SWOT-Analyse

Wo stehen Sie zurzeit mit Ihrem Sanitätshaus im Markt?

AXEL EHRHARDT

Eine SWOT-Analyse ist die methodische Basis für eine zukünftige strukturierte, strategische und operative Unternehmensplanung. Zielsetzung der Analyse ist es, transparent aufzuzeigen, inwiefern ein Sanitätshaus mit seinen unternehmerischen Stärken und Schwächen, seinen generellen Möglichkeiten, aber auch Bedrohungen (z. B. im Referenzmarkt) seinen bisherigen Erfolg stabilisieren bzw. ausbauen kann.

Eine SWOT-Analyse ist der primäre Schritt, um beispielsweise innovative Geschäftsprozesse, wie den Aufbau einer Vertriebsstruktur oder die Umsetzung von Versorgungsnetzwerken, durch eine anschließende Strategieplanung zu implementieren. Dabei werden selektierte interne bzw. externe Unternehmenskennziffern bzw. Business-Merkmale als Stärken (Strength) bzw. Schwächen (Weakness) verifiziert. Trends im Markt bzw. im unmittelbaren Umfeld des Sanitätshauses werden als Chancen oder Möglichkeiten (Opportunity) definiert. Gefahren, Bedrohungen oder Risikomöglichkeiten (Threat) sind ein weiterer Parameter der singulären Betrachtungen.

Die Ergebnisse der SWOT-Analyse geben letztendlich vor, welche internen und externen Betrachtungsweisen bzw. Handlungsoptionen für die Unternehmensführung relevant sind, um die generell richtigen strategischen Entscheidungen zu treffen, entsprechende Budgets bzw. realistische Ressourcen zu planen, um damit die grundsätzliche Wettbewerbsfähigkeit des Sanitätshauses weiter zu manifestieren bzw. neue Geschäftsfelder zu implementieren.

Alle Merkmale und deren bewertete Einschätzungen werden dann final in einer Matrix oder tabellarisch gespiegelt.

Interne und externe Umfeldsituation

Die SWOT-Analyse beginnt mit den einzelnen Recherchen über das interne (Stärken und Schwächen) und externe (Chancen und Risiken) Umfeld des Sanitätshauses.

Betrachtungsweise internes Umfeld

Zum internen Umfeld gehört die Einschätzung der Stärken und Schwächen. Hierzu zählen z. B. die Unternehmenskommunikation-, Management- und Fehlerkultur, die interne Corporate Identity (CI), das Mitarbeiter-Potenzial und die Fachkompetenz der Belegschaft, das Kun-

Zum Autor

Foto: privat

Axel Ehrhardt, Betriebswirt mit den Schwerpunkten Marketing und Vertrieb, verfügt über langjähriges medizinisches Know-how und entsprechende Managementerfahrungen in den Bereichen Vertrieb, Verkauf und Marketing (Pharmaindustrie, Medizintechnik, Sanitätshaus, Apotheken sowie Hilfsmittel-Industrie). Seine Beratungen, Schulungen, Training- und Coaching-Aktivitäten fokussieren sich dabei auf mehr oder weniger alle Zielgruppen unter dem Dach des Gesundheitswesens.

Die Schwerpunkte seines Beratungs- und Leistungsportfolios liegen u. a. in den Bereichen innovativer konzeptioneller Akquisitions- und POS-Verkaufsstrategien, Aufbau und Management von interdisziplinären bzw. medizinischen Versorgungsnetzwerken, Personal-Coaching im Außendienst, am POS und im Back-Office, Implementierung von Onboarding-Systemen zur Einbindung neuer Mitarbeiter, Coaching im New-Work- bzw. Lead- und Transformationsmanagement sowie im In- und Outbound-Telefonmarketing.

Weitere Informationen unter:
www.ae-managementberatung.de, E-Mail: ae-beratung@t-online.de

denverhalten und deren Einstellungen, die vorhandenen Verkaufs- und Vertriebsstrukturen, das Prozess-Schnittstellen- und Ablauf-Management, das Budget- und Finanzwesen, die Mitarbeiterzufriedenheit bzw. deren Loyalitätsverhalten, das Produkt- und Leistungsportfolio etc.

Diese genannten Kennziffern und Faktoren sind in der Regel in jedem Sanitätshaus unterschiedlich zu verifizieren. Sie können sowohl als Stärken als auch als Schwächen erkannt werden.

Damit müssen nicht nur die eigenen Schwächen und Stärken des Unternehmens determiniert werden, sondern auch die Parameter der relevanten Mitbewerber im Fokus der Betrachtungsweisen berücksichtigt werden. Somit macht es nicht unbedingt Sinn, auf einem Feld in Konkurrenz zu einem anderen Sanitätshaus zu treten, auf dem man selbst, in Relation zu den Stärken des Mitbewerbers, seine eigenen Schwächen dazu festgestellt hat.

Betrachtungsweise externes Umfeld

Zum externen Umfeld gehört die Einschätzung von Chancen und Risiken. Chancen können u. a. ein verändertes Patienten- und Kundenverhalten sein, beispielsweise hinsichtlich der Erwartungshaltung und Einstellung, z. B. gegenüber den Themen Gesundheitsprävention oder Wellness, Zusatzverkäufen und/oder Cross-Selling-Aktivitäten.

Chancen bieten aber auch Produktinnovationen bezüglich einer verbesserten Umsatz- und Ertragssituation, die Aufnahme von Nischenprodukten in das Produktportfolio, der Ausstieg von Mitbewerbern aus dem regionalen Markt, Aufbau und Beteiligung von innovativen medizinischen Versorgungsnetzwerken, die Transformation und Digitalisierung und mehr.

Risiken (Bedrohungen) können sich u. a. abzeichnen durch Veränderungen und Trends im gesundheitspolitischen und verwaltungstechnischen Umfeld (z. B. Kassenverträge, Genehmigungs- und Abrechnungsrestriktionen), weitere gesundheitspolitische Auflagen, neue Mitbewerber durch die Liberalisierung des europäischen Gesundheitsmarktes, verändertes Patienten- und Kundenverhalten etc.

Hinzu kommen Sondereinflüsse wie zurzeit die Corona-Pandemie, der Ukraine-Krieg, Rezessionsentwicklungen, Inflation, Energiekrisen etc.

Fragestellungen zur SWOT-Analyse

Zusammenfassend ergeben sich zur Unterstützung für eine umfassende Informationsbeschaffung, im Rahmen der SWOT-Analyse im Sanitätshaus, folgende Fragestellungen:

Stärken:

- Welches sind die Alleinstellungsmerkmale des Sanitätshauses?
- Welche Kausalitäten waren in der Vergangenheit relevant für den Unternehmenserfolg?
- Was hat sich in der letzten Zeitperiode positiv entwickelt?
- Wodurch unterscheidet sich bisher das Sanitätshaus von seinen Mitbewerbern im Markt?
- Welche Stärken lassen sich weiter expandieren?

Dabei ist das Stärkenprofil in Relation zu den einzelnen Mitbewerbern im Markt zu verifizieren.

Schwächen:

- In welchen Business-Bereichen liegen die einzelnen Schwachpunkte des Sanitätshauses? ›

Fiktive SWOT-Analyse Sanitätshaus „2000 im Blick"

STÄRKEN

- Netzwerkmitglied in einer überregionalen Leistungs- und Marketinggemeinschaft)
- Vollsortiment-Anbieter in allen Bereichen des Hilfsmittelmanagements
- bereits vorhandener Bekanntheitsgrad in den Regionen der einzelnen Filialen
- hervorragende Beratungs- und Fachkompetenz durch geschultes und zertifiziertes Fachpersonal
- Standortvorteile durch überregionale Filialisierung (3 Filialen)
- Krankenkassenmanagement durch eine Vielzahl von Versorgungsverträgen
- starke Mitarbeiter-Fachkompetenz in den Versorgungsbereichen Stoma, Wundmanagement und enterale Ernährung
- modernes unterstützendes IT-System im Rahmen der Digitalisierung
- professioneller Internet-Auftritt, besonders im Bereich Brustprothetik und Homecare
- Realisation von internen und externen fachlichen Schulungen

Was läuft besonders gut?
Worin sehen wir unsere Unique Selling Points?

Verglichen mit dem direkten regionalen Mitbewerber „Sanitätshaus zur Alm" sind unsere Fachkompetenzen der Mitarbeiter und unsere Serviceleistungen überdurchschnittlich mit einer gleichzeitig hohen Akzeptanz im Markt.

SCHWÄCHEN

- Akquisitionsschwächen der einzelnen Mitarbeiter im Außendienst in den Bereichen Neukundengewinnung, der Netzwerkbildung und Potenzialausweitung
- rein versorgender Außendienst
- fehlender akquirierender Außendienst
- Portfolio- und Potenzialschwächen in einzelnen Wachstumsmärkten, wie z. B. Arthrose, Geriatrie, Schlaganfall, Onkologie und Palliativ
- geringe Umsetzung von Cross-Selling und Zusatzverkäufen im Verkauf und im versorgenden Außendienst
- kommunikative und operationale Schwachstellen im internen Schnittstellenmanagement bezüglich Innen- und versorgendem Außendienst

In welchen Bereichen gibt es Optimierungsprozesse?
Welche Potenziale sind einzusetzen, um unser Leistungsportfolio nachhaltig zu verbessern?

Der fehlende akquirierende Außendienst verhinderte den Aufbau und Umsetzung von innovativ-medizinischen Versorgungsnetzwerken in der Region.

- Was konnte nicht realisiert werden und warum?
- Welche Tools sind notwendig, um die einzelnen Schwächen auszugleichen?
- Welche Schwächen sind letztendlich zu optimieren?

Hier ist das Schwächen-Profil ebenfalls im Vergleich zur Wettbewerbersituation einzuschätzen.

Chancen:

- Welche Transformationen bzw. Trends werden sich künftig für das Sanitätshaus im Markt abbilden?
- Welche Möglichkeiten und Aktivitäten lassen sich realistisch daraus nutzen und umsetzen?

Risiken:

- Welche Trends, Gefahren, drohen im politischen, gesellschaftlichen bzw. regionalen Umfeld und können sich ungünstig auf die weitere unternehmerische Entwicklung des Sanitätshauses auswirken?
- Mit welchen strategischen und operativen Maßnahmen können wir den Bedrohungen und Unwägbarkeiten im Einzelnen begegnen?
- Welche strategischen bzw. operativen Handlungen sind von den Mitbewerbern eventuell dazu zu erwarten?

Durchführung einer SWOT-Analyse

Hinsichtlich der Auswertungen bzw. Ergebnisse aus der angelegten SWOT-Matrix, lassen sich daraus nun unterschiedliche strategische Vorgehensweisen abbilden. Diese müssen anschließend im Rahmen des Projektmanagements in konkrete und detaillierte strategische und operative Maßnahmen- bzw. Aktionspläne umgesetzt werden.

Welche Zielstrategien sind möglich?

Es lassen sich z. B. die Stärken mit den verifizierten Chancen kombinieren, um generell im Marktumfeld weiter zu expandieren (z. B. Ausbau von weiteren regionalen Marktanteilen bzw. Gewinn- und Renditeerwartungen).

Gleichzeitig geht es darum, erkannte Chancen strategisch umzusetzen, um definierte Schwächen zu minimieren bzw. diese in Stärken umzuwandeln. Mithilfe der erkannten Stärken lassen sich u. U. absehbare Bedrohungen oder eventuelle Risiken durch konkrete Maßnahmen dagegen absichern.

Werden Unwägbarkeiten, Unsicherheiten, Risiken und Bedrohungen erkannt, die im Bereich der Schwächen eines Sanitätshauses liegen, so sollte man als Zielsetzung daraus entsprechende Vermeidungsstrategien entwickeln und umsetzen, indem man z. B. mit den Stärken die Risiken minimiert oder die vorhandenen Schwächen konkret abarbeitet.

Ausblick

Eine SWOT-Analyse ist für ein innovatives Sanitätshaus in der heutigen Zeit ein wichtiges Management-Tool für eine anschließende Strategieplanung. Sie verifiziert innovative Optimierungsprozesse und -potenziale, erkennt neue Ansätze sowie Trends und zeigt gleichzeitig eventuelle Risiken- und Gefahrenpotenziale auf. Sie ist eine wichtige Standort-Analyse, die sowohl interne als auch externe Parameter bewertet.

Die Schlüsselbereiche Chancen und Risiken zeigen die Erkenntnisse und Verbesserungsmöglichkeiten auf, die u. a. entscheidend dafür sind, dass das Unternehmen und sein Sanitätshaus-Team immer einen Schritt voraus sein sollten. Der Spruch „Stillstand ist Rückstand" gilt hier umso mehr. ‹

Fiktive SWOT-Analyse Sanitätshaus „2000 im Blick"

CHANCEN	RISIKEN
■ Wachstum des Gesundheits-, Präventions- und Privatmarktes ■ Trend zu regionalen medizinischen, interdisziplinären Versorgungs-Netzwerken von Spezialisten und sonstigen Leistungserbringern ■ Generierung von Neukundenpotenzialen (z. B. Fitness-Studios, Reha-Sport, Selbsthilfegruppen etc.) ■ Ausbau der wachsenden Versorgungspotenziale im Markt (z. B. in der Geriatrie, Schlaganfall, Palliativ) ■ Überleitungsmanagement ■ Progredienz der demografischen Entwicklung durch weitere Expansion in der Pflege ■ Entstehung einer regional neuen Reha-Klinik bzw. zwei weiterer Häuser „Betreutes Wohnen" im Geschäftsjahr 2023	■ grundsätzliche Planbarkeit des Gesundheitsmarktes ■ Verdrängungswettbewerb durch aggressive Preispolitik von regionalen/überregionalen Mitbewerbern ■ Deckelung der Vergütungssysteme im Hilfsmittelbereich durch weitere restriktive Krankenkassen-Maßnahmen (Fokus: Preis vor Qualitätspolitik) ■ Corona-Pandemie ■ gestiegene Rohstoffpreise und limitierte Lieferketten ■ Preiserhöhungen im Gas- und Strombereich, Inflations- und Rezessionsentwicklungen in 2023 ■ fortsetzender Fachkräftemangel ■ verändertes Konsum- und Kaufverhalten von Patienten und Kunden ■ neues regionales Sanitätshaus 2023 ■ weitere Markt- und Unternehmenskonzentration der Leistungserbringer durch Investoren, Fusionen, Aufkäufe etc.
Wo gibt es regionale Marktnischen, die wir noch besetzen können? *Welche Zielsetzungen ergeben sich für das Geschäftsjahr 2023?*	*In welchen Bereichen gibt es Optimierungsprozesse?* *Welche Potenziale sind einzusetzen, um unser Leistungsportfolio nachhaltig zu verbessern?*
Durch den Aufbau eines akquirierenden Außendienstes werden wir neue Netzwerk- und Versorgungspartner generieren. Dabei wollen wir verstärkt in das Überleitungsmanagement einsteigen.	**Ein neues Sanitätshaus startet 2023 in der Region. Dadurch besteht die Gefahr, Kunden bzw. Marktanteil zu verlieren. Eventuelle Kostensteigerungen könnten sich auf die Margen-Situation auswirken.**

Grafiken: AE Training-Managementberatung/MTD