

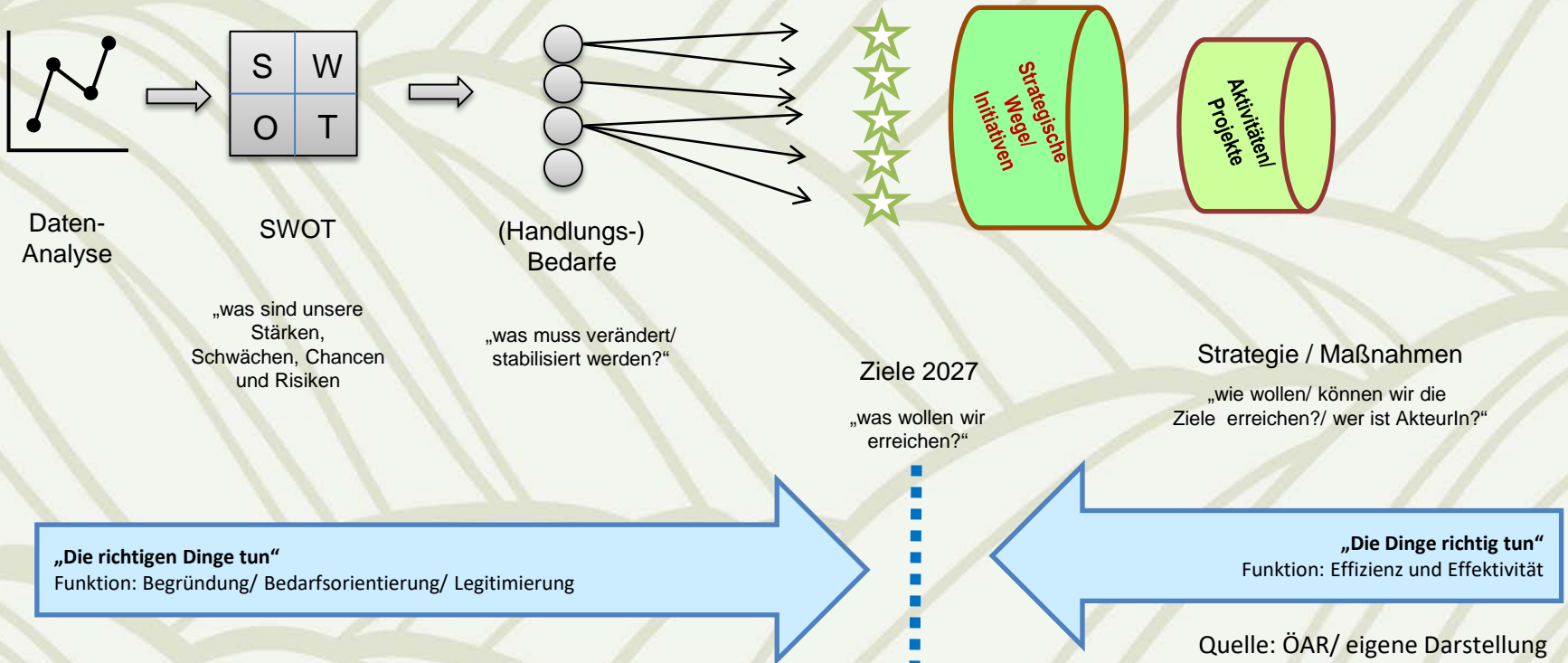
Impulse zu SWOT-Analyse, Bedarfsanalyse und Wirkungsorientierung

Michael Fischer

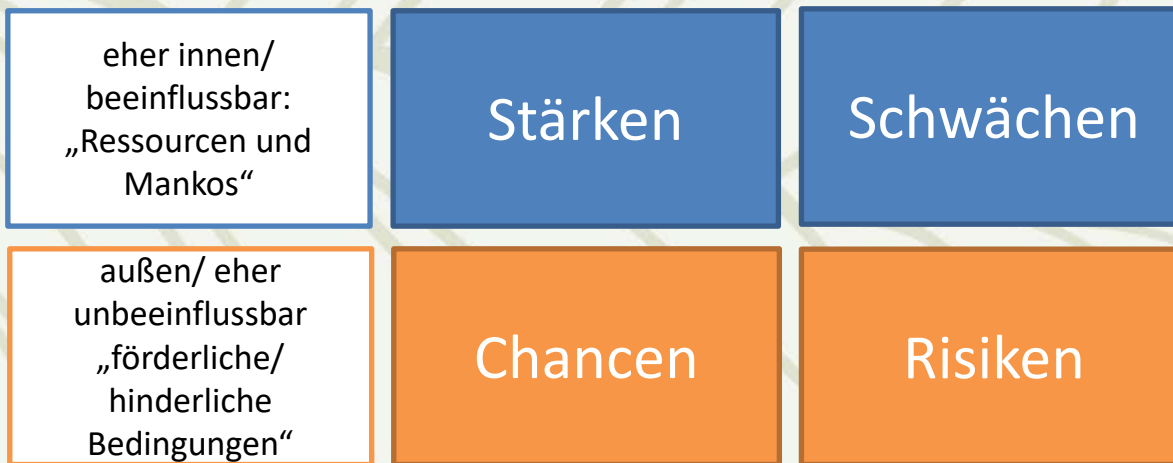
Netzwerk Zukunftsraum Land

Netzwerk Zukunftsraum Land wird finanziert von Bund, Ländern und Europäischer Union

Ein Bild zu (beteiligungs-basierten) Strategie-Elementen im LES-Prozess



SWOT als Kombination „Interner“ und „Externer“ Faktoren



SWOT-Analyse: Zusammenfassende Überlegungen

- SWOT Analysen sind keine exakte Wissenschaft – sie sind ein Werkzeug und bilden wichtige Grundlagen für die Strategiearbeit
- Lenken den Blick auf das „Besondere“; machen Bilder über die Region sichtbar und besprechbar → wichtig: möglichst spezifisch sein!
- SWOT ist ein kreativer Prozess des Sammels und des „gestreuten Blicks“
- SWOT legitimieren die dann folgende Auswahl von Zielen und Maßnahmen
- Gleiche Elemente können an unterschiedlicher Stelle vorkommen (je nach Kontext, Begründung und Interpretation)
- Es gibt unterschiedliche Definitionen und Anwendungsformen. Aber um das Potenzial von SWOT Analysen zu nutzen gilt es:
 - systematisch Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken unterscheiden
 - klären: „Wer ist Träger von Stärken und Schwächen; für wen sind Chancen und Risiken externe Rahmenbedingungen?“
- Insider und Outsider als Informationsquellen nutzen
- Problemstellungen oder allgemeine Zielkorridore können als Startpunkte hilfreich sein

SWOT-Analysen können auf unterschiedliche Arten eingesetzt werden

Variante 1: Ganz offen/ explorativ: Man gibt maximal ein sehr allgemeines Thema vor (z.B. Tourismus, Kultur, Wirtschaft, Jugend...) und „schaut was kommt“.

Variante 2: Entlang von eher allgemeinen Entwicklungsrichtungen, Problemstellungen, etc. falls es dazu bereits eine gemeinsame Sichtweise gibt: z.B. die Tourismusbranche nach COVID langfristig absichern; den Tourismus nachhaltiger gestalten

... natürlich gibt es auch noch andere Zugänge

Stärken

Eher INNEN

Leitfragen

- Auf welche Ursachen sind vergangene positive Entwicklungen oder Erfolge zurückzuführen?
- Worauf sind wir stolz?
- Was sind bestehende Potenziale, auf denen wir künftige Erfolge aufbauen können?
- Was können wir gut/ besser als andere? → Was sind unsere Kernkompetenzen

Kernkompetenzanalyse: <https://www.oieb.at/lernende-regionen/de/page8bcf.html?id=30>

Beispiele:

- Gut ausgebildete Personen im Tourismus
- Starke Solidarität unter den BewohnerInnen
- Innovative Produkte (od: ProduzentInnen) rund um den Rohstoff Holz

Schwächen

Eher INNEN

Leitfragen

- Welche (eher beeinflussbare) Faktoren sind dafür verantwortlich, dass die Situation bei uns so (verbesserungswürdig) ist?
- Was hemmt/ fehlt uns in unserer Entwicklung?
- Welche Schwachpunkte gilt es auszubügeln und künftig zu vermeiden?

Beispiele:

- Wenige stabile Lieferbeziehungen zwischen Produktion und Gastronomie
- Misstrauen zwischen Gewerbetreibenden
- Geringe Risikobereitschaft unter den UnternehmerInnen
- Gering ausgeprägtes Wissen unter der Bevölkerung über Maßnahmen zum Klimaschutz
- Wenige Möglichkeiten zum Proben für junge Bands

Chancen (für die Erreichung/ Aufrechterhaltung einer erstrebenswerten Situation)

Eher AUSSEN und
wenig beeinflussbar

Leitfragen

- Welche günstigen Bedingungen umgeben uns?
- Welche Möglichkeiten stehen offen?
- Welche Trends sind interessant und mglw. für uns wichtig?
- Was Chancen eher NICHT sind:
„es wäre für uns eine Chance, wenn wir [XY] tun“
im Sinne einer strategischen Option

Beispiele:

- Neue Rahmen und Richtlinien für Herkunftsschutz
- Österreichische Bevölkerung nutzt zunehmend mehr Online-Shops
- Betriebe aus dem Feld wissensbasierter Dienstleistungen suchen verstärkt Standorte mit hoher Lebensqualität

Risiken (für die Erreichung/ Aufrechterhaltung einer erstrebenswerten Situation)

Eher AUSSEN und
wenig beeinflussbar

Leitfragen

- Was bedroht unsere Betriebe, Natur, den sozialen Zusammenhalt, etc.?
- Welche Trends kommen uns nicht entgegen?
- Was machen die „Wettbewerber“? (andere Regionen, Branchen, etc.)
- Ändern sich Vorschriften, z.B. für Arbeit, Produkte oder Serviceleistungen?

Beispiele:

- Vermehrt Trockenperioden im Sommer und Wassermangel
- Haushalte geben immer weniger Geld für Lebensmittel aus
- Ballungszentren weit entfernt und schwer erreichbar aus einigen Teilen der Region
- Bevölkerung wird zunehmend weniger und älter (demografischer Wandel)

SWOT als Basis für Entwicklungsbedarfe

	Stärken	Schwächen
Chancen	<p>Stärken/Chancen-Strategien: Nutzung von Chancen unter Einsatz bestehender Stärken</p>	<p>Schwächen/Chancen-Strategien: Schwächen beseitigen, um neue Möglichkeiten zu nutzen.</p>
Risiken	<p>Stärken/Gefahren-Strategien: Stärken nutzen, um Gefahren/Bedrohungen abzuwenden.</p>	<p>Schwächen/Gefahren-Strategien: Mechanismen entwickeln, um vorhandene Schwächen nicht zum Ziel von Bedrohungen werden zu lassen.</p>

Hinweis: zur
Wirkungsorientierung
wird es vor dem
Sommer noch eigene
Workshops geben!

netzwerk
zukunftsraum
land
LE 14-20

Arbeitsgruppe Wirkungsorientierung

Zusammenstellung der bisherigen Überlegungen

Netzwerk Zukunftsraum Land wird finanziert von Bund, Ländern und Europäischer Union

 Bundesministerium
Landwirtschaft, Regionen
und Tourismus

 LE 14-20
Entwicklung für den Ländlichen Raum

Europäischer
Landwirtschaftsfonds für
die Entwicklung des
ländlichen Raumes:
Hier investiert Europa in
die ländlichen Gebiete.



Konzeptioneller Zugang

- Wir ordnen LEADER-Initiativen vorgegebenen Wirkungskategorien zu
- Eine „Initiative“ kann
 - ein LEADER **Projekt** im engeren Sinne aber auch eine Aktivität im Rahmen des LAG-Managements sein
 - Wirkung in mehreren Aktionsfeldern haben z.B. wertschöpfungsrelevante Effekte bei einem Betrieb (D.4) und gleichzeitig umweltrelevante Effekte durch Steigerung des Einsatzes nachwachsender Rohstoffe (E.7)

Gesamtkonzept (derzeit)

(Abschätzen von) thematischen Ergebnissen und Wirkungen

Wie gut gelingt der Kapazitätsaufbau und die Realisierung des „LEADER-Mehrwerts“?

Sozialkapital

Kooperation in Projekten

Ehrenamtliches Engagement

7

Kooperation jenseits der LAG Grenzen

Öffentlichkeitswirksamkeit

Governance und Demokratie

Beteiligung (Möglichkeiten, Diversität, Dynamik)

Überwindung des „Kirchturmdenkens“

4

Zusätzliche Finanzmittelausstattung

Ergebnisqualität und Innovation

Innovative Ergebnisse der LEADER-Arbeit (Innovationsarten)

Dauerhafte Absicherung von Initiativen/ Wirkungen

4

Arbeitsplätze

Wissenstransfer

15

„Mehrwert“-Indikatoren

26

Aktionsfeld-Indikatoren (nicht alle anzuwenden)

Aktivitäten zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Wirtschaftsstandorts (Ressource)

AF1

Aktivitäten zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe

Realisierte Veränderungsprozesse („Innovation“)

7

Wer profitiert davon?

Anzahl unterstützte Kulturinitiativen und Arten

Realisierte Veränderungsprozesse („Innovation“)

AF2

Anzahl Initiativen für nachhaltigen Tourismus

Realisierte Veränderungsprozesse („Innovation“)

Anzahl Initiativen zur Abfallvermeidung

Anzahl Initiativen zu Erhalt/Förderung der Biodiversität oder von Ökosystemleistungen

Realisierte Veränderungsprozesse („Innovation“)

10

Anzahl Initiativen zur Reduktion der Flächeninanspruchnahme

Realisierte Veränderungsprozesse („Innovation“)

Anzahl Personen mit verbessertem Zugang zu Infrastruktur

AF3

Anzahl neuer/verbesselter Angebote und Dienstleistungen

Realisierte Veränderungsprozesse („Innovation“)

6

Wer profitiert davon?

Anzahl an Initiativen zur Förderung des Klimaschutzes und der Klimawandelanpassung

Mit welchem Fokus?

AF4

Realisierte Veränderungsprozesse („Innovation“)

3

Inhaltlicher Zugang in den Aktionsfeldern – 3 Stufen hin zur „Wirkung“

1. Aktivität zu einem bestimmten Ziel gesetzt Ja/Nein („Leitindikatoren“)
2. Was genau hat sich verändert um dieses Ziel zu erreichen?
 - Prozessinnovationen
 - Produktinnovationen
 - Marketing- und Geschäftsmodellinnovationen
 - Strukturinnovationen
 - Soziale Innovationen
 - Innovationen mit Digitalisierungsaspekt
3. Wer profitiert von der Veränderung (Struktur/ Anzahl...)

Je nach Aktionsfeld
unterschiedliche Beschreibung
der Innovationsarten

Die erzielte Veränderung zu beschreiben ist eine Form der Plausibilisierung für die Zielerreichung, wo wir die Zielerreichung selbst nicht messen können

Beispiel: Aktionsfeld 1

netzwerk

D.3 Anzahl der im Projekt direkt unterstützten Betriebe:

D.4 Was waren die maßgeblichen Veränderungen/ Innovationen?

Der beteiligte Betrieb/ die beteiligten Betriebe konnten...

- D.4.1 Effizienz in der Herstellung des Produkts bzw. der Dienstleistung steigern / den Ressourceneinsatz verringern
- D.4.2 ein neues marktfähiges Produkt/ Dienstleistung entwickeln oder die Qualität eines bestehenden Produkts/ Dienstleistung verbessern
- D.4.3 Außenkommunikation und Kundenbeziehungen verbessern (z.B. Marke entwickeln/ einführen, neues Marketing einführen, Kunden binden, Service am Kunden verbessern,..)
- D.4.4 die eigene Wertschöpfungskette ausbauen/verbessern (Produktionsschritte an andere Unternehmen outsourcen, neue Lieferanten finden, neue Vertriebswege finde, etc.)
- D.4.5 die betriebsinterne Organisation verbessern (verbesserte Strukturen und Abläufe, Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,...)

D.4 Aus welchen Bereichen stammen die Betriebe die von der Innovation profitieren?

- D.4.1 Urproduktion (Landwirtschaft, Forstwirtschaft, Energiewirtschaft, Bergbau)
- D.4.2 Verarbeitung (Nahrungs- / Genussmittel, Textil/Bekleidung, Chemie, Metalle, Elektronik, Baugewerbe)
- D.4.3 Dienstleistungen (Handel, Banken, Versicherungen, Beratung, Tourismus, Bildung, Kultur)
- D.4.4 Forschung/ Entwicklung

EU Indikator (Number of rural businesses including bio-economy)

Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe/ geschaffene Innovation

Detailierung der Wirkung (Wertschöpfungskette)

Beispiel: Aktionsfeld 1 – Individualisierung der Indikatoren

D.3 Anzahl der im Projekt direkt unterstützten Betriebe:

D.4 Was waren die maßgeblichen Veränderungen/ Innovationen?

Der beteiligte Betrieb/ die beteiligten Betriebe konnten...

- D.4.1 Effizienz in der Herstellung des Produkts bzw. der Dienstleistung steigern / den Ressourceneinsatz verringern
- D.4.2 ein neues marktfähiges Produkt/ Dienstleistung entwickeln oder die Qualität eines bestehenden Produkts/ Dienstleistung verbessern
- D.4.3 Außenkommunikation und Kundenbeziehungen verbessern (z.B. Marke entwickeln/ einführen, neues Marketing einführen, Kunden binden, Service am Kunden verbessern,..)
- D.4.4 die eigene Wertschöpfungskette ausbauen/verbessern (Produktionsschritte an andere Unternehmen outsourcen, neue Lieferanten finden, neue Vertriebswege finde, etc.)
- D.4.5 die betriebsinterne Organisation verbessern (verbesserte Strukturen und Abläufe, Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,...)

- neue Produkte rund um den Rohstoff Holz wurden entwickelt D.4.2.

- neue Lieferbeziehungen mit regionaltypischen Produkten zwischen Landwirtschaftlichen Produzenten und Tourismusbetrieben wurden aufgebaut -> D.4.4.

- neue Kooperationen zwischen Forschung und Holzverarbeitung sind entstanden-> D.4.4.

D.4 Aus welchen Bereichen stammen die Betriebe die von der Innovation profitieren?

- D.4.1 Urproduktion (Landwirtschaft, Forstwirtschaft, Energiewirtschaft, Bergbau)
- D.4.2 Verarbeitung (Nahrungs- / Genussmittel, Textil/Bekleidung, Chemie, Metalle, Elektronik, Baugewerbe)
- D.4.3 Dienstleistungen (Handel, Banken, Versicherungen, Beratung, Tourismus, Bildung, Kultur)
- D.4.4 Forschung/ Entwicklung