

SWOT-Analyse

Geschichte und Tipps zur Anwendung*

Prof. Dr. Waldemar Pelz

Fachgebiet: Internationales Management und Marketing an der
[Technischen Hochschule Mittelhessen \(THM Business School\)](#)

Angewandte Forschung und Entwicklung sowie Praxistransfer am
[Institut für Management-Innovation \(Steinbeis-Transferzentrum\)](#)

SWOT-Analyse: Definition, Beispiele, Vorlagen, Marketing, Businessplan

**Auszug aus: Waldemar Pelz, Strategisches und Operatives Marketing,
Ein Leitfaden zur Erstellung eines professionellen Marketing-Plans,
Norderstedt 2004 (2. Auflage, erscheint 2012)*

Nr. 1

Inhalt: Geschichte und Anwendung der SWOT-Analyse

- Zur Geschichte der SWOT-Analyse und Definition
- Kerngedanke und Möglichkeiten der Anwendung
- Beispiele und Tipps zur Arbeit mit der SWOT-Analyse
- Notwendige Daten und Kennzahlen zur Durchführung
- Beispiel einer SWOT-Analyse (in Kurzform)
- Beispiele für Stärken-Schwächen-Profile
- Mögliche strategische Maßnahmen abgeleitet aus der SWOT-Analyse
- Die SWOT-Analyse als Grundlage für einen Business- oder Marketingplan
- Literaturhinweise mit Beispielen für die Vielfalt der Anwendungsmöglichkeiten der SWOT-Analyse in der Praxis
- Tipps zur persönlichen SWOT-Analyse



Nr. 2

Bedeutung und Anwendung der SWOT-Analyse

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 Zeitungsverlage bis hin zu **Apple Computer**).

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 in der Management- und **Marketinglehre**. Einige Beispiele für die Vielfalt der Anwendungsmöglichkeiten befinden sich im Literaturverzeichnis.

Zur Geschichte der SWOT-Analyse (Übersicht)

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 Menschenverstandes** 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.

Definition und Kerngedanke der SWOT-Analyse

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.

Nr. 5

Zur Geschichte der SWOT-Analyse

Sunzi (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.

Nr. 6

Zur Geschichte der SWOT-Analyse (Anmerkungen)

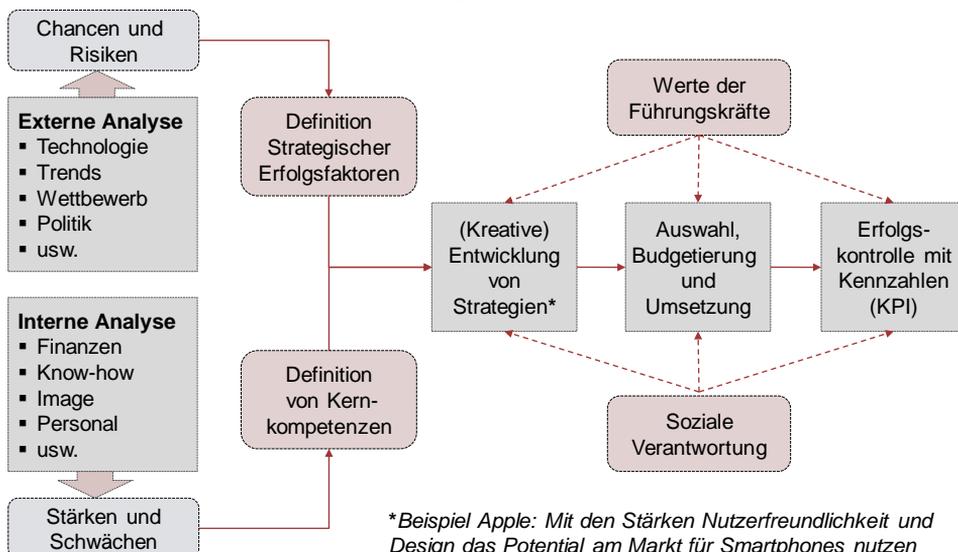
Sunzi schrieb das Buch „Die Kunst des Krieges“ vor zweieinhalbtausend Jahren. Es diente vielen berühmten Feldherren als Quelle der Inspiration. Das Prinzip der SWOT-Analyse ist auf viele Bereiche des Lebens übertragbar. Im Literaturverzeichnis sind zahlreiche Beispiele und Tipps zur Anwendung der SWOT-Analyse 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).

Anwendung der SWOT-Analyse

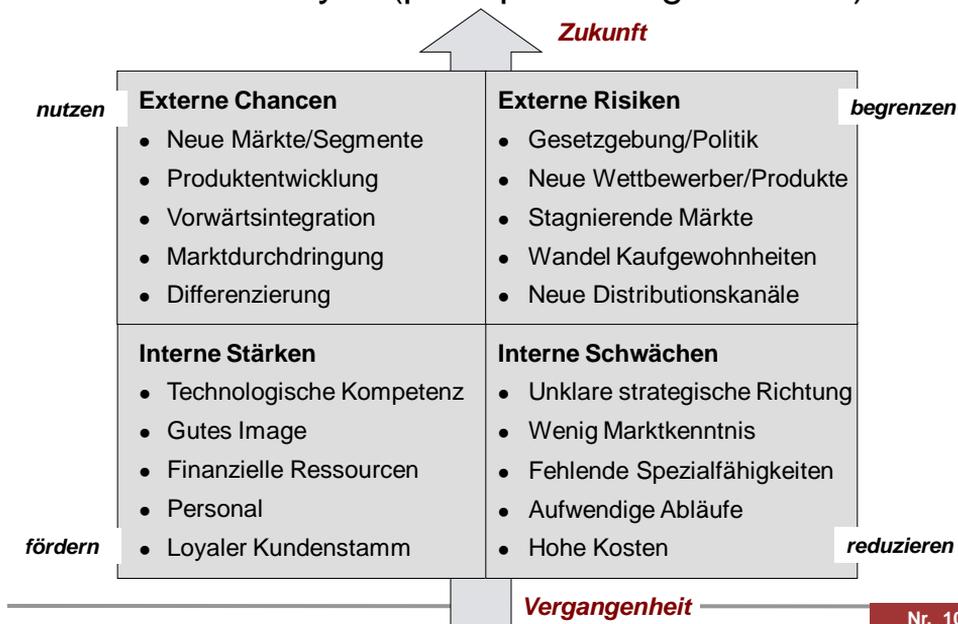
(Synthese nach Mintzberg, Kotler, Kaplan/Norton und Hamel)



Anwendung der SWOT-Analyse (Anmerkungen)

- Erfolgreiche Unternehmen haben für ihre Mitarbeiter und für die Gesellschaft eine klare Mission formuliert, die ihre Aufgabe (Sinn der Existenz) verdeutlicht. Einige Beispiele:
 - ▶ Würth: „Wenn es keine Schrauben und Gewinde gäbe, würde die Welt in fünf Minuten kollabieren“
 - ▶ Google: „to organize the world's information and make it universally accessible and useful“
 - ▶ 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 ALDI, nur mit einem Sortiment, das auf 400 Artikel begrenzt war – Wettbewerber: 20.000)
- Aus der SWOT-Analyse folgen drei bis vier realistische Chancen (unter Abwägung der Risiken) und drei bis vier Stärken (unter Berücksichtigung der Schwächen). Kombiniert man die Stärken mit den Chancen, ergeben sich aussichtsreiche Möglichkeiten, die als Ziele ausgewählt und messbar zu formulieren sind. Daraus folgen Unterziele für die Funktionen wie Finanzen, Personal, Produktion, Marketing, Forschung und Entwicklung etc. Die Prozesse muss man nun so organisieren, dass die Ziele (nach dem ökonomischen Prinzip) erreicht werden. Am Ende steht die Erfolgskontrolle als Grundlage für kontinuierliche Verbesserungen.
- Für die Erfolgskontrolle (Ergebnis- und Fortschrittskontrolle) gibt es zahlreiche Früh- und Spätindikatoren (zum Beispiel Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit oder Produktivität und Rentabilität). 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).

SWOT-Analyse (prinzipielle Möglichkeiten)

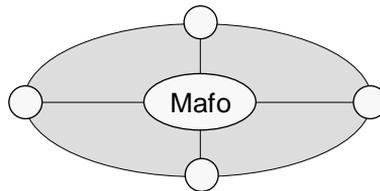


Grundlegende Daten für die SWOT-Analyse

Markt- und Umfeldanalyse

(Marktpotential, -volumen, -wachstum, -anteile -attraktivität sowie soziokulturelles, technologisches und politisches Umfeld)

Wettbewerbsanalyse
(Strategie, Produkt- und Servicequalität, Finanzen, Zahlungs- und Lieferbedingungen)



Kundenanalyse
(Zielgruppen, Segmente, Entscheidungsträger, Kaufentscheidende Faktoren)

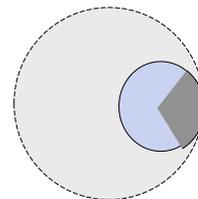
Selbstanalyse: Unternehmen und Produkte

(Finanzen, Know-how, Spezialkenntnisse, Kundenloyalität, Image)

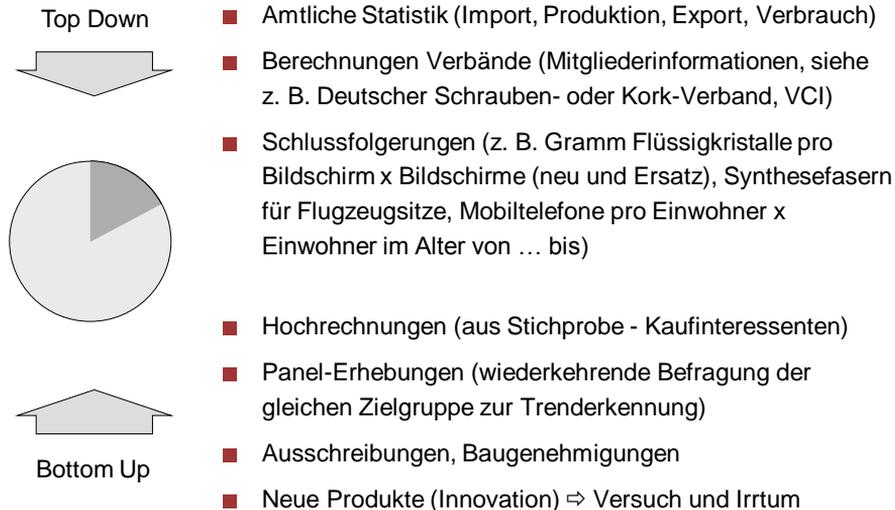
Tipp zur Anwendung: Dieses Wissen ist in der Regel bereits vorhanden. Beginnen Sie damit (zum Beispiel in einem Workshop). Erst wenn relevante Wissenslücken offensichtlich werden, sollte man mit der (teuren) internen oder externen Marktforschung beginnen.

Einige notwendige Kennzahlen für die SWOT-Analyse

- **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



Ermittlung Marktvolumen und Marktpotential



Nr. 13

SWOT-Analyse - Übersicht (Anmerkungen)

- *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.“*

Nr. 14

Beispiel einer SWOT-Analyse (1)

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 einer SWOT-Analyse (2)

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 einer SWOT-Analyse (3)

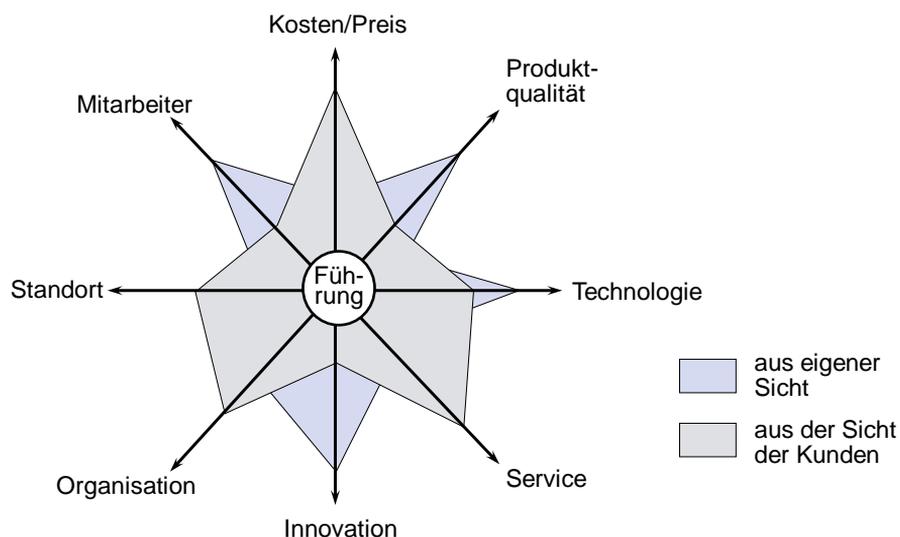
Chancen und strategische Alternativen

- 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.

Nr. 17

Teil-Ergebnis einer SWOT-Analyse (Stärken/Schwächen-Profil)



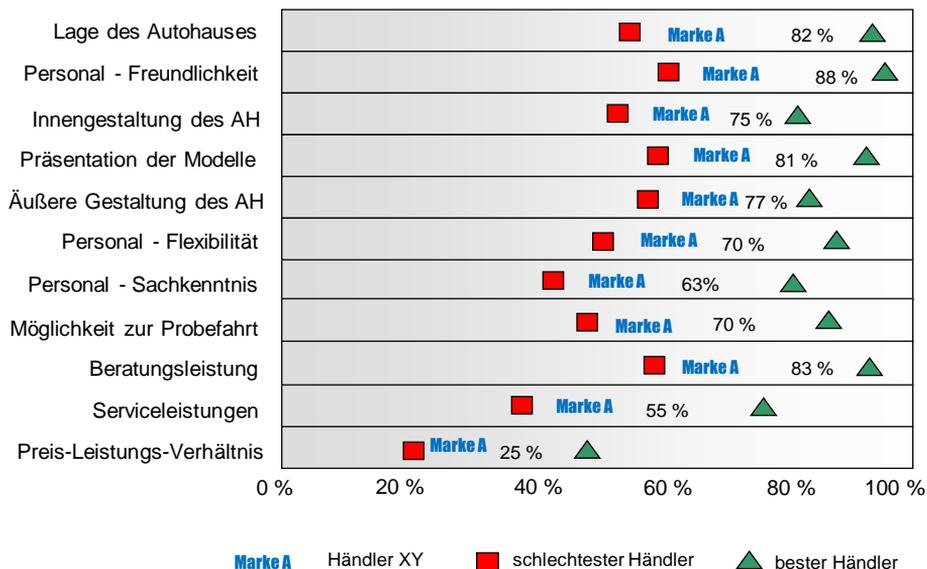
Nr. 18

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.

Nr. 21

Stärken-Schwächen-Profil Beispiel Autohaus



Nr. 22

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

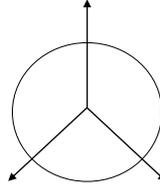
■ Präventivmaßnahmen ergreifen

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

SWOT-Analyse - Beispiele für Maßnahmen: Stärken zu Wettbewerbsvorteilen ausbauen

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

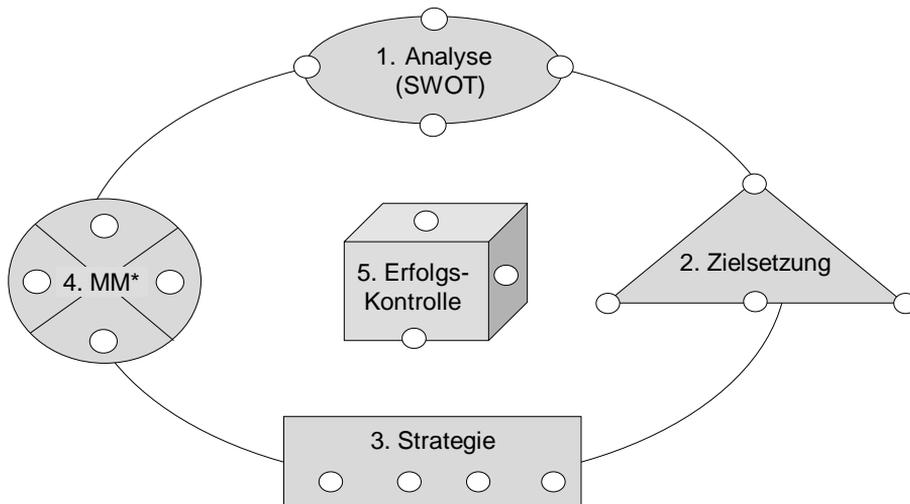
- Starbucks, SAP, IBM, Kärcher
- eBay, Siemens, Handtmann, Trübschler, Comet, Hella



*230 Patente/MA (Siemens = 10)



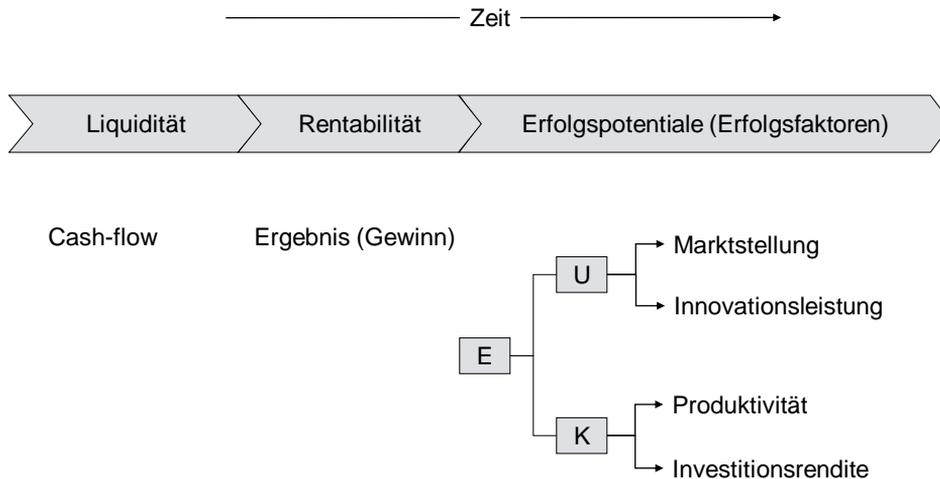
Was kommt nach der SWOT-Analyse?



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

* Marketing-Mix (operative Umsetzung)

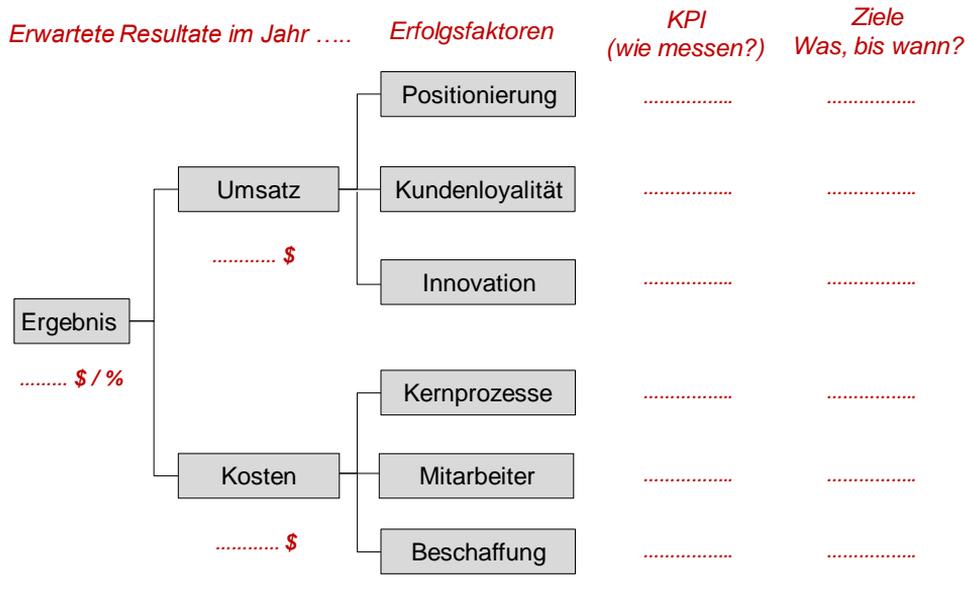
Logik des Businessplans



Erfolgsfaktoren eines Businessplans

- 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



Ausgewählte Literaturquellen zur SWOT-Analyse (1)

(Beispiele zur Anwendung)

- 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

Ausgewählte Literaturquellen zur SWOT-Analyse (2)

(Beispiele zur Anwendung)

- 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

Ausgewählte Literaturquellen zur SWOT-Analyse (3)

(Beispiele zur Anwendung)

- 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

Persönliche SWOT-Analyse

- Sie können auch eine Stärken- und Schwächenanalyse Ihrer persönlichen Kompetenzen durchführen
- Vorgehensweise
 - ▶ Legen Sie Ihre beruflichen und persönlichen Perspektiven und Ziele fest (siehe Leseprobe aus W. Pelz, Kompetent führen – [Link](#))
 - ▶ Wählen Sie die Kompetenzen aus, die für das Erreichen Ihrer Ziele notwendig sind. Siehe dazu www.managementkompetenzen.com
 - ▶ Schätzen Sie Ihre Stärken und Schwächen ein mit den folgenden Tests:
 - www.umsetzungskompetenzen.com und / oder
 - www.fuehrungskompetenzen.com
 - ▶ Wenn sie zu diesem Selbstbild auch das Fremdbild benötigen (was nachdrücklich zu empfehlen ist), dann schauen sie hier:
 - www.360-Grad-Feedback.net
 - ▶ Wenn Sie Unterstützung brauchen, bieten wir auch ein Coaching an. Siehe dazu: www.management-innovation.com -> Leistungsfelder -> Persönliche Beratung