



Rudolf Wartmann¹

Zukunftsgestaltung Medizinisches Labor – SWOT-Analyse

Den meisten medizinischen Labors in der Schweiz geht es finanziell gut, aber trotzdem darf man nicht auf den Lorbeeren ausruhen. Die Ansprüche/Herausforderungen seitens der Kunden, Qualität, Politik, Mitarbeiter*innen, Standesorganisationen usw. nehmen ein immer grösseres Ausmass an. Dieser Umstand bedeutet für jedes Labor eine permanente Herausforderung. Jedes Labor ist darauf angewiesen, regelmässig eine Bewertung der unternehmerischen Lage vorzunehmen. In einem stets komplexeren Umfeld der unternehmerischen Tätigkeit gibt es Methoden oder Chancen, mit denen sich mit relativ geringem Aufwand, aber einem hohen Nutzen diesen Herausforderungen begegnen lässt.

Ein geeignetes und einfaches Instrument ist die in der Betriebswirtschaftslehre etablierte SWOT-Analyse. Mit dieser erhält man einen Überblick über den aktuellen Status des Unternehmens. 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 denjenigen, der sie für sein Unternehmen anwendet, ins Nachdenken bringt. Dadurch wird deutlich, dass Zusammenhänge zwischen Chancen und Risiken bzw. Stärken und Schwächen bestehen.

Typischerweise liegen Stärken oder Schwächen in den Gebieten:

- Fähigkeiten der Mitarbeiter*innen
- Qualität interner Prozesse
- Finanzielle Ressourcen
- Beziehungen zu wichtigen Kunden/ Kundengruppen
- Firmenkultur
- Produktangebot
- Dienstleistungen/Gesundheitssystem
- Markterfahrung/Marktposition/Ruf/Image
- u.a.m.

SWOT-Analyse		Interne Analyse	
		Stärken	Schwächen
Externe Analyse	Chancen	Stärken-Chancen-Strategien - Stärken so nutzen, dass sie zu Chancen werden - Stärken so einsetzen, dass sich Chancenverwirklichung erhöht - Stärken ausbauen und Chancen nutzen	Schwächen-Chancen-Strategien - Schwächen bewältigen durch Nutzung der Chancen - Schwächen ausmerzen, um Chancen nutzen zu können
	Risiken	Stärken-Risiken-Strategien - Stärken einsetzen, um Risiken abzuwenden - Prüfen, welche Gefahren sich mit welchen Stärken bekämpfen lassen	Schwächen-Risiken-Strategien - Schwächen minimieren und so Risiken verhindern - Vor Schaden schützen

Abb. 1: Stärken und Schwächen sind immer auf die Firma, das Unternehmen = innere Faktoren bezogen, Chancen und Gefahren hingegen auf den Markt, die Umwelt = externe Faktoren.

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

tegien formuliert. Aus diesen Formulierungen wird ein Umsetzungs- oder Massnahmeplan erstellt. Eine Erfolgskontrolle schliesst den Kreislauf dieses Prozesses.

Zielformulierung

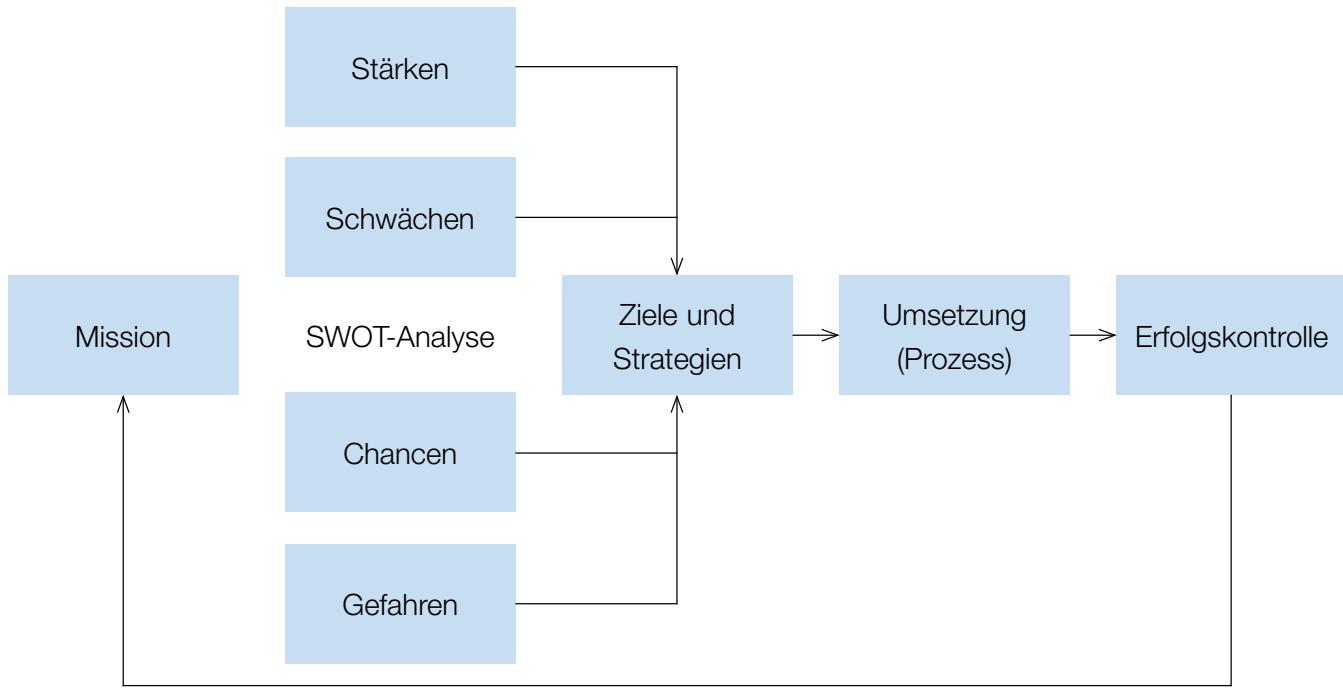
Nach Abschluss der entsprechenden SWOT-Analysen werden Ziele und Stra-

Wie kann eine SWOT-Analyse durchgeführt werden?

Um eine SWOT-Analyse seriös und

Stärken (Strengths) - Kunden (Fremdbewertungen) - Mitarbeiter - Besondere Leistungen und Serviceangebote - Reputation - Wissen und Kompetenz	Schwächen (Weaknesses) - Kunden (Fremdbewertungen) - Mitarbeiter - Besondere Leistungen und Serviceangebote - Reputation - Wissen und Kompetenz
Chancen (Opportunities) Analyse anhand der Stärken, welche Chancen sich für das Labor ergeben. - Wo hat das Labor Potenzial? - Welche zusätzlichen Leistungen können den Kunden angeboten werden? - Was sind die Visionen für die Entwicklung des Unternehmens?	Risiken (Threats): Analyse anhand der Stärken, welche Risiken sich für das Labor ergeben könnten. - Was können die Mitbewerber, die eigene Firma jedoch nicht? - Welche bevorstehenden Änderungen werden die Labors beeinflussen? - Investitionen?

¹ Berater im Gesundheitswesen



Von der SWOT-Analyse zur Strategie

effizient durchführen zu können, muss genügend Zeit eingeplant werden. Eine ideale oder empfehlenswerte Voraussetzung ist z.B. eine Retraite- oder Klausurtagung mit dem Praxisteam. Geeignet sind Flipcharts und/oder Pinnwände. Dauer mindestens einen halben Tag bis einen Tag. Das Formular kann auf der Website www.sulm.ch/d/pipette heruntergeladen werden.

Korrespondenz
 ruediwartmann@bluewin.ch

Quellen:

- Busse R, Schreyögg JA, Tiemann O (Hrsg.) Management im Gesundheitswesen. Berlin Springer; 2010
- Dr. Hansjörg Schlegel / hjs, Walchwil/ZG

SWOT - Analyse (Arbeitsblatt)

Labor:

Bereich*:

Personen:

<p>Stärken (Strengths)</p> <div style="text-align: right;">♦</div>	<p>Schwächen (Weaknesses)</p> <div style="text-align: right;">▽</div>
<p>Chancen (Opportunities)</p> <div style="text-align: right;">▲</div>	<p>Gefahren (Threats)</p> <div style="text-align: right;">⚠</div>

Bereiche für die SWOT - Analyse*:

- Allgemeine Unternehmenscharakteristika
- Angebotspotential (Dienstleistungen, Services und Produkte)
- Marktkommunikation
- Management und Organisation
- Marktpotential/-volumen / Marktstrukturen
- Medizinische Entwicklung
- Sonstige (ökonomische/politische) Rahmen- und Umweltbedingungen