

CENTRE FOR SUSTAINABILITY MANAGEMENT (CSM)

# SWOT-ANALYSE

Kompakte Einblicke aus 20 Jahren Green MBA

Tools - Praxis - Expert\*innen

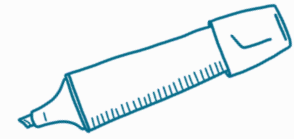
06/20



# SWOT-ANALYSE

SWOT = Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Bedrohungen)

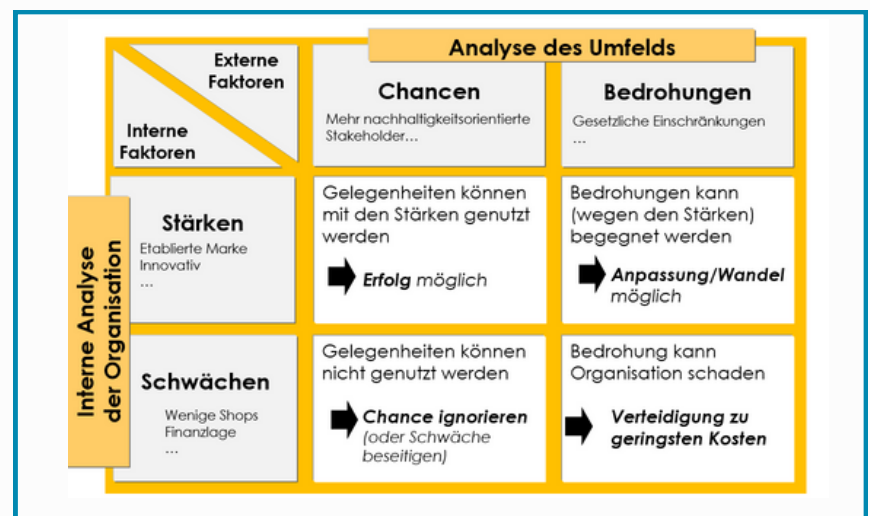
## DAS TOOL



Die SWOT-Analyse ist ein Instrument des strategischen Managements. Im Kontext eines unternehmerischen Problemlösungsprozesses dient sie der umfassenden Analyse der Ausgangslage und der Ableitung möglicher Handlungsoptionen. Das Potenzial der SWOT-Analyse steckt insbesondere in der Zusammenführung der

- internen Faktoren – den Stärken und Schwächen eines Unternehmens
- mit den externen Faktoren – den Chancen und der Bedrohungen durch das Unternehmensumfeld.

Die SWOT-Analyse ermöglicht die systematische Identifikation der Beziehungen zwischen internen und externen Faktoren und befähigt Unternehmen bzw. ihre Entscheider\*innen, entsprechende strategische Entscheidungen zu treffen und unternehmerische Maßnahmen aus diesen Beziehungen abzuleiten (vgl. Thommen et al. 2020, 57). Die Kombination der Analyseergebnisse können in einer sogenannten SWOT-Matrix abgebildet werden (vgl. Wehrich 1982, 60).



Quelle: In Anlehnung an Wehrich 1982, 60

Als wegweisend in der Entwicklung des Tools und seiner Bedeutung für das strategische Management kann der vielfach zitierte Artikel „The TOWS Matrix - A Tool for Situational Analysis“ (Wehrich 1982) angesehen werden. Ursprünglich als TOWS Matrix vorgestellt, erläutert Wehrich umfassend, wie mithilfe dieses Tools Gelegenheitsfenster aufgrund der eigenen identifizierten Stärken genutzt werden können, um Erfolg zu generieren, oder wie möglichen Bedrohungen, die aufgrund von Unternehmensschwächen der Organisation schaden können, begegnet werden kann.

Trotz eines grundsätzlich einfachen und übersichtlichen Aufbaus besteht die Gefahr einer falschen Anwendung (vgl. Hill & Westbrook 1997, 50 f.). Dies zeigt sich beispielsweise dann, wenn die SWOT-Matrix als reine Sammlung von Stärken, Schwächen, Chancen und Bedrohungen verstanden wird oder wenn strategische Maßnahmen und Handlungsoptionen unstrukturiert abgeleitet werden. Dies mag auch damit zusammenhängen, dass die SWOT-Matrix noch heute in einzelnen Lehrbüchern falsch abgebildet und erläutert wird.

Text: Benjamin Sachs

## SCHLAGWÖRTER

- Daten- und Informationsbeschaffung
- Analyse der Ausgangslage
- Strategische Entscheidungen
- Problemlösung, Zukunftssicherheit und Wettbewerbsvorteile

## WAS ES BRAUCHT

- Interne sowie externe valide Daten
- Analytisches Vorgehen
- Bewusstsein über die eigene Wertevorstellung
- Entscheidungskompetenz und Kommunikationsfähigkeit

# BENJAMIN SACHS

## DIE EXPERT\*INNEN

**Benjamin Sachs** ist seit 2018 für die Betreuung und Weiterentwicklung verschiedener Weiterbildungsprogramme am Centre for Sustainability Management (CSM) zuständig. Seit Ende des Jahres 2022 ist er Koordinator der berufsbegleitenden Zertifikatsprogramme Certificates of Corporate Sustainability Management (CCSM) am Institut. Im MBA Sustainability Management ist er als Lehrender in den Modulen F1 Grundlagen des Nachhaltigkeitsmanagements und F2 Perspektiven des Nachhaltigkeitsmanagements tätig und arbeitet als E-Tutor im Modul F4 Umsetzung des Nachhaltigkeitsmanagements.



## Kooperationspartner\*innen bei LUTZ Aufzüge GmbH



**Lisa Bauer** interessiert sich seit ihrer Kindheit für Nachhaltigkeit. Nach Vertiefungen im Bachelor- und Masterstudium absolvierte sie 2021 an der Universität Cambridge ein Executive Program in Business Sustainability Management. Seit 2021 treibt sie das Umweltmanagement bei LUTZ Aufzüge GmbH voran und ist seit Frühjahr 2022 vom TÜV akkreditierte Umweltmanagerin. Sie arbeitet eng mit der Leuphana Universität und den Studierenden des MBA zusammen und schafft so einen wechselseitigen Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis.



**Marcello Pantke**, Geschäftsführer bei LUTZ Aufzüge GmbH, ist seit knapp 30 Jahren in der Aufzugsbranche tätig. Mit einem klaren Fokus auf der Steigerung der Kundenzufriedenheit setzt er gemeinsam mit seinem Geschäftsführerkollegen auf umweltfreundliche Technologien und nachhaltige Geschäftspraktiken. So verbindet er Innovation und ökologisches Bewusstsein, um nicht nur die Lebensdauer der Aufzüge zu optimieren, sondern auch die Umweltauswirkungen zu minimieren.



„Durch die Zusammenarbeit mit der Leuphana Universität holen wir uns immer frischen Wind in unser knapp 100-jähriges Unternehmen. Insbesondere die SWOT-Analyse der Studierenden wirft noch einmal einen ganz anderen Blick auf unsere Branche.“

# ANWENDUNG DER SWOT-ANALYSE BEI LUTZ AUFZÜGE

Eine Zusammenarbeit mit Studierenden des MBA Sustainability Management

## DIE PRAXIS

LUTZ Aufzüge GmbH ist ein mittelständisches und in dritter Generation inhabergeführtes Unternehmen in Reinbek bei Hamburg, welches im Jahr 1927 gegründet wurde. LUTZ fertigt individuelle Anlagen im gehobenen Standard und hat sich als national und international bekannter Spezialanbieter einen Namen gemacht. Zum hundertjährigen Firmenjubiläum hat sich LUTZ ambitionierte Nachhaltigkeitsziele gesetzt und möchte u. a. bis 2027 unabhängig von fossilen Energieträgern sein.

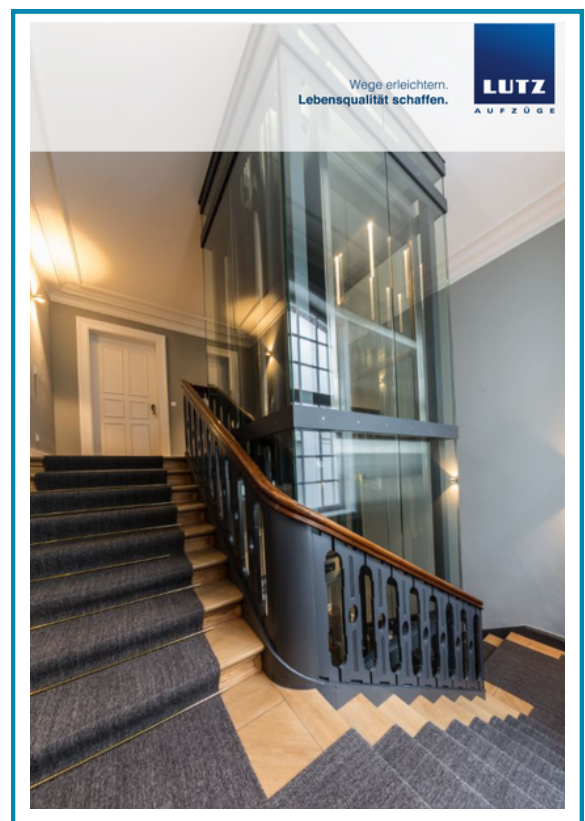
Mit dem Ziel, die nachhaltige Entwicklung des eigenen Unternehmens weiter voranzutreiben, erklärte sich LUTZ im Frühjahr 2023 dazu bereit, den Studierenden des MBA Sustainability Management im Rahmen des F1-Moduls detaillierte Einblicke in das Unternehmen zu geben, worauf die Studierenden im Rahmen einer Übungsaufgabe eine SWOT-Analyse durchführten.

### Zum Ablauf der Übungsaufgabe

Die Studierenden hatten die Aufgabe, eine eingehende Recherche auf Basis öffentlich zugänglicher Daten durchzuführen, die sich zum einen auf die gesamte Aufzugsbranche und zum anderen auf spezifische Informationen zum Unternehmen LUTZ konzentrierte. Um tiefere Einblicke in die Unternehmensstruktur zu erhalten, stand den Studierenden eine Unternehmenspräsentation in Form eines für den MBA erstellten Videos zur Verfügung. Im Rahmen der Unternehmensvorstellung gab Lisa Bauer, Umweltmanagerin bei LUTZ, umfassende Einblicke in die fast hundertjährige Geschichte des Unternehmens und erläuterte die aktuellen nachhaltigkeitsorientierten Entwicklungen bei LUTZ sowie der gesamten Branche. Weiterhin erhielten die Studierenden in dem erstellten Video wesentliche Informationen zu spezifischen Herausforderungen bei der konkreten Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung im Unternehmen.

Daraufhin hatten die Studierenden die Aufgabe, ihre Rechercheergebnisse mit den zusätzlichen Informationen aus der Video-Präsentation abzugleichen und zu erweitern. Auf diese Weise identifizierten sie eine Vielzahl zentraler ökologischer, sozialer und ökonomischer Nachhaltigkeitsherausforderungen in der gesamten Aufzugsbranche. Zu den wesentlichen identifizierten Themen zählten u. a. ein hoher Bedarf an Fachkräften, Veränderungen regulatorischer Anforderungen u. a. im Lieferkettenmanagement und in der Berichterstattung sowie die Gewährleistung eines umfassenden Zugangs zu Energie und Ressourcen in Zeiten globaler Unsicherheiten. Im Rahmen einer Q&A Live-Session mit Lisa Bauer hatten die Studierenden die Möglichkeit, weitere Fragen bezüglich der Nachhaltigkeitsbemühungen und -ziele von LUTZ zu stellen sowie bereits erste Handlungsempfehlungen zu diskutieren.

Im Anschluss ordneten die Studierenden die gewonnenen Erkenntnisse den einzelnen Elementen der SWOT zu. Mit Hilfe dieser Zuordnung wurde eine SWOT-Matrix erstellt, die die Ergebnisse visuell aufbereitete. Abschließend wurden auf Grundlage der SWOT-Analyse nachhaltigkeitsorientierte Handlungsempfehlungen für LUTZ abgeleitet. Es wurde eine Vielzahl von Handlungsempfehlungen durch die Studierenden entwickelt, die dem Unternehmen im Anschluss in komprimierter Form zur Verfügung gestellt wurden. Auf diese Weise konnten die MBA-Studierenden bereits im Grundlagenmodul F1 das in der Theorie erlernte Wissen auf einen konkreten Praxisfall übertragen und anwenden.



Quelle: LUTZ Aufzüge GmbH

Benjamin Sachs, der die Übungsaufgabe von Seiten des Centre for Sustainability Managements (CSM) betreute, konnte ein kurzes Interview mit Marcello Pantke, einem der drei Geschäftsführer von LUTZ sowie mit Lisa Bauer führen und sich nach den durch die MBA-Studierenden angestoßenen Entwicklungen bei LUTZ erkundigen:

**Was für eine Bedeutung nimmt die SWOT-Analyse als strategisches Managementinstrument grundsätzlich für die Firma LUTZ ein und was für einen praxisbezogenen Mehrwert sehen Sie in der Durchführung einer SWOT-Analyse?**

LUTZ nutzt das Tool der SWOT-Analyse regelmäßig – sowohl auf Leitungsebene bei großen Führungstreffen als auch in den Fachbereichen. Es ist außerdem Teil der Ausbildung unserer Nachwuchsführungskräfte. Hier erstellt jede Nachwuchskraft individuelle SWOT-Analysen für ihren Bereich, die anschließend der Geschäftsleitung vorgestellt werden. Der große Vorteil der SWOT-Analyse ist, dass sie schnell und einfach von unterschiedlichen Mitarbeitenden angewendet werden kann. So können ihre Perspektiven auf kurzem Dienstweg in unsere Entscheidungen integriert werden.

**Inwiefern haben die Ergebnisse der nachhaltigkeitsorientierten SWOT-Analyse, die durch die MBA-Studierenden durchgeführt wurde, zur Identifikation neuer/wesentlicher Aspekte geführt?**

Es ist immer spannend, einen frischen Blick von außen auf das Unternehmen zu bekommen. Wir lernen ja gerne dazu. Wichtig ist natürlich, dass wir die Aspekte nun für uns intern bewerten. Nicht alles kann sofort und ohne Hürden umgesetzt werden. Es ist eine Vielzahl an Maßnahmen abgeleitet worden, diese werden wir jetzt selbst in kurz-, mittel- und langfristige Maßnahmen sortieren und dann mit der Umsetzung beginnen. Auf jeden Fall ist der Bereich Fuhrpark ein großes Thema, das uns beschäftigt. Im Rahmen des Fachkräftemangels ist es außerdem wichtig, seine Arbeitgebermarke zu stärken.

**Wurden diesbezüglich bereits erste Maßnahmen abgeleitet?**

Für uns ist es entscheidend, auch die Mitarbeitenden in diese Prozesse einzubinden und nicht nur ‚von oben herab‘ eine neue Maßnahme umzusetzen. Das verlängert zwar den Prozess, macht ihn aber für unsere Mitarbeitenden nachvollziehbar. Tatsächlich haben wir aber schon das Nachhaltigkeitsthema von der Marketingabteilung abgekoppelt und eine eigene Stabsstelle dafür eingerichtet. Auch nachhaltigkeitsorientierte Zertifizierungen streben wir bereits an. Es ist schön, bestätigt zu bekommen, dass wir auf dem richtigen Weg sind.

**Welchen Mehrwert sehen Sie darin, dass die SWOT-Analyse durch Externe durchgeführt wurde, in diesem Fall durch die MBA-Studierenden?**

Der große Mehrwert liegt in der Diversität der Studierenden. Sie bringen selbst ganz unterschiedliche Erfahrungen, Hintergründe und Blickwinkel mit. Auch ihre eigene, vielleicht jüngere Perspektive auf die Dinge kann uns helfen, noch besser zu werden.

## ABLAUF

- Eigene Recherche zur Branche sowie zur Firma LUTZ Aufzüge
- Erarbeiten der Lerninhalte aus dem Video: Unternehmenspräsentation LUTZ Aufzüge
- Identifikation zentraler ökologischer, sozialer und ökonomischer Nachhaltigkeitsherausforderungen der Firma LUTZ Aufzüge
- Teilnahme an MBALive Meeting: Q&A Session mit Lisa Bauer, Umweltmanagerin von LUTZ
- Durchführen einer SWOT-Analyse, inkl. erarbeiten einer SWOT-Matrix (grafisch) und Präsentation von nachhaltigkeitsorientierten Handlungsempfehlungen für die Firma LUTZ Aufzüge

## LITERATUR

- Hill, T. & Westbrook, R. (1997): SWOT analysis: It's time for a product recall, Long Range Planning, Vol. 30, 46–52.
- Wehrich, H. (1982): The TOWS matrix – A Tool for Situational Analysis, Long Range Planning, Vol. 15, No. 2, 54–66.
- Thommen, J.-P.; Achleitner, A.; Gilbert, D. U.; Hachmeister, D.; Jarchow, S. & Kaiser, G. (2020): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Wiesbaden: Springer Gabler, 9., vollständig überarbeitete Auflage.
- Schaltegger, S. & Petersen, H. (2002): Strategisches Umweltmanagement und Öko-Marketing: Grundlagen des Umweltmanagements. Lüneburg: Centre for Sustainability Management.

# ÜBER DIESE TOOLBOX

Tools - Praxis - Expert\*innen aus 20 Jahren MBA Sustainability Management

Die MBA-Toolbox for Sustainability Management ist als Projekt zum 20-jährigen Jubiläum des MBA Sustainability Management am Centre for Sustainability Management (CSM) der Leuphana Universität Lüneburg entstanden. Sie versammelt, was uns täglich anspricht: Die Menschen, die Herausforderungen in Transformationsprozesse verwandeln, die Werkzeuge, die sie hierzu befähigen und die erfolgreiche Umsetzung selbst. All dies schärft unseren optimistischen Blick auf die Zukunft und ermöglicht, Wirtschaft und Gesellschaft zu verändern.

2003 gründeten wir mit dem MBA Sustainability Management den ersten „Green MBA“ und waren weltweit ein Pionier. Heute für morgen managen – das ist der Kern unseres Weiterbildungsstudiums. Das Ziel: Studierende mit Wissen und Werkzeugen stärken, nachhaltige Entwicklung unternehmerisch umzusetzen.

- **Wirkungsorientiert – die Nachhaltigkeitstransformation verantwortungsvoll gestalten**
- **Ganzheitlich – Fachkompetenzen, Managementqualitäten und soziale Kompetenzen weiterentwickel**
- **Vernetzt – Teil des größten universitären Netzwerks zum Thema Nachhaltigkeitsmanagement werden**

Insgesamt 20 Tools aus 20 Jahren MBA stellen wir in diesem Projekt vor. An dieser Toolbox haben viele Menschen mitgearbeitet. Sie sind ehemalige Studierende, Praxispartner\*innen, Wissenschaftler\*innen, Nachhaltigkeitsmanager\*innen, Gründer\*innen und alle Expert\*innen auf ihrem Gebiet. Daher danken wir herzlich für die Beiträge zu dieser Toolbox, für Anregungen, Texte, Ergänzungen und Unterstützung. Wir freuen uns darauf, das Netzwerk weiter auszubauen und mit dem CSM und unseren Weiterbildungsangeboten mit Wissen und Werkzeugen für die Zukunft zu qualifizieren. [www.leuphana.de/mba-sustainability](http://www.leuphana.de/mba-sustainability)

## DAS INSTITUT

Das Centre for Sustainability Management (CSM) ist ein international ausgerichteter Forschungshub für zukunftsfähiges Unternehmertum und ein Kompetenzzentrum für Nachhaltigkeitsmanagement. Das CSM bietet den berufsbegleitenden MBA und verschiedene Zertifikatsprogramme im Bereich Nachhaltigkeitsmanagement im Rahmen des Weiterbildungsmodells der Leuphana Professional School an. 2023 wurde das CSM für das langjährige Engagement mit der „Nationalen Auszeichnung – Bildung für nachhaltige Entwicklung“ gewürdigt, die im Rahmen des [UNESCO-Programms BNE 2030](#) für eine lebenswerte, nachhaltige Gestaltung unserer Gesellschaft vergeben wird. [www.leuphana.de/csm](http://www.leuphana.de/csm)

## DIE LEUPHANA

Nachhaltigkeit ist für die Universität ein auf allen Ebenen gelebtes universitäres Handlungsprinzip, das in ihrem Leitbild fest verankert ist. Damit ist sie eine Vorreiterin in der Bildungslandschaft: 2023 erhielt die Leuphana den „Deutschen Nachhaltigkeitspreis“ in der Kategorie „Schulen & Hochschulen“.

## IMPRESSUM

Prof. Dr. Dr. h.c. Stefan Schaltegger | Leuphana Universität Lüneburg | Centre for Sustainability Management (CSM) | Universitätsallee 1 | 21335 Lüneburg  
Redaktion: Clara Niekamp, Anna Lorscheider | Layout: Anna Lorscheider |  
Lektorat: Sabine Arendt, Anna Michalski | Druck: Bartels Druck GmbH  
Lüneburg | Unterstützung: Lilian Kraus vom Kleff, Janette Tyborski, Dana Klegin, Nicole Laka | Bildnachweis: Anna Lorscheider, wenn nicht anders gekennzeichnet | Stand: Dezember 2023

