

SWOT-Analyse für die parodontologische Praxis

So kommen Parodontologen ihren Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken auf die Spur – „Haben Sie schon eine SWOT-Analyse gemacht?“ Oft werden Parodontologen, die vor der Gründung stehen und um einen Kredit kämpfen, zum ersten Mal mit dem Begriff „SWOT“ konfrontiert: Die Banker möchten wissen, über welche Stärken und Schwächen die Praxis verfügt und welche Chancen und Risiken die Gründung mit sich bringt.

Hinter „SWOT“ verbergen sich die Anfangsbuchstaben englischer Begriffe, nämlich:

- Strengths (Stärken),
- Weaknesses (Schwächen),
- Opportunities (Chancen) und
- Threats (Risiken).

Einsatzbereiche der SWOT-Analyse

Neben dem Nachweis der Kreditwürdigkeit kann der Parodontologe SWOT einsetzen, um für sich selbst Klarheit darüber zu gewinnen, welche wirtschaftlichen Möglichkeiten und Gefahren die Existenzgründung oder die Übernahme einer Praxis mit sich bringt. Des Weiteren stellt er so fest, welche Strategie ihn dabei unterstützt, seine Praxis vom Wettbewerb stärker zu differenzieren oder ein bestimmtes Image aufzubauen. Immer dann, wenn er eine Ist- oder Situationsanalyse benötigt, schlägt die Stunde von SWOT. Jeder Parodontologe ist darauf angewiesen, regelmäßig eine zusammenhängende Bewertung der gegenwärtigen Stärken und Schwächen (Analyse der internen Faktoren) sowie der Chancen und Risiken (Analyse der externen Faktoren) durchzuführen. Nur so lassen sich tragfähige strategische Entscheidungen für die Zukunft bestimmen, die auf einer gesicherten Informationsgrundlage basieren.

Zunächst einmal muss der Parodontologe diese Faktoren benennen – und sie werden sich von Praxis zu Praxis erheblich unterscheiden. Aber Achtung: Gerade die Stärken und Schwächen sind relative Größen und müssen in Bezug zur Konkurrenz gesetzt werden:

- Eine sehr gute Standortlage oder Parkplatzsituation wird erst zu einer Stärke, wenn Praxen, mit denen der Parodontologe im Wettbewerb steht, über keine Parkplätze oder eine deutlich schlechtere Lage verfügen.
- Die Tatsache, dass der Kollege von nebenan mit Methoden zur Angstprophylaxe arbeitet, entwickelt sich zu einem Wettbewerbsnachteil und einer Schwäche, wenn der Parodontologe selbst solche Techniken nicht einsetzt und Patienten zum „angstfreien“ Konkurrenten wechseln.

SWOT-Analyse erstellen: die Stärken und Schwächen

Der Parodontologe listet alle internen Faktoren auf und bewertet sie im Vergleich mit dem Wettbewerb mit Schulnoten. Faktoren mit den Noten 1 bis 3 gelten als Stärken, die anderen als Schwächen. Zu den Bereichen, in denen Kernfähigkeiten und Kernschwächen beurteilt werden, gehören in der Regel die Bereiche

- Kompetenzen des Parodontologen und des Personals,
- Praxismarketing,
- Finanzsituation,
- Standort und Praxisräumlichkeiten sowie
- (Geräte)Ausstattung.

Wer über eine Fähigkeit verfügt, die die Konkurrenz nicht aufzuweisen hat, genießt einen Vorteil – dazu einige Beispiele:

- Wer seine Mitarbeiterinnen zu Patientberaterinnen qualifiziert hat, verfügt über eine Stärke, die vom Wettbewerb nicht so schnell kopiert werden kann und die der Patient durch die spürbar hohe Qualität der Beratungsgespräche konkret wahrnimmt.
- Wer ein aktives Beziehungsmanagement betreibt und durch professionelle Gesprächsführung vertrauensvolle Patientenbeziehungen aufbaut, darf sich über eine Stärke freuen.
- Bekommt eine Praxis ihre im Vergleich zur Konkurrenzpraxis extrem hohen Wartezeiten nicht in den Griff, muss der Parodontologe dies bei der SWOT-Analyse als Schwäche verbuchen.

Chancen und Risiken analysieren

Dieselbe Vorgehensweise wendet der Parodontologe bei den Chancen und Risiken an. Klassisches Feld ist die technologische Entwicklung, die Einfluss darauf hat, welche Geräte in

Zukunft angeschafft werden müssen. Allerdings lassen sich auch hier keine pauschalen Aussagen treffen: Wer zahlreiche teure Geräte einkauft, geht ein finanzielles Risiko ein. Andererseits können gerade diese Anschaffungen Chancen eröffnen und die Aufmerksamkeit von Patienten erregen, die spezielle Behandlungsmethoden wünschen, die nur mit modernsten technischen Gerätschaften möglich sind. Brisant ist die Bewertung der wirtschaftlichen oder gar politischen Entwicklungen – wer wagt es heutzutage schon, die Folgen möglicher Gesundheitsreformen oder gar gesamtwirtschaftlicher Veränderungen zumindest langfristig zu prognostizieren! Trotzdem sollte der Parodontologe gerade potenzielle Entwicklungen im Gesundheitswesen in die SWOT-Analyse einfließen lassen – so etwa die Neuregelung der ärztlichen Honorarsätze.

Patientenverhalten und Konkurrenzentwicklung analysieren

Zur externen Analyse gehören Bewertungen des Patientenverhaltens: Hat die These, dass immer mehr Menschen nicht zum Arzt gehen oder den Arztbesuch zumindest hinausschieben, eine Bedeutung für die Praxis? Gibt es genügend Patienten, die sich für Zuzahlerleistungen interessieren? Das Verhalten der Patienten, verstärkt auf alternative Behandlungsmethoden zurückzugreifen, kann eine Chance für einen Parodontologen bedeuten, der sich dann ein entsprechendes Beratungs-Know-how aneignet. Hinzu kommen sollte eine Konkurrenzanalyse. Die Gründung einer großen Gemeinschaftspraxis in

	Stärken	Schwächen	Chancen	Risiken
Konkurrenz				
Zielgruppe				
Kapitalbedarf				
Räumlichkeiten				
Standort				
Erreichbarkeit				
Persönlichkeit des Gründers				
Mitarbeiterinnen				
wirtschaftliche Rahmenbedingungen				
...				

Tabella 1: Mittels SWOT-Analyse Gründungsidee oder Umstrukturierung prüfen.

unmittelbarer räumlicher Nähe der eigenen Praxis hat nach dem Motto „Konkurrenz belebt das Geschäft“ vielleicht positive Auswirkungen – kann jedoch zugleich ein Risiko darstellen.

Fremdbeurteilungen einholen

Bei der externen Chancen- und Risiko-Analyse ist es

mäßig Patientenbefragungen durchführen. Über dies können ihm die Mitarbeiter mit ihrer Bewertung wertvolle Unterstützung bei der SWOT-Analyse geben. Oftmals sehen diese die Dinge durch die „Angestellten-Brille“ anders als der Parodontologe. Auch bei den Punkten Strengths und Weaknesses lohnt es sich, Fremdbewertungen einzuholen, um einen möglichst sachlichen Blick auf die Praxisabläufe, die Organisation der Terminvergabe, die medizinischen Funktionsbereiche, die Kommunikationskompetenz des Praxisteam und das Praxisambiente zu werfen. Fremdbeurteilungen helfen, zu einem objektiveren Befund zu gelangen. Bei der SWOT-Analyse sollten zudem die Interdependenzen zwischen den einzelnen Faktoren Berücksichtigung finden. Erst wenn der Parodontologe die Dinge in ihren Zusammenhängen beurteilt, kann er entscheiden, ob ein Aspekt eine Schwäche oder eine Stärke, eine Chance oder ein Risiko darstellt.

Analyseergebnisse interpretieren

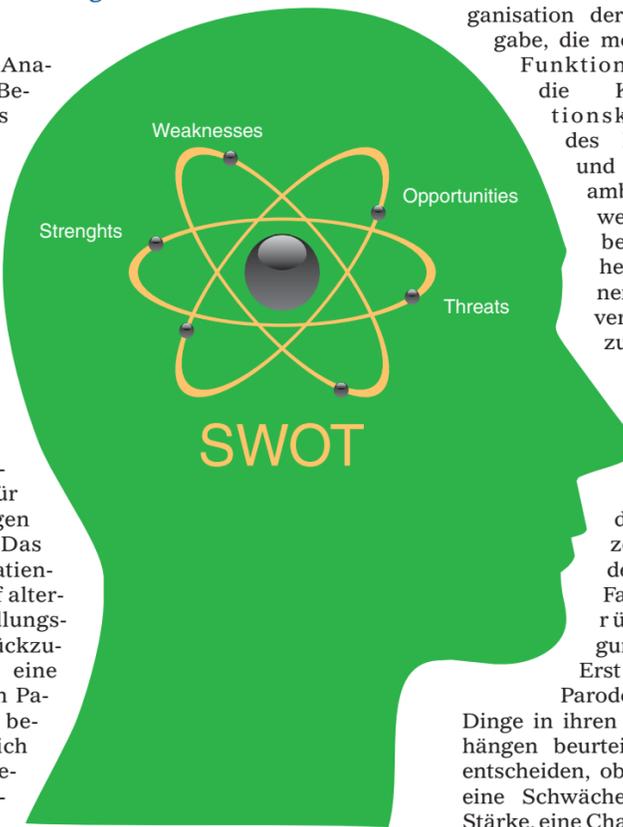
Letztendlich führt die SWOT-Analyse vor allem zu Zahlen, Daten und Fakten, die der Interpretation bedürfen. SWOT liefert die Grundlage, um Entscheidungen bei der Praxisgründung, Personaleinstellungen und der Strategiefindung zu treffen. Ein Beispiel: Bei einem Parodontologen konnten die Autoren durch eine SWOT-Analyse festgestellten Problemfeldern „hohe Wartezeiten“ und „beängstigend niedrige Patientenzufriedenheit“ begegnet werden, indem neue Mitarbeiter eingestellt und unzuverlässige Mitarbeiter entlassen wurden.

Praxispotenzialanalyse durchführen

Mit SWOT erhält ein Parodontologe erste Hinweise auf Felder, in denen Handlungsbedarf besteht: Grundsätzlich sollten Stärken weiter ausgebaut und nach außen kommuniziert, Schwächen und – soweit beeinflussbar – Risiken gemindert werden. Chancen kann er detailliert prüfen. Die Analyse erlaubt zugleich differenziertere Aussagen: Aus der Beurteilung der internen Stärken und Schwächen sowie der externen Chancen und Risiken wird eine konkrete Entscheidungsmatrix (siehe Abb.) mit strategischen Entscheidungsoptionen abgeleitet. Die SWOT-Analyse sollte überdies durch eine Praxispotenzialanalyse begleitet werden. Eine PPA durch externe Experten hilft, brach liegenden Optimierungsmöglichkeiten auf die Spur zu kommen, Qualifizierungsmaßnahmen vorzunehmen und durch ein professionelles Praxismanagement die Leistungsfähigkeit und damit auch die Wirtschaftlichkeit der Praxis zu steigern.

Literaturtipps:

- Denk Groß Team (Hrsg.): *Dem Horst sein Logbuch. Runter vom Eis – Vollampf für den Unternehmerfolg.* BR Verlag 2008
- Letter, Karin; Letter, Michael: *Die Praxis-Manager. Ein Businessroman über professionelles Praxismanagement in turbulenten Zeiten.* Thieme Verlag 2006
- Letter, Michael; Streit, Volker (Hrsg.): *Marketing für Arztpraxen.* Springer Verlag 2005



hilfreich, sich nicht nur auf die eigene Bewertung zu verlassen – darum sollte der Parodontologe regel-

SWOT-Analyse		Interne Analyse	
		Stärken	Schwächen
Externe Analyse	Chancen	Stärken-Chancen-Strategien <ul style="list-style-type: none"> • Stärken so nutzen, dass sie zu Chancen passen • Stärken so einsetzen, dass sich Chancenverwirklichung erhöht • Stärken ausbauen und Chancen nutzen 	Schwächen-Chancen-Strategien <ul style="list-style-type: none"> • Schwächen bewältigen durch Nutzung der Chancen • Schwächen ausmerzen, um Chancen nutzen zu können
	Risiken	Stärken-Risiken-Strategien <ul style="list-style-type: none"> • Stärken einsetzen, um Risiken abzuwenden • prüfen, welche Gefahren sich mit welchen Stärken bekämpfen lassen 	Schwächen-Risiken-Strategie <ul style="list-style-type: none"> • Schwächen minimieren und so Risiken verhindern • vor Schaden schützen

Tabella 2: Strategische Entscheidungsoptionen.

PN Adresse

Karin und Michael Letter
5medical management
Matthiasstr. 33 A
41468 Neuss
Tel.: 0 21 31/1 33 11 66
E-Mail:
info@5medical-management.de
www.5medical-management.de

Hans-Gerd Mazur
Eusera GmbH
Eickeler Markt 3A
44651 Herne
Tel.: 0 23 25/98 80 66
E-Mail: hmazur@eusera.de
www.eusera.de