



Foto: Alexander Limbach – Fotolia

Ist unser Gesundheitsunternehmen strategisch gesund?

Ganzheitliche Diagnose mit dem Strategieradar

Von Markus Orengo

Ein strategischer Plan beschreibt, was ab sofort getan werden muss, um eine Organisation aus dem Heute in eine wünschbare Zukunft zu steuern resp. um sicherzustellen, dass man mindestens den Kopf über Wasser hält, wenn es doch in eine ungünstigere Richtung geht. Dazu benötigt man ein Instrument, das eine ganzheitliche Beurteilung von strategischen Großwetterlagen ermöglicht. Der inhaltliche Konsens der beteiligten Personen ist bei solchen Beurteilungen eher zweitrangig. Unterschiedliche Einschätzungen und ihre sachliche Begründung sind im Gegenteil eine Voraussetzung für einen gemeinsamen Lernprozess und damit für robustere Strategien. Viel Wichtiger ist hingegen die gemeinsame Beurteilungssystematik. Der im Folgenden vorgestellte Strategieradar ist ein praxiserprobtes Instrument, das solche Diskussionen wirkungsvoll steuert, sodass die Qualität und die Effizienz der Strategieentwicklung erhöht werden.

Keywords: Strategie, Innovation, Nachhaltigkeit

Der hier präsentierte Strategieradar wurde im Beratungsunternehmen des Verfassers in langjähriger Praxisarbeit entwickelt und geht auf Modelle zurück, die von Aloys Gälweiler und Markus Schwaninger im Kontext des St. Galler Konzeptes des systemorientierten Managements vorgestellt wurden.

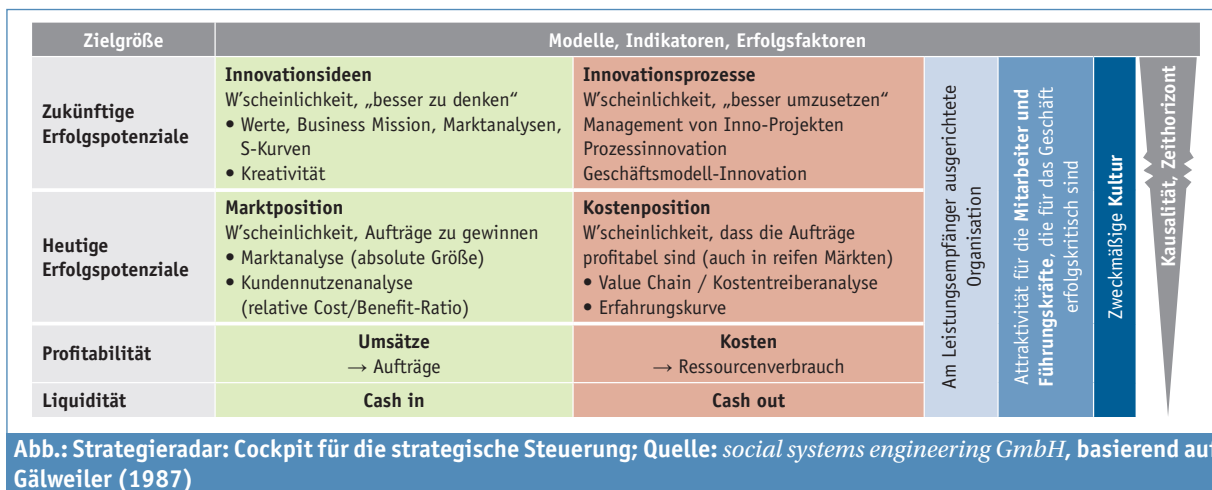
Grundlogik des Strategieradars

Hervorzuheben sind drei Eigenschaften des Radars: Erstens orientiert er sich mit Seitenblick auf biologische Organismen an der Lebensfähigkeit der betrachteten Organisation und nicht, wie viele andere Ansätze, an rein finanziellen Kenngrößen wie bspw. der Profitabilität. Dies macht den Radar für alle Arten von Organisationen zugänglich, da die Lebensfähigkeit der Organisation im privaten wie im öffentlichen Sektor gleichermaßen als oberste Zielsetzung postuliert werden kann.

Die zweite Eigenschaft des Radars liegt darin, dass er sich nicht auf konkrete Kenngrößen eines spezifischen Geschäfts konzentriert. Statt-

dessen fokussiert er auf wenige komplexe, qualitative Kenngrößen, die in allen Organisationen auftreten (siehe die elf farbigen Felder in der ► Abbildung). Das gemeinsame und systematische Konkretisieren solcher Kenngrößen für die eigene Organisation hilft, unproduktive Diskussionen zu verhindern, in denen zwar alle irgendwie recht haben, ohne aber zu merken, dass sie über Unterschiedliches sprechen.

Die dritte Eigenschaft des Radars liegt in seiner Struktur. Von unten nach oben beschreibt er vernetzte Phänomene mit unterschiedlichen zeitlichen Trägheitsmomenten. Bspw. führt eine Entscheidung, die heute im Bereich der Liquidität getroffen wird, bereits innerhalb weniger Tage zu einem Zu- oder Abfluss von finanziellen Mitteln. Demgegenüber kann es Jahre dauern, bis Entscheidungen im Bereich der Innovation konkrete Auswirkungen zeitigen. Mit solchen langfristigen Entscheidungen werden kurzfristige Größen vorgesteuert. Im Hauptteil des Radars steht die linke Seite (grün) für die Vorsteuerung des



Cash in und die rechte Seite (rot) für die Vorsteuerung des Cash out.

Die vernetzten Themenbereiche des Strategieradars

Die Abbildung zeigt eine leicht vereinfachte Variante des Radars in seiner allgemeinen, bewusst nicht auf die Terminologie des Gesundheitswesens zugeschnittenen Ausprägung. Der Fokus liegt zunächst auf dem Hauptteil, d.h. der grünen und der roten Spalte.

Auf die unterste Ebene wird die Liquidität als strategisches Thema gesetzt. Jede Organisation muss alle Rechnungen bezahlen können, sonst geht sie bankrott. Das gilt für Schreinereien ebenso wie für Apotheken oder Krankenhäuser. Liquide zu sein ist eine notwendige (wenn auch nicht hinreichende) Bedingung, um langfristig in den Gelben Seiten aufgelistet zu bleiben. Die Beurteilung der Liquidität ist gerade im Gesundheitswesen herausfordernd, weil sehr unterschiedliche Liquiditätsströme in ihrer zeitlichen Dynamik im Auge behalten werden müs-

sen: öffentliche Gelder, Zahlungen von Krankenversicherungen und Patienten etc. Es liegt auf der Hand, dass man sich hier nicht auf Branchen-Benchmarks abstützen kann, sondern jede Organisation spezifisch analysieren muss.

Auch die zweite Ebene, Profitabilität oder allgemeine Wirtschaftlichkeit, ist in ihrem systemischen Kern im Gesundheitswesen nicht anders als in der Privatwirtschaft. Bevor Geld einfließt (Cash in), braucht es einen Auftrag. Was jedoch im Gesundheitswesen besonders herausfordernd sein kann, sind sehr verschiedene organisationsspezifische Auftragsarten, bspw. bei Krankenhäusern die längerfristig geltenden öffentlichen Leistungsaufträge und die kürzerfristigen Aufträge wie Patientenüberweisungen durch den Hausarzt.

Den Aufträgen steht der Ressourcenverbrauch gegenüber, der für die Auftragsabwicklung in den vorhandenen Strukturen nötig ist. Es hat sich bewährt, auf der zweiten Ebene des Ra-

dars von Aufträgen und Ressourcenverbrauch zu sprechen, obwohl klar ist, dass die entsprechenden Volumina in der Buchhaltung als Geldgrößen in der G&V geführt werden. Aus einer strategischen Perspektive ist es aber essenziell, einen Auftrag resp. einen Umsatz nicht mit Geld gleichzusetzen, da es ja genau um die Frage geht, ob etwas (Zusätzliches) getan werden muss, um erhaltene Aufträge auch rasch und konsequent in einen „cash-in“ zu verwandeln.

Aufträge steuern also den Cash in im Sinne eines Potenzials vor: Wenn Aufträge da sind, besteht zumindest die Hoffnung auf Cash in. Wenn keine Aufträge da sind, gibt es mit Sicherheit auch keinen Cash in. Zu beachten ist noch, dass der Begriff der Profitabilität keinen ideologischen Hintergrund hat, sondern nur die Differenz von Umsätzen und Kosten bezeichnet. Im Gesundheitswesen wird diese Differenz z.T. Überschuss oder Finanzierungsbedarf genannt.

So, wie die Aufträge und der Ressourcenverbrauch die Liquidität ▶



Mit der richtigen Kombination zu mehr Patientenwohl, Mitarbeiterzufriedenheit und Wirtschaftlichkeit.

BOLD Healthcare
GROUP

Bold Group Healthcare GmbH
Amalienstr. 44
80799 München
Tel: + 49 89 24 20 52 7-0
office@bghealth.care

www.bghealth.care

vorsteuern, steuern auf der dritten Ebene die Markt- und die Kostenposition die Profitabilität vor. Die Marktposition bezeichnet die Wahrscheinlichkeit, dass ein vergebener Auftrag bei uns landet und nicht bei einer anderen Organisation. Im Gesundheitswesen ist diese Betrachtung besonders herausfordernd. Auch hier muss zwischen unterschiedlichen Auftragsarten unterschieden werden. Bspw. hat die Marktposition im Bereich der Vergabe öffentlicher Leistungsaufträge eine völlig andere Beschaffenheit als die Marktposition im Bereich von Patientenüberweisungen. Als besonders hilfreich hat sich zur Analyse einzelner Auftragsstypen das Erstellen von Kundennutzenanalysen erwiesen, die aus Sicht des Auftraggebers festhalten, welche die Alternativen sind und nach welchen Kriterien er die Entscheidung fällt.

Ist dank einer guten Marktposition ein Auftrag einmal gewonnen, gibt die Kostenposition an, mit welcher Wahrscheinlichkeit dieser auch profitabel abgewickelt werden kann – und zwar nicht nur heute, sondern auch in einer absehbaren Zukunft mit steigendem Preis- resp. Margendruck. Während es auf der Ebene der Profitabilität bei den Kosten um den konkreten Ressourcenverbrauch geht, handelt es sich bei der Kostenposition um ein Strukturthema: Welche sind unsere Kostentreiber? Wie agil können wir auf schwankende Nachfrage reagieren? Wie erreichen wir, dass unsere Kosten dauerhaft langsamer wachsen als unsere Umsätze? Usw. Auch hier sind Organisationen im Gesundheitswesen, die sowohl langfristige leistungs- als auch kurzfristige patientenbezogene Aufträge ausführen, besonders gefordert, die jeweiligen kostenerzeugenden Mechanismen genau zu verstehen.

Die Markt- und die Kostenposition werden heutige Erfolgspotenziale genannt. Auf ihrer Ebene wird zwar kein Patient geheilt, kein Kunde zufriedengestellt und kein öffentlicher Dienst erbracht, aber es wird das Potenzial geschaffen, dies in einem Wettbewerbsumfeld zu tun. Die darüber liegende vierte Ebene geht noch einen Schritt weiter. Sie schafft Potenziale für zukünftige Geschäftstätigkeiten. Die beiden Kolonnen

können hier zwar verschwimmen, im Kern steuern aber neue Technologien, Produkt-ideen und eine durch Vision und Mission gesteuerte Kreativität zukünftige Marktstellungen, Aufträge und den Cash in vor. Professionelle Umsetzungsprozesse von solchen Innovationen sind die Voraussetzung für zukünftige Kostenpositionen, Kosten und den Cash out.

Es bleiben zum Schluss die drei blauen Themenbereiche, die im Radar auf der rechten Seite dargestellt sind, sich aber auf jedes einzelne Feld des Hauptteils beziehen. Sind unsere Aufbau- und Ablaufstrukturen durchgängig an den Leistungsempfängern der Organisation ausgerichtet? Es hat sich bewährt, diesen Sachverhalt durch die Befragung von Mitarbeitern aller Ebenen zu klären: Weisst du, wem deine tägliche Arbeit am Ende zugutekommt? Welchen konkreten Beitrag leistest du? Welche Hindernisse stehen dir im Weg, um deinen Beitrag (noch) besser zu leisten? Gute Fragetechniken vorausgesetzt, fallen die Antworten fast immer ehrlich, aber für das Management nicht immer angenehm aus. Die starke systemische Ausrichtung des Strategieradars darf nicht über die Wichtigkeit der Beiträge von Menschen aus Fleisch und Blut hinwegtäuschen. Ob genügend Personen da sind und mitmachen, wird von der Kenngröße Attraktivität (der Organisation) für die Mitarbeiter und Führungskräfte, die für das Geschäft erfolgskritisch sind, codiert. Zuletzt ist zu beurteilen, ob die vorherrschende Kultur die Lebensfähigkeit der Organisation unterstützt, inklusive ihrem notwendigen, aber nicht im Detail prognostizierbaren Wandel.

Strategische Beurteilung

Für die abschließende strategische Beurteilung müssen zuerst die einzelnen Felder des Radars beurteilt werden. Hierzu hat sich eine handlungs-orientierte Ampellogik bewährt. Grün bedeutet, dass aus Sicht des beurteilenden Managements alles im Plan ist und einfach laufen gelassen werden kann. Gelb bedeutet, dass der Bereich nicht im Plan ist, sich aber ohne Steueraktivitäten des Managements im Prinzip selber „heilen“ kann. Ggf. ist erhöhte Aufmerksamkeit und Unterstützung

vonnöten. Rot bedeutet, dass die Vorgaben nicht mehr eingehalten werden können und man deshalb neu planen muss. Schwarz bedeutet Blindflug: Es ist unklar, ob das Feld mit rot, gelb oder grün zu beurteilen ist. Wo möglich wird die Beurteilung im Detail mit quantitativen Kennzahlen gestützt, wie bspw. gesprochene Förderbeiträge, Bettenauslastung oder Behandlungen pro Arzt und Woche. Nicht alles, was strategisch relevant ist, lässt sich jedoch zählen. Qualitative Kenngrößen oder gar anekdotische Evidenz sind immer noch besser als das Ignorieren eines ganzen relevanten Bereichs, nur weil er nicht zählbar ist. Begeisterte Rückmeldungen von Mitarbeitern zum neuen Chefarzt, verstärkte Werbeaktivität privater Dienstleister bei den Hausärzten oder keine geeigneten Bewerbungen mehr von Pflegepraktikanten können strategisch hochgradig relevant sein.

Im abschließenden Schritt wird der Radar als Ganzes beurteilt: Gibt es in der langfristigen Vorsteuerung der Liquidität Schwachstellen, die sich von oben nach unten fortpflanzen und damit die Organisation in ihrer Existenz gefährden können? Wird bspw. heute festgestellt, dass in einem sonst grün gefärbten Radar eine Schwachstelle im Bereich der Kostenposition existiert, besteht noch etwas Zeit, überlegt und gezielt darauf zu reagieren. Wird jedoch festgestellt dass ein heutiges Liquiditätsproblem die Folge einer schlechten Kostenposition ist, die vor Jahren übersehen wurde, wird die Lage schnell dramatisch. In diesem Sinne hilft der Radar, Zeit zu gewinnen. Nicht mehr, aber auch nicht weniger. ■

Markus Orengo, Dipl. Ing. ETH / MBA

Geschäftsführer

social systems engineering GmbH

Zürich

markus.orengo@social-systems-engineering.ch



Markus Orengo