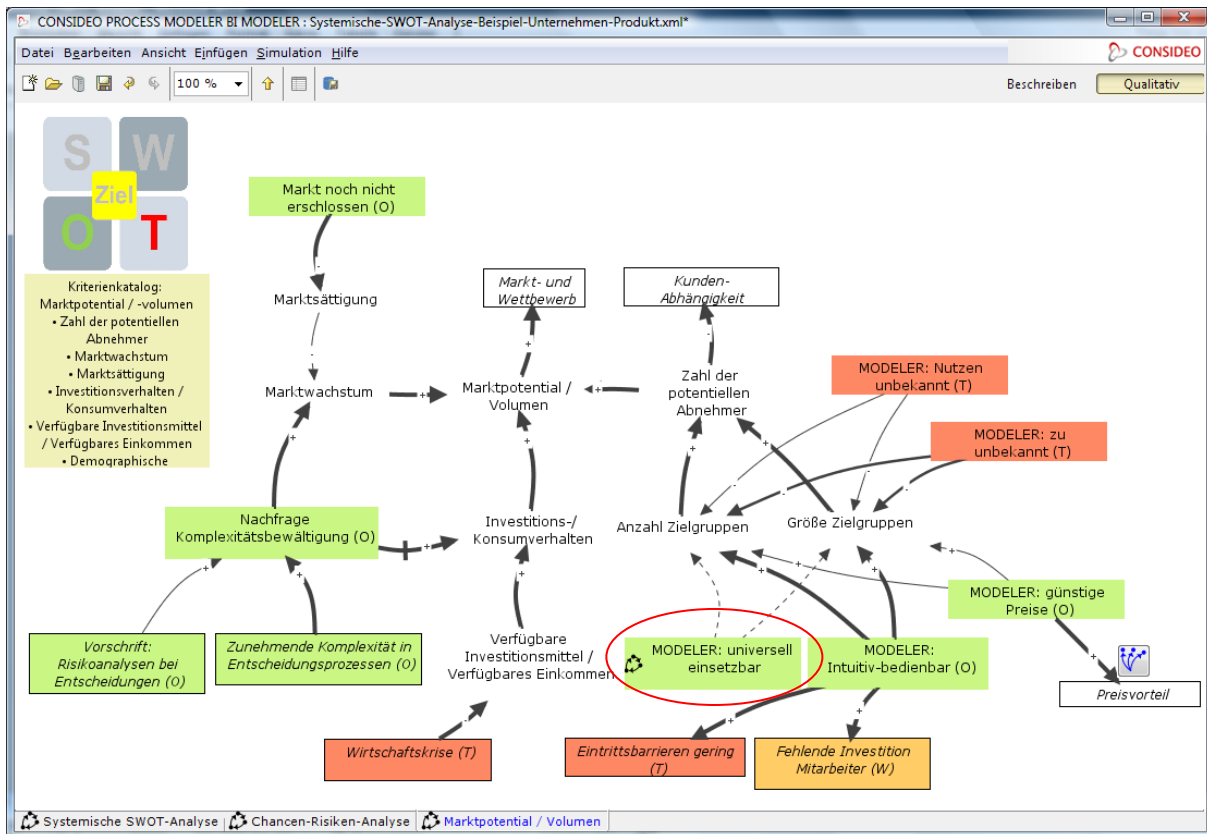


Abbildung 10: Submodell „Marktpotential / Volumen“

In dem Submodell „Marktpotential / Volumen“ wurden sowohl Chancen als auch Risiken systemisch ermittelt. Als Risiko wird die derzeitige Wirtschaftskrise angesehen. Sie wird dazu führen, dass das Investitions- und Konsumverhalten stark zurück gehen wird. Der noch zu geringe Bekanntheitsgrad des MODELERS könnte ebenfalls negativ wirken.

Die zunehmende Komplexität in Entscheidungsprozessen wird dabei u.a. als Treiber und Chance für eine steigende Nachfrage für Komplexitätsbewältigung angesehen. Hierdurch würde der Markt zukünftig stark wachsen. Dieser Effekt wird dadurch begünstigt, dass der Markt noch nicht erschlossen ist. Beides stellt sich als Chance für das Beispielunternehmen dar. Auch die universelle Einsetzbarkeit und die intuitive Bedienbarkeit des MODELERS wird als große Chance betrachtet – ebenso der günstige Preis. Alle 3 Effekte werden dazu führen, dass eine breite Zielgruppe und somit viele potentieller Anwender/Abnehmer erreicht werden können. Diese Chancen, die neben der hohen Praxistauglichkeit auch gleichzeitig die eindeutigen Alleinstellungsmerkmale des CONSIDEO MODELER gegenüber den Konkurrenzlösungen darstellen, haben das Beispielunternehmen auch dazu erwogen, eine CONSIDEO Partnerschaft einzugehen! Das erstellte Ursache-Wirkungsmodell scheint diese Einschätzung zu bestätigen – zumindest mit Blick auf das Submodell „Marktpotential / Volumen“.

Die Abbildung 10 zeigt zudem eine weitere schöne Funktion: die Erstellung von Submodellen. Im Grunde genommen haben wir diese Funktion bereits vorgestellt, ohne explizit darauf eingegangen zu sein. Durch die Verwendung von beliebig verschachtelten Submodellen können sehr umfangreiche Modelle baumstrukturartig herunter gebrochen und übersichtlich gestaltet werden. Damit bleiben die einzelnen Ansichten (Diagramme) schön übersichtlich. Sofern Sie einen Teilbereich weiter detaillieren möchten (siehe Faktor „MODELER: universell einsetzbar“), klicken Sie auf den Faktor und wählen aus dem Kontextmenu (rechte Maustaste) die Funktion „Neues Submodell“. In diesem Submodell erscheinen der ausgewählte Faktor und die direkten Verbindungen zu anderen Faktoren, die als Faktorkopien ebenfalls in der Ansicht erscheinen. Nun können Sie weitere, neue Faktoren anlegen und die Faktoren mit sämtlichen Faktoren aus

den anderen Submodellen verknüpfen (über Kontextmenu „Einfügen – Kopie Externer Faktor“). Damit Sie jederzeit den Überblick behalten, können Sie den Model-Explorer (siehe Abbildung 11) nutzen – über den Menüpunkt „Ansicht – Explorer – Model-Explorer“).

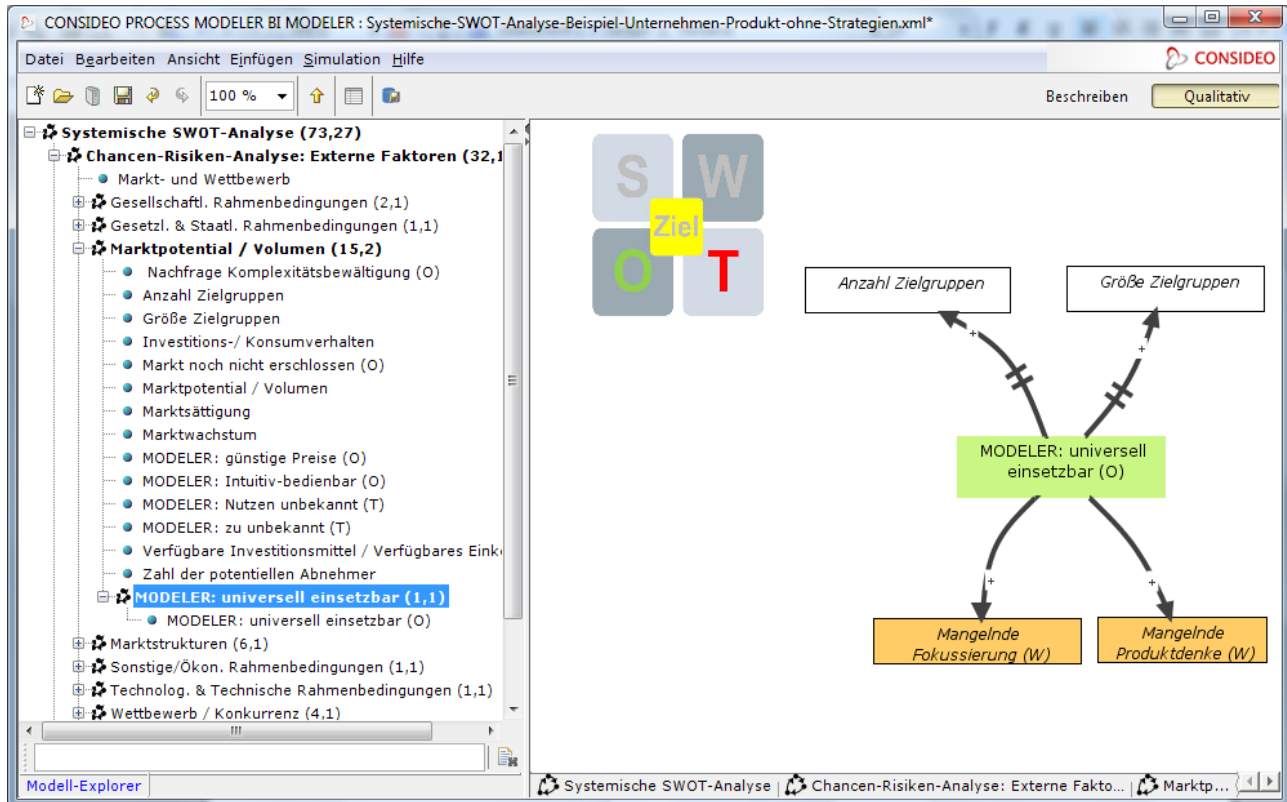


Abbildung 11: Navigation – Model-Explorer

3.5 Schritt 5: SWOT-Analyse durchführen

Bevor Sie sich nun an die Strategieentwicklung machen, sollten Sie sich vorher mit dem erstellten Modell auseinandersetzen, ein Verständnis bzgl. der erstellten Ursache-Wirkungsbeziehungen und der Herausforderung entwickeln. Das System-Verständnis ist demnach das Ziel des 5. Arbeitsschrittes. Nutzen Sie hierfür zuerst die Erkenntnis-Matrix des zentralen Ziel-Faktors. In der weiteren Analyse können Sie dann die Matrizen der anderen Faktoren sowie die Ursache- und Wirkungsketten als Ansichten nutzen, um ein noch tieferes Verständnis zu erhalten. Um die Vorgehensweise zu verdeutlichen, nutzen wir nachfolgend die Ergebnisse unseres Beispielmmodells.

Nach der vollständigen Durchführung der internen Stärken-Schwächen- und der externen Chancen-Risiken-Analyse öffnete unser Beispielunternehmen die Erkenntnis-Matrix des Ziel-Faktors „Markterfolg als CONSIEO Partner“ über das Kontextmenu des Faktors (siehe Abbildung 12). Bevor sich die Erkenntnis-Matrix öffnet, wird abgefragt, welche Faktoren angezeigt werden sollen. So können Sie sich z.B. bewusst vorerst nur die Faktoren anzeigen lassen, die als Stärken, Schwächen, Chancen und/oder Risiken farblich gekennzeichnet wurden und hierüber alle anderen Faktoren ausblenden. In unserem Beispiel wurden jedoch alle Faktoren ausgewählt, um einen Gesamtüberblick zu erhalten.

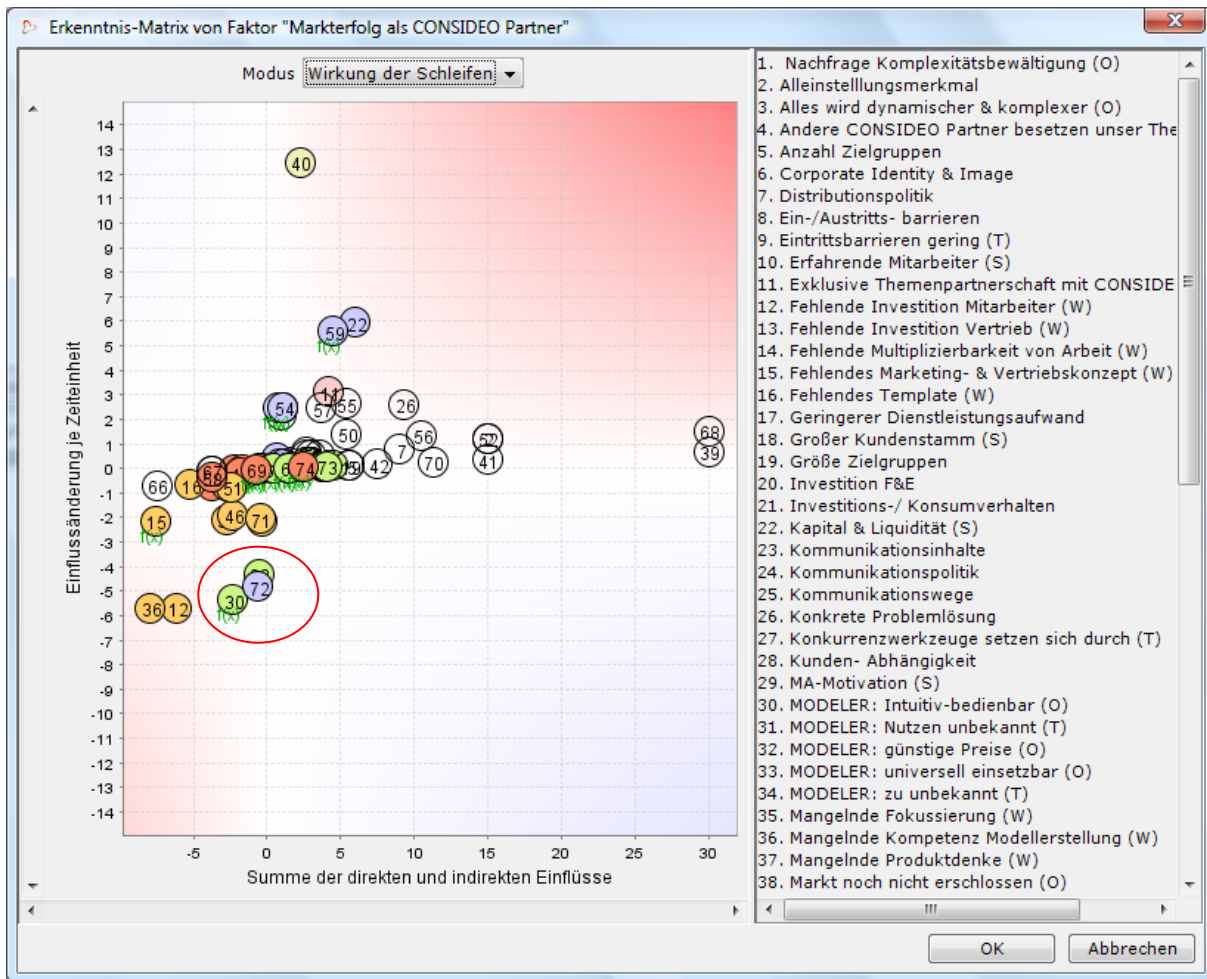


Abbildung 12: Erkenntnis-Matrix des Ziel-Faktors

Auf Basis der erstellten Ursache-Wirkungsbeziehungen inkl. Wirkungsrichtungen, -stärken und Zeitverzögerungen und der daraus resultierenden selbstverstärkenden und ausgleichenden Rückkopplungsprozesse werden in der Erkenntnis-Matrix alle Faktoren angezeigt, die direkt oder indirekt auf den ausgewählten Faktor – in diesem Falle den Ziel-Faktor – wirken. Auf der X-Achse wird dabei die gesamte Einfluss-Stärke des Faktors (positiv oder negativ) und auf Y-Achse die Veränderung der Einfluss-Stärke im Zeitverlauf (Zu- oder Abnahme) dargestellt. Hieraus ergeben sich 4 verschiedene Felder, die in der Abbildung 13 in einer anderen Ansicht der Einfluss-Matrix (4x4-Matrix) verdeutlicht werden – mit der folgenden Bedeutung:

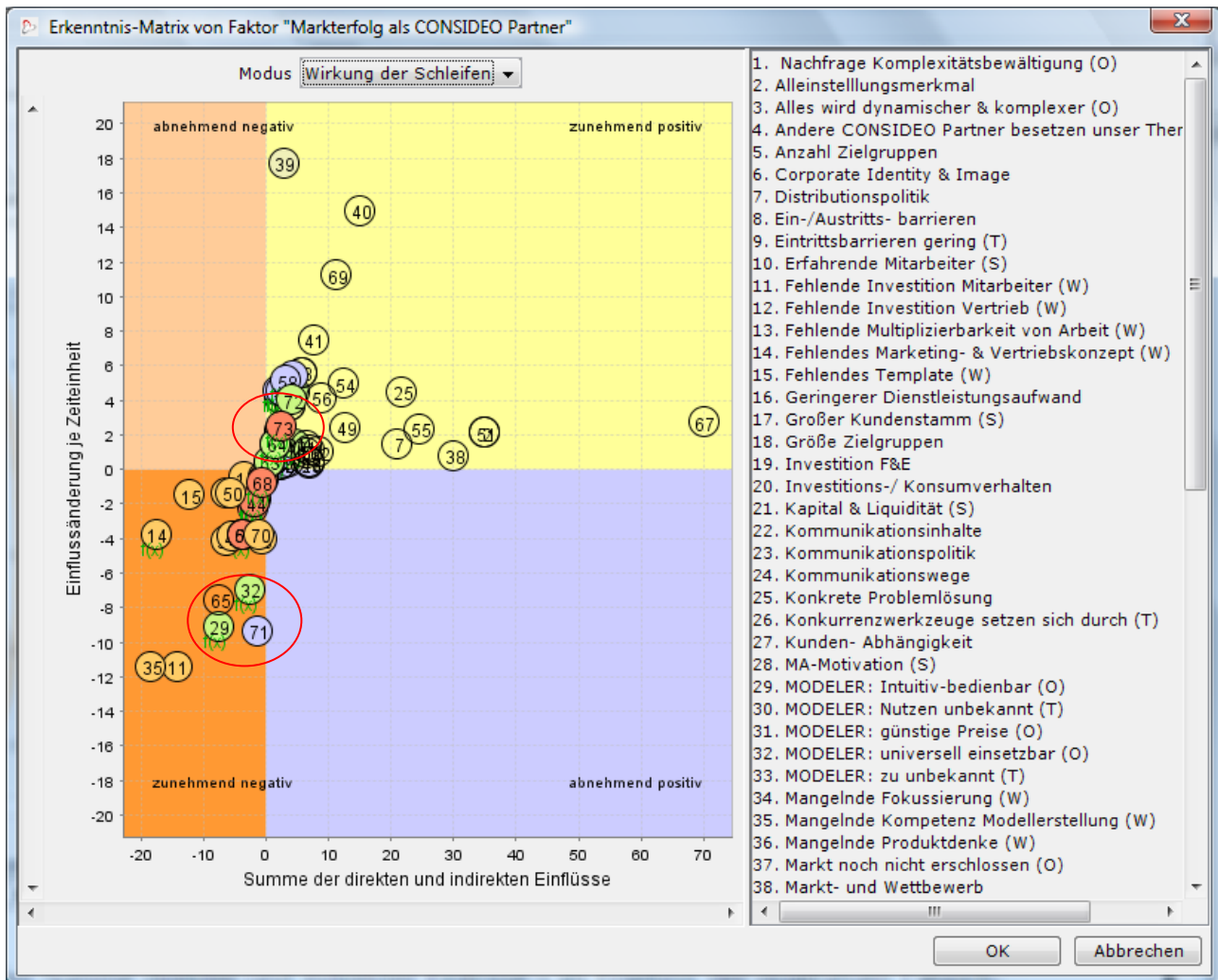


Abbildung 13: Alternative Ansicht - Erkenntnis-Matrix des Ziel-Faktors

1. Feld rechts oben: Faktoren, die kurzfristig positiv und mittel- und langfristig sogar noch positiver wirken werden. Die Relevanz der Faktoren nimmt im Zeitverlauf zu, da sie überwiegend in selbstverstärkenden Rückkopplungsprozessen involviert sind bzw. diese anstoßen. Diese Faktoren sind die effizientesten Hebel für eine positive Entwicklung des selektierten Faktors!
2. Feld rechts unten: Faktoren, die kurzfristig positiv und mittel- und langfristig weniger stark positiv wirken werden. Die Relevanz der Faktoren nimmt im Zeitverlauf ab, da sie überwiegend in ausgleichenden Rückkopplungsprozessen involviert sind bzw. diese anstoßen.
3. Feld links unten: Faktoren, die kurzfristig negativ und mittel- und langfristig sogar noch negativer wirken werden. Die Relevanz der Faktoren nimmt im Zeitverlauf zu, da sie überwiegend in selbstverstärkenden Rückkopplungsprozessen involviert sind bzw. diese anstoßen. Diese Faktoren sind die effizientesten Hebel für eine negative Entwicklung des selektierten Faktors!
4. Feld links oben: Faktoren, die kurzfristig negativ und mittel- und langfristig weniger stark negativ wirken werden. Die Relevanz der Faktoren nimmt im Zeitverlauf ab, da sie überwiegend in ausgleichenden Rückkopplungsprozessen involviert sind bzw. diese anstoßen.

Damit in der Matrix die Faktortypen besser zu unterscheiden und sichtbar sind, wurden Farben verwendet: rot für Risiken, orange für Schwächen, grün für Chancen und blau für Stärken. In der Erkenntnis-Matrix müssten diese Faktortypen grundsätzlich in den folgenden Feldern

erscheinen: Risiken und Schwächen auf der linken, negativen Seiten; Chancen und Stärken auf der rechten, positiven Seite.

Dies im Hinterkopf habend, fällt mit Blick auf die oben dargestellte Erkenntnis-Matrix auf, dass der Faktor 73 (Zunehmende Umweltprobleme) als Risiko-Faktor nicht auf der linken sondern auf der rechten Seite zu finden ist und somit positiv wirkt. Sofort wird klar, dass dem Unternehmen lediglich ein Fehler bei der Definition des Faktortypen unterlaufen ist. Versehentlich wurde der Faktor als Risiko eingestuft (für die Gesellschaft trifft dies ja auch durchaus zu!), obwohl dies eher als Chance für die systemische Beratungsdienstleistung anzusehen ist, da steigende Umweltprobleme zu einer Nachfrage nach einer anderen Form der Komplexitätsbewältigung führen werden, z.B. durch neue gesetzliche Vorschriften zur erhöhten Risikoanalyse bei Entscheidungen. Dieser Aspekt wird auch durch die Wirkungskette des Faktors bestätigt (siehe Abbildung 14), die über das Kontextmenu des Faktors zu öffnen ist.

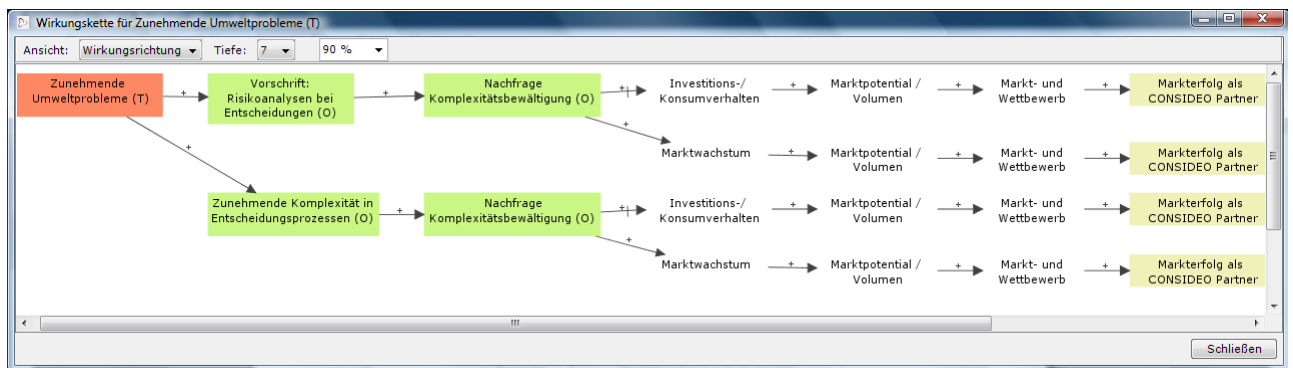


Abbildung 14: Wirkungskette des Faktors „Zunehmende Umweltprobleme“

Dieses Beispiel zeigt deutlich, dass formale Fehler keine Auswirkungen auf die systemische SWOT-Analyse haben – im Gegensatz zur herkömmlichen Vorgehensweise! Aber dies soll nicht der einzige Vorteil der systemischen SWOT-Analyse bleiben. Gehen wir nochmals zurück in die Erkenntnis-Matrix (siehe Abbildung 13) zurück. Dort erkennen wir 3 Faktoren aus den Bereichen „Chancen“ und „Stärken“ in dem linken, unteren Bereich der Erkenntnis-Matrix, die somit negativ und zukünftig sogar noch negativer wirken werden. Um zu sehen, um welche Faktoren es sich hierbei handelt, besteht neben der Tooltip-Anzeige über Mouseover die Möglichkeit, in die Erkenntnis-Matrix hinein zu zoomen – durch Ziehen eines Kastens über die zu betrachtenden Faktoren (siehe Abbildung 15).

Nun erkennen wir, dass es sich hierbei um die Faktoren „MODELER: intuitiv-bedienbar“, „MODELER: universell einsetzbar“ und „Zugang zu Experten (Modellerstellung)“ handelt. Aber wie können diese Faktoren, die doch klare Alleinstellungsmerkmale des MODELERS gegenüber den Konkurrenzlösungen darstellen, negativ wirken? Und warum ist der Zugang zu Experten für die Modellerstellung nicht positiv zu sehen – hierüber kann doch die Dienstleistungsqualität erhöht werden? Diese Fragen stellte sich unser Beispiel-Unternehmen und fand die Antworten erneut in den Wirkungsketten der Faktoren.

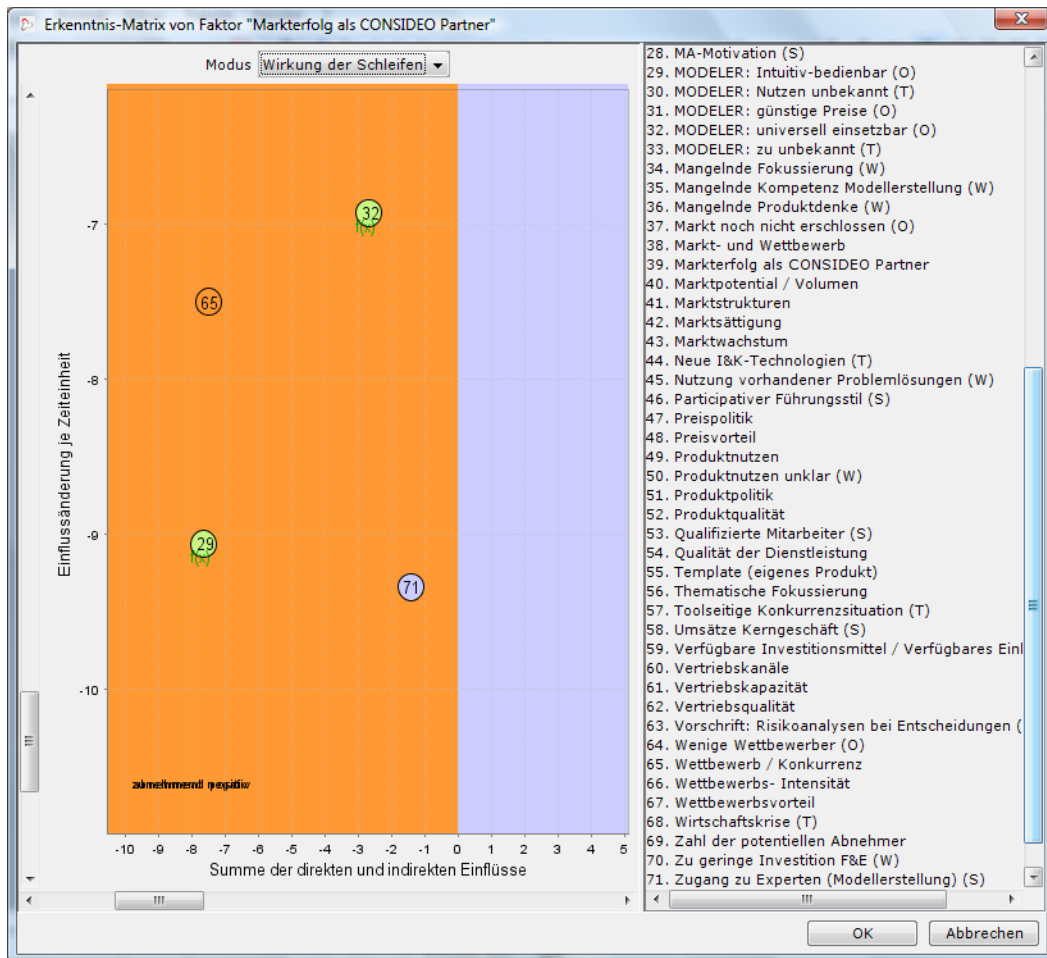


Abbildung 14: Zoom – Ausschnitt der Erkenntnis-Matrix des Zielfaktors

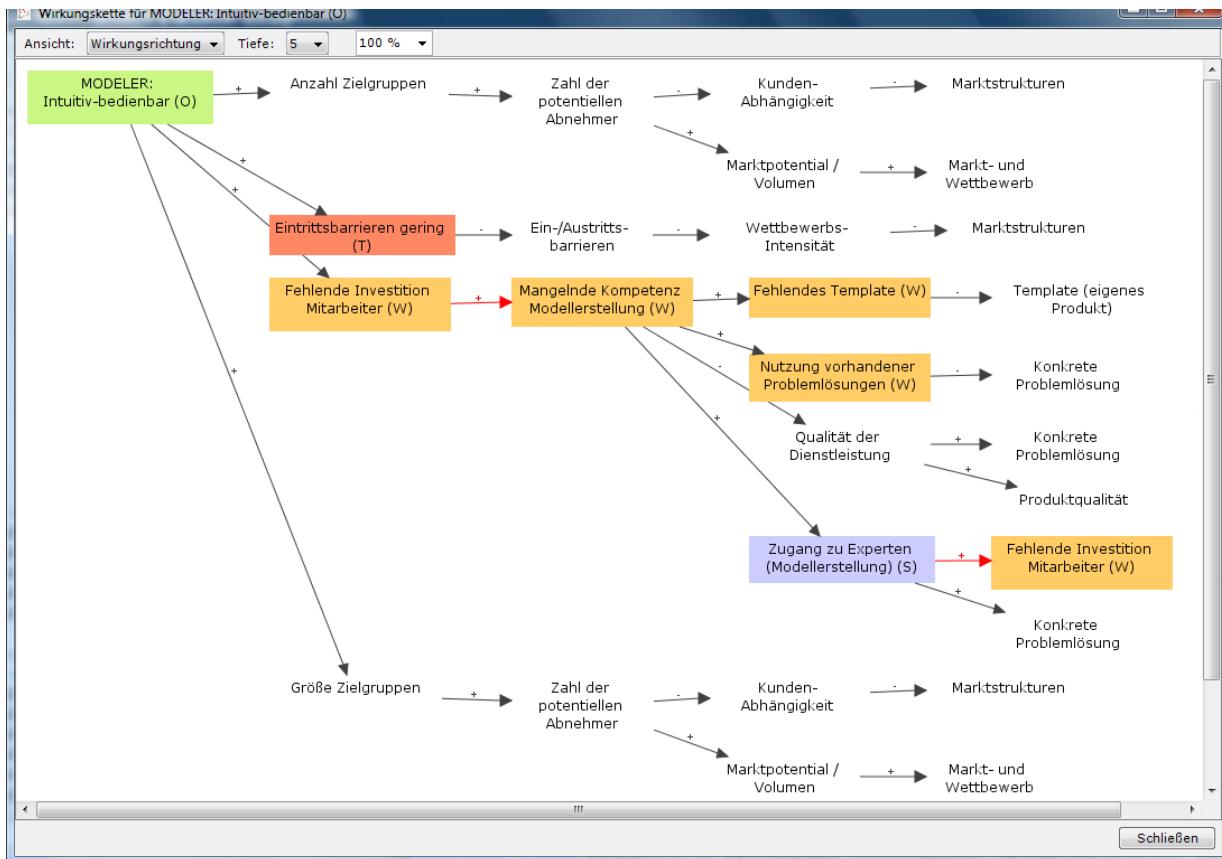


Abbildung 15: Wirkungskette des Faktors „MODELER: intuitiv-bedienerbar“

In der Wirkungskette des Faktors „MODELER: intuitiv-bedienerbar“ sind sofort die positiven Effekte sichtbar, die auch erwartet wurden: durch die intuitive Bedienbarkeit des MODELERS erhöht sich das Marktpotential (durch eine Erhöhung der Anzahl und Größe der Zielgruppen). Das Beispiel-Unternehmen sah sich bestätigt. Jedoch führt die einfache Bedienbarkeit des MODELERS auch dazu, dass die Eintrittsbarrieren für neue Wettbewerber äußerst gering sind und dies zu einer höheren Wettbewerbsintensität führen wird. Der Hauptgrund für die negative Wirkung des Faktors liegt jedoch wo ganz anders: die Geschäftsführung des Beispiel-Unternehmens hält es aufgrund der einfachen Bedienbarkeit des MODELERS nicht für notwendig, ausreichend in die Ausbildung der Mitarbeiter rund um den MODELER (Software- und Methodenschulung) zu investieren. Dies wird von den Mitarbeitern kritisch gesehen, da die Bedienbarkeit des Werkzeuges zwar extrem einfach ist, die Modellerstellung an sich jedoch geübt sein muss, da hierfür eine andere Form der Denkweise und Herangehensweise notwendig ist. Aufgrund der fehlenden Investition in die Ausbildung der Mitarbeiter, ist die Anwendungs-Kompetenz noch nicht ausreichend vorhanden, dies führt u.a. dazu, dass die Qualität der Dienstleistung stark sinkt und auch keine eigenen Templates und somit Produkte als klare Alleinstellungsmerkmale des Unternehmens und somit als zwingende Voraussetzung für den Markterfolg entwickelt werden können. Dieser Zusammenhang wurde in dieser Deutlichkeit von der Geschäftsführung unseres Beispiel-Unternehmens noch nicht gesehen. Ähnliche Zusammenhänge und Effekte wurden für die anderen beiden Faktoren erkannt. So führt z.B. die universelle Einsetzbarkeit des MODELERS dazu, dass das Beispiel-Unternehmen sich möglichst breit aufstellt und keine thematische Fokussierung vornimmt. Dadurch können keine konkreten Problemlösungen, keine Templates und auch kein eindeutiger Nutzen geboten werden. Zudem verhindert es, in Produktdimensionen zu denken, d.h. zu einem konkreten Thema eine komplette Lösung als eigenes Produkt zu entwickeln etc. (siehe Abbildung 16).

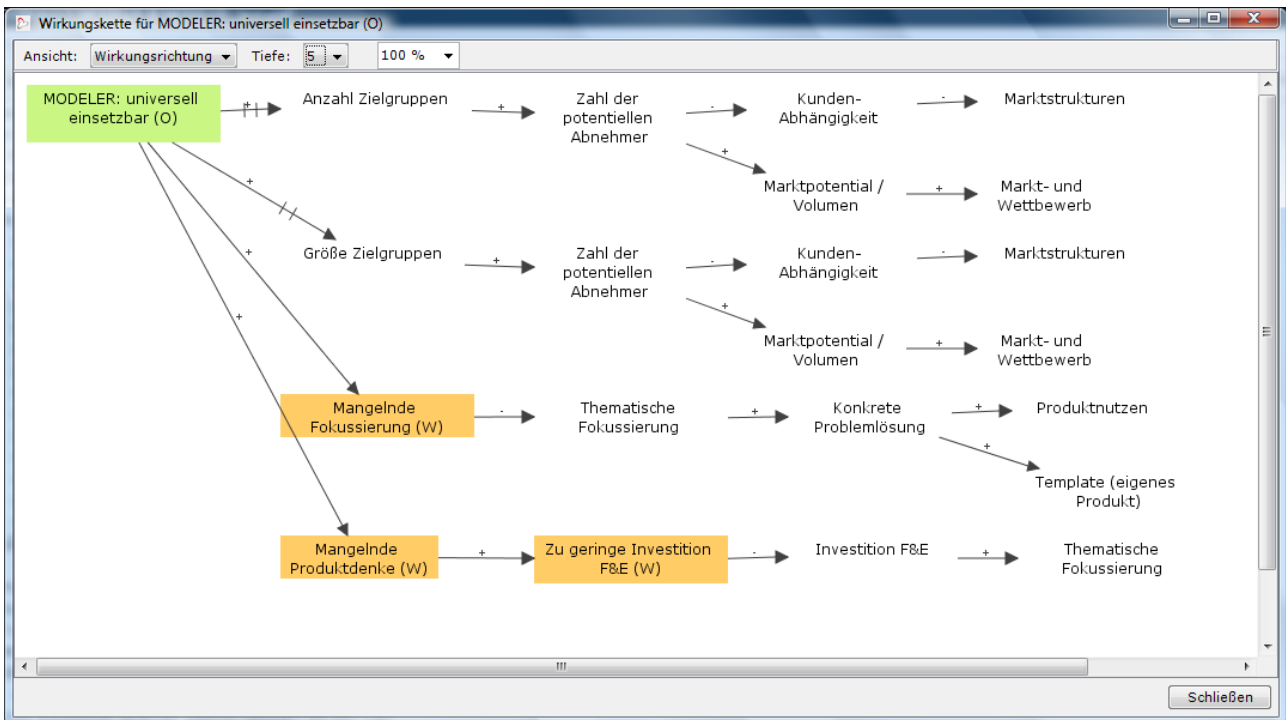


Abbildung 16: Wirkungskette des Faktors „MODELER: universell einsetzbar“

Der Zugang zu Experten bietet zwar eine gewisse Flexibilität (man kann bei Bedarf auf externe Ressourcen zugreifen), erhöht jedoch gleichzeitig die Abhängigkeit von den externen Kräften, da hierdurch ein Aufbau eigener Kompetenzen verhindert wird (siehe Abbildung 17) – durch einen selbstverstärkenden, negativen Rückkopplungsprozess (im Volksmund auch Teufelskreis genannt – siehe Abbildung 7).

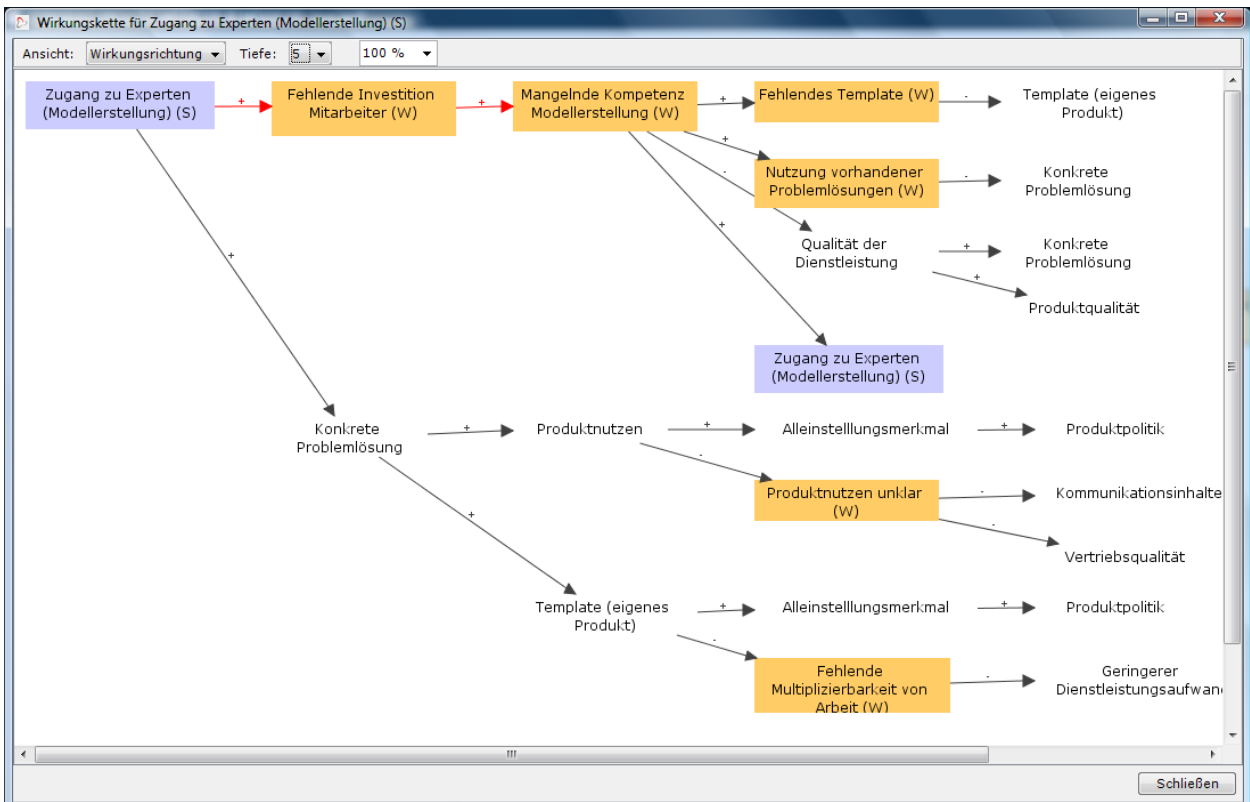


Abbildung 17: Wirkungskette des Faktors „Zugang zu Experten (Modellerstellung)“

In analoger Form konnte das Gesamtmodell hinsichtlich Ursache-Wirkung analysiert und neue Erkenntnisse gewonnen werden, die nun die Basis für die Strategieentwicklung bilden. Auf die Nennung weiterer Beispiele wird bewusst verzichtet, um das Dokument von der Seitenanzahl nicht zu stark anwachsen zu lassen. Stattdessen wird auf das Beispiel verwiesen.

3.6 Schritt 6: SWOT-Norm-Strategien entwickeln

Durch die oben beschriebene Analyse des Modells erhalten Sie viele neue Erkenntnisgewinne und ein gemeinsames Systemverständnis (des gesamten Teams), das notwendig ist für die nachfolgende Strategieentwicklung. Diese Analyse geht viel weiter als die herkömmliche Vorgehensweise der SWOT-Analyse, bei der lediglich die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken unvernetzt durch Ausfüllen 4 verschiedener Kästchen beschrieben werden. Durch diese stark vereinfachte Analyseform der herkömmlichen Vorgehensweise wäre es nicht verwunderlich, wenn kein wirklicher Erkenntnisgewinn aus der SWOT-Analyse gewonnen und somit keine wirksamen Strategien und Maßnahmen entwickelt werden können.

Nachfolgend werden wir Ihnen aufzeigen, wie Sie aus den bisherigen Analysen und Erkenntnissen Ihre wirksamen SWOT-Strategien entwickeln und im nächsten Schritt analysieren können. Hierfür nutzen wir wieder unser konkretes Praxisbeispiel.

Grundsätzlich orientiert sich unsere Vorgehensweise an der herkömmlichen, bei der die folgenden 4 unterschiedlichen **Normstrategien** entwickelt werden:

1. **SO-Strategien:** SO steht für Strengths and Opportunities. Die strategische Zielsetzung lautet: Verfolgen von neuen Chancen, die gut zu den Stärken des Unternehmens passen. Demnach werden hier diejenigen Strategien beschrieben, die sich aus unternehmerischen Stärken und Chancen ableiten lassen. Beispiel: Margenstarke, kurzfristig aufkommende Märkte (als Chance) können nur bedient werden, weil die eigene Vertriebsorganisation besonders flexibel ist (als Stärke). Grundsatzfragen: Welche Stärken passen zu welchen Chancen? Wie können Stärken genutzt werden, so dass sich die Chancenrealisierung erhöht?
2. **ST-Strategien:** ST steht für Strengths and Threats. Die strategische Zielsetzung lautet: Stärken nutzen, um Bedrohungen abzuwenden. Sie versuchen unter Einsatz der eigenen Stärken, externe Risiken zu lindern. Beispielsweise kann das eigene, positiv erlebte Betriebsklima (Stärke) genutzt werden, um branchenspezifische Streiks (Risiko) für das eigene Unternehmen abzuwenden. Grundsatzfragen: Welchen Gefahren können wir mit welchen Stärken begegnen? Wie können vorhandene Stärken eingesetzt werden, um den Eintritt bestimmter Gefahren abzuwenden?
3. **WO-Strategien:** WO bezeichnet Weaknesses and Opportunities. Die strategische Zielsetzung lautet: die eigenen Schwächen eliminieren, um neue Möglichkeiten zu nutzen. Beispiel: Unter Umständen muss die eigene Vertriebsorganisation stark verschlankt werden (Schwäche), um wieder konkurrenzfähig zu werden und marktgerecht flexibel auf kurzfristige Absatzmöglichkeiten (Chance) reagieren zu können. Grundsatzfragen: Wo können aus Schwächen Chancen entstehen? Wie können Schwächen zu Stärken entwickelt werden, um die bestehenden Chancen zu nutzen?
4. **WT-Strategien:** Die Weaknesses-Threats-Strategien versuchen durch Abbau von Schwächen, Risiken zu mindern. Diese Strategien gleichen oftmals Desinvestitionsstrategien, wenn die entsprechende Schwäche nicht auf eine andere Weise behoben werden kann. Aufgrund des Gefahrenpotenzials sind diese Strategien für Unternehmen von höchster Bedeutung. Grundsatzfrage: Wo befinden sich unsere Schwächen, und wie können wir uns vor Schaden schützen?

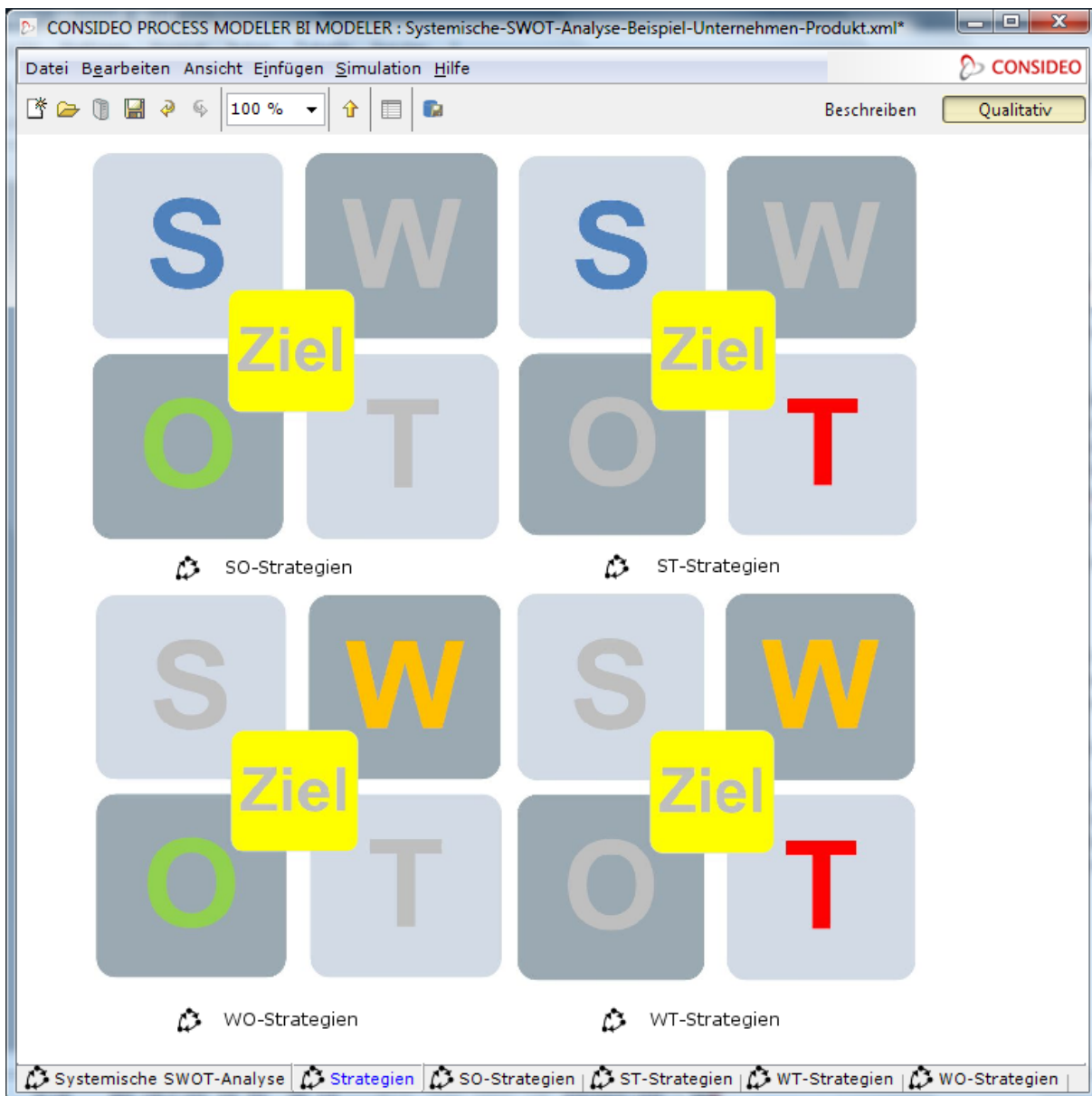


Abbildung 18: Submodell „Normstrategien“

Für die Entwicklung der Normstrategien öffnen Sie bitte das Submodell „Strategien“. Dort finden Sie eine Übersicht über die 4 Normstrategieformen, deren Submodelle Sie jeweils durch Doppelklick öffnen können. In den jeweiligen Submodellen erhalten Sie für alle Normstrategieformen jeweils eine Vorlage mit Erläuterungstexten.

Um die Normstrategien zu entwickeln, müssen Sie alle 4 Submodelle mit den für die Strategieentwicklung notwendigen Input-Faktoren füllen. Um dies vorzunehmen, klicken Sie auf die Arbeitsfläche und öffnen Sie dort das Kontextmenü (rechte Maustaste). Wählen Sie dann die Funktion „Einfügen – Externer Faktor“ aus. Anschließend erhalten Sie eine Übersicht über alle Faktoren. Nun müssen Sie lediglich die folgenden Faktortypen (zu erkennen an der farblichen Kennzeichnung) für die 4 Normstrategie-Bereiche auswählen und gegenüberstellen:

1. SO-Strategie: Faktoren, die Stärken und Chancen beschreiben
2. ST-Strategie: Faktoren, die Stärken und Risiken beschreiben
3. WT-Strategie: Faktoren, die Schwächen und Risiken beschreiben
4. WO-Strategie: Faktoren, die Schwächen und Chancen beschreiben

Dies ist exemplarisch in der nachfolgenden Abbildung dargestellt. Es zeigt die Gegenüberstellung der Schwächen und Chancen aus unserem Beispielmodell.

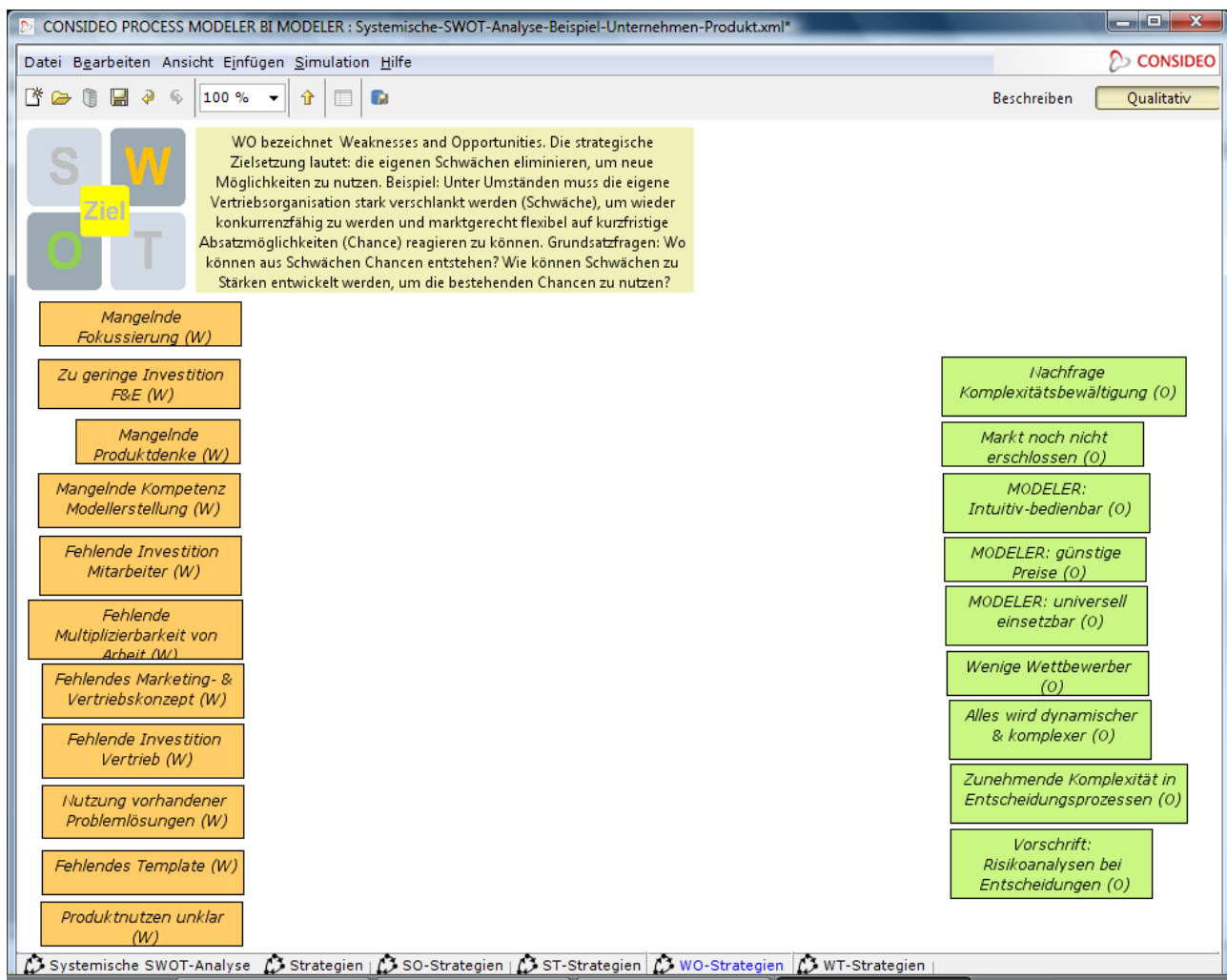


Abbildung 19: Submodell „WO-Strategien“

Aus dieser Gegenüberstellung hat unser Beispielunternehmen die erste Teilstrategie entwickelt, die zum einen die bestehenden Schwächen behebt und die bestehenden und zukünftigen Chancen nutzt. Es werden also Strategien entwickelt, die von den Chancen als Input ausgehen und die Schwächen beeinflussen (Ursache-Wirkung – siehe Verlauf der Pfeile). Hierbei sollen guten Marktbedingungen (erhöhte Nachfrage der Komplexitätsbewältigung, Weniger Wettbewerber, Markt noch nicht erschlossen etc.) genutzt werden – durch den Aufbau eines neuen Geschäftsbereiches. Hiernach wird der MODELER zukünftig nicht mehr nur als einer von vielen Bestandteilen des Werkzeugkoffers für die Beratungsdienstleistungen aus dem Kerngeschäft angesehen, sondern als ein eigenständigen Geschäftsbereich, der auf Basis eines Marketing-Mix-Modells im Sinne eines ganzheitlichen Businessplans geplant und umgesetzt werden soll. Zudem sollen eigenen Lösungen und Produkte (sog. Templates) entwickelt werden (siehe Abbildung 20).

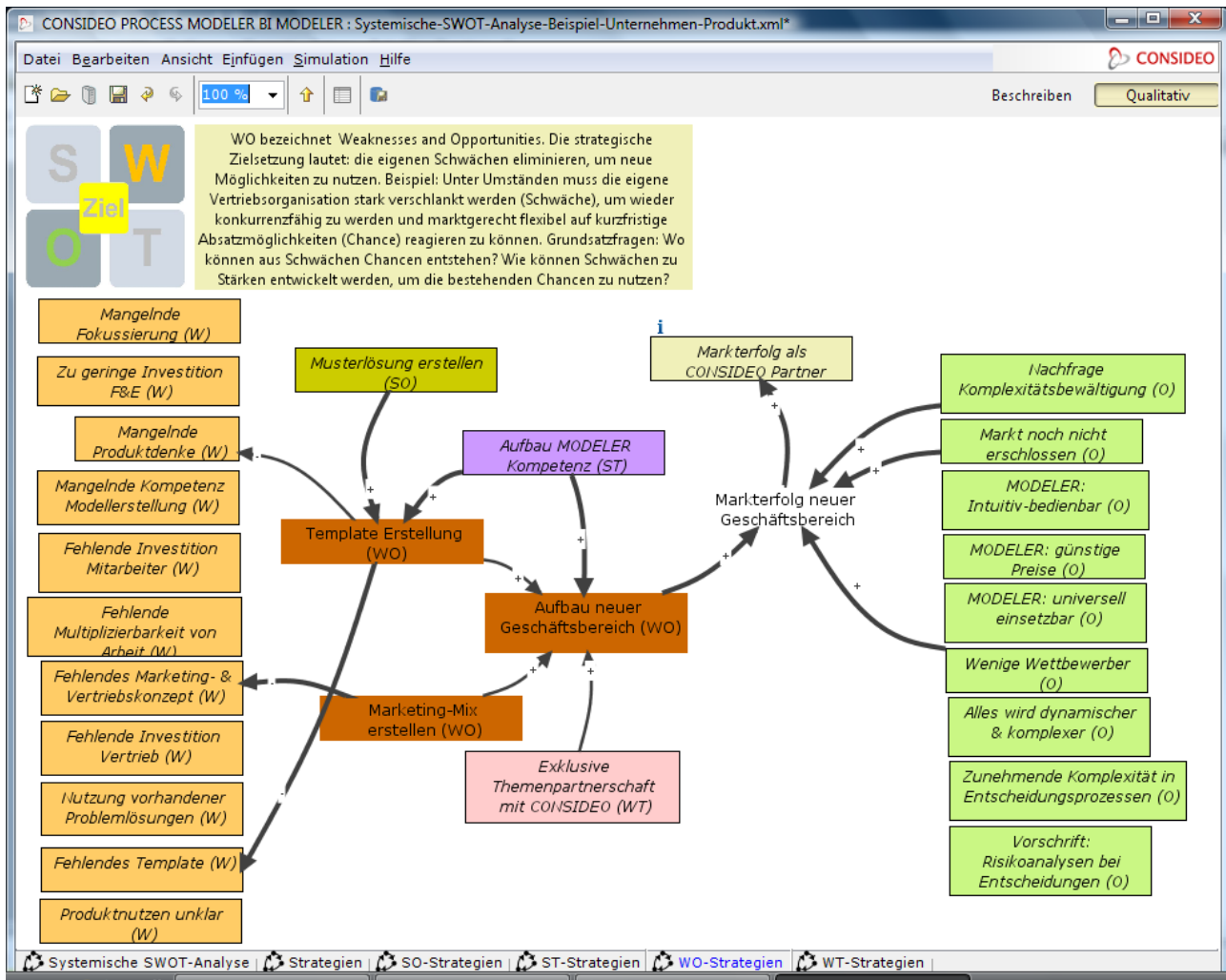


Abbildung 20: Submodell „WO-Strategien“ inkl. Strategieansatz

Diese Strategie wird von einer weiteren Teilstrategie – der ST-Normstrategie – unterstützt. Durch die ST-Normstrategie sollen eigene Stärken genutzt werden, um bestehende und zukünftige Risiken abzuwenden. Als Abwehr-Strategie wird der Aufbau einer internen MODELER-Kompetenz zu dem Kernthema des Beispielunternehmens durch eine Anschub-Finanzierung (Investition) definiert, die ein Besetzen des Themas durch andere CONSIDEO Partner verhindern (hierin besteht die größte Gefahr für das Beispielunternehmen) und gleichzeitig die Basis für den neuen Geschäftsbereich und für die Template-Entwicklung bilden soll (Vernetzung der Teilstrategien durch Nutzung externer Faktorkopien). Hierfür sollen die erfahrenen, qualifizierten und motivierten Mitarbeiter (Stärken) ausreichend auf das neue Thema (fach- und themenbezogene MODELER-Kompetenz) geschult und ausgebildet werden (siehe Abbildung 21). Indirekt können hierdurch die 2 auf den Zielfaktor am Stärksten negativ wirkenden Faktoren „Mangelnde Kompetenz Modellerstellung“ und „Fehlende Investition Mitarbeiter“ (siehe Abbildung 13) abgeschwächt werden. Dies war auch das Ziel der Strategiebildung. Vor Bildung der Strategie sollten immer die Wirkungsstärken der Faktoren betrachtet und bewertet und die effektivsten Hebel, d.h. die am Stärksten wirkenden Faktoren, für die Strategieentwicklung ausgewählt und dadurch die größten Risiken adressiert werden. Diese Faktoren sollten entweder direkt oder indirekt von der Strategie beeinflusst werden.

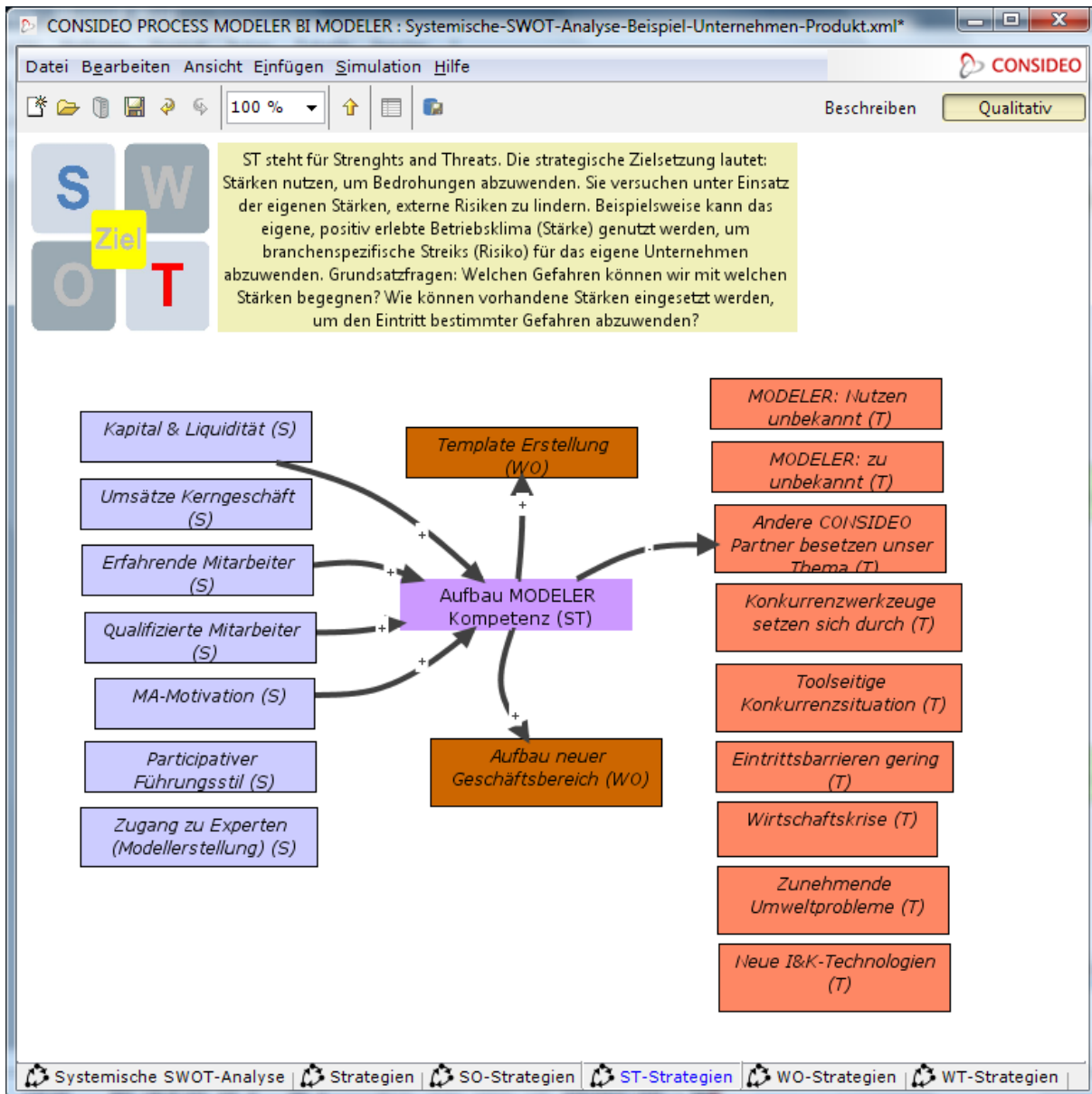


Abbildung 21: Submodell „ST-Strategien“

Die o.g. ST-Strategie wird jedoch nicht ausreichen, um die genannte Gefahr (Besetzen des Themas des Beispielsunternehmens durch andere CONSIDEO Partner) komplett abzuwenden. Benötigt wird eine weitere Teilstrategie, die im Rahmen der WT-Normstrategien entwickelt wurde. WT-Normstrategien zielen darauf, eigene Schwächen zu beseitigen, um Gefahren abzuwenden. Hierfür ist eine exklusive Themenpartnerschaft mit CONSIDEO als Voraussetzung für den Aufbau eines neuen, themenbezogenen Geschäftsbereiches und somit für die geplante Investition vorgesehen. Die „Mangelnde Fokussierung“ als bisherige Schwäche kann hierdurch mehr als behoben werden.

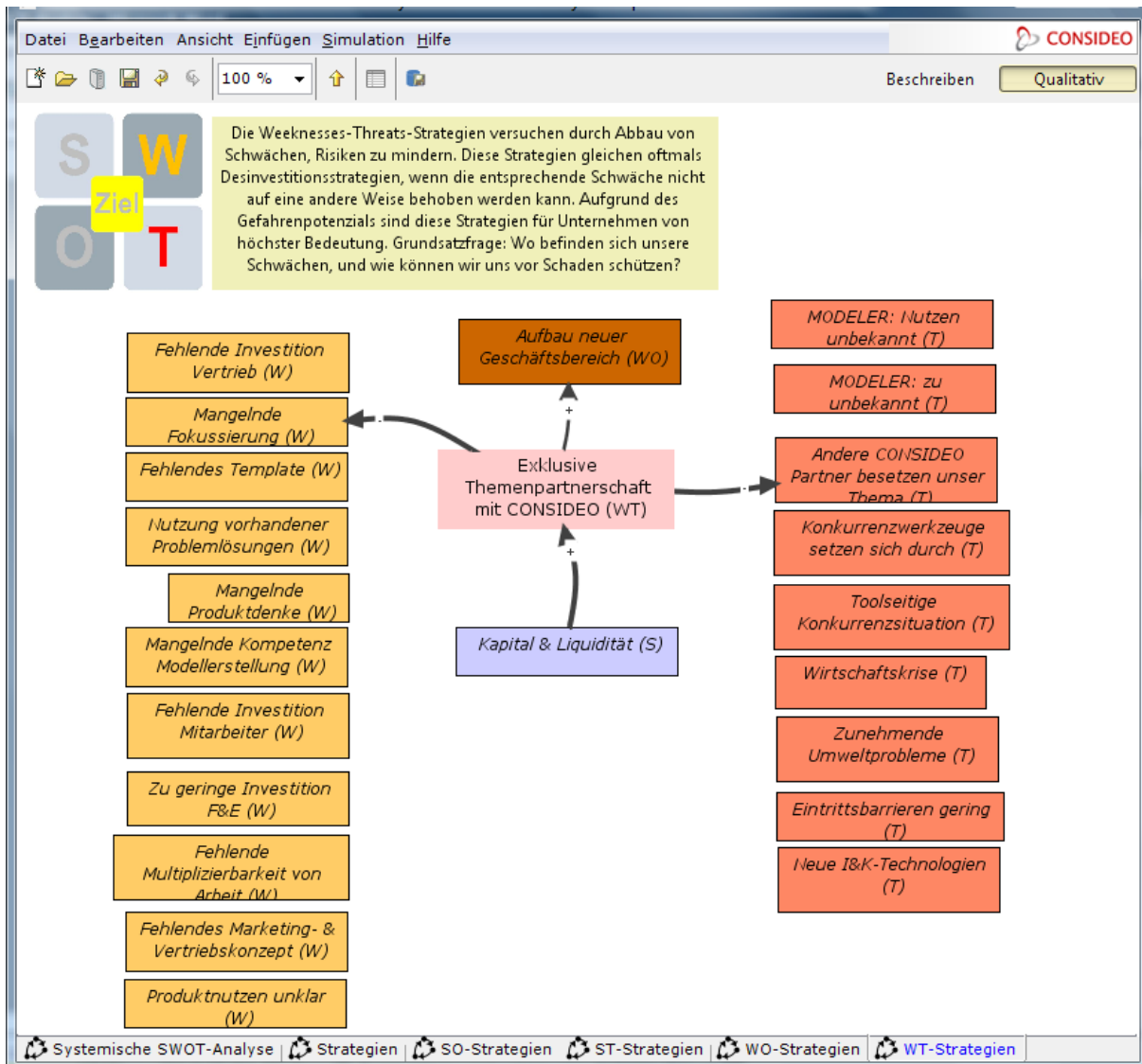


Abbildung 22: Submodell „WT-Strategien“

Abgerundet wurde die Gesamtstrategie durch eine SO-Strategie. Die SO-Strategien zielen darauf, Chancen durch eigene Stärken zu nutzen. Hierfür wurde geplant, ein konkretes Kundenproblem, das gut zur thematischen Schwerpunktbildung des neuen Geschäftsbereiches passt, mit dem MODELER zu lösen – entweder im Rahmen eines Kundenauftrages oder Referenzprojektes. Der Kunde muss dabei eine andere Form der Komplexitätsbewältigung nachfragen und von den Vorteilen der Vorgehensweise und des MODELERS überzeugt werden. Für die Problemlösung soll die fachliche Kompetenz der eigenen Mitarbeiter und die Modellierungskompetenz eines externen Mitarbeiters genutzt werden, um sehr schnell zu einer ersten Musterlösung zu gelangen, die die Basis für die spätere Template-Erstellung bilden wird.

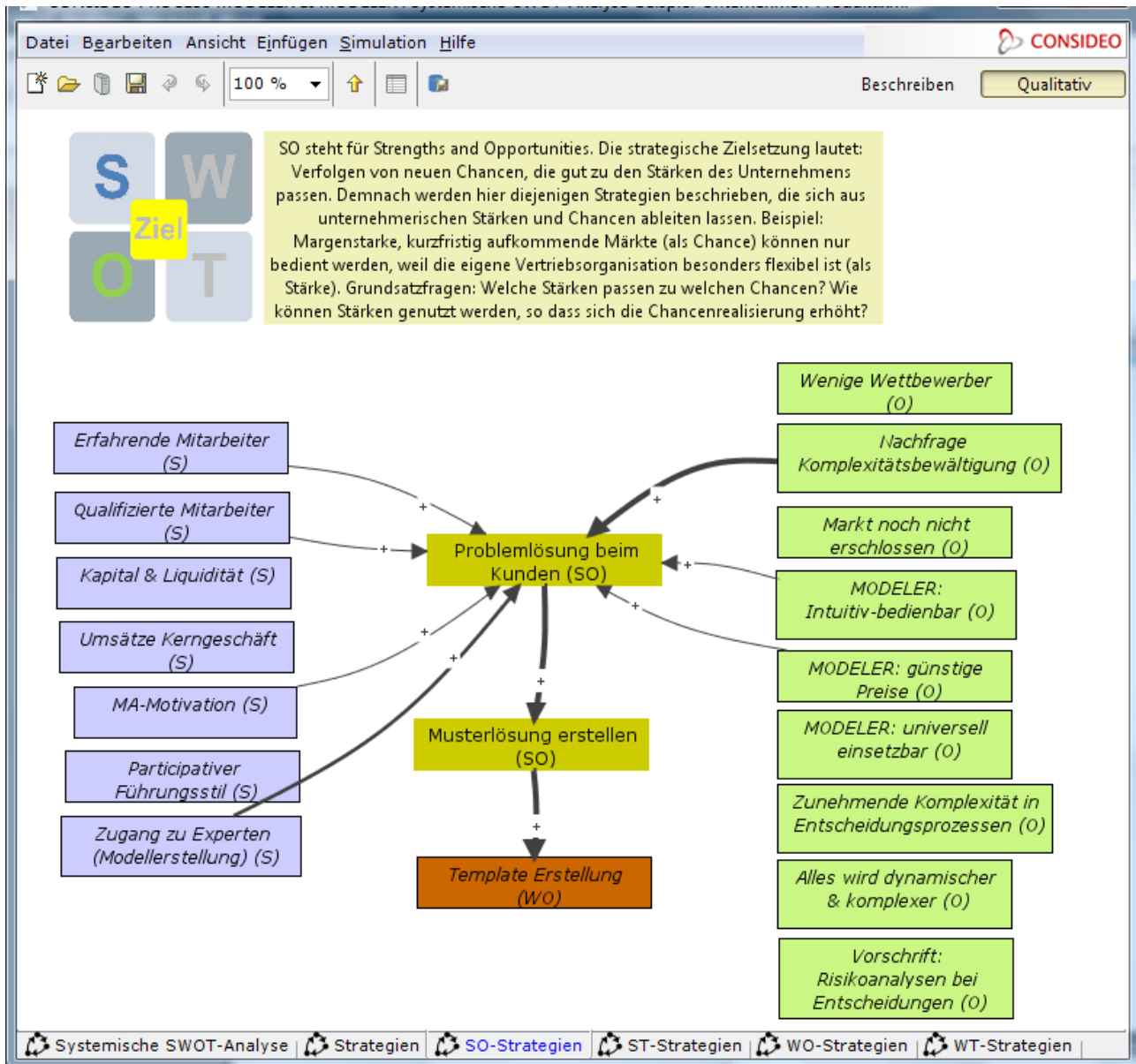


Abbildung 23: Submodell „SO-Strategien“

Sicherlich werden in der Praxis die entwickelten Strategien umfassender sein. Das hier skizzierte Beispiel soll lediglich die Vorgehensweise exemplarisch aufzeigen – ohne einen Anspruch auf Richtig- und Vollständigkeit zu erheben.

3.7 Schritt 7: Strategien vergleichen & bewerten

Nachdem nun alle Normstrategien durch Einfügen neuer Strategie-Faktoren inkl. Verknüpfungen und Angabe der Wirkungsrichtung, -stärke und der zeitlichen Verzögerung entwickelt wurden, sollten diese in einem weiteren Arbeitsschritt miteinander verglichen und bewertet werden. Hierfür müssen Sie lediglich den Schritt 5 wiederholen, d.h. Sie starten mit der Analyse der Erkenntnis-Matrix des Zielfaktors. Bei Bedarf können dann die Matrizen der weiteren Faktoren und die Ursache- und Wirkungsketten geöffnet und analysiert werden.

Nachfolgend beschränken wir uns auf die Analyse der Erkenntnis-Matrix des Zielfaktors und nutzen dabei erneut unser Beispielmodell. Hierfür öffnen wir die Erkenntnis-Matrix und wählen diesmal lediglich die Strategie-Faktoren aus, um eine bessere Übersicht und eine bessere Vergleichbarkeit zu erhalten (siehe Abbildung 24).

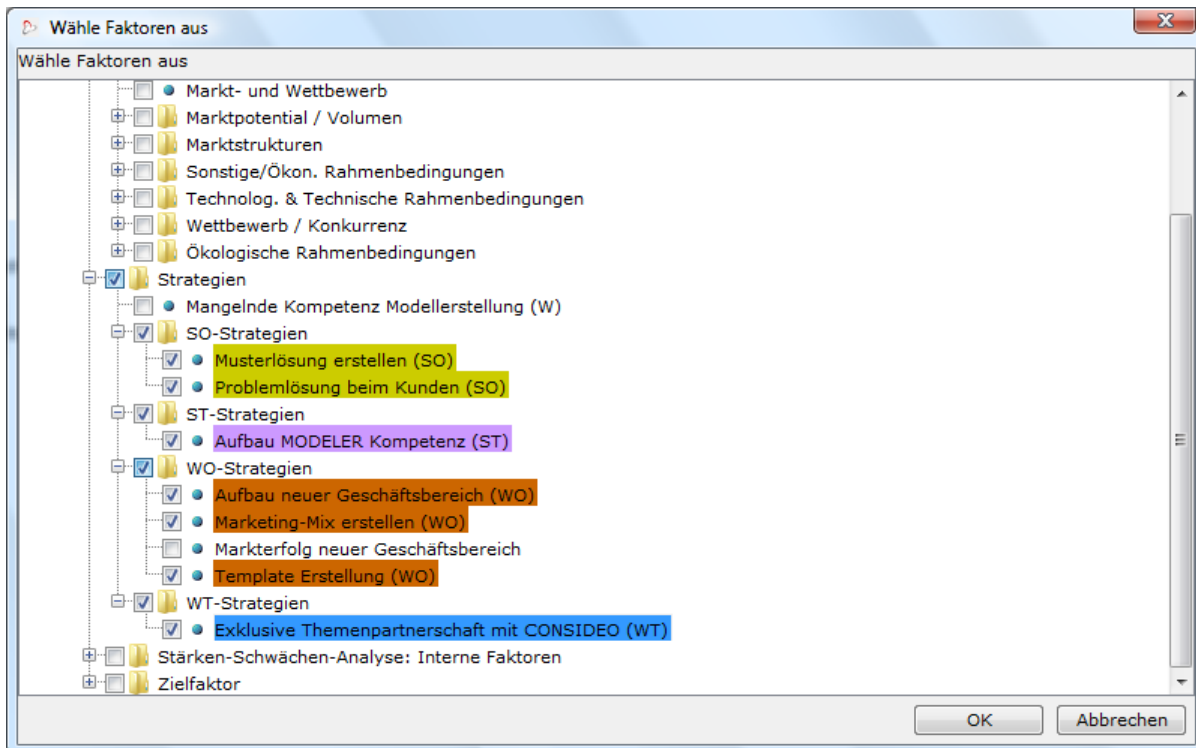


Abbildung 24: Auswahl-Fenster Erkenntnis-Matrix des Zielfaktors

Der Erkenntnis-Matrix (siehe Abbildung 25) können wir sehr schön entnehmen, dass alle Normstrategie wunschgemäß positiv wirken – jedoch mit einer unterschiedlichen Stärke. Die SO-Normstrategie („Problemlösung beim Kunden“ und „Musterlösung entwickeln“) wirkt für sich alleine genommen nur schwach positiv, ist jedoch ein relevanter Teilaspekt der Gesamtstrategie. Dies verdeutlicht die leicht steigende Relevanz der Faktoren im Zeitverlauf.

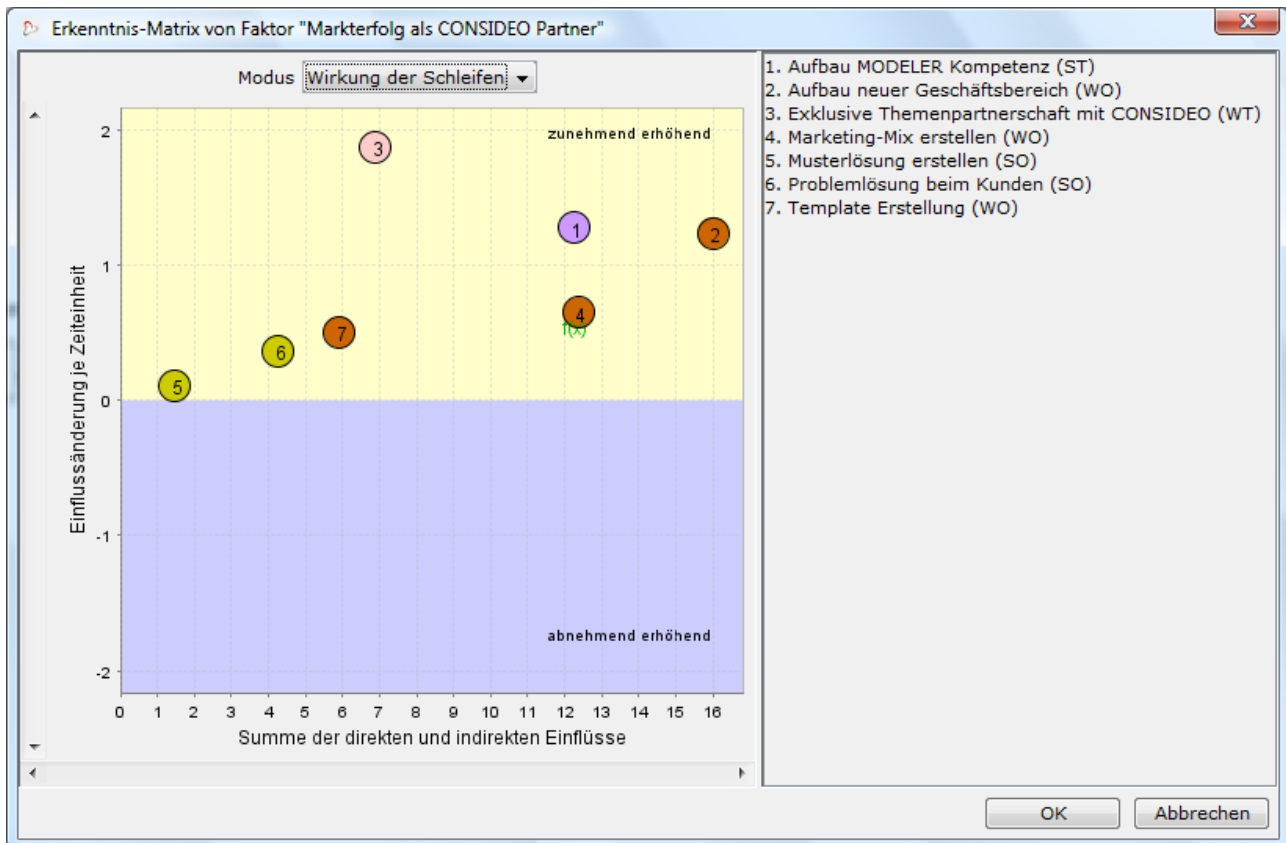


Abbildung 25: Erkenntnis-Matrix des Zielfaktors inkl. Normstrategien

Deutlicher stärken wirken die WT- und ST-Normstrategien („MODELER-Kompetenz aufbauen“ & „Exklusive Themenpartnerschaft mit CONSIDEO“) als unabdingbare Voraussetzung für die Gesamtstrategie.

Alle o.g. Normstrategien würden jedoch verpuffen ohne der WO-Normstrategie – der Gesamtstrategie, die den Aufbau eines neuen Geschäftsbereiches beinhaltet. Dies wird deutlich, in dem Sie die WO-Normstrategie aus dem Modell löschen und die Erkenntnis-Matrix des Zielfaktors erneut öffnen (siehe Abbildung 26).

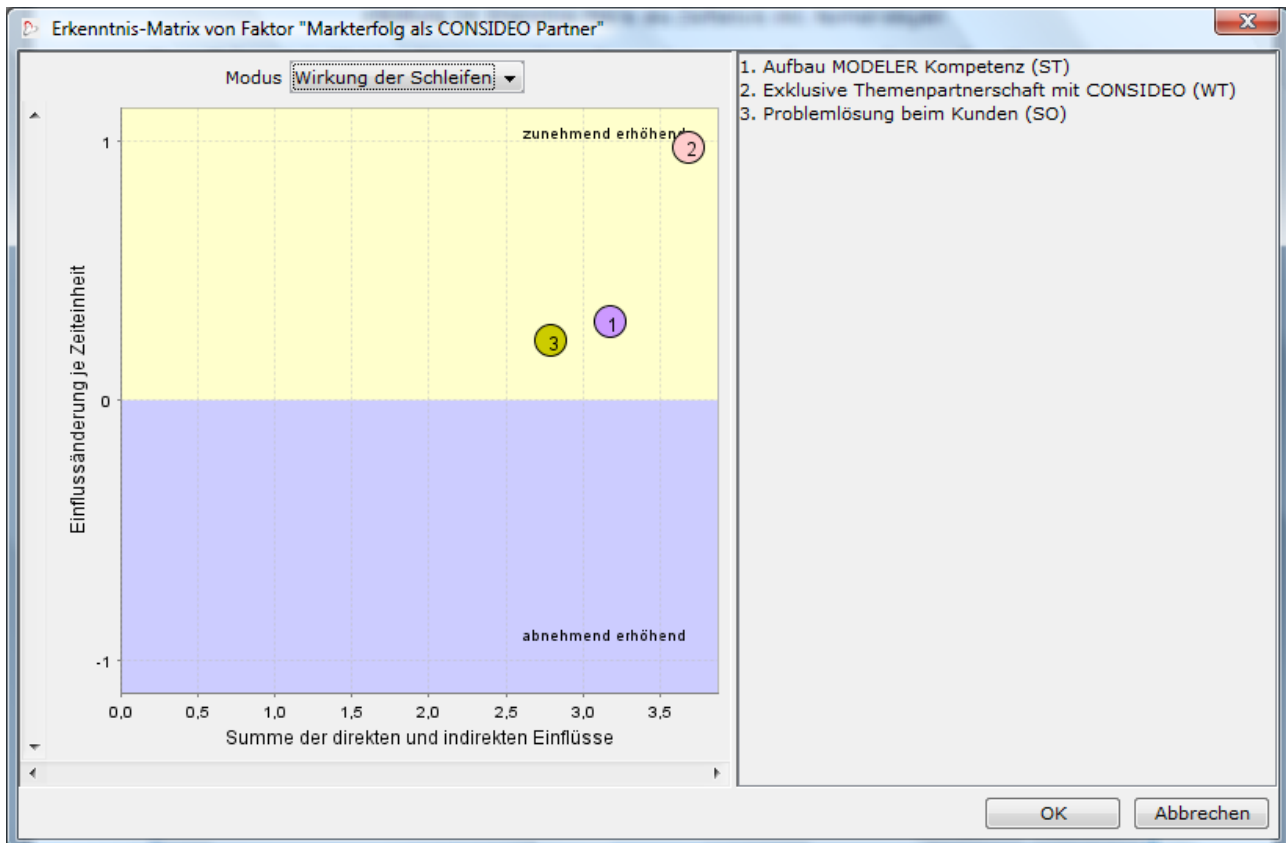


Abbildung 26: Erkenntnis-Matrix des Zielfaktors – ohne WO-Normstrategie

3.8 Schritt 8: Maßnahmen entwickeln, vergleichen und bewerten

Für die einzelnen Strategien können Sie anschließend noch diverse Maßnahmen entwickeln, miteinander vergleichen und bewerten. Hierfür müssen Sie lediglich weitere Faktoren, die die Maßnahmen beschreiben, in das Modell einfügen und mit den Strategie-Faktoren verbinden. Dabei müssen erneut die Wirkungsrichtungen, -stärken und zeitlichen Verzögerungen hinterlegt werden.

Die Analyse und Bewertung der Maßnahmen verläuft identisch im Vergleich zur Analyse und Bewertung der Strategien. Aus diesem Grunde wird diese Vorgehensweise hier nicht weiter beschrieben sondern vielmehr auf Schritt 7 verwiesen.

4. Option: Quantifizierung & Simulation

Optional können Sie das gesamte Modell auch quantifizieren und simulieren. Hierbei können auch Zeitreihen / Datenbank-Daten hinterlegt werden.

5. Get Started: Ihr erfolgreicher Start!

Sie möchten mehr über die systemische SWOT-Analyse erfahren und diese auch kurzfristig einsetzen? Dann sollten Sie sich unbedingt das Template und das Beispiel-Modell bestellen im Onlineshop <http://www.shop.kahrs-beratung.de/> (für beide Modelle benötigen Sie mindestens die CONSIDEO MODELER STARTER – Version) und sich mit dem Umgang des MODELERS vertraut machen.

Für die Anwendung der systemischen SWOT-Analyse müssen Sie lediglich die Qualitative Analyse verwenden, d.h. alle Funktionen rund um die zahlenbasierte Quantifizierung und Simulation benötigen Sie nicht. Um die Qualitative Analyse zu beherrschen, reicht eine eintägige Software-Schulung völlig aus – wenden Sie sich hierfür gerne an uns (www.kahrs-beratung.de), denn wir haben uns u.a. auf die systemische SWOT-Analyse spezialisiert.

Noch ein abschließender Praxis-Tipp: Sie sollten 2-3 interne systemische SWOT-Projekte durchgeführt und erprobt haben, bevor Sie live gehen, d.h. die Vorgehensweise in konkreten (Kunden-) Projekten einsetzen.

Bei Bedarf unterstützen wir Sie hierbei gerne – z.B. durch unser Remote-Coaching-Angebot (siehe Online-Shop). Für weitere Fragen stehen wir Ihnen jederzeit gerne zur Verfügung.

Ihr Team der

Kahrs-Beratung/Bremen



Detlef Kahrs (Inhaber)