

SWOT-Analyse

SWOT-Analyse mit Definition, Beispielen und Praxistipps
Präsentation* von Prof. Dr. Waldemar Pelz



**Auszug aus: Pelz, W.: Strategisches und Operatives Marketing,
Leitfaden zur Erstellung eines professionellen [Marketingplans](#),
Norderstedt 2004 – aktualisiert im Februar 2018
Die Text-Version dieser Präsentation finden Sie unter:
[SWOT-Analyse erstellen](#)*

Definition SWOT-Analyse

Die **SWOT-Analyse** ist eine Methode zur realistischen Einschätzung der Ausgangssituation, um daraus Maßnahmen und **Strategien** zur **Umsetzung von Zielen** zu entwickeln. Das Akronym **SWOT** steht für **S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities and **T**hreats (Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken oder Gefahren).

- Die **Geschichte** der SWOT-Analyse lässt sich bis **500 v. Chr.** zurückverfolgen. Sie stammt aus dem asiatischen **Kampfsport** und dem **militärischen** Bereich.
- Der **Kerngedanke**: „*Nutze deine **Stärken** und konzentriere sie auf die Schwächen des **Gegners**; so kann man auch überlegene Feinde **besiegen**“ (siehe [Zitat Sunzi](#))*
- In den 1950er Jahren hat die **Harvard Business School** diesen Kerngedanken auf die Lösung von **Fallstudien** übertragen. Über die **General Management Programme** gelangte die SWOT-Analyse in Unternehmen und **Beratungsgesellschaften**.



Die SWOT-Analyse: Inhalt im Überblick

- Folienverzeichnis – hier klicken: 
- SWOT-Analyse: Definition, Bedeutung und Vorgehen
- Geschichte und Kerngedanke
- SWOT-Analyse: Tipps zum Vorgehen
- Notwendige Daten und Kennzahlen zur Durchführung
- Beispiel einer SWOT-Analyse im Marketing
- Beispiele für Stärken-Schwächen-Profile (Unternehmen)
- Mögliche Strategien abgeleitet aus einer SWOT-Analyse
- Die SWOT-Analyse im Marketing: Businessplan erstellen
- Tipps zur persönlichen SWOT-Analyse für bessere berufliche Perspektiven
- Beispiele für Anwendungsmöglichkeiten der SWOT-Analyse



SWOT-Analyse: Inhaltsverzeichnis Folien (1)

1	Quelle und Autor	13	SWOT-Analyse und Innovation (1)
2	Die SWOT-Analyse im Überblick	14	SWOT-Analyse und Innovation (2)
3	SWOT-Analyse Definition	15	Vorlage zur SWOT Analyse: Möglichkeiten
4	Folienverzeichnis (1)	16	SWOT-Analyse: Strategien (1)
5	Folienverzeichnis (2)	17	SWOT-Analyse: Strategien (2)
6	SWOT-Analyse: Definition und Bedeutung	18	Notwendige Daten für die SWOT-Analyse
7	Geschichte der SWOT-Analyse (1)	19	Kennzahlen zur Marktanalyse
8	Von TOWS zu SWOT	20	Marktvolumen und Marktpotential
9	Geschichte der SWOT-Analyse (2) - Sunzi	21	Externe und interne Analyse
10	Geschichte (3) - Anmerkungen	22	Beispiel einer SWOT-Analyse – Teil 1
11	SWOT-Analyse im Marketing (1)	23	Beispiel – Teil 2
12	SWOT-Analyse im Marketing (2) – Anm.	24	Beispiel – Teil 3

SWOT-Analyse: Inhaltsverzeichnis Folien (2)

25	Stärken-Schwächen-Profil	36	Erfolgsfaktoren im Businessplan
26	Beispiel Stärken und Schwächen	37	Businessplan: Kennzahlen (KPI) und Ziele
27	Stärken und Schwächen im Vergleich	38	Stärken und Schwächen im Vorstellungsgespräch
28	Stärken-Schwächen-Profil erstellen	39	Stärken und Schwächen im 360-Grad-Feedback
29	Beispiel: Profil Autohaus	40	SWOT Analyse einer Führungskraft
30	SWOT-Analyse: Mögliche Maßnahmen (1)	41	Persönliche SWOT Analyse Beispiel
31	SWOT-Analyse: Mögliche Maßnahmen (2)	42	Stärken und Schwächen der Persönlichkeit
32	Beispiele: Stärken als Wettbewerbsvorteile	43	Tipps zur persönlichen SWOT-Analyse
33	Von der SWOT-Analyse zum Businessplan	44	Literaturhinweise zur SWOT-Analyse (1)
34	SWOT Analyse: Basis für Businessplan	44	Literaturhinweise (2)
35	SWOT im Marketing- und Businessplan	46	Literaturhinweise (3)

SWOT-Analyse: Definition und Bedeutung

- Sowohl in der **Fachliteratur** als auch in der **Praxis** besteht weitgehend Einigkeit darüber, dass eine möglichst realistische Einschätzung der Ausgangssituation entscheidend für den **Erfolg** aller **Strategien** ist, und dass Optimismus und Pessimismus sehr gefährlich sein können. Diesen Grundsatz findet man als Empfehlung in nahezu **allen Kulturen** und **Epochen**. Er gilt für alle auf die Zukunft gerichteten Vorhaben. Diese reichen von Abenteuerreisen und Eroberungen über **politische** Bewegungen und **militärische** Operationen bis hin zu **Kampfsportarten** und Organisationen (von **Greenpeace** über **Massenmedien** bis hin zu bekannten Software- und Computerherstellern).
- *Im Falle marktwirtschaftlicher **Unternehmen** hat eine Fehleinschätzung der Ausgangssituation häufig besonders **gravierende Folgen**: den Konkurs mit allen negativen Auswirkungen auf Mitarbeiter, Kunden, Eigentümer, Lieferanten und den Fiskus. Diese Tatsachen machen die SWOT-Analyse zu einem der weltweit am weitesten verbreiteten Methoden zur Einschätzung der Ausgangssituation in der **Praxis** und als Thema im **Marketing** und in der **Managementlehre**. Auch bei der Diagnose von **Kompetenzen** ist die SWOT-Analyse sehr beliebt.*
- **Beispiele** für die Vielfalt der Anwendungsmöglichkeiten befinden sich im Literaturverzeichnis.



Zur Geschichte der SWOT-Analyse (1)

- Der genaue geschichtliche Ursprung der SWOT-Analyse lässt sich **nicht** mehr **eindeutig** klären. Hinweise findet man bei Autoren wie zum Beispiel **Sunzi** bzw. Sun Tzu („Die Kunst des Krieges“), **Machiavelli** („Der Fürst“) oder Carl von **Clausewitz** („Vom Kriege“).
- In der modernen Fachliteratur wird die SWOT-Analyse verschiedenen Professoren der **Stanford** University (u.a. Albert Humphrey) und der **Harvard** Business School (u.a. Kenneth Andrews, Roland Christensen) zugeschrieben. Sie arbeiteten in den 1950er und 1960er Jahren an Themen der **strategischen Planung**.
- Weil es sich bei der SWOT-Analyse eher um die Anwendung des sprichwörtlichen **gesunden Menschverstandes** handelt, dürfte der Nachweis einer „Urheberschaft“ schwierig und auch wenig sinnvoll sein.
- Einen wichtigen Beitrag zur Popularität der SWOT-Analyse hat sicherlich auch Heinz **Wehrich** mit seiner Publikation aus dem Jahr 1982 geleistet. Titel: „The TOWS Matrix – A Tool for Situational Analysis“. Wehrich war seinerzeit Professor für Management an der **University of San Francisco** und hatte zuvor umfangreiche Praxiserfahrungen unter anderem bei **Volkswagen** und der Huhges Aircraft Company gesammelt.



Von TOWS zu SWOT

- Die SWOT-Analyse gilt als Konzept für eine **systematische Situationsanalyse**. Heinz **Wehrich**, der mit seiner Variante wohl die meisten **Lehrbuchautoren** inspiriert hat, nennt es **TOWS-Matrix** (umgekehrte Reihenfolge der Buchstaben). Dabei steht S für **Strengths**, W für **Weaknesses**, O für **Opportunities** und T für **Threats**.
- Der Begriff „Situation“ umfasst zwei Dimensionen der Matrix: (1.) die **Chancen und Risiken**, die sich aus dem externen Umfeld (Wettbewerber, Technologie, Kundenerwartungen, Politik) ergeben und (2.) die **Stärken und Schwächen** des Unternehmens hinsichtlich seiner **Ressourcen** (Finanzen, Personal, Organisation, Technologie). Stellt man diese Dimensionen in einer Matrix dar, werden zahlreiche Maßnahmen sichtbar, zum Beispiel wie ein Unternehmen seine Mission umsetzen, und wie es aus seinen Stärken klare **Wettbewerbsvorteile** erarbeiten kann.
- Diese Aspekte und **Beispiele** werden auf den nächsten Folien ausführlicher dargestellt. An dieser Stelle sei auf den **geschichtlichen Aspekt** hingewiesen. Ein derartiges Verständnis der Situationsanalyse ist sehr ähnlich der Aussage von **Sunzi**, wie sie auf der nachfolgenden Folie zitiert ist. Manche Autoren wie zum Beispiel **Robert Grant** sehen daher in ihm den **eigentlichen Schöpfer** der SWOT-Analyse.



Geschichte der SWOT-Analyse (2) - Sunzi

Sunzi (bzw. Sun Tzu), Die Kunst des Krieges (ca. 500 v. Chr.)

- *“Wenn du den Feind kennst und dich selbst kennst, brauchst du den Ausgang von hundert Schlachten nicht zu fürchten.*
- *Wenn du dich selbst kennst, doch nicht den Feind, wirst du für jeden Sieg, den du erringst, eine Niederlage erleiden.*
- *Wenn du weder den Feind noch dich selbst kennst, wirst du in jeder Schlacht unterliegen.”*



Anmerkung: Die SWOT-Analyse stammt aus dem **militärischen** Bereich und ist Grundlage fast aller asiatischer **Kampfsportarten**. Die **Harvard Business School** hat sie in den 1960er Jahren zur Anwendung im unternehmerischen **Wettbewerb** vorgeschlagen. Sie gilt **weltweit** als eine der wichtigsten **Methoden** zur (strategischen) Situationsanalyse.

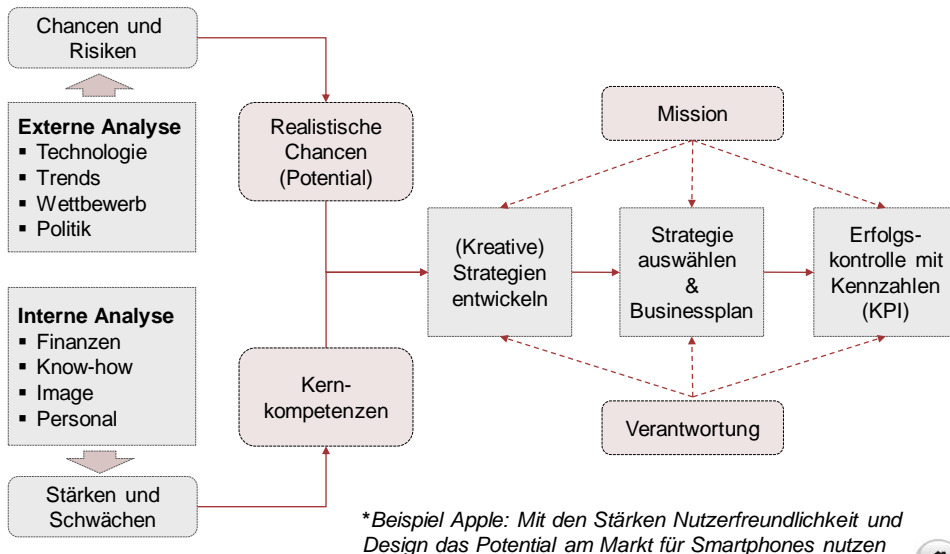


Geschichte der SWOT-Analyse (3) - Anmerkungen

- Sunzi schrieb das Buch „**Die Kunst des Krieges**“ vor zweieinhalbtausend Jahren. Es diente vielen berühmten Feldherren als Quelle der Inspiration. Das Prinzip der SWOT-Analyse ist auf viele Bereiche des Lebens übertragbar. Im Literaturverzeichnis sind zahlreiche **Beispiele** und Tipps zur Anwendung der SWOT-Analyse in der Praxis aufgeführt.
- Das von Sunzi aufgestellte Prinzip der SWOT-Analyse wird besonders häufig im **Strategischen Management** und im **Marketing** angewandt. Beispielsweise besteht nach Robert Grant eine erfolgreiche **Strategie** aus vier Komponenten: (1) Klare **Ziele** (Mission), (2) Profundes Verstehen des **Wettbewerbsumfeldes** zur Entdeckung von Chancen, (3) Bewertung der eigenen **Ressourcen** bzw. Stärken und Schwächen sowie (4) effektive **Umsetzung** (konsequente Fokussierung von Stärken auf Chancen).
- Ein viel diskutiertes **Beispiel** zur Anwendung ist die Platzierung der Marke **Lexus** (von Toyota) gegen **Mercedes** in den USA, nachdem eine SWOT-Analyse erhebliche Schwächen bei Mercedes offenkundig gemacht hatte. Auch die Discounter wie **ALDI** oder **Lidl** nutzen häufig die Schwächen der Markenartikelhersteller aus, wenn diese das Vertrauen der Verbraucher leichtfertig aufs Spiel setzen und somit Schwächen bei der **Kundenbindung** zeigen (siehe Kapitel über **Markenführung**).



SWOT-Analyse im Marketing

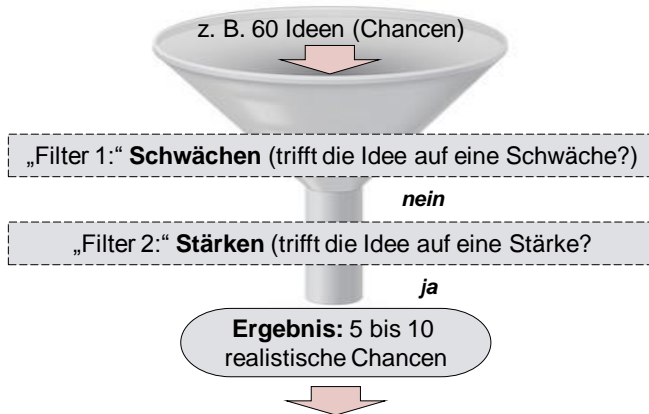


SWOT-Analyse im Marketing - Erläuterung

- **Erläuterung:** (1.) Aus der **externen Analyse** sollen wenige, aber realistische Chancen mit hohem Potential (Nutzen) resultieren. (2.) Die **interne Analyse** soll klären, welche besonderen Fähigkeiten (Kernkompetenzen) die Organisation verfügt, die von Wettbewerbern nicht einfach nachgeahmt werden können. Darauf folgt (3.) die Entwicklung **kreativer Strategien**, die dazu notwendig sind, die Chancen mit dem größten Potential in die Tat umzusetzen. Schließlich folgt (4.) die **Erfolgskontrolle**, die dafür sorgt, dass Fortschritte (z. B. als Meilensteine) gemacht werden.
- Dieses System ist eingebettet in die soziale Verantwortung und die Wertvorstellungen der **Führungskräfte**. Dieses Vorgehen lässt sich auf nahezu alle Organisationen anwenden: Von einer **Gemeinde** über ein **Krankenhaus** bis hin zum Wohltätigkeitsverein oder **Kindergarten**.
- Sie alle befinden sich in einem kontinuierlichen sozialen und technologischen **Wandel**. Dieser bringt zwangsläufig sowohl neue **Chancen** als auch Risiken mit sich. Und darauf muss sich jede Organisation einstellen, indem sie **Fähigkeiten** (Stärken) entwickelt, die notwendig sind, um ihre gesellschaftliche **Aufgabe** (Mission) und **Verantwortung wahrnehmen** zu können.

SWOT-Analyse und Innovation (1)

Brainstorming mit Möglichkeiten (Potential aus der Marktanalyse – siehe unten)

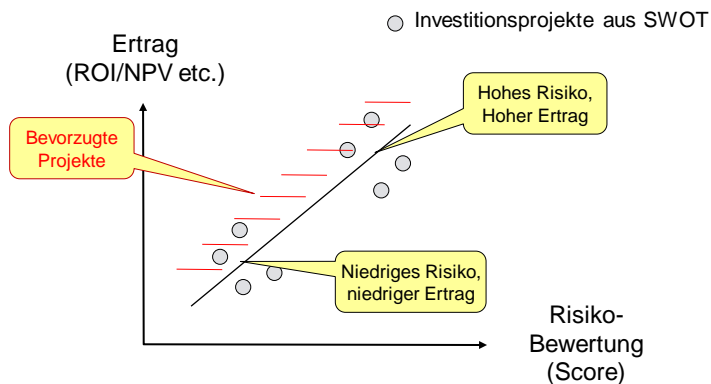


Bewertung der realistischen Chancen nach **Risiko** und Ertrag (ROI)
Umsetzung von Chancen mit günstigem Ertrags-Risiko-Verhältnis



SWOT-Analyse und Innovation (2)

Bewertung der realistischen Chancen nach Ertrag (ROI/NPV) und Risiko
Umsetzung von Chancen mit günstigem Ertrags-Risiko-Verhältnis



Je nach Finanzkraft und Risiko-Neigung wird die Geschäftsführung einige Projekte im oberen und einige Projekte im unteren Bereich genehmigen



Vorlage zur SWOT-Analyse: Möglichkeiten



Vorlage zur SWOT-Analyse: Strategien (1)

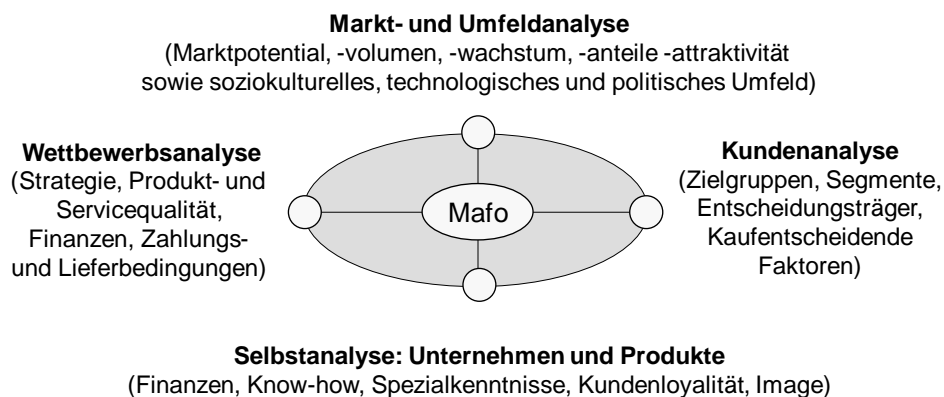
	Externe Faktoren: Technologie, Politik Wettbewerb, Märkte, Trends		
Interne Faktoren: finanzielle, personelle und technologische Ressourcen		Opportunities 1. Neue Technologien 2. Neue Märkte 3.	Threats 1. Bürokratie 2. Neue Wettbewerber 3.
	Strengths 1. Finanzen 2. Wissen 3.	SO-Strategien: Mit Stärken sich bietende Chancen nutzen	ST-Strategien: Mit Stärken Gefahren abwehren
	Weaknesses 1. Kosten 2. Motivation 3.	WO-Strategien: Chancen zur Überwindung von Schwächen nutzen	WT-Strategien: Schwächen reduzieren, bevor sie gefährlich werden

SWOT – Mögliche Strategien (2)

- **SO-Strategien:** Hier gilt es Chancen zu identifizieren, die zu den Stärken der Organisation passen. Diese Kombination stellt den Idealfall dar, weil man große Leistungen in der Regel durch besondere Stärken erreichen wird.
- **WO-Strategien:** Durch diese Strategien sollen interne Schwächen beseitigt werden um externe Chancen zu nutzen. Es gilt Schwächen in Stärken zu verwandeln um eine SO-Position zu ermöglichen. Mögliche Aktionsfelder sind z. B. Kooperationen oder Personalentwicklungsmaßnahmen.
- **ST-Strategien:** Diese Strategien nutzen Stärken um externen Risiken zu begegnen. Bisherige Erfolge sollen verteidigt werden.
- **WT-Strategien:** Eine Organisation, die zu vielen dieser Kombinationen ausgesetzt ist, muss um ihren Fortbestand bangen. In diesen kritischen Situationen muss es das Ziel sein, die internen Schwächen zu reduzieren und die Auswirkungen von Umweltrisiken zu minimieren.



Praxis: Notwendige Daten für die SWOT-Analyse

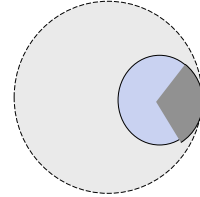


Tipp zur Anwendung: Dieses Wissen ist in der Regel bereits vorhanden. Beginnen Sie damit (zum Beispiel in einem Workshop). Erst wenn relevante Wissenslücken offensichtlich werden, sollte man mit der (teuren) internen oder externen Marktforschung beginnen.



Notwendige Kennzahlen für die Marktanalyse

- **Marktpotential (!)*** (maximale Aufnahmefähigkeit)
= Anzahl Bedürfnisträger x durchschnittlicher Bedarf
- **Marktvolumen** (aktueller Markt)
= tatsächlicher Umsatz oder Absatz im Segment
- **Marktausschöpfung/-sättigung**
= Marktvolumen : Marktpotenzial
- **Marktanteil (absolut)**
= Absatz oder Umsatz : Marktvolumen
- **Marktanteil (relativ)**
= Absatz oder Umsatz : Absatz oder Umsatz Marktführer



**Das Potential existiert anfangs häufig nur als „Vision“ oder „Idee“ wie die Beispiele Apple, Microsoft, Amazon, Facebook, Google, IKEA, Ryanair oder Merck (Flüssigkristalle) zeigen*

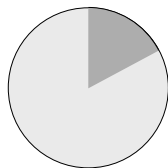


Ermittlung Marktvolumen und Marktpotential

Top Down



- Amtliche Statistik (Import, Produktion, Export, Verbrauch)
- Berechnungen Verbände (Mitgliederinformationen, siehe z. B. Deutscher Schrauben- oder Kork-Verband, VCI)
- Schlussfolgerungen (z. B. Gramm Flüssigkristalle pro Bildschirm x Bildschirme (neu und Ersatz), Synthesefasern für Flugzeugsitze, Mobiltelefone pro Einwohner x Einwohner im Alter von ... bis)



- Hochrechnungen (aus Stichprobe - Kaufinteressenten)
- Panel-Erhebungen (wiederkehrende Befragung der gleichen Zielgruppe zur Trenderkennung)
- Ausschreibungen, Baugenehmigungen
- Neue Produkte (Innovation) ⇒ Versuch und Irrtum



Bottom Up



Externes und internes Umfeld

- **Internes Umfeld:** Dazu zählen die individuellen Stärken und Schwächen des Unternehmens wie zum Beispiel Finanzen, Personal, Patente, Image, Erfahrung, Unternehmenskultur, Motivation, Führungsqualität. Diese Faktoren sind in der Regel in jedem Unternehmen anders (selbst in der gleichen Branche).
- **Externes Umfeld:** Dazu zählen Veränderungen im politischen, kulturellen, rechtlichen, technologischen und internationalen Bereich. Das wird besonders deutlich bei neuen Technologien, die dann zum Risiko werden können, wenn man sie ignoriert, oder auch neue Chancen bieten können, wenn das Unternehmen sich früher als der Wettbewerb darauf einstellt.
- Es gilt der allgemeine Grundsatz: „**Stärken stärken und Schwächen schwächen.**“



Beispiel 1 einer SWOT-Analyse

Tendenzen am Markt

- Der **Markt** hat sich in den letzten Jahren dramatisch verändert: Stagnierende Nachfrage in unseren Kernmärkten, sinkende Preise und steigender **Wettbewerbsdruck** führen zu sinkenden Umsätzen und Ergebnissen
- Anhaltende Tendenz zu weniger, aber an Bedeutung wachsenden **Kunden** mit steigender **Verhandlungsmacht**

Stärken

- Durch unsere weltweit etablierten Produktions- und Marketing-, Forschungs- und Entwicklungszentren haben wir Zugang zu **neuestem Know-how**
- Durch unsere Erfahrungen in **Technologie** und Produkt-Anwendung haben wir einen **Vorsprung** vor wichtigen Wettbewerbern
- Die **Beziehungen** zu unseren **Kunden** sind sehr gut und weiterhin ausbaufähig
- Wir haben umfangreiche Erfahrungen in der **globalen Zusammenarbeit** mit strategischen Partnern



Beispiel 2 einer SWOT-Analyse

Schwächen

- Qualitätsschwankungen in der Produktion
- Defizite in der Logistikkette bis zum Kunden
- Unzureichender Einsatz neuester IT-Systeme
- Hohe Kosten aufgrund komplexer Produktions-, Kunden- und Sortimentsstruktur
- Geringe Effizienz der Außenorganisation

Risiken

- Neue Anwendungsgebiete sind selten geworden
- Neue Distributionskanäle (Händler mit weniger Markentreue gewinnen an Bedeutung)
- Hohes finanzielles Risiko durch große Investitionen
- Asiatische Wettbewerber werden ihre Vertriebsnetze in Europa ausbauen und den Wettbewerb verschärfen
- Bei wichtigen Kunden wächst die Tendenz zur Konzentration auf wenige Lieferanten
- Ein weiterer Preisverfall durch wachsende Übersee-Importe ist zu erwarten



Beispiel 3 einer SWOT-Analyse

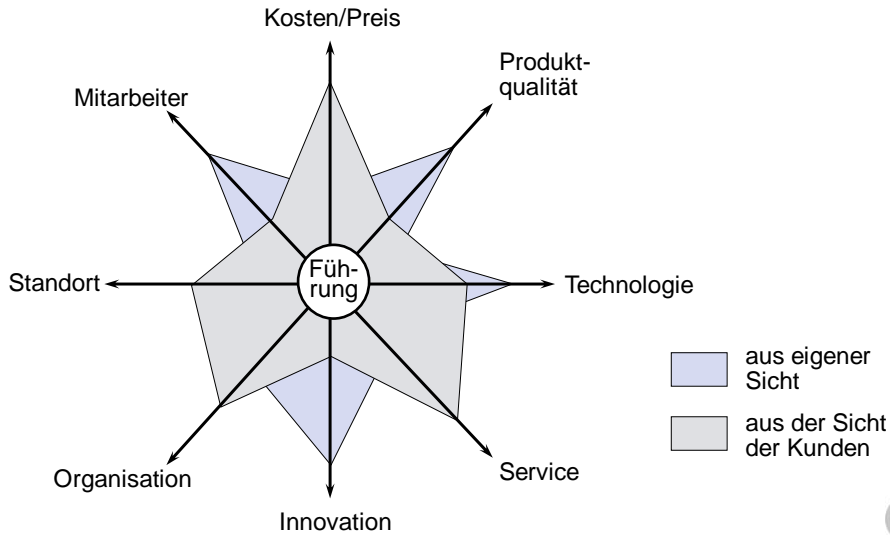
Chancen und strategische Alternativen

- Gute Finanzlage erlaubt große Investitionen und somit Senkung der Stückkosten
- Wir verfügen über die notwendigen Erfahrungen und das Knowhow, die Geschäftsprozesse wesentlich vereinfachen und das Sortiment straffen zu können
- Kerngeschäft mit großen Volumina bei bestehenden A-Kunden ist ausbaufähig
- Geschäftsprozesse lassen sich aufgrund der Technik wesentlich vereinfachen
- Neue A-Kunden können durch „maßgeschneiderte“ Systemlösungen gewonnen werden. Dazu ist ein massiver Ausbau des technischen Service notwendig.

Dieses (stark verkürzte) Ergebnis einer SWOT-Analyse, die in einem Workshop Erarbeitet wurde, dient als Grundlage zur Bestimmung weniger, langfristiger strategischer Erfolgsfaktoren, wie sie in der nächsten Folie dargestellt ist. Hier besteht – wie so häufig in der Praxis – ein großer Unterschied zwischen der Einschätzung durch das Management (Selbstbild) und der Einschätzung durch die Kunden (Fremdbild), die im Rahmen einer Kundenbefragung ermittelt wurde.



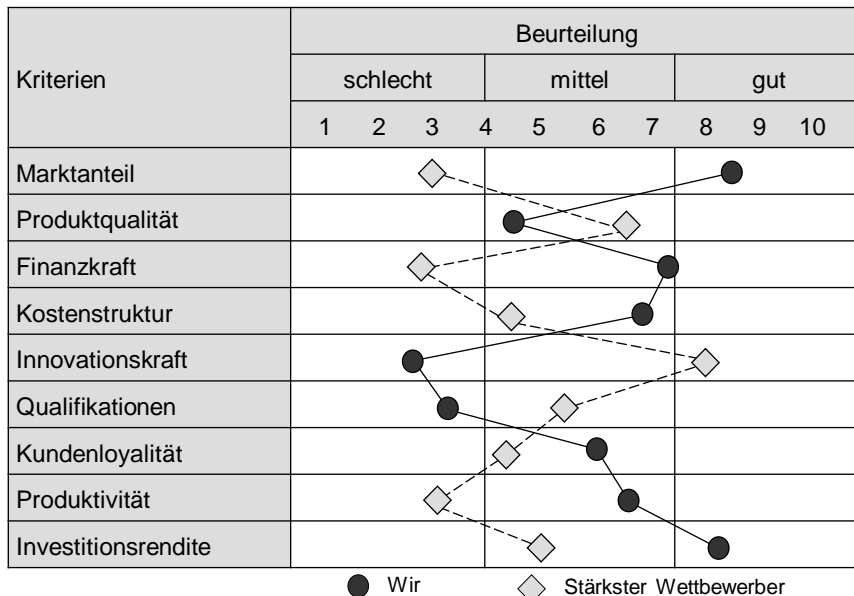
Stärken/Schwächen-Profil aus einer SWOT-Analyse



Beispiel: Stärken und Schwächen

Leistungsfähigkeit des Produktes bzw. der Dienstleistung	--	++
▶ Preis-Leistungs-Verhältnis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▶ Maßnahmen zur Kostensenkung und Kostentransparenz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▶ Kooperationsbereitschaft, Service und Unterstützung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualität		
▶ Qualitätsindex, Ranking, Fehlerfreiheit bzw. Null-Fehler-Quote	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▶ Gelebtes Qualitätssicherungssystem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▶ Konstruktive Zusammenarbeit und Problemlösung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Logistik		
▶ Zuverlässigkeit, Flexibilität und Termintreue	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▶ Umweltverträglichkeit und Sicherheit der Supply Chain	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Technologie		
▶ Technologisches Niveau und Leistungsfähigkeit der F & E	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▶ Investitionen in neueste Technologien und Know-how	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(Top-)Management		
▶ Durchführung kontinuierlicher Verbesserungsprozesse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▶ Commitment bezüglich Qualität und Kundenzufriedenheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

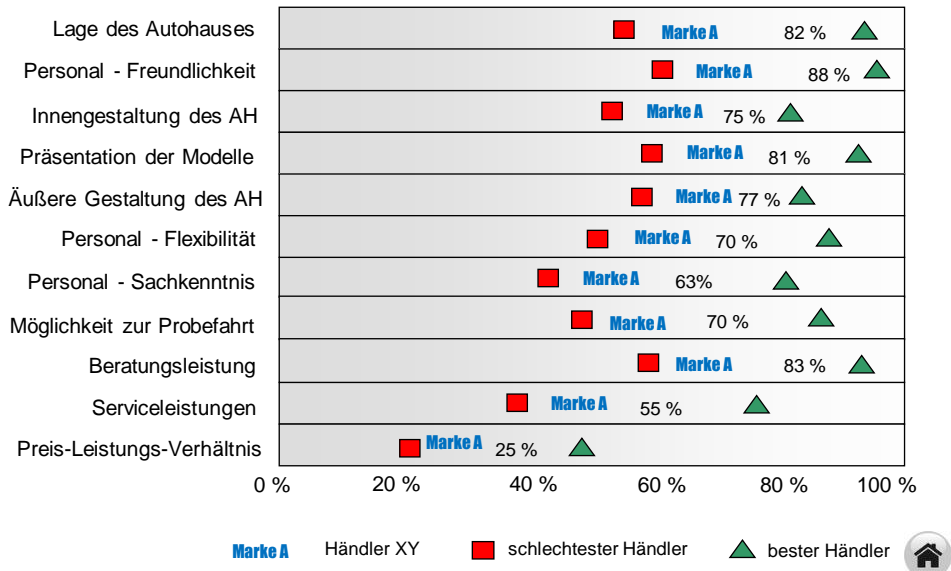
Stärken und Schwächen im Vergleich



Beispiel: Stärken-/Schwächen-Profil (Anmerkungen)

- Zur praktischen Darstellung bieten sich entweder Vergleiche zum unmittelbaren Wettbewerber oder dem Marktführer der Branche an. Auch ein Vergleich von Selbstbild (interne Befragung) und Fremdbild (Kundenbefragung) verdeutlicht sehr schnell den Handlungsbedarf.
- Die Auswahl der Kriterien (z. B. Mitarbeiter, Technologie, Preis) ist abhängig davon, wie wichtig bestimmte Kriterien für den Markterfolg sind und wie schwierig eigene Vorteile vom Wettbewerb nachzuahmen sind. Mit anderen Worten: Es kommt darauf an, Wettbewerbsvorteile auf Gebieten aufzubauen, die für den Kunden wichtig und zugleich vom Wettbewerb nur schwer aufzuholen sind.
- Da sich die Gewichtung der Kriterien im Laufe der Zeit verändert, sollte die Bewertung – abhängig von der Schnellebigkeit der Branche – etwa einmal pro Jahr durchgeführt werden. Nur so kann man rechtzeitig auf Abweichungen zwischen Selbst- und Fremdbild reagieren.
- Immer häufiger erstellen Kunden Anforderungsprofile zur systematischen Beurteilung (potenzieller) Anbieter. Ein Beispiel befindet sich auf der vorherigen Folie. Die Kategorien (Auswahl) stammen von DaimlerChrysler, ThyssenKrupp und Infineon.

Stärken-Schwächen-Profil Beispiel Autohaus



SWOT-Analyse: Mögliche Maßnahmen (1)

■ Stärken des Konkurrenten angreifen

- ▶ Preis unterbieten/Produkteigenschaften verbessern
- ▶ In die Technologie der nächsten Generation springen

■ Schwächen des Konkurrenten angreifen

- ▶ In Segmente, Regionen, Technologien und Produkte investieren, in denen der Wettbewerber schwach ist oder die er vernachlässigt hat
- ▶ In Sortimentslücken des Wettbewerbers investieren

SWOT-Analyse: Mögliche Maßnahmen (2)

■ Guerrilla-Strategien

- ▶ Unerwartete (Schein-)Angriffe entlang des Marketing-Mix
- ▶ In juristische Auseinandersetzungen verstricken
- ▶ Umzingelung mit Kampf- und Premium-Marke

■ Präventivmaßnahmen ergreifen

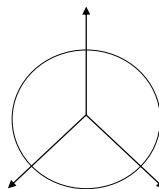
- ▶ Kapazität über die Nachfrage hinaus ausweiten
- ▶ Zugang zu Vertriebswegen, Technologien und Medien absichern



Beispiele: Stärken als Wettbewerbsvorteile

Überlegene Produkte

- Apple, BMW, Porsche, Kennametal
- Amazon, Google, HILTI, ASS, König & Bauer, Fischerwerke*



Überlegene Abläufe

- IKEA, Kaufland, UPS,
- Dell, ALDI, SSI Schäfer, Rittal, Uhde, Kaufland



Überlegene Kundenbeziehungen

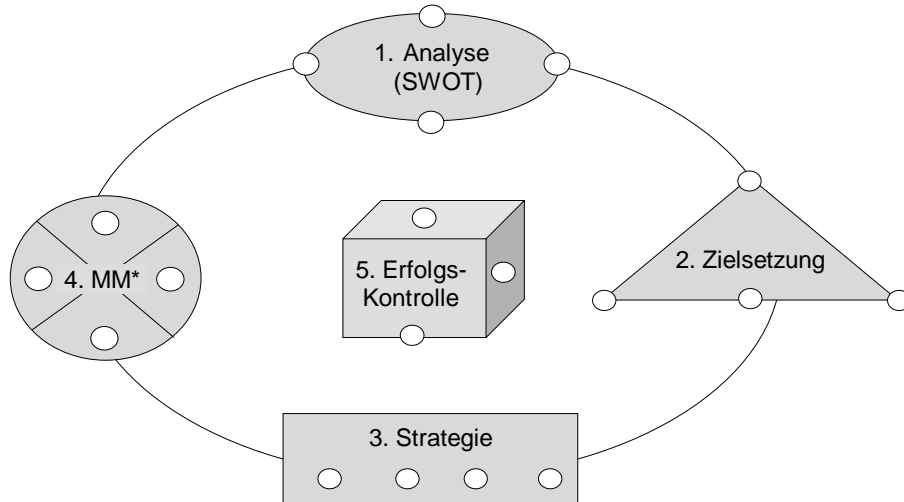
- Starbucks, SAP, IBM, Kärcher
- eBay, Siemens, Handtmann, Trütschler, Comet, Hella



*230 Patente/MA (Siemens = 10)



Von der SWOT-Analyse zum Businessplan



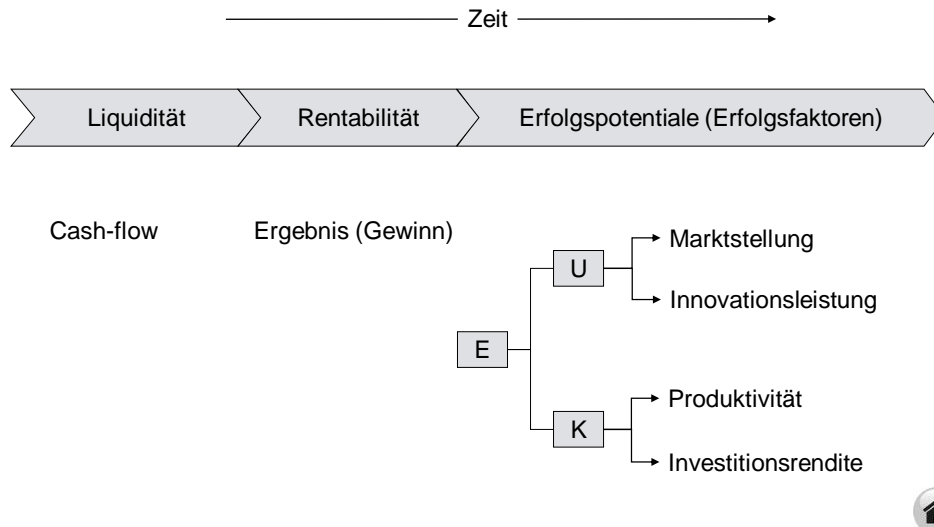
Antwort: Auf die SWOT-Analyse folgen die weiteren Elemente des Businessplans

* Marketing-Mix (operative Umsetzung)



SWOT Analyse als Basis für jeden Businessplan

- *Der Businessplan beginnt mit einer Mission. Diese macht deutlich, welche Aufgabe das Unternehmen für die Gesellschaft hat (Sinn der Existenz). Beispiele:*
 - ▶ Würth: „Wenn es keine Schrauben und Gewinde gäbe, würde die Welt in fünf Minuten kollabieren“
 - ▶ IKEA: „to offer a wide range of home furnishing items of good design and function ... at prices so low that the majority of people can afford to buy them“ (fast deckungsgleich mit der Mission von ALDI).
 - ▶ Google: „to organize the world's information and make it universally accessible and useful“
- *Aus der SWOT-Analyse folgt die Strategie (siehe Folien 8 und 9). Diese muss durch messbare Ziele und Kennzahlen definiert werden, um sie anschließend umsetzen zu können.*
- *Kennzahlen können Frühindikatoren (z. B. Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit) oder Spätindikatoren (z. B. Liquidität) sein.*
- *Weit verbreitet ist auch das Kennzahlen-System der Balanced Scorecard mit Kennzahlen aus vier Perspektiven: (1) Kunden: Gewinnung von Neukunden und Zufriedenheit der Stammkunden, (2) Organisation: möglichst reibungslose, fehlerfreie Abläufe und (3) Mitarbeiter: Engagement und Motivation. Diese Frühindikatoren münden im finanziellen Erfolg, der vierten Perspektive (Rentabilität und Liquidität) als Spätindikator.*

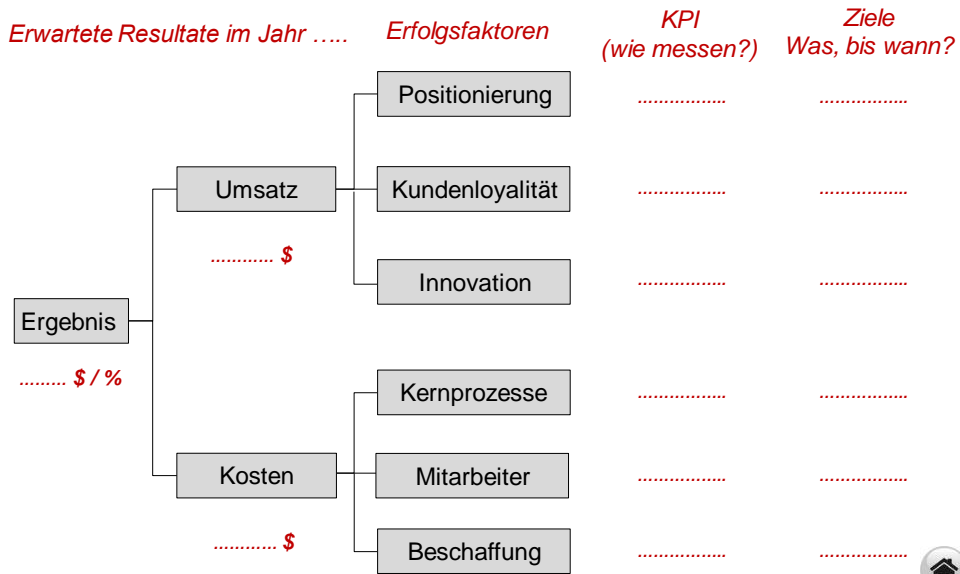
SWOT-Analyse im Marketing und Businessplan



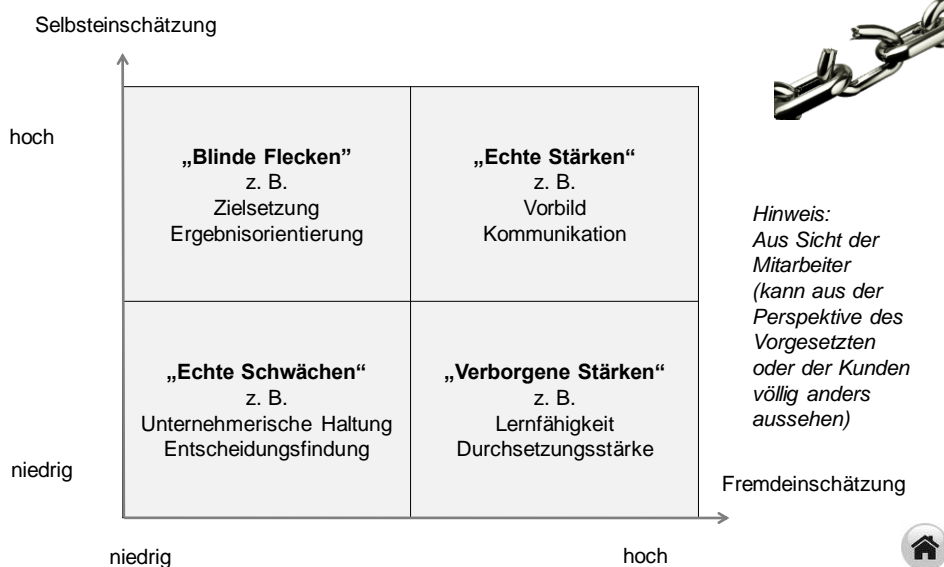
Erfolgsfaktoren im Businessplan

- Marktstellung (Marktanteil, Positionierung) 
- Relative Qualität (Preis-Leistungs-Verhältnis) 
- Innovationsleistung (am Markt und im Unternehmen)
 - ▶ Investitionsrendite (Rendite aller Neu-, Ersatz- und Erweiterungsinvestitionen)
 - ▶ Innovationsrate (Anteil von Neuprodukten am Umsatz)
 - ▶ Time-to-market (von der Patentanmeldung bis zum Marktanteil X)
- Produktivität und Kostenmanagement
 - ▶ Kapital (Umschlag, Risiko, Technologie)
 - ▶ Arbeit (Wertschöpfung pro Mitarbeiter)
 - ▶ Abläufe/Organisation (Prozesskosten, Fehlerquote, Durchlaufzeiten, Leads-Generierung, Komplexitätskosten)

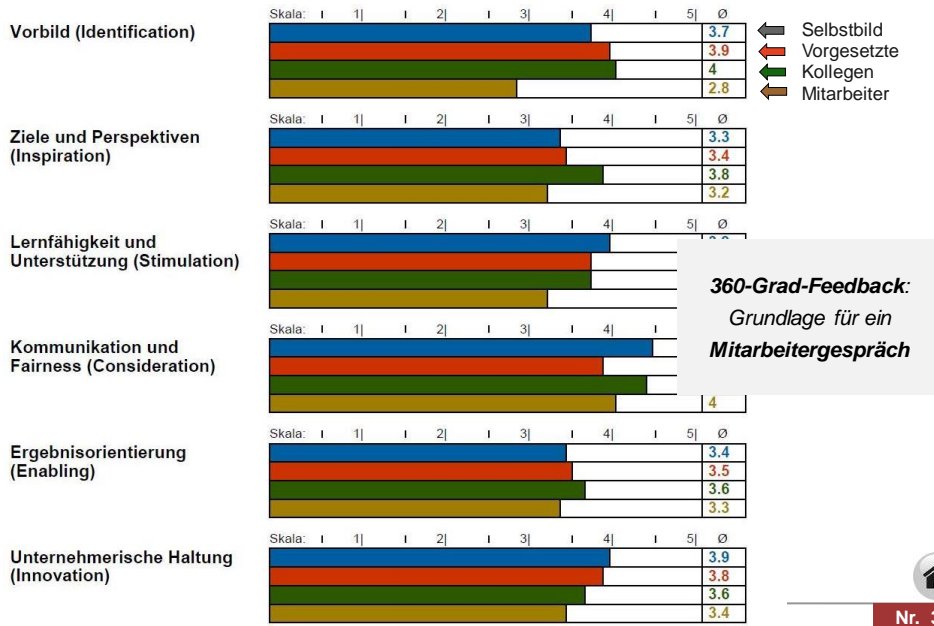
Businessplan: Kennzahlen (KPI) und Ziele



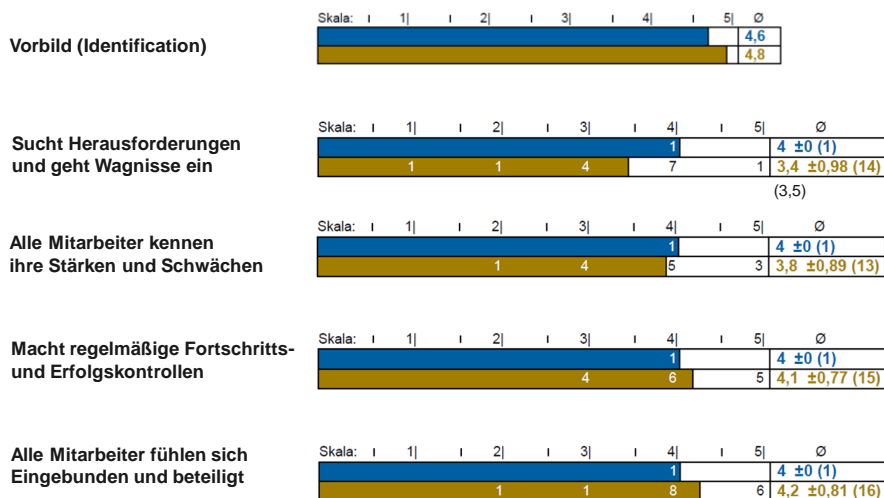
Stärken und Schwächen im Vorstellungsgespräch



Stärken und Schwächen im 360-Grad-Feedback



SWOT Analyse einer Führungskraft auf Basis eines 180-Grad-Feedbacks



Persönliche SWOT Analyse einer Führungskraft

Die persönliche SWOT-Analyse (vorherige Folie) zeigt, dass es sich lohnt, die Kompetenzen „Ziele und Perspektiven“, „Lernfähigkeit und Unterstützung“, „Unternehmerische Haltung“ sowie „Emotions- und Stimmungsmanagement“ genauer zu analysieren.

Die Mitarbeiter stehen voll hinter ihrer Führungskraft. Allerdings könnte sie neue unternehmerische Herausforderungen angehen und sollte auch etwas riskieren. Damit dies erfolgreich sein wird, muss die Führungskraft ihren Mitarbeitern mehr Feedback zu ihren Stärken und Schwächen geben und regelmäßig den Fortschritt und die Ergebnisse bei der Umsetzung der unternehmerischen Ziele kontrollieren. Diese Kontrolle sollte vor allem durch eine stärkere Einbindung der Beteiligten und mehr Selbstkontrolle erfolgen. Die Risikobereitschaft dieser Führungskraft ist weniger ausgeprägt als bei Kollegen, obwohl sie bei den meisten anderen Kompetenzen deutlich besser abscheidet.

Die Mitarbeiter haben das Gefühl, dass ihre Arbeit einen erkennbaren, langfristigen Sinn hat. Das zu vermitteln, gelingt dieser Führungskraft besser an ihren Kollegen auf gleicher Hierarchiestufe. Es gibt einige Mitarbeiter (6 von 16), bei denen man die Verbindung zwischen dem Sinn ihrer Arbeit und den konkreten Zielen klarer kommunizieren sollte. Zu empfehlen wäre auch, für eine deutlichere Arbeitsteilung zu sorgen und die Motivation der Mitarbeiter zu fördern. Wie man das konkret erreichen könnte, zeigen die nachfolgenden Folien.



Stärken und Schwächen der Persönlichkeit (beliebt im Vorstellungsgespräch)

- **Persönliches Wachstum**
 1. Kreative Gestaltung versus passive Konsumhaltung
 2. Lernen und Neugier versus Verschlossenheit gegenüber Neuem
 3. Optimistischer Ehrgeiz versus pessimistische Zurückhaltung
- **Gemeinsinn**
 4. Gerechtigkeit und Fairness versus selbstsüchtiger Egoismus
 5. Aufrichtigkeit und Vertrauen versus politische Täuschung
 6. Hilfsbereitschaft und Toleranz versus ängstliche Intoleranz
- **Führung und Einfluss**
 7. Mut und Zielorientierung versus fremdbestimmte Abhängigkeit
 8. Vorbild und Ausdauer versus situativer Opportunismus
 9. Verantwortungsbewusstsein versus frustrierte Gleichgültigkeit
- Link zum **Persönlichkeitstest**:
www.managementkompetenzen.de/persoenlichkeitstest.html



Tipps zur persönlichen SWOT-Analyse

- Legen Sie Ihre beruflichen und persönlichen Perspektiven und Ziele fest:
www.management-innovation.com/download/Berufliche-Perspektiven.pdf
- Wählen Sie die Kompetenzen aus, die für das Erreichen Ihrer Ziele notwendig sind und testen Sie dazu Ihre Stärken und Schwächen:
www.managementkompetenzen.de
- Speziell für Führungskräfte: www.fuehrungskompetenzen.com
- Für mehr Objektivität lassen Sie sich auch von Anderen beurteilen:
www.360-Grad-Feedback.org
- Ein Coaching ist eine gute Methode für die Arbeit an Stärken und Schwächen
www.management-coaching-frankfurt.de
- ... und vermeiden Sie *Management-Esoterik*. Siehe dazu:
 - ▶ Das Reiss-Profil: Kritik der Theorie der 16 Lebensmotive:
www.management-innovation.com/download/Reiss-Profil.pdf
 - ▶ Systemisches Coaching – eine kritische Analyse
www.management-innovation.com/download/Systemisches-Coaching.pdf



Literaturhinweise zur SWOT-Analyse (1)

(Beispiele zur Anwendung in der Praxis)

- J. Terrados, G. Almonacid, L. Hontoria, **Regional energy planning** through SWOT analysis and strategic planning tools.: Impact on renewables development, in: Renewable and Sustainable Energy Reviews, Volume 11, Issue 6, August 2007
- Nikzad Manteghi, Abazar Zohrabi, A proposed comprehensive framework for formulating strategy: a Hybrid of balanced scorecard, SWOT analysis, Porter's generic strategies and **Fuzzy quality function deployment**, in: Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume 15, 2011
- Ozcan Arslan, Ismail Deha Er, SWOT analysis for safer carriage of **bulk liquid chemicals** in tankers, in: Journal of Hazardous Materials, Volume 154, Issues 1-3, 15 June 2008
- İhsan Yüksel, Metin Dagdeviren, Using the analytic network process (ANP) in a SWOT analysis – A case study for a **textile firm**, in: Information Sciences, Volume 177, Issue 16, 15 August 2007
- Mikko Kurttila, Mauno Pesonen, Jyrki Kangas, Miika Kajanus, Utilizing the analytic hierarchy process (AHP) in SWOT analysis — a hybrid method and its application to a **forest-certification** case, in: Forest Policy and Economics, Volume 1, Issue 1, 1 May 2000
- I.E. Nikolaou, K.I. Evangelinos, A SWOT analysis of environmental management practices in **Greek Mining** and Mineral Industry, in: Resources Policy, Volume 35, Issue 3, September 2010



Literaturhinweise zur SWOT-Analyse (2)

(Beispiele zur Anwendung in der Praxis)

- Chang-Yuan Gao, Ding-Hong Peng, Consolidating SWOT analysis with nonhomogeneous **uncertain preference information**, in: Knowledge-Based Systems, Volume 24, Issue 6, August 2011
- G. Houben, K. Lenie, K. Vanhoof, A knowledge-based SWOT-analysis system as an instrument for strategic planning in **small and medium sized enterprises**, in: Decision Support Systems, Volume 26, Issue 2, August 1999
- Robert G. Dyson, SWOT analyses of the national energy sector for **sustainable energy** development, in: Energy, Volume 34, Issue 6, June 2009
- Gürkan Sin et. al., A critical comparison of systematic calibration protocols for activated sludge models: A SWOT analysis, in: **Water Research**, Volume 39, Issue 12, July 2005
- Edward Bernroider, Factors in SWOT Analyses Applied to Micro, Small-to-Medium, and Large **Software Enterprises**: an Austrian Study, in: European Management Journal, Volume 20, Issue 5, October 2002
- Terkel Christiansen, A SWOT analysis of the organization and financing of the **Danish health care** system, in: Health Policy, Volume 59, Issue 2, January 2002
- Ritu Paliwal, EIA practice in India and its evaluation using SWOT analysis, in: **Environmental Impact Assessment Review**, Volume 26, Issue 5, July 2006



Literaturhinweise zur SWOT-Analyse (3)

(Beispiele zur Anwendung in der Praxis)

- Mehmet Sariisik, Oguz Turkay, Orhan Akova, How to manage **yacht tourism in Turkey**: A swot analysis and related strategies, in: Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume 24, 2011
- Samira Sarter, Gilles Sarter, Patrick Gilabert, A Swot analysis of HACCP implementation in **Madagascar**, in: **Food Control**, Volume 21, Issue 3, March 2010
- Seungbum Lee, Patrick Walsh, SWOT and AHP hybrid model for sport marketing outsourcing using a case of intercollegiate sport, in: **Sport Management Review**, Volume 14, Issue 4, November 2011
- C.J. Caruana et. al., A comprehensive SWOT audit of the role of the biomedical physicist in the **education of healthcare** professionals in Europe, in: Physica Medica, Volume 26, Issue 2, April 2010
- Ram K Shrestha, Janaki R.R Alavalapati, Robert S Kalmbacher, Exploring the potential for silvopasture adoption in south-central Florida: an application of SWOT-AHP method, in: **Agricultural Systems**, Volume 81, Issue 3, September 2004
- Madjid Tavana et. al., A hybrid Delphi-SWOT paradigm for oil and **gas pipeline** strategic planning in **Caspian Sea** basin, in: Energy Policy, Volume 40, January 2012
- Susan E. Jackson et. al., Recent Research on Team and **Organizational Diversity**: SWOT Analysis and Implications Original, in: Journal of Management, Volume 29, Issue 6, December 2003

