

Ruedi Wartmann

# Zukunftsgestaltung Arztpraxis: SWOT-Analyse!

**Nicht weil es schwierig ist, wagen wir es nicht, sondern weil wir es nicht wagen, ist es schwierig. (Seneca, 4 v. Chr. – 65 n. Chr.)**

Den meisten Arztpraxen in der Schweiz geht es finanziell verhältnismässig gut, und trotzdem hört man immer wieder Klagen wie: Der Praxisumsatz steigt zwar stetig, aber die Rentabilität nimmt laufend ab. Die Ansprüche/Herausforderungen seitens der Patienten, Politik, Mitarbeiter, Standesorganisationen usw. nehmen ein immer grösseres Ausmass an. Dieser Umstand ist durch Frustration und Unsicherheit gekennzeichnet, weil die niedergelassenen Ärzte zur Zeit für Mehrarbeit und Auflagen in vielen Belangen bestraft werden.

Jede Praxis ist darauf angewiesen, regelmässig eine Bewertung der unternehmerischen Lage vorzunehmen. In einem stets komplexeren Umfeld der ärztlichen Praxistätigkeit gibt es Methoden oder Chancen, mit denen sich mit relativ geringem Aufwand, aber einem hohen Nutzen diesen Herausforderungen begegnen lässt.

## Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

Ein geeignetes und einfaches Instrument für die ärztliche Praxis ist die in der Betriebswirtschaftslehre etablierte SWOT-Analyse.

Mit der SWOT-Analyse erhält man einen Überblick zum aktuellen Status der Praxis. Mittels dieser Analyse werden alle wesentlichen unternehmerischen Elemente auf Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren analysiert und überprüft.

Die Anwendung der SWOT-Analyse richtet sich nicht nach der Grösse eines Unternehmens. Ein wesentlicher Faktor ist vielmehr die Erkenntnis des Unternehmensverantwortlichen, dass die Realisierbarkeit von strategischen Zielen vor der Inangriffnahme der Umsetzung geprüft werden sollte.

Die SWOT-Analyse ist deshalb sehr beliebt, weil sie nicht nur in Form eines einfachen Aufschreibeverfahrens sehr einfach anzuwenden ist, sondern vor allem, weil sie den, der sie für sein Unternehmen anwendet, ins Nachdenken bringt.

Mit Hilfe einer SWOT-Analyse lässt sich die IST-Position von Arztpraxen im Markt- und im Wettbewerbsumfeld bestimmen. Dabei

**Tabelle 1**

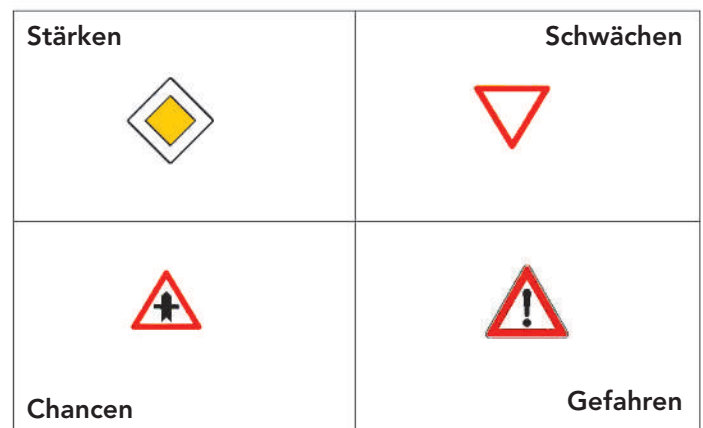
SWOT-Analyse.

<p><b>Stärken (Strengths):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Patienten (Fremdbewertungen)</li> <li>Mitarbeiter</li> <li>Besondere Leistungen und Serviceangebote</li> <li>Reputation</li> <li>Wissen und Kompetenz</li> </ul>	<p><b>Schwächen (Weaknesses):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Patienten (Fremdbewertungen)</li> <li>Mitarbeiter</li> <li>Besondere Leistungen und Serviceangebote</li> <li>Reputation</li> <li>Wissen und Kompetenz</li> </ul>
<p><b>Chancen (Opportunities):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse anhand der Stärken, welche Chancen sich für die Praxis ergeben.</li> <li>Wo hat die Praxis Potenzial?</li> <li>Welche zusätzlichen Leistungen können den Patienten angeboten werden?</li> <li>Visionen für die Entwicklung der Praxis?</li> </ul>	<p><b>Risiken (Threats):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse anhand der Schwächen, welche Risiken sich für die Praxis ergeben könnten.</li> <li>Was können die Mitbewerber, die eigene Praxis jedoch nicht?</li> <li>Welche bevorstehenden Änderungen werden die Praxis beeinflussen?</li> <li>Investitionen?</li> </ul>

werden zwei Denkmodelle der strategischen Analyse parallel durchgeführt:

- die Chancen-Risiken-Analyse;
- die Stärken-Schwächen-Analyse.

Dadurch wird deutlich, dass Zusammenhänge zwischen Chancen und Risiken bzw. Stärken und Schwächen bestehen. Stärken und Schwächen sind immer auf die Praxis (das Unternehmen – innere Faktoren) bezogen. Chancen und Gefahren beziehen sich immer auf den Markt (die Umwelt – externe Faktoren).



**Abbildung 1**

Typische Darstellung der SWOT-Analyse.

## Typische Stärken und Schwächen

Typischerweise liegen Stärken – oder Schwächen – in den Gebieten:

- Fähigkeiten der Mitarbeiter
- Qualität interner Prozesse
- finanzielle Ressourcen
- Beziehungen zu wichtigen Kunden/Kundengruppen
- Praxiskultur
- Produktangebot

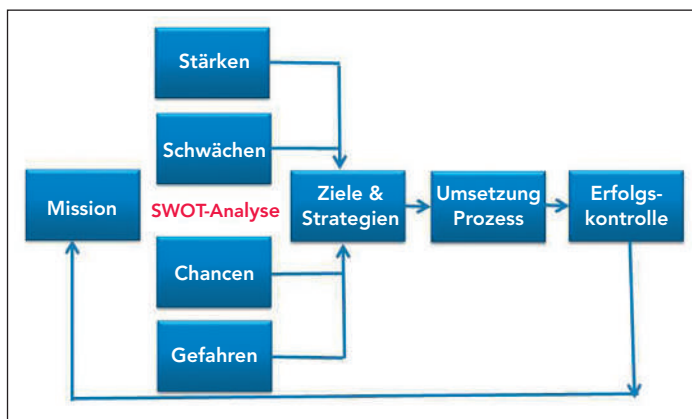


Abbildung 2  
Von der SWOT-Analyse zur Strategie.

- Dienstleistungen/Gesundheitssystem
- Markterfahrung/Marktposition/Ruf/Image
- Angebote im kassenfreien Raum
- u.a.m.

Zu beachten ist, dass alle identifizierten Stärken und Schwächen relativ sind. Sie gewinnen erst durch ein Benchmarking gegen Wettbewerber oder Branchenstandards echten Aussagewert.

**Zielformulierung**

Nach Abschluss der entsprechenden SWOT-Analysen werden Ziele und Strategien formuliert. Aus diesen Formulierungen wird ein Umsetzungs- oder Massnahmeplan erstellt.

Eine Erfolgskontrolle schliesst den Kreislauf dieses Prozesses!

**Wie kann eine SWOT-Analyse durchgeführt werden?**

Um eine SWOT-Analyse seriös und effizient durchführen zu können ist eine Retraite- oder Klausurtagung mit dem Praxisteam eine empfehlenswerte Voraussetzung («was sich bei vielen Ärztenetzen etabliert hat, wird sich auch bei Arztpraxen bewähren»). Mindestens ein halber bis ein ganzer Tag ist ideal.

**Quellen**

- Busse R, Schreyögg JA, Tiemann O (Hrsg.) Management im Gesundheitswesen. Berlin: Springer; 2010.
- hjs / Dr. Hansjörg Schlegel, <http://www.dr.schlegel.ch>

Das hier abgebildete Formular kann auf der Website von PrimaryCare (Archiv > Heft 20/2012) heruntergeladen werden.

**SWOT-Analyse**

Arztpraxis: \_\_\_\_\_

Bereich<sup>1</sup>: \_\_\_\_\_

Personen: \_\_\_\_\_

Stärken (Strengths)	Schwächen (Weaknesses)
Chancen (Opportunities)	Gefahren (Threats)

<sup>1</sup> Bereiche: allgemeine Unternehmenscharakteristika / Angebotspotenzial (Dienstleistungen, Services und Produkte) / Marktkommunikation / Management und Organisation / Marktpotenzial/-volumen / Marktstrukturen / medizinische und klinische Entwicklung / sonstige (ökonomische/politische) Rahmen- und Umweltbedingungen

Formular zum Artikel: Wartmann R. Zukunftsgestaltung Arztpraxis. SWOT-Analyse! PrimaryCare. 2012;12(2):396-7.

Korrespondenz:  
Ruedi Wartmann  
Weinbergstrasse 14a  
5430 Wettingen  
[ruediwartmann\[at\]bluewin.ch](mailto:ruediwartmann[at]bluewin.ch)