

Konkret werden: Von der Strategie zur betriebswirtschaftlichen Umsetzung

Veränderte Marktbedingungen und zahlreiche Strukturreformen sind die wesentlichen Gründe, warum das strategische Management in den letzten Jahren verstärkt Einzug in Unternehmen des Gesundheits- und Sozialwesens gefunden hat. Allerdings scheitern oder versanden – wie in anderen Branchen auch – viele Strategien. Eine der Ursachen ist in der mangelnden Strategieumsetzung und -steuerung zu finden. Dabei sind geeignete Instrumente hierfür längst entwickelt und einsetzbar.

STRATEGISCHES MANAGEMENT · STRATEGISCHE PLANUNG · STRATEGIEUMSETZUNG

Woran scheitern so viele Strategien?

Auch wenn die Theorie zur Strategieentwicklung einleuchtend ist und eine Vielzahl von Instrumenten zur Auswahl steht, so sieht die Praxis in Unternehmen oftmals ernüchternd aus. Allein die Frage, ob eine Strategie tatsächlich aufgegangen ist und zu welchen messbaren Ergebnissen die Umsetzung geführt hat, kann nicht immer beantwortet werden. Aktuelle Studien zufolge scheitern Strategien an einer unzureichenden Differenzierung und mangelhaften Kommunikation im Unternehmen. Zu viele strategische Prioritäten werden als häufige Ursache identifiziert. Ein weiterer Grund für das Scheitern einer Strategie ist eine unvollständige und halbherzige Transformation in die betriebswirtschaftliche Planung. In der Praxis werden die Planungen beispielsweise auf Investitions- und Erfolgsrechnungen einzelner Geschäftsbereiche reduziert. Dies hat zur Folge, dass Auswirkungen nicht transparent werden und damit auch eine Steuerung der Strategieumsetzung nur schwer möglich wird.

Selbst wenn die Analyse der strategischen Position noch so gut und die formulierte neue Strategie noch so klug ist, der Erfolg hängt maßgeblich an einer zeitnahen und konsequenten Umsetzung und Steuerung. Auch im Gesundheits- und Sozialwesen kann das Scheitern von Strategien immer wieder festgestellt werden. Krankenhäuser z. B. setzen (oftmals aus wirtschaftlicher Not heraus) auf Diversifikations- und Wachstumsstrategien, ohne dass die eigenen Fähigkeiten auf die Markt- und Wettbewerbsbedingungen ausreichend abgestimmt werden. Daraus entwickeln sich Verdrängungswettbewerbe, die die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit mancher Krankenhäuser schlichtweg überfordern.

Elemente des strategischen Managements

Es ist noch gar nicht so lange her, da war der Begriff des strategischen Managements in der Branche des Gesundheits- und Sozialwesens wenig verbreitet. In Zeiten, in denen es kaum Wettbewerb gab und das Prinzip der Selbstkostendeckung vorherrschte, hatte das Management wenige Anreize, sich über die langfristige Ausrichtung des eigenen Unternehmens Gedanken zu machen. Heutzutage sind in vielen Einrichtungen im Gesundheits- und Sozialwesen bereits strategische Pläne zu finden. Strategisches Management beinhaltet stets drei aufeinander aufbauende Elemente:

1. Analyse und Bewertung der strategischen Position
2. Strategische Wahlmöglichkeiten und Strategieformulierung
3. Strategieumsetzung und -steuerung

Die Analyse umfasst die externen (Markt und Wettbewerb) und internen Strukturen (u. a. Leistungsspektrum, wirtschaftliche Situation, Organisation) im Unternehmen. Entscheidend sind Vollständigkeit und Belastbarkeit der Analyseergebnisse, da die Strategieformulierung darauf aufbaut. Die Bewertung erfolgt oftmals mit bewährten Instrumenten wie der Portfolio- und SWOT-Analyse. Für ein Krankenhaus sollten z. B. demografische, sozioökonomische und morbiditätsbezogene Indikatoren ebenso wie die aktuelle Chefarztbesetzung der medizinischen Fachabteilungen bei der Analyse berücksichtigt werden.

Die Formulierung und Planung strategischer Optionen ist keinesfalls nur Chefsache, sondern eine Aufgabe sowohl auf gesamtunternehmerischer als auch auf geschäfts- oder fachbereichsbezogener Ebene. Die Herausforderung liegt hierbei darin, sich vom Ist-Zustand des Unternehmens zu lösen und Kreativität und Ideenreichtum in den Vordergrund zu stellen. Erst in einem zweiten Schritt werden die jeweiligen Wahlmöglichkeiten mit Instrumenten, wie z. B. der Portfolio-Normstrategie, bewertet. Je stärker Strategieentwicklung und -umsetzung miteinander verknüpft sind, desto weniger Überzeugungsarbeit muss im Unternehmen für die neue Strategie geleistet werden. Das kann z. B. durch eine frühzeitige und offene Einbindung der Führungskräfte im Unternehmen in Form von Strategieworkshops gewährleistet werden.

Das dritte und letzte Element des strategischen Managements sind Umsetzung und Steuerung, denen die größte Bedeutung zukommt. Neben der Kommunikation der neu entwickelten Strategie im Unternehmen sind die Umsetzung in der Organisation und eine daraufhin angepasste betriebswirtschaftliche Planung erforderlich.

Strategieumsetzung und -steuerung als wesentliche Herausforderung

Wie kann eine entwickelte Strategie im Unternehmen umgesetzt werden und was sind die wesentlichen Erfolgsfaktoren? Folgende vier Bausteine kennzeichnen das Vorgehen:

Baustein Kommunikation

Sofern auch dezentrale Entscheidungsträger bei der Strategieentwicklung mitgewirkt haben, ist die Kommunikation in die Belegschaft einfacher umzusetzen. Mitarbeitende und gerade Führungskräfte müssen von der Strategie überzeugt sein, um die Umsetzung aktiv zu unterstützen. Bei einem größeren strategischen Wandel zeigen Erfahrungen, dass die Erstellung einer gesonderten Kommunikationsstrategie (extern und intern) von hohem Nutzen ist. Kommunikationsfehler können gerade im Gesundheits- und Sozialwesen für Unternehmen gravierende Folgen haben, da Öffentlichkeit, Kunden/Patienten oder Einweiser sehr sensibel darauf reagieren.

Baustein Maßnahmen und Projekte

Aus den strategischen Zielen werden konkrete Maßnahmen und Projekte abgeleitet, die zeitlich, organisatorisch und finanziell zu planen sind. Hierbei gilt es, Anzahl und Dimension der Projekte im engen Rahmen zu halten und auf die verfügbaren Ressourcen im Unternehmen auszurichten. Hierzu gehört auch, bestehende Projekte auf den Prüfstand zu stellen und gegebenenfalls abzulösen.

Baustein betriebswirtschaftliche Planung

Mit Unterstützung des strategischen und operativen Controllings sollten die strategischen Planungen in „Hard Facts“ überführt werden. Hier sind unterschiedliche Bereiche zu berücksichtigen. Zum einen die sich aus den Maßnahmen und Projekten ergebenden Plandaten (z. B. Investitionen), zum anderen Auswirkungen und Änderungen in der bestehenden Unternehmensstruktur (z. B. Anpassung von Personal- und Sachkosten in den Geschäftsbereichen). Der kritische Erfolgsfaktor besteht hier in der Vollständigkeit und Qualität bzw. Belastbarkeit der Daten. Trotzdem sollte auch das Wesentlichkeitsprinzip beachtet werden, um den Planungsprozess in einem zeitlich vertretbaren Rahmen zu halten.

Baustein Management und Steuerung

Die Entwicklung neuer Strategien ist immer auch mit Change Management im Unternehmen verbunden. Hier kommt dem Vorstand bzw. der Geschäftsführung, aber auch den Führungskräften insgesamt eine wesentliche Aufgabe zu. Strategische Ziele sind laufend auf ihre Erreichung und Gültigkeit hin zu überprüfen. Im Falle veränderter Rahmenbedingungen sollten auf Basis der Analysen aus dem Controlling Anpassungen zeitnah vorgenommen werden. Dem strategischen und operativen Controlling obliegt die Aufbereitung der Entscheidungsbasis.

Alle vier Bausteine sind eng miteinander verbunden und voneinander abhängig. Änderungen und Ergänzungen in der Maßnahmen- und Projektplanung führen z. B. unweigerlich zu Anpassungen in der betriebswirtschaftlichen Planung, der Kommunikation und der Strategiesteuerung.

Einsatz von Steuerungsinstrumenten

Für eine monetäre Betrachtung der Umsetzung von Strategien bietet sich die integrierte Unternehmensplanung an. Sie hat den Vorteil, sich nicht nur auf wenige Elemente (z. B. Erfolgsplanung, Investitionen) zu beschränken, sondern ebenso Planungen zu Bilanz, Finanzierung und Liquidität zu berücksichtigen

und diese auch miteinander zu verknüpfen. Zumeist mit einem Betrachtungshorizont von fünf Jahren werden in einer Planungsrechnung die Ergebnisplanung (inklusive Leistungs- und Personalplanung), die Investitionsplanung sowie die Liquiditätsplanung miteinander kombiniert und deren bilanzielle Auswirkungen in einer Planbilanz integriert. So lässt sich beispielsweise frühzeitig ablesen, welche bilanziellen Auswirkungen eine offensive Umsatzausweitung gepaart mit einem umfangreichen Investitionsprogramm hat und wie sich dieses auf die Liquiditätsentwicklung auswirkt.

Bereits in der Phase der Strategieformulierung können mit der integrierten Unternehmensplanung Szenarien und Modellsimulationen vorgenommen werden, um die Entscheidungsqualität zu verbessern. In der folgenden Umsetzungsphase lässt sich aus den Szenariomodellen mit wenig Aufwand die betriebswirtschaftliche Planung der nächsten Jahre ableiten. Ebenso kann damit die Steuerung in der Umsetzung vorgenommen werden.

Über die Anwendung einer Balanced Scorecard im Gesundheits- und Sozialwesen scheiden sich die Geister. Bei der Balanced Scorecard werden Unternehmensstrategien auf konkrete Ziele und Maßnahmen heruntergebrochen, in vier Dimensionen geplant und immer wiederkehrend überprüft. Der Fokus liegt dabei nicht nur auf der Finanzperspektive, sondern man betrachtet auch die Kunden- und Marktperspektive, die Prozessperspektive und die Mitarbeiter-/Potenzialperspektive von Zielen und Maßnahmen. Zudem werden die Ursache-Wirkungs-Beziehungen berücksichtigt, die bei der Strategieumsetzung eine hohe Bedeutung haben. Aufgekommen in den 90er Jahren, haben nicht alle Unternehmen mit der Balanced Scorecard nachhaltig gute Erfahrungen gemacht. Schaut man hier genauer hin, liegt der fehlende Umsetzungserfolg dieses Instruments zumeist an einer zu starren Anwendung (die Kunst liegt in der individuellen Anpassung) und der fehlenden Nachverfolgung.

FAZIT

Strategisches Management gewinnt auch im Gesundheits- und Sozialwesen immer mehr an Bedeutung. Der Erfolg einer guten Strategie hängt ganz wesentlich von ihrer Umsetzung ab. Strategieentwicklung und Strategieumsetzung sollten Hand in Hand gehen. Es kommt dabei gar nicht so sehr auf die Auswahl der Instrumente an, sondern vielmehr auf eine zeitnahe und konsequente Umsetzung.

Jochen Richter

CURACON GmbH

Leiter Geschäftsfeld Unternehmensentwicklung

Tel. 02 51/9 22 08-232

jochen.richter@curacon.de