

## 6 Strategische Planung und Marketing

Krankenhäuser befinden sich in einem Spannungsfeld von dynamischen Umweltveränderungen einerseits und statischen gesetzlichen Rahmenbedingungen andererseits. Trotz extern vorgegebener Krankenhausrahmenplanung und Dualer Finanzierung gibt es aber Optionen der strategischen Planung. Krankenhäuser sollten sich aktiv um eine permanente Analyse der eigenen Stärken und Schwächen, sowie der externen Chancen und Risiken bemühen. Mit Portfolio-Modellen und gezieltem Marketing kann die Wettbewerbsposition nachhaltig verbessert werden.

### 6.1 Strategische Positionierung von Krankenhäusern

#### 6.1.1 Einführung

Etwa in den 1970er-Jahren begann die Betriebswirtschaftslehre sich intensiv mit Fragen der strategischen Ausrichtung von Unternehmen zu beschäftigen. Seit dieser Zeit hat dieses Thema eine Schlüsselrolle in der gesamten Managementlehre übernommen und die Fülle der seitdem erschienenen Literaturbeiträge erscheint kaum überschaubar. Ausgangspunkt dieser Entwicklung war die Erkenntnis, dass die Erhöhung der Komplexität und der Dynamik von Umweltbedingungen und der in der Folge stetig steigende Wettbewerbsdruck der Märkte adäquate Konzepte notwendig machten, um Wettbewerbspotenziale zu erhalten, zu steigern bzw. überhaupt erst zu schaffen. Waren bis dahin hauptsächlich eher kurzfristig ausgelegte Konzepte zur Effizienzsteigerung ausreichend gewesen, erkannten die Unternehmen nun die steigende Bedeutung einer strategischen Planung für den Unternehmenserfolg. Trotz immer wieder geäußelter und berechtigter Kritik an einer dabei oftmals verfolgten

zu technokratischen Herangehensweise haben die diversen Ansätze einer **Strategischen Unternehmensplanung** bis heute nichts an ihrer Bedeutung verloren. Deren gemeinsamer Grundkonsens besteht darin, die grundsätzliche Ausrichtung des Unternehmens aus einer übergeordneten Perspektive zu bestimmen, die langfristige Positionierung im Wettbewerb festzulegen und damit den langfristigen Erfolg zu sichern. Aufgabe der Strategischen Unternehmensplanung ist die Konzeption, Steuerung und Kontrolle von langfristigen Unternehmensstrategien in einem möglichst strukturierten und dynamischen Prozess.

*„Taktik ist zu wissen, was zu tun ist, wenn es etwas zu tun gibt. Strategie ist zu wissen, was zu tun ist, wenn es nichts zu tun gibt.“ (Savielly Tartakover, polnischer Schachgroßmeister)*

Wie die meisten anderen Branchen ist auch die Gesundheitswirtschaft seit vielen Jahren von steigender Komplexität und Dynamik gekennzeichnet. Dies wird in nahezu allen Veröffentlichungen zu Themen der Krankenhausführung stets hervorgehoben. Demgegenüber wird aber bei der praktischen Umsetzung von strategischer Planung im Krankenhausbereich noch ein gewisser Nachholbedarf konstatiert. Dieser ist u. a. darauf zurückzuführen, dass zum einen die Duale Finanzierung einer aktiven Investitionspolitik im Krankenhaus entgegensteht und zum anderen im Tagesgeschäft eines Krankenhauses die kurzfristigen Unsicherheiten im Patientenaufkommen und stete Anpassungserfordernisse an Gesetzesänderungen längerfristige Planungen zu dominieren scheinen. Dem muss aber entgegen gehalten werden, dass die zweifelsohne bestehende Steigerung von Komplexität und Dynamik der Wettbewerbsbedingungen gerade auch im Krankenhausbereich aktive Anpassungsmaßnahmen und damit eine Strategische Unternehmensplanung erforderlich machen. Für Krankenhäuser besteht dabei naturgemäß weniger Spielraum als in anderen Branchen, wo bisweilen beobachtet werden kann, dass Unternehmen ihr Tätigkeitsspektrum komplett neu definieren. Mit den Tendenzen **Spezialisierung** und **Kooperationen** bestehen aber auch in der Gesundheitswirtschaft Handlungsfelder, die eine höhere Marktakzeptanz des eigenen Leistungsangebotes und Effizienzsteigerungen ermöglichen können.

Im Folgenden werden daher zunächst einige zentrale Grundlagen der Strategischen Unternehmensplanung dargestellt, bevor auf Portfolio-Konzeptionen als zentraler Methodenbaustein eingegangen wird.

### 6.1.2 Grundlagen der Strategischen Planung

Ausgangspunkt jeglicher strategischer Planung ist stets eine Analyse der internen Stärken und Schwächen sowie der externen Chancen und Risiken (englisch **SWOT-Analyse**, für *Strengths & Weaknesses, Opportunities & Threats*). Deren Gegenüberstellung (s. Abb. 69) kann Auskunft darüber geben, ob die Stärken und Schwächen der Unternehmung geeignet sind, die Chancen und Risiken der Unternehmensumwelt zu nutzen bzw. zu bewältigen [vgl. Kreikebaum et al. 2018].



*Die Unterscheidung zwischen interner Situation und externer Konstellation geht grundsätzlich von der Annahme aus, dass die externe Umwelt nicht oder nur marginal von den eigenen Aktivitäten eines Unternehmens beeinflussbar ist. Für die internen Stärken und Schwächen gilt demgegenüber natürlich, dass sie di-*

rektes Ergebnis der Unternehmensentscheidungen sind. Der Vollständigkeit halber sollte nicht unerwähnt bleiben, dass es Ausnahmen zu dieser Separation geben kann. Wenn ein Unternehmen beispielsweise durch eine bahnbrechende Innovation die Wettbewerbsregeln auf einem Markt komplett zu verschieben in der Lage ist, kann es auch auf die Umwelt selbst pro-aktiv Einfluss nehmen. Dies tritt aber nur in Ausnahmesituationen auf.

Ein wesentliches Ziel im strategischen Management besteht darin, das Unternehmen an die Herausforderungen seiner Umwelt anzupassen. Diese ist daher Gegenstand der **externen Analyse**. Für ein Krankenhaus gibt es eine Vielzahl von relevanten äußeren Einflussfaktoren. Zu deren Strukturierung bietet sich eine Einteilung in eine Makro- und eine Mikro-Umwelt an. Zur Makro-Umwelt gehören technologische Einflussfaktoren (Innovationen in der Medizintechnik oder bei Medikamenten, Weiterentwicklungen in der Informationstechnologie), politisch-rechtliche Themen (Gesetzgebung, Krankenhausplanung), ökonomische Themen (Arbeitslosigkeit, Wirtschaftswachstum, Krankenversicherungssystem) und soziokulturelle Faktoren (Demografie, Morbidität, Mortalität, Familienstrukturen, Anspruchsverhalten). Auf der Ebene der Mikro-Umwelt sind die Wettbewerbsparameter innerhalb der Branche und des relevanten Marktes zu analysieren. Dazu wird vielfach auf das Analyseraster von Porter [2013] zurückgegriffen, das im Folgenden dargestellt wird.

Dieses Modell bietet eine wertvolle Strukturierungshilfe bei der Analyse der unternehmensspezifischen Kunden- und Konkurrenten-Konstellation. Ausgangspunkt ist die auch durch empirische Untersuchungen belegte These, dass die **fünf Kräfte** (im Original **Five Forces**) die *Spielregeln*, die Wettbewerbsintensität und damit das Gewinnpotenzial in einer Branche maßgeblich beeinflussen (s. Abb. 70).

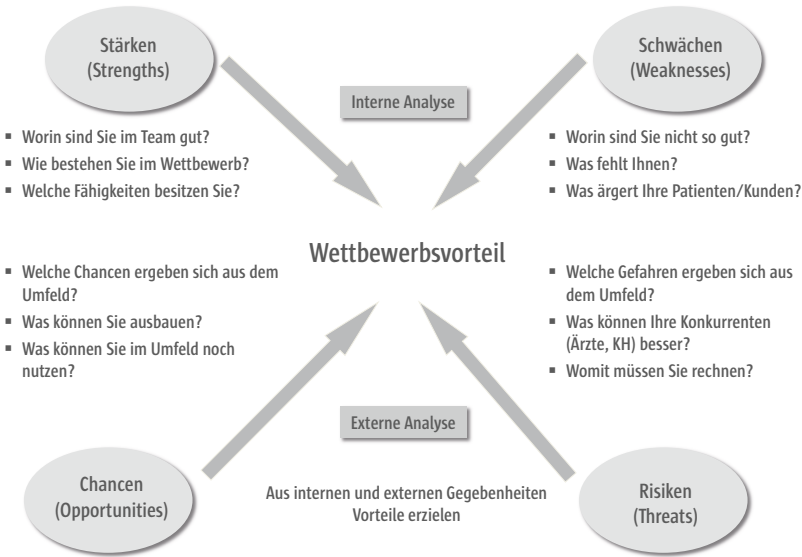


Abb. 69 SWOT-Analyse

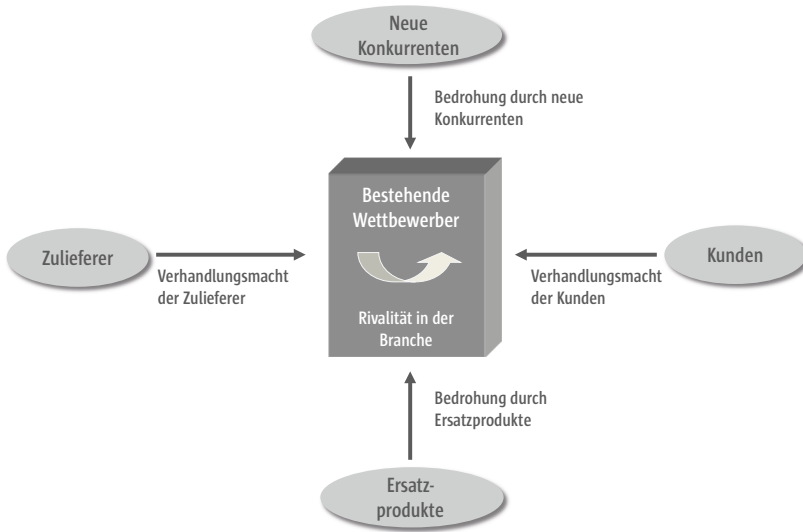


Abb. 70 Porters Konzept der Five Forces

In einem marktwirtschaftlichen System sind die **Kunden** naturgemäß für jedes Unternehmen von zentraler Bedeutung. Krankenhäuser weisen auf dieser Seite ein komplexes Geflecht aus Patienten, Krankenkassen, Einweisern und weiteren Kundensegmenten auf. In Porters Konzept spielt die Verhandlungsmacht der Kundenseite eine zentrale Rolle für die Wettbewerbsverhältnisse und die Profitabilität in einer Branche. Diese hängt nicht nur von der Zahl der Marktteilnehmer auf beiden Seiten, sondern auch von der Informationstransparenz ab. Vergleichbares gilt auch auf der Seite der **Zulieferer**. Zu diesen zählen im Krankenhausbereich insbesondere Produzenten von Medicalprodukten, Medizingerätehersteller und die Pharmaindustrie. Gegenüber einem einzelnen Krankenhaus befinden sich diese aufgrund ihrer Größe und infolge der oligopolistischen Marktstrukturen in einer starken Verhandlungsposition.

Die Wettbewerbsintensität oder auch der Grad der Rivalität unter den bestehenden Konkurrenten wird vom Marktwachstum, von der bestehenden Kapazitätsauslastung und möglichen **Markteintritts- und Marktaustrittsbarrieren** beeinflusst. Da sich der Wettbewerb unter Krankenhäusern primär in lokalen Märkten abspielt, gibt es in vielen Bereichen kaum Wachstum und Überkapazitäten als Folge der Verweildauerreduktion. Ausgewählte Marktsegmente können aber Wachstumsraten aufweisen, insbesondere wenn neue Technologien eingesetzt werden und überregionale Patientengruppen angesprochen werden. Die Markteintrittsbarrieren sind im Vergleich zu den meisten anderen Branchen sehr hoch, weil der Marktzugang staatlich reglementiert ist und die Leistungserstellung sehr wissens- und kapitalintensiv ist. Hohe Markteintrittsbarrieren schützen die existierenden Marktteilnehmer prinzipiell vor zu hoher Wettbewerbsintensität. Dies wird im Gesundheitswesen durch ebenfalls hohe Marktaustrittsbarrieren aber zumindest teilweise wieder ausgeglichen. Marktaustrittsbarrieren entstehen, wenn auch weniger erfolgreiche Marktteilnehmer kaum Möglichkeiten sehen, in andere Branchen zu wechseln. Solche Marktaustrittsbarrieren können den Wettbewerb intensivieren.

Es ist ein Verdienst dieses Branchenstrukturmodells neben diesen drei *Kräften*, die im Alltag jedes Unternehmens präsent sind, auch auf eher zukünftige Bedrohungen hinzuweisen. Neben **aktuellen Konkurrenten** haben Unternehmen auch **zukünftige Wettbewerber** und **Ersatzprodukte** zu beachten. Wie an anderer Stelle bereits erläutert, sollten Krankenhäuser nicht nur auf den Wettbewerb zu anderen Krankenhäusern achten, sondern einen eher weitgefassten Konkurrenzsbegriff verwenden. Auch ambulante Leistungserbringer, Hotel- oder Wellness-Dienstleister sollten dazu gezählt werden. Substitutive Leistungen können sich z.B. durch pharmakologischen Fortschritt ergeben, wenn klassische operative Eingriffe obsolet werden.

Je nach der konkreten Problemstellung kann es empfehlenswert sein, diese fünf Wettbewerbskräfte nach Porter noch um bis zu vier weitere Dimensionen zu ergänzen. Diese sind P (politische Faktoren), E (ökonomische Faktoren wie Konjunkturverlauf oder Arbeitslosigkeit), S (sozio-kulturelle Einflüsse wie Bevölkerungsentwicklung, Bildungsniveau, Mobilität) und T (technologische Faktoren wie Digitalisierung oder Telemedizin). Je nach Reihenfolge ergibt sich aus den Anfangsbuchstaben das Kürzel PEST oder STEP.

Die Five Forces, ggf. in Kombination mit PEST, ergeben ein Branchenstrukturmodell, das einen umfassenden Bezugsrahmen zur Analyse der Mikro-Umwelt eines Unternehmens bietet und einen zentralen Baustein der externen Analyse im Rahmen der Strategischen Unternehmensplanung darstellt. Zur Vervollständigung der SWOT-Analyse ist nun noch auf die **interne Analyse** einzugehen.

Deren Aufgabe ist eine möglichst objektive Darstellung der internen Stärken und Schwächen, um später eine möglichst gute Übereinstimmung (*Fit*) mit der Außenwelt zu erlangen. Innerhalb dieser internen Analyse kann zwischen materiellen und immateriellen Ressourcen unterschieden werden. Zu den materiellen Ressourcen zählen Gebäude, Geräte, Anlagen aber auch finanzielle Mittel. Die immateriellen Ressourcen können ihrerseits unterteilt werden in personengebundene und personenungebundene Ressourcen. Erstere umfassen die Fähigkeiten der Mitarbeiter und des Managements. Letztere z.B. das organisatorische Know-how und das Image der Unternehmung. Ziel der Ressourcenanalyse ist es, die strategischen Potenziale einer Unternehmung zu ermitteln. Dazu bedarf es einer Bewertung im Vergleich zu maßgeblichen Wettbewerbern.

Ziel der SWOT-Analyse ist es, die Grundlage für weitergehende Schritte zu liefern. Die Stärken des Unternehmens sollen möglichst gut auf die sich auf den Märkten bietenden Chancen ausgerichtet werden. Wenn immer möglich, sollten Schwächen in Stärken und Risiken in Chancen transformiert werden.

Für eine konkrete Strategieformulierung ist es empfehlenswert, auf das sogenannte OAS-Rahmenkonzept zurückzugreifen [vgl. Collis u. Rukstad 2008]. Die drei Buchstaben OAS stehen für Ziele (Objective), Wettbewerbsvorteil (Advantage) und Zielgruppe (Scope). Eine Strategie ist nur dann vollständig formuliert, wenn alle drei Bestandteile vorhanden sind. Es reicht nicht aus, nur eine Zielsetzung vorzugeben (s.a. Kap. 2.3). Es sollte auch immer angegeben werden, auf welche Weise die Ziele erreicht werden sollen. Dies setzt üblicherweise voraus, dass ein konkreter Weg aufgezeichnet wird, wie ein relativer Wettbewerbsvorteil erzielt werden kann. Nur wer genau angeben kann, mit welchen Leistungen er aus welchen Gründen besser sein kann als relevante Wettbewerber, hat realistische Umsetzungschancen. Als drittes sollte zudem mit angegeben werden, welche Zielsegmente mit der Strategie angesprochen werden.

In der Praxis mangelt es vielen Unternehmen insbesondere an dem mittleren Bestandteil, also der Frage, wie denn ein Wettbewerbsvorteil erzielt werden soll. Eine Strategieformulierung „Wir wollen Qualitäts- und Innovationsführer im Bereich elektiver orthopädischer Eingriffe in unserem Einzugsgebiet werden“ würde beispielsweise nicht komplett dem OAS-Rahmenkonzept entsprechen, weil die Frage des Wie zu offen bleibt. In diesem Fall könnte die Lücke geschlossen werden durch zusätzliche Angaben, mit welchen Maßnahmen das benötigte Wissen, Personal und sonstige Ressourcen akquiriert werden können und warum damit eine überlegene Leistung angeboten werden kann.

### 6.1.3 Portfolio-Planungen im Krankenhaus

Portfolio-Modelle stellen eine in der Praxis sehr beliebte Planungstechnik dar, mit deren Hilfe Unternehmen eine SWOT-Analyse mit überschaubarer Komplexität durchführen und einfache Strategische Grundausrichtungen für ihre Tätigkeitsfelder herleiten können. Der Begriff Portfolio leitet sich einerseits aus dem französischen Portfeuille (für Geldbörse) und andererseits aus der für die Entwicklung der Finanzwirtschaft wichtigen Portfolio-Theorie (nach Markowitz) ab. Mit Portfolio werden dementsprechend Mischungen aus Wertgegenständen bezeichnet, z.B. Wertpapiere. Im Rahmen der Strategischen Unternehmensplanung bezieht sich die Portfolio-Technik auf die Gesamtheit der Strategischen Geschäftsbereiche, aus denen das Unternehmen besteht. Vergleichbar zur Portfolio-Theorie von Markowitz, der der Frage nachging, wie Wertpapierbesitzer eine optimale Mischung aus Ertrag und Risiko erreichen können, soll ein Unternehmen mithilfe einer strategischen Portfolioplanung eine möglichst ideale Mischung aus unterschiedlichen Geschäftsbereichen finden können.

Die Frage, woraus diese Strategischen Geschäftseinheiten bestehen, kann nur einzelfallbezogen beantwortet werden. Es ist aber hervorzuheben, dass es einen wichtigen Zusammenhang zur Organisation des Unternehmens (s. Kap. 3.2) gibt.

**Nur wenn ein Unternehmen eine divisionale Aufbauorganisation besitzt, kann es problemlos Portfolio-Analysen durchführen.**

Im Krankenhaus wird sich eine Portfolio-Analyse im Wesentlichen auf die bekannten medizinischen Fachdisziplinen konzentrieren. Eine Portfolio-Planung ist zwar bei der klassischen funktionalen Aufbauorganisation nicht grundsätzlich undenkbar. Eigentlich setzt diese Methode aber Einheiten als Objekte der Planung voraus, die von der internen Struktur und externen Marktaufgabe her möglichst homogen sind und tendenziell heterogen gegenüber anderen Geschäftsbereichen. Die **Divisionalisierung** ist daher eigentlich Grundvoraussetzung für Portfolio-Planungen.

Die besondere Stärke von Portfolios besteht darin, dass sie die Komplexität der ansonsten rein verbal durchzuführenden SWOT-Analyse durch einfache Konventionen stark reduzieren. Im Mittelpunkt steht eine grafische zweidimensionale Darstellung der Strategischen Geschäftsbereiche.



Die Abszisse (x-Achse) enthält die Ergebnisse der internen Stärken-Schwächen-Analyse, und die Ordinate (y-Achse) repräsentiert die Resultate der externen Chancen-Risiko-Analyse. In dieses zweidimensionale Koordinatensystem werden dann die Geschäftsbereiche eingezeichnet, wobei mit unterschiedlichen grafischen Elementen gearbeitet werden kann. In der einfachsten Form wird beispielsweise die Größe dieser Geschäftseinheiten (gemessen am Budgetvolumen) durch die Kreisgröße illustriert.

Während es bei den meisten Portfolios zur Strategischen Planung auf der Marktseite eine durchgängige Konvention ist, die Stärken und Schwächen auf der einen und die Chancen und Risiken auf der anderen Achse einzuzeichnen, gibt es sehr unterschiedliche Wege, diese Achsen zu quantifizieren. In dem ersten Grundmodell, das auf die Unternehmensberatung Boston Consulting Group zurückgeht und daher oft auch als **BCG-Matrix** bezeichnet wird, wird für jede Achse lediglich eine einzige Kennzahl verwendet [vgl. Hinterhuber 2015]. Die Ergebnisse der internen Stärken-Schwächen-Analyse werden durch den **relativen Marktanteil** ausgedrückt und das **Marktwachstum** repräsentiert als einzige Größe die externe Chancen- und Risikoeinschätzung eines Geschäftsbereichs. Dementsprechend bezeichnen einige Autoren dieses Modell auch als Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio (s. Abb. 71).

Diese Vorgehensweise, für die gesamte SWOT-Analyse lediglich zwei einfache Kennzahlen zu nehmen, ist extrem komplexitätsreduzierend und damit sehr kritisch zu sehen. Es ist allerdings anzuerkennen, dass diese beiden Kriterien jeweils solide theoretische Grundlagen besitzen. Der Marktanteil konnte in vielen empirischen Untersuchungen als wichtiger Einflussfaktor für Markterfolg bestätigt werden und es gibt beispielsweise mit dem Erfahrungskurveneffekt auch belastbare theoretische

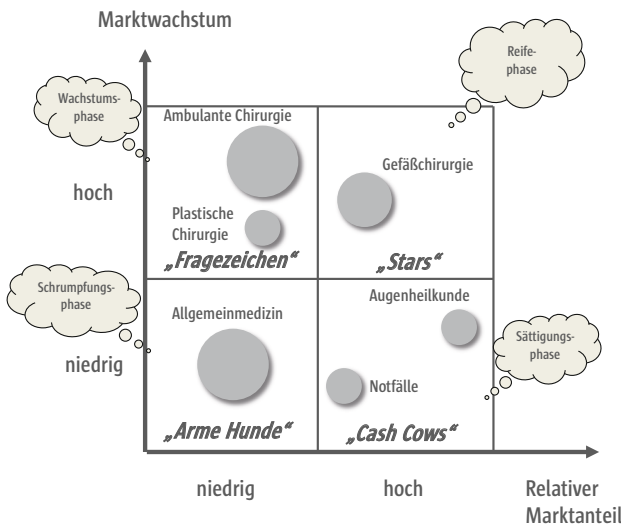


Abb. 71 BCG-Matrix