



**TQU VERLAG**

**Seven  
"new" Tools  
of Management**

**M7**

## QUALITY APPS Applikationen für das Qualitätsmanagement

Testen und Anwenden

# Seven "new" Tools of Management M7

[Autor: Jürgen P. Bläsing](#)

Die wichtigsten Aufgaben eines Managers sind, die aktuelle Situation zu verstehen, die richtigen Entscheidungen zu treffen und konsequent zu handeln. Egal auf welcher Unternehmensebene ein Manager seine Pflichten zu erfüllen hat, er braucht dafür fundierte und geeignete Werkzeuge. Eine Arbeitsgruppe der Japanese Union of Scientists and Engineers (JUSE) hat vor vielen Jahren darüber nachgedacht und sieben geeignete Methoden für die so anspruchsvolle Managementarbeit vorgeschlagen. Diese sind erstmals in der vorliegenden Form als QUALITY APP des TQU VERLAGS programmiert und realisiert.

Die Tools of Management sind in der Regel als grafische Darstellungen in Form von Diagrammen, die die vorliegende Ausgangssituation zu verstehen und in ihrer Komplexität zu vereinfachen, sind in der Regel als Map (Liniendiagramm) und/oder das Beziehungsdiagramm (Interrelation-Diagramm) vorgesehen. Um die richtigen Entscheidungen vorzubereiten, eignen sich der Paarweise Vergleich (Prioritization Matrix), die SWOT Analyse und/oder in einfacheren Fällen ein Baumdiagramm (Tree Diagram). Um schließlich die richtige Strategie umzusetzen sind ein Ablaufplan (Flow Chart) und/oder ein Netzplan (Activity-Network-Diagramm AND) die Werkzeuge der Wahl durch den erfolgreichen Manager.

Die sieben Managementwerkzeuge werden auch als "New Seven Tools" oder "New Seven" bezeichnet. Es handelt sich dabei um Möglichkeiten, die unter Anwendung visueller Hilfsmittel zur Analyse verbaler Informationen dienen (nach Kamiske). Ihre Stärke liegt in der Planungs- und Entscheidungsphase, wo selten belastbare numerische Daten zur Verfügung stehen. Sie fördern eine systematische und strukturierte Vorgehensweise, die bei der Bearbeitung komplexer Fragestellungen hilfreich sein kann. Unverzichtbare Voraussetzung zu deren effektivem Einsatz ist eine geplante und von allen Beteiligten verstandene Vorgehensweise. Jedes Tool hat seine speziellen Anwendungsmöglichkeiten, seine Stärken, aber auch seine Grenzen. Eine wirksame Managementlösung entsteht durch die Werkzeuge nicht "automatisch". Erst der "gesunde Menschenverstand" kombiniert mit fachlichem Wissen um die technischen und organisatorischen Zusammenhänge sichert nachhaltige Erfolge. Dass dies funktionieren kann zeigen zahlreiche Beispiele aus den dokumentierten Arbeiten japanischer Manager (Toyota Produktionssystem TPS).

In diesem QUALITY APP sind sieben Werkzeuge in einer praxisfähigen Form in Excel programmiert. Es ist sofort einsetzbar und liefert allgemein verständliche Informationen in einer visuell attraktiven Form. Weitere Beispiele unterstützen die Phantasie der Anwender und zeigen interessante Möglichkeiten.

TQU Verlag, Magirus-Deutz-Straße 18, 89077 Ulm Deutschland, Telefon 0731/14660200, [verlag@tqu-group.com](mailto:verlag@tqu-group.com), [www.tqu-verlag.com](http://www.tqu-verlag.com)

# QUALITY APPs Applikationen für das Qualitätsmanagement

## Lizenzvereinbarung

Dieses Produkt "Seven "new" Tools of Management M7" wurde von uns mit großem Aufwand und großer Sorgfalt hergestellt. Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt (©). Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Weitergabe, der Übersetzung, des Kopierens, der Entnahme von Teilen oder der Speicherung bleiben vorbehalten.

Bei Fehlern, die zu einer wesentlichen Beeinträchtigung der Nutzung dieses Softwareproduktes führen, leisten wir kostenlos Ersatz. Beschreibungen und Funktionen verstehen sich als Beschreibung von Nutzungsmöglichkeiten und nicht als rechtsverbindliche Zusicherung bestimmter Eigenschaften. Wir übernehmen keine Gewähr dafür, dass die angebotenen Lösungen für bestimmte vom Kunden abzielende Zwecke geeignet sind.

Sie erklären sich damit einverstanden, dieses Produkt nur für Ihre eigene Arbeit und für die Information innerhalb Ihres Unternehmens zu verwenden. Sollten Sie es in anderer Form, insbesondere in Schulungs- und Informationsveranstaltungen, in anderen Unternehmen oder sonstiger Weise (z.B. in Form von Schulung etc.) verwenden wollen, setzen Sie sich unbedingt vorher mit uns wegen einer entsprechenden Vereinbarung in Verbindung. Unsere Produkte werden kontinuierlich weiterentwickelt. Bitte melden Sie sich, wenn Sie ein Update wünschen.

Alle Ergebnisse basieren auf den vom Autor eingesetzten Formeln und müssen vom Anwender sorgfältig geprüft werden. Die berechneten Ergebnisse sind als Hinweise und Anregungen zu verstehen.

Wir wünschen viel Spaß und Anregungen mit dieser Applikation

TQU Verlag, Magirus-Deutz-Straße 18, 89077 Ulm Deutschland, Telefon 0731/14660200, verlag@tqu-group.com, www.tqu-verlag.com

# QUALITY APPs Applikationen für das Qualitätsmanagement

## Seven "new" Tools of Management M7

Die wichtigsten Aufgaben eines Managers sind, die aktuelle Situation zu verstehen, die richtigen Entscheidungen zu treffen und konsequent zu handeln. Egal auf welcher Unternehmensebene ein Manager seine Pflichten zu erfüllen hat, er braucht dafür fundierte und geeignete Werkzeuge. Eine Arbeitsgruppe der Japanese Union of Scientists and Engineers (JUSE) hat vor vielen Jahren darüber nachgedacht und sieben geeignete Methoden für die so anspruchsvolle Managementarbeit vorgeschlagen. Diese sind erstmals in der vorliegenden Form als QUALITY APP des TQU VERLAGS programmiert und realisiert.

Die sieben Managementwerkzeuge werden auch als "New Seven Tools" oder "New Seven" bezeichnet. Es handelt sich dabei um Möglichkeiten, die unter Anwendung visueller Hilfsmittel zur Analyse verbaler Informationen dienen (nach Kamiske). Ihre Stärke liegt in der Planungs- und Entscheidungsphase, wo selten belastbare numerische Daten zur Verfügung stehen. Sie fördern eine systematische und strukturierte Vorgehensweise, die bei der Bearbeitung komplexer Fragestellungen hilfreich sein kann. Unverzichtbare Voraussetzung zu deren effektivem Einsatz ist eine geplante und von allen Beteiligten verstandene Vorgehensweise. Jedes Tool hat seine speziellen Anwendungsmöglichkeiten, seine Stärken, aber auch seine Grenzen. Eine wirksame Managementlösung entsteht durch die Werkzeuge nicht "automatisch". Erst der "gesunde Menschenverstand" kombiniert mit fachlichem Wissen um die technischen und organisatorischen Zusammenhänge sichert nachhaltige Erfolge. Dass dies funktionieren kann zeigen zahlreiche Beispiele aus den dokumentierten Arbeiten japanischer Manager (Toyota Produktionssystem TPS).

Die in diesem QUALITY APP zusammen gestellten Tools entsprechen weitgehend den von der JUSE vorgeschlagenen Methoden. Alle Methoden sind auf Moderation durch eine entsprechend ausgebildete Person zugeschnitten und wurden so entwickelt, dass die Ergebnisse manuell visualisiert werden können. Die Rechnerunterstützung, wie sie in diesem QUALITY APP realisiert ist, ist zeitgemäß und erlaubt einfache Dokumentation und wirkungsvolle Kommunikation mit den heute üblichen Mitteln.

### Mind Map (Ideenlandkarte)

Eine Mind Map (Gedanken[land]karte, Gedächtnis[land]karte) beschreibt eine besonders von Tony Buzan geprägte kognitive Technik, die man z. B. zum Erschließen und visuellen Darstellen eines Themengebietes, zum Planen oder für Mitschriften nutzen kann. Hierbei soll das Prinzip der Assoziation helfen, Gedanken frei zu entfalten und die Fähigkeiten des Gehirns zu nutzen. Die Mind Map wird nach bestimmtem Plan erstellt und gelehrt (Quelle: [www.tqu-verlag.de](http://www.tqu-verlag.de)). Das in diesem QUALITY APP beispielhaft realisierte Mind Map kombiniert die graphischen Möglichkeiten von Excel und die Tabellenfunktionen, um bis zu zehn Hauptideen, die in Excel als Unterideen darzustellen. Eine Bewertung der Unterideen ermöglicht im gewissen Umfang Prioritäten zu ermitteln und darzustellen.

### Beziehungendiagramm (Interrelationship Digraph)

Selten ist eine Situation dadurch gekennzeichnet, dass nur ein Parameter allein die Hauptursache für ein Problem ist. In der Regel besteht ein komplexer Zusammenhang zwischen mehreren und unterschiedlich wirkenden Symptomen und Ursachen. Das Beziehungendiagramm ist ein geeignetes Hilfsmittel dieser Komplexität näher zu kommen und zu visualisieren. Das hier realisierte Beziehungendiagramm bietet eine Darstellung der Beziehungen für bis zu zehn möglichen Ursachen. Die Beziehungen werden vom Benutzer in einer Matrix ermittelt. Driver und Results werden daraus ermittelt und in einem Portfolio dargestellt. Die Beziehungspfeile müssen mit Hilfe der Excelgraphik manuell ergänzt werden.

## Seven "new" Tools of Management M7

### Paarweise Vergleich (Prioritization Matrix)

Die Methode Paarweiser Vergleich stammt aus der Wertanalyse und kann immer dann erfolgreich eingesetzt werden, wenn die Beziehungen zwischen Parametern (Ursachen) gewichtet werden können. Die Beziehungen werden in einer Matrix ermittelt und zeigen auch die Komplexität des Analysebereichs. Aus der Summe der gewichteten Beziehungen entsteht eine Prioritätenliste, die auf wichtige und weniger wichtige Ursachen schließen lässt. Das hier vorbereitete QUALITY APP erlaubt eine Beziehungsmatrix von bis zu zwanzig Kriterien. Die Beziehungen werden durch den Nutzer entsprechend der Fragestellung gewichtet und werden in normierter Form in einem Diagramm visualisiert.

### Baumdiagramm (Tree Diagram)

Ein Baumdiagramm ist immer dann als Organisationswerkzeug geeignet, wenn man sich Klarheit über hierarchische Strukturen verschaffen und diese darstellen will. Das in diesem QUALITY APP beispielhaft entwickelte Baumdiagramm verwendet die graphischen Möglichkeiten von Excel und kann vom Nutzer beliebig verändert werden. Eine weitergehende numerische Auswertung ist dadurch aber nicht möglich. Alternativ könnte auch SmartArt Graphiker (Hierarchie) verwendet werden, die interessante Möglichkeiten bei der Neuentwicklung eines Baumdiagramms ermöglichen. Aber die in Excel festgelegten Grenzen.

### SWOT Analyse

Die SWOT-Analyse (engl. Akronym für Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Risiken)) ist nach Kaplan und Norton ein Instrument der Strategischen Planung; sie dient der Positionsbestimmung und der Strategieentwicklung von Unternehmen und anderen Organisationen. Für Unternehmen ergibt sich die Empfehlung, das Umfeld (extern) auf Chancen und Risiken oder Gefahren sorgfältig zu analysieren und sich die eigenen Stärken und Schwächen (intern) bewusst zu machen. Der Kern der Strategie besteht dann in der Entscheidung darüber, welche dieser Stärken das Unternehmen nutzen will, um welche Chancen (Möglichkeiten) zu realisieren. Hinzu kommt die Festlegung der Maßnahmen zur Umsetzung, die Budgetierung und die Auswahl geeigneter Kennzahlen zur Fortschritts- und Erfolgskontrolle (Quelle Wikipedia). Die in diesem QUALITY APP realisierte Vorgehensweise verwendet einen SWOT Katalog mit jeweils 10 möglichen Einträgen, der von Nutzer entsprechend seiner Aufgabenstellung anzupassen ist. Aus diesem Katalog heraus besteht dann die Möglichkeit, die SWOT Strategiematrix auszufüllen.

### Ablaufdiagramm (Flow Chart)

Sind die wichtigen Entscheidungen getroffen, geht es an die Umsetzung. Ein Flow Chart ermöglicht die Darstellung der notwendigen Arbeitsschritte in einer sachlogischen Form und legt besonderen Wert auf die im Ablauf notwendigen Detailentscheidungen. Das in diesem QUALITY APP dargestellte Flow Chart verwendet die in DIN 66001 vorgeschlagenen Symbole, die inzwischen weltweiter Standard sind. Es ist mit den Möglichkeiten der Excel Graphik realisiert und kann deshalb vom Nutzer beliebig verändert und auf seine Aufgabenstellung angepasst werden.

### Netzplan

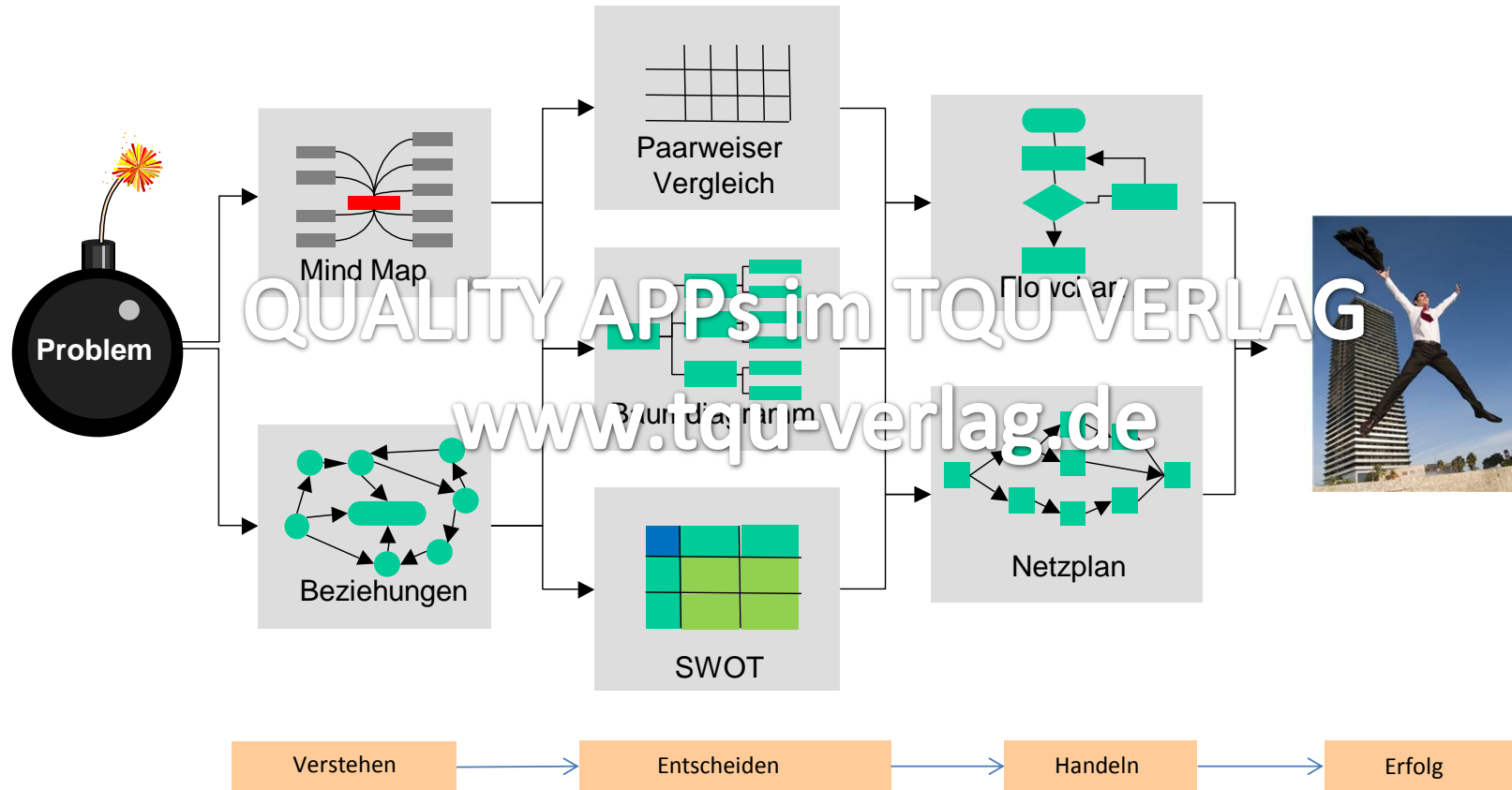
Ein Netzplan ermöglicht die Darstellung und Berechnung zeitabhängiger Abläufe und deren Beziehungen. Heute üblich ist der Vorgangsknoten-Netzplan, wie er in diesem QUALITY APP beispielhaft realisiert ist. Es können 26 Aktivitäten eingebracht werden und in einem Netzplan zugeordnet werden. Die Angabe der Vorgangsdauer ermöglicht die Berechnung der frühesten und spätesten Start- und Endzeiten, der Durchlaufzeit und des zeitkritischen Pfades durch ein Projekt.

Literaturhinweis: The Memory Jogger II, GOAL/QPC USA (im TQU VERLAG in deutsch oder englisch erhältlich)

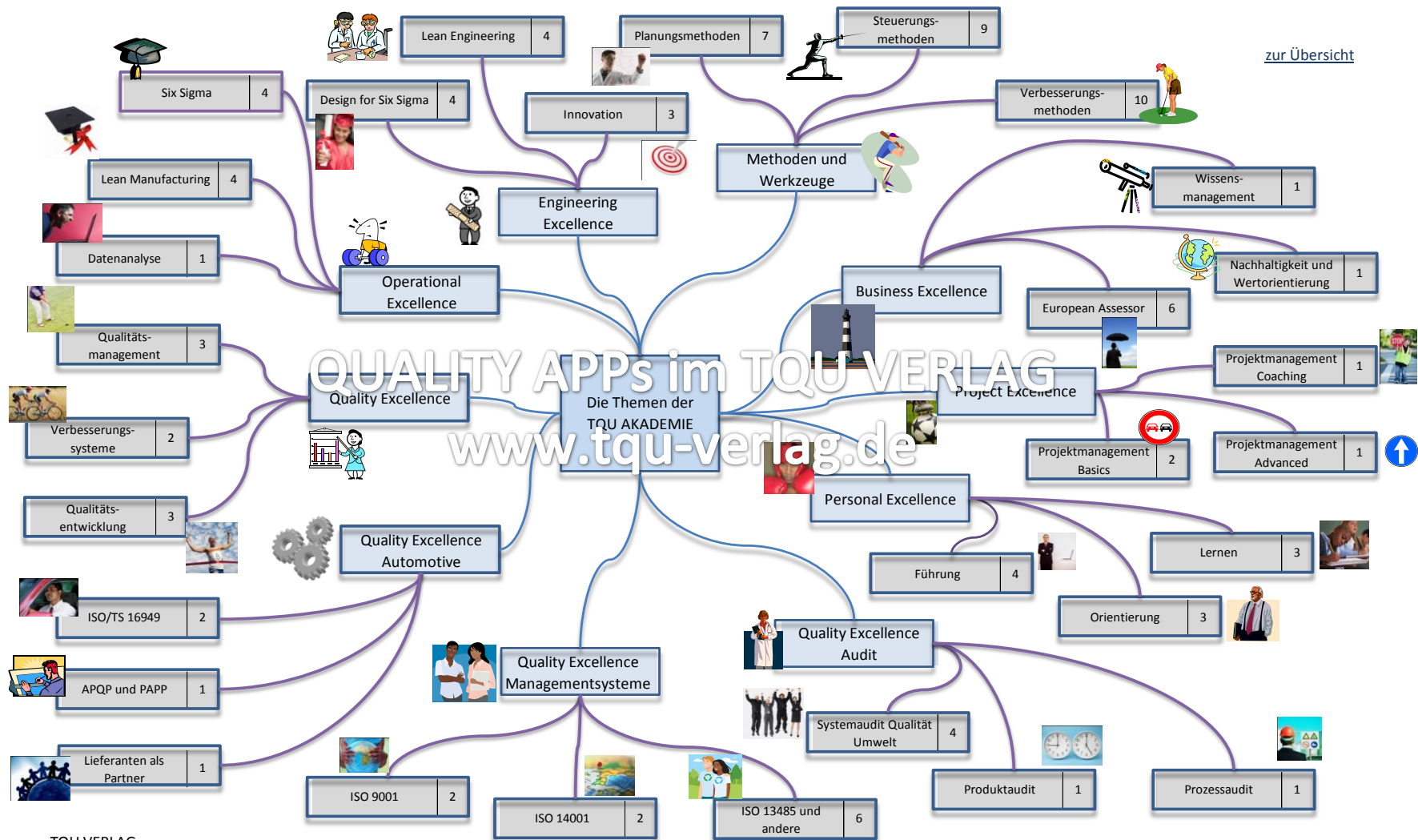
Hinweis: Für einige der in dieser Sammlung beschriebenen Methoden sind eigenständige QUALITY APPs mit erweiterten Funktionen im TQU VERLAG erhältlich.

TQU Verlag, Magirus-Deutz-Straße 18, 89077 Ulm Deutschland, Telefon 0731/14660200, verlag@tqu-group.com, www.tqu-verlag.com

# Seven "new" Tools of Management: Übersicht



# Seven "new" Managementtools: Mind Map (Ideenlandkarte)



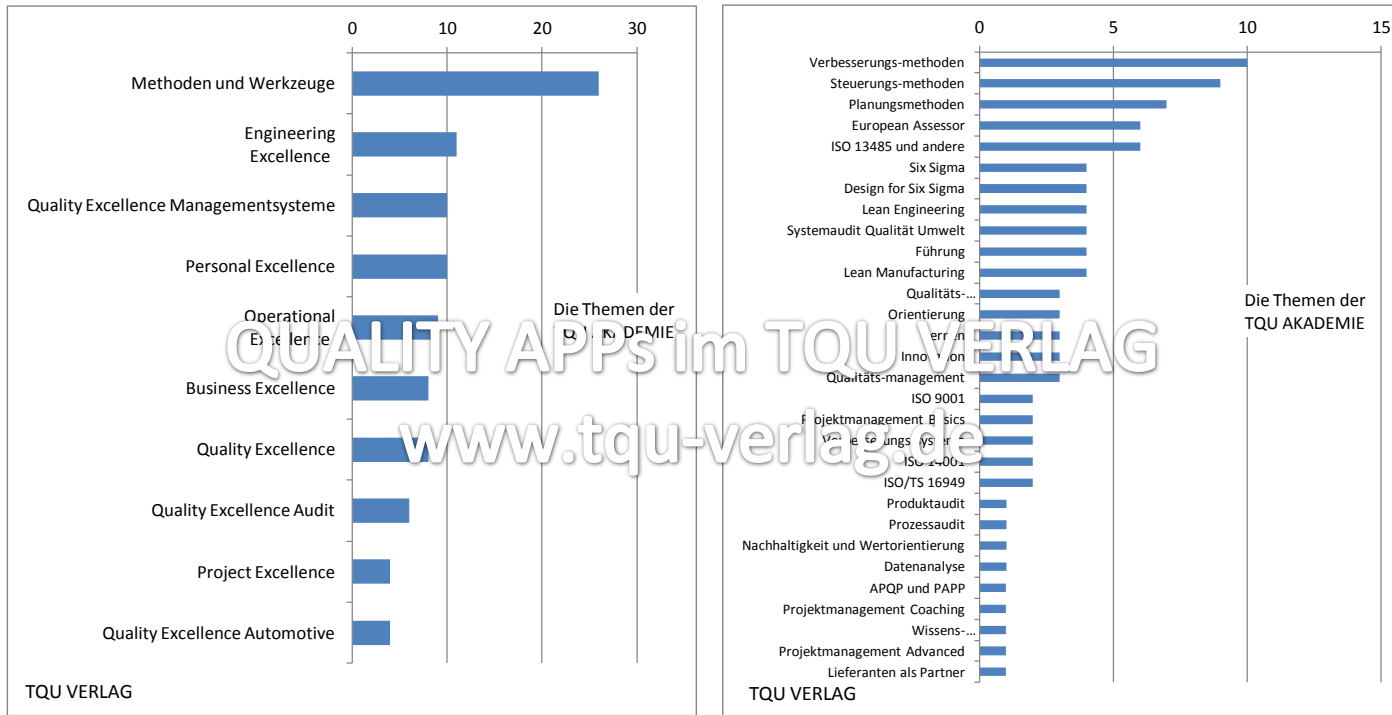
[zur Übersicht](#)



TQU VERLAG

Bildquelle: <http://office.microsoft.com/de-de/clipart/default.aspx>

## Seven "new" Managementtools: Mind Map (Ideenlandkarte)



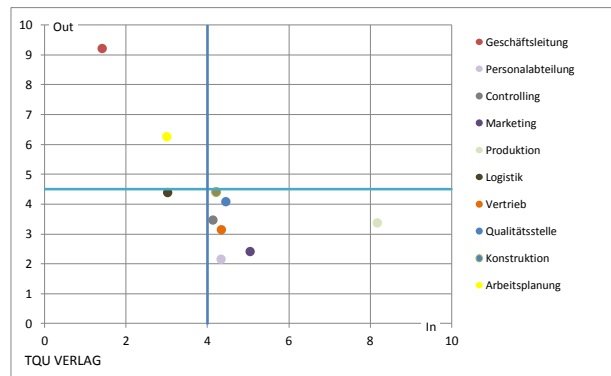
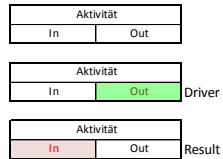
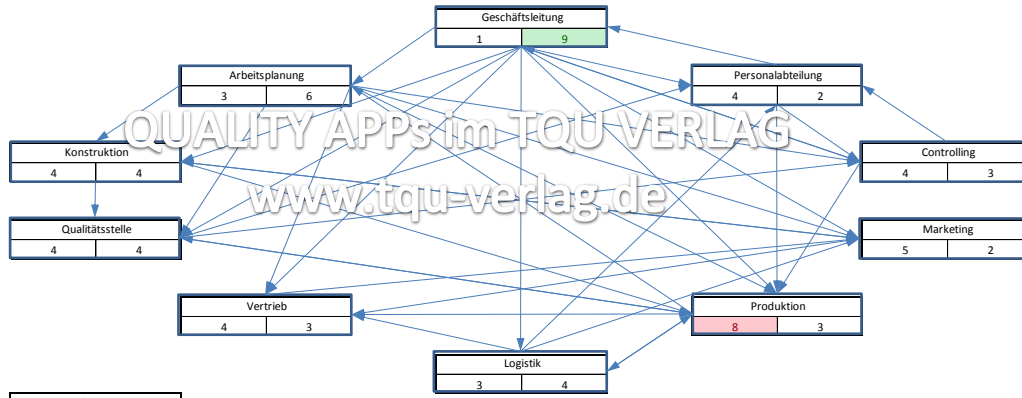
TQU Verlag, Magirus-Deutz-Straße 18, 89077 Ulm Deutschland, Telefon 0731/14660200, verlag@tqu-group.com, www.tqu-verlag.com



Seven "new" Managementtools: Beziehungsdiagramm (Interrelationship Digraph)

[zur Übersicht](#)

Beziehung von nach	Geschäftsleitung	Personalabteilung	Controlling	Marketing	Produktion	Logistik	Vertrieb	Qualitätsstelle	Konstruktion	Arbeitsplanung	Out Beziehungen
Geschäftsleitung	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
Personalabteilung	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	2
Controlling	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	3
Marketing	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	2
Produktion	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	3
Logistik	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	4
Vertrieb	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	3
Qualitätsstelle	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	4
Konstruktion	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	4
Arbeitsplanung	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	6
In Beziehungen	1	4	4	5	8	3	4	4	4	3	43



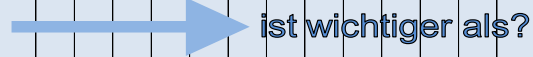
# Seven "new" Managementtools: Der Paarweise Vergleich (Prioritization Matrix)

[zur Übersicht](#)

Zielsetzung:

Bewerten der Kriterien

Welche Kriterien sind für die Entscheidung für ein Fahrzeug wichtig?

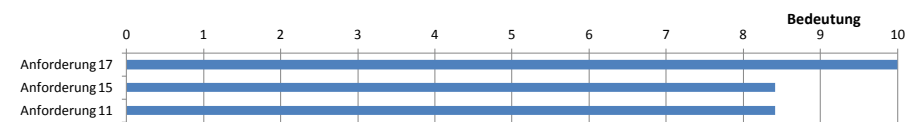


QUALITY APPS in TOU  
VERLAG

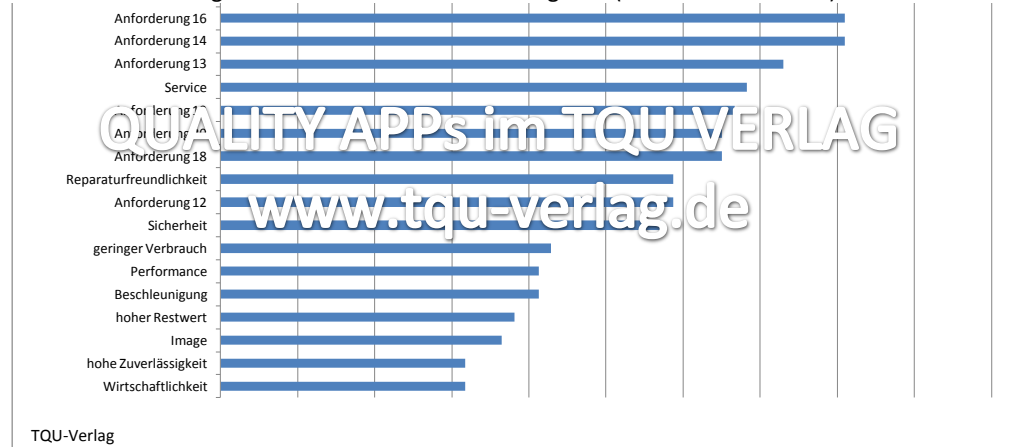
	geringer Verbrauch	hohe Zuverlässigkeit	Wirtschaftlichkeit	hoher Restwert	Image	Performance	Beschleunigung	Sicherheit	Service	Reparaturfreundlichkeit	Anforderung 11	Anforderung 12	Anforderung 13	Anforderung 14	Anforderung 15	Anforderung 16	Anforderung 17	Anforderung 18	Anforderung 19	Anforderung 20	Summe	Bedeutung der Kriterien	Rang	
1	geringer Verbrauch	4	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	27	4,29	14
2	hohe Zuverlässigkeit	0	4	0	1	0	1	0	0	2	2	0	0	0	2	2	0	2	2	2	2	20	3,17	19
3	Wirtschaftlichkeit	0	0	4	0	0	1	1	0	0	1	2	0	0	1	2	0	1	1	1	1	20	3,17	20
4	hoher Restwert	3	4	4	4	0	0	2	2	0	2	0	3	0	0	2	2	0	0	0	0	24	3,81	17
5	Image	2	3	2	4	4	0	0	0	1	3	1	0	1	0	0	0	0	2	2	2	23	3,65	18
6	Performance	2	4	4	4	4	4	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2	2	2	26	4,13	15
7	Beschleunigung	2	3	3	2	4	4	4	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2	2	2	26	4,13	16
8	Sicherheit	2	4	3	2	4	4	4	4	0	0	0	0	0	4	0	4	0	2	2	1	36	5,71	13
9	Service	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	1	0	0	0	0	0	2	2	2	2	43	6,83	7
10	Reparaturfreundlichkeit	3	2	4	2	1	4	4	4	1	3	0	3	0	0	0	0	2	2	2	2	37	5,87	11
11	Anforderung 11	2	2	3	4	3	4	4	4	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	53	8,41	3
12	Anforderung 12	3	4	2	1	4	2	2	4	3	4	1	0	0	0	0	0	2	2	3	3	37	5,87	12
13	Anforderung 13	3	4	4	4	3	4	4	4	1	1	4	0	0	0	0	0	2	2	2	2	46	7,30	6
14	Anforderung 14	2	4	4	4	4	4	4	0	4	4	1	4	4	0	0	2	2	2	2	2	51	8,10	5
15	Anforderung 15	2	2	3	2	4	4	4	4	4	1	4	4	4	0	1	2	2	2	2	2	53	8,41	2
16	Anforderung 16	2	2	2	2	4	4	4	0	4	4	1	4	4	4	0	0	2	2	2	2	51	8,10	4
17	Anforderung 17	2	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	2	3	4	0	2	2	3	63	10,00	1	
18	Anforderung 18	3	2	3	4	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	41	6,51	10
19																								
20																								

**Bewertung**

- 4 ist wichtiger
- 1 ist gleich wichtig
- 0 ist weniger wichtig



Seven "new" Managementtools: Der Paarweise Vergleich (Prioritization Matrix)

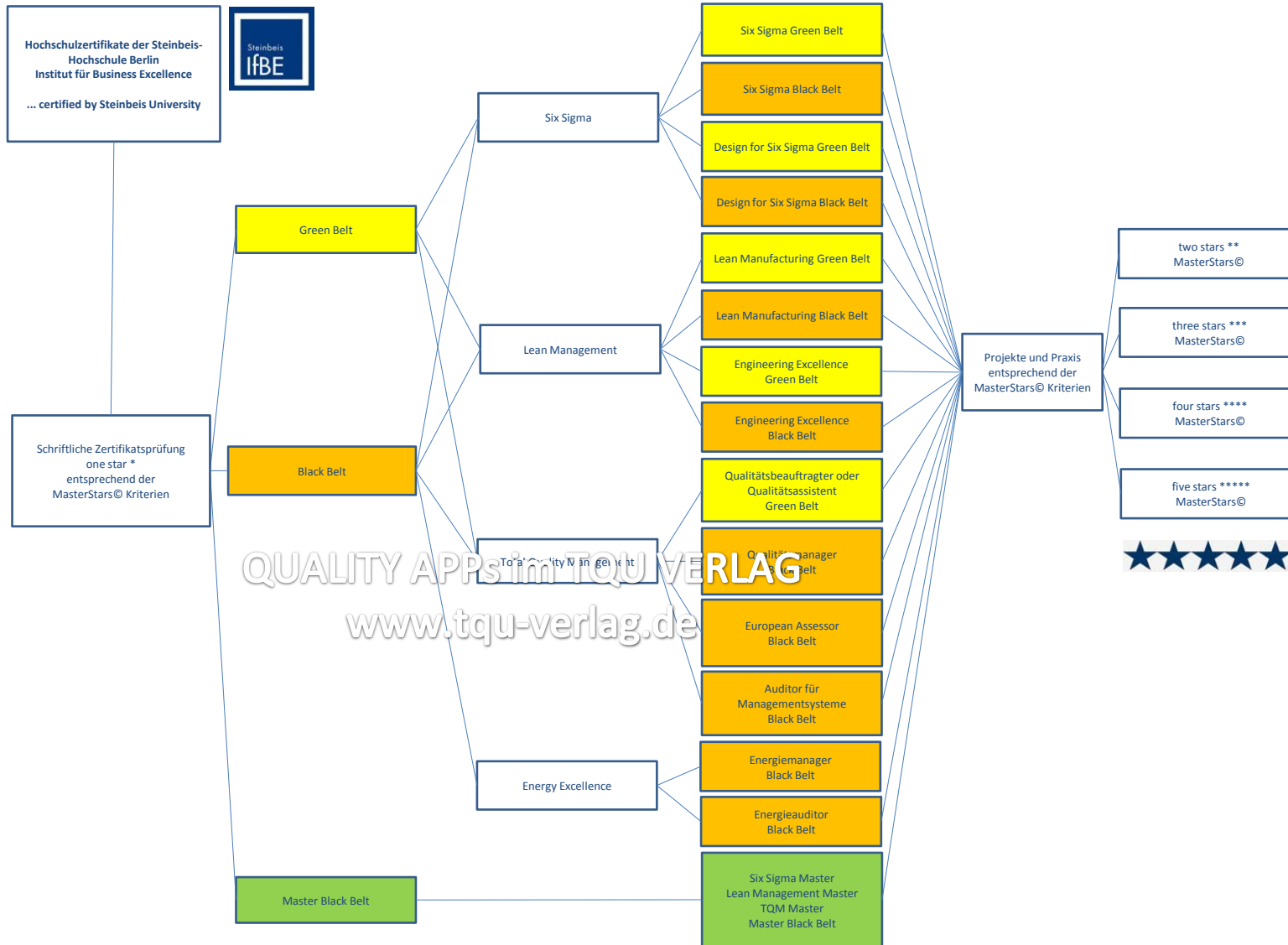


petenzen besser einsetzen können.

asst (normiert)

Seven "new" Managementtools: Das Baumdiagramm (Tree Diagram)

[zur Übersicht](#)



QUALITY APPS im TQV VERLAG  
www.tqu-verlag.de

Seven "new" Managementtools: Die SWOT Analyse

<p><b>Zielsetzung</b></p> <p><i>Wir wollen unsere Herstellkosten erheblich senken</i></p> <p>Kosten</p>	<p><b>Interne Stärken (Strenghts)</b></p> <p><i>Wir haben viele kreative und engagierte Mitarbeiter</i></p> <p>Mitarbeiter</p>	<p><b>Interne Schwächen (Weaknesses)</b></p> <p><i>Unsere Außenwirkung gegenüber der Gesellschaft ist nicht ausreichend</i></p> <p>Außenwirkung</p>
<p><b>Externe Chancen (Opportunities)</b></p> <p><i>Immer mehr Schwellenländer werden zu interessanten Verkaufsplätzen für unsere Produkte</i></p> <p>Schwellenländer</p>	<p><b>S-O Strategie</b></p> <p><i>Wir werden uns an Start-Up Unternehmen beteiligen, die in diesem Bereich erfolgreich tätig sind</i></p> <p>Beteiligung</p>	<p><b>W-O Strategie</b></p> <p><i>Wir werden unser Know-how durch Personalentwicklung und Einstellen neuer Mitarbeiter ausbauen</i></p> <p>Personalentwicklung</p>
<p><b>Externe Risiken (Threats)</b></p> <p><i>In immer mehr Ländern wird es zu einer gesellschaftlichen Trennung in "Superreiche" und "Bettelarme" geben</i></p> <p>Reiche und Arme</p>	<p><b>S-T Strategie</b></p> <p><i>Wir werden uns gesellschaftlich engagieren, um die externe Entwicklung in unserem Sinne zu beeinflussen</i></p> <p>Engagement</p>	<p><b>W-T Strategie</b></p> <p><i>Wir werden durch eine geschickte Geschäftspolitik den Gefährdungen ausweichen</i></p> <p>Geschäftspolitik</p>

QUALITY APPS im TOLLVERLAG

www.tqu-verlag.de



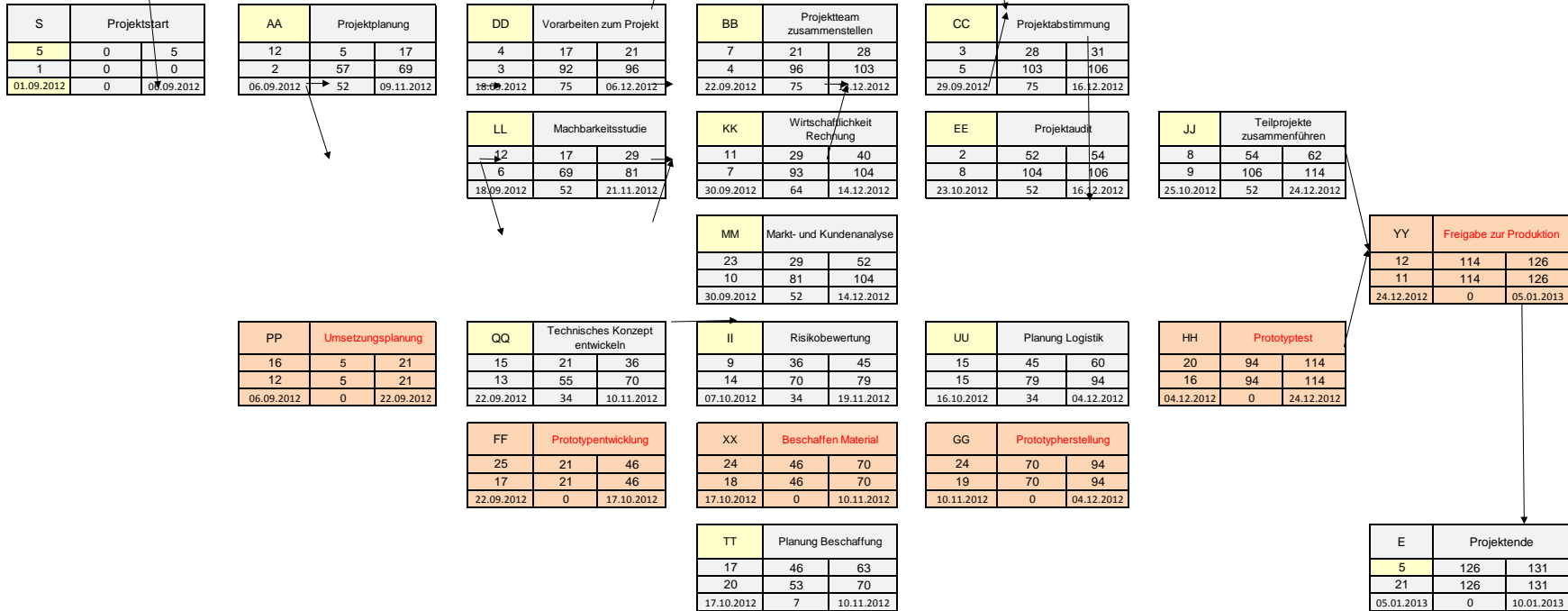


# Seven "new" Managementtools: Netzplan (Activity-Network-Diagram AND)

[zur Übersicht](#)

Projekt

Neueinführung Produktgruppe



Inhalt eines Vorgangsknotens

AA	Vorgang	
Dauer	FAZ	FEZ
Nummer	SAZ	SEZ
Beginn	Puffer	Ende

=Maximum (FEZ Vorläufer)

=FEZ Vorläufer + Dauer -> Vorwärtsrechnung

=SEZ Vorläufer - Dauer -> Rückwärtsrechnung

=Minimum (SAZ Nachläufer)

FAZ früheste Anfangszeit

FEZ früheste Endezeit

SAZ späteste Anfangszeit

SEZ späteste Endezeit

Beginn Datum des frühesten Beginns

Ende Datum des spätesten Endes

Nummer Nummer im Schema

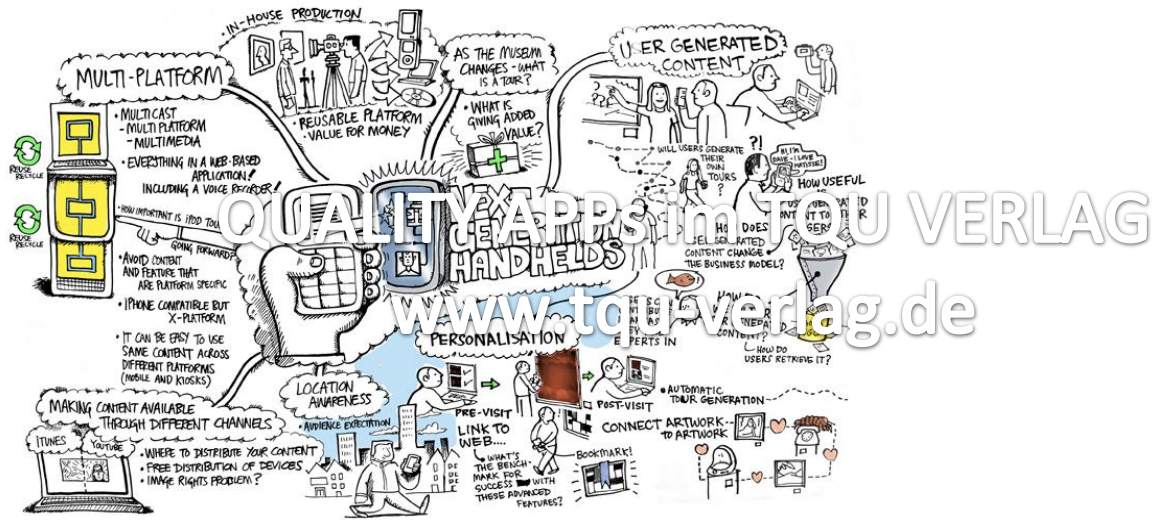
Vorgangspfeil

Kritischer Pfad



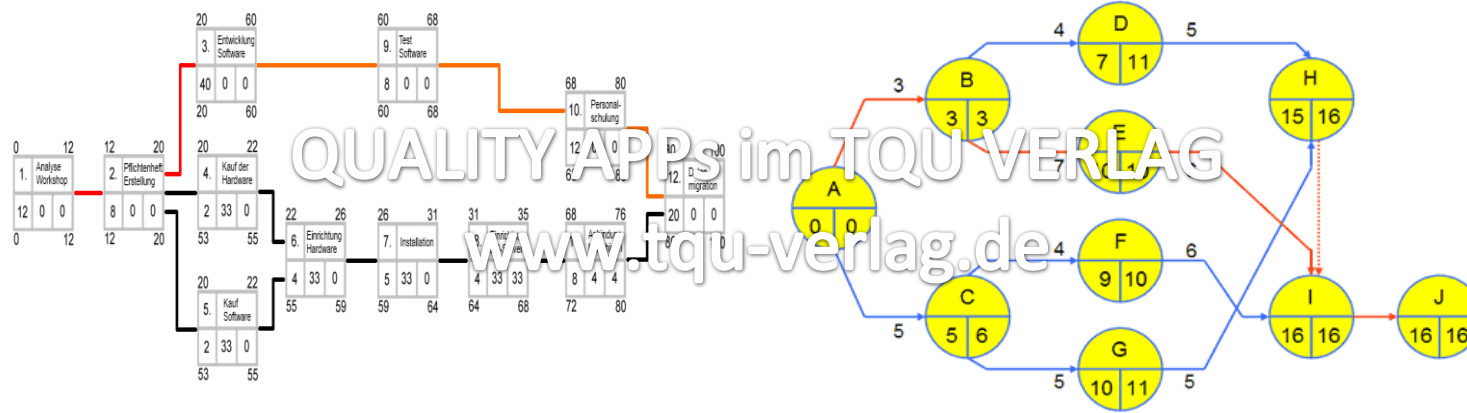


# Seven "new" Managementtools: Beispiele



Quelle: <http://tatehandheldconference.pbworks.com/w/page/19520900/Mind%2520Map%2520Working%2520Cross-platform>

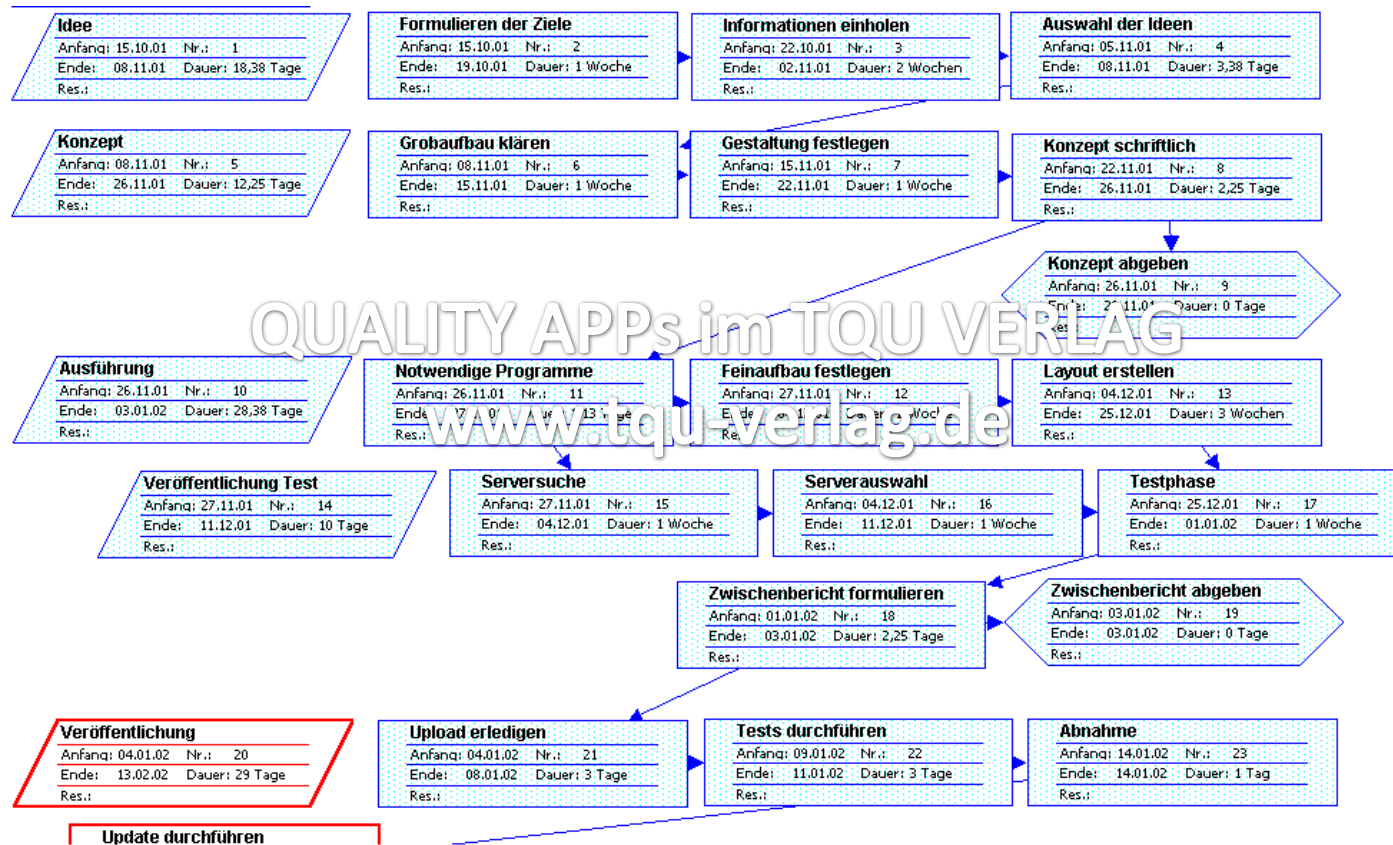
# Seven "new" Managementtools: Beispiele



Quelle: <http://www.technischer-betriebswirt.net/tag/netzplan>

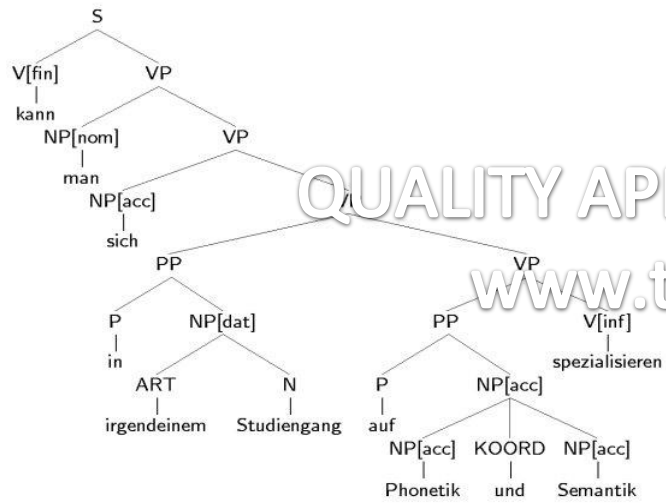
Quelle: <http://lehrerfortbildung-bw.de/kompetenzen/projektkompetenz/planung/meilensteine/netzplan.htm>

# Seven "new" Managementtools: Beispiele



Quelle: <http://medieninformatik.wikispaces.com/file/view/netzplan.gif>

## Seven "new" Managementtools: Beispiele



Quelle: <http://www.ims.uni-stuttgart.de/lehre/leitfaden/>

## Grundbegriffe einer „Produktsprache von Textilien“

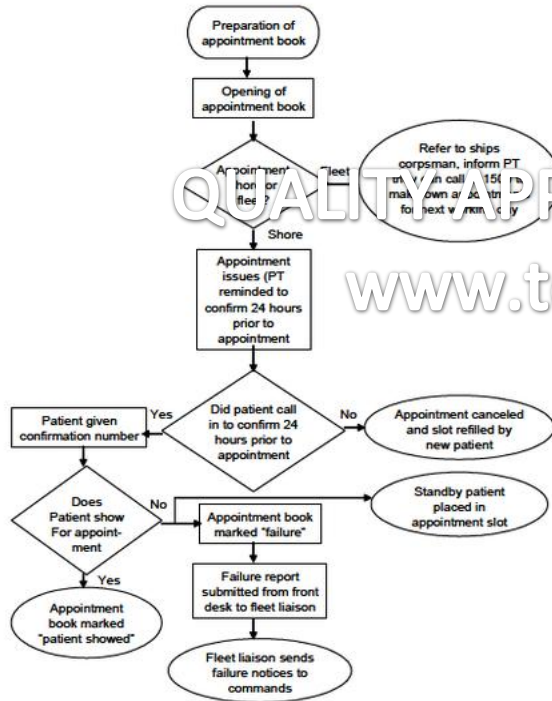


Gros/ Steffen, in: Dagmar Steffen, Design als Produktsprache, Frankfurt 2000

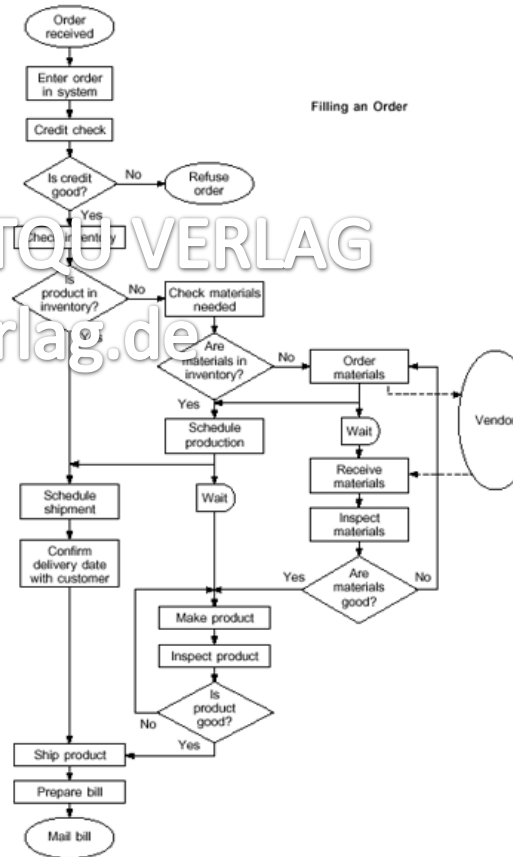
Quelle: [http://www.hslu.ch/design-kunst/d-forschung-entwicklung/d-forschung\\_entwicklung\\_products\\_and\\_textiles.htm](http://www.hslu.ch/design-kunst/d-forschung-entwicklung/d-forschung_entwicklung_products_and_textiles.htm)

# Seven "new" Managementtools: Beispiele

## Proposed Patient Appointment Procedure



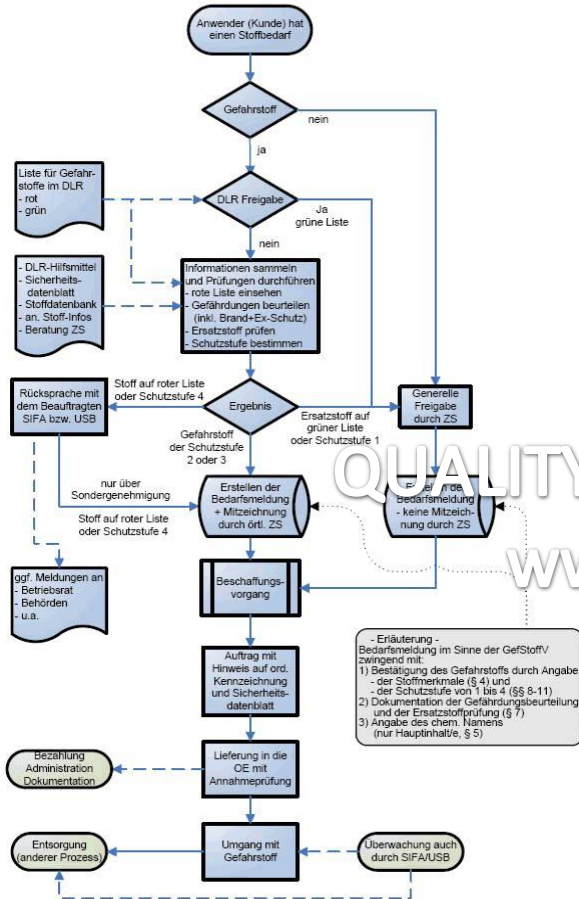
Quelle: [http://en.wikipedia.org/wiki/File:Proposed\\_Patient\\_Appointment\\_Procedure.png](http://en.wikipedia.org/wiki/File:Proposed_Patient_Appointment_Procedure.png)





# Seven "new" Managementtools: Beispiele

Prozessdarstellung – Beschaffung von Gefahrstoffen  
(nach DIN 66001)



Quelle: <http://www.dlr.de/dlr-sicherheit>

<b>Umweltfaktoren</b>	<b>Opportunities (Chancen)</b> 1. Steigerung des persönlichen Einkommens um 12 % p.a. im Südpazifik 2. Weltweit zunehmendes Gesundheitsbewusstsein 3. Handelsabkommen in China	<b>Threats (Gefahren)</b> 1. Zunahme der gesetzlichen Beschränkungen im EU-Raum 2. Neue ausländische Konkurrenz 3. Erodierende Margen im Food-Bereich 4. ...
<b>Unternehmensfaktoren</b>	<b>Strength (Stärken)</b> 1. Starke Cash position 2. ... 3. Mitarbeitermotivatio 4. ...	<b>SO-Strategien</b> a) Entwicklung neuer Gesundheitsprodukte (S2/S3/O2) b) Kauf eines Nahrungsmittelherstellers in Hongkong mit starker Stellung in China (S1/O3)
	<b>Weaknesses (Schwächen)</b> 1. Hohe Personalkosten 2. Schwaches Marketing im Südpazifik 3. Kapazitätsauslastung in Südeuropa nur bei 65 % 4. ...	<b>ST-Strategien</b> a) Drastische Erhöhung der Werbeausgaben (S1/T2) b) Neue, innovative Produkte im traditionellen Food-Bereich entwickeln (S2/S3/T3)
	<b>WO-Strategien</b> a) Eingehen eines Joint Ventures mit einem japanischen Unternehmen (W2/O1) b) Produktionsverlagerung nach China (W1/O2/O3)	<b>WT-Strategien</b> a) Unrentable Operationen in Südeuropa schließen (W3/T1) b) Produktionsverlagerung nach China (W1/T2/T3)

Quelle: <http://www.controlling-wiki.com/de/index.php/SWOT-Analyse>

# Seven "new" Managementtools: Beispiele



Welche strategischen Konsequenzen können Sie aus der Gesamtanalyse von Umfeld und Leistungsfähigkeit für Ihr Unternehmen ableiten?

TOWS-Analyse

		+ „Blick nach innen“		-
- „Blick nach außen“	Opportunities	<b>Strengths</b> 1. hohes Technologiepotenzial im Geschäftsbereich A 2. hohe Motivation der MA ...	<b>Weaknesses</b> 1. unsichere Patentsituation im Geschäftsbereich B 2. geringe Vertriebskompetenz ...	
	Opportunities	1. starkes Marktwachstum für Geschäftsbereich A 2. ...	<b>WO-Strategien</b> 1. Strategische Allianz mit Technologieführer im Geschäftsbereich B 2. Vertriebskooperation ...	
	Threats	1. Aufkommen neuer Substitutionstechnologien 2. Währungsrisiken ...	<b>ST-Strategien</b> 1. Erweiterung der Technologieplattform 2. Aufbau eines USA-Standortes ...	<b>WT-Strategien</b> 1. Schließung des Geschäftsbereichs B 2. Neupositionierung der Geschäftsfelder ...
	Threats			

Herstatt, C. & Müller, C.: Entwicklung von Innovationsstrategien für forschungsgetriebene Startups; in: Das innovative Unternehmen – © Symposium Publishing Februar 2002 – www.innovation-aktuell.de  
© Prof. Dr. Sabine Emsch

Quelle: <http://www.marktconsult.com/destinationsmarketing.htm>

Quelle: <http://projektmanagement.wordpress.com/2007/05/24/swot-analyse-im-projektmanagement>