

# Steigender Wettbewerb erhöht Bedeutung der Unternehmensstrategie für Spitäler

## Praxisorientiertes Strategiehandbuch für Spitäler

Die Positionierung eines Spitals im Rahmen der Unternehmensstrategie wird immer mehr zu einem zentralen Erfolgsfaktor. Das im Folgenden beschriebene Strategiehandbuch für Spitäler gibt Verwaltungsräten und Geschäftsleitungen eine pragmatische effektive Unterstützung bei der Erarbeitung einer breit abgestützten Unternehmensstrategie. Das Spital Muri hat als Pilot das Handbuch praktisch angewendet und berichtet von dieser Erfahrung.

Das strategische Denken und Handeln in einem Spital wird immer mehr zu einer unabdingbaren Voraussetzung für den langfristigen Erfolg. Nebst dem weiter zunehmenden Ertragsdruck im stationären Bereich bestehen Deregulierungstendenzen, welche die unternehmerischen Freiheiten erhöhen und somit den Wettbewerb intensivieren. Damit ein Spital in diesem Umfeld existieren und sich weiterentwickeln kann, sind Wettbewerbsvorteile aufzubauen und zu sichern.

### Die Freiheitsgrade für Spitäler nehmen zu

Eine systematische Entwicklung resp. Review einer Unternehmensstrategie trägt dazu bei, die entstehenden Freiheitsgrade gewinnbringend zu nutzen und neue Geschäftsmodelle unter Berücksichtigung von technologischen Entwicklungen zu etablieren. Viele Spitäler, aber längst nicht alle, haben deshalb in den letzten Jahren das professionelle Strategiemanagement aus-

gebaut. Ein pragmatischer, praxiserprobter, aber auch theoretisch fundierter Leitfaden kann hierbei eine unterstützende Rolle einnehmen.

### Unterstützung durch ein pragmatisches Strategiehandbuch für Schweizer Spitäler

Das Strategiehandbuch unterstützt insbesondere kleine und mittelgrosse Spitäler in einem pragmatischen und zielgerichteten Strategieentwicklungsprozess, von der Analyse bis zur Planung der Umsetzung. Es ermöglicht die schlüssige und umfassende Konzeption der gesamten Spitalstrategie und hilft Verantwortungsträgern bei der Erarbeitung fundierter Ergebnisse für die langfristige-strategische Ausrichtung ihrer Organisation. Das Handbuch beinhaltet auch Verweise auf die passenden Methoden, gibt mit Fragestellungen konkrete Anhaltspunkte und illustriert diese mit Beispielen. Vorlagen für Arbeitsblätter dienen als anwendungsbezogene Hilfestellung.

Die Positionierung eines Spitals im Rahmen der Unternehmensstrategie wird immer mehr zu einem zentralen Erfolgsfaktor. Hier leistet das Strategiehandbuch für Spitäler wertvolle Dienste.



Marco Beng, CEO Spital Muri, hat in seinem Haus das Strategiehandbuch bereits genutzt.

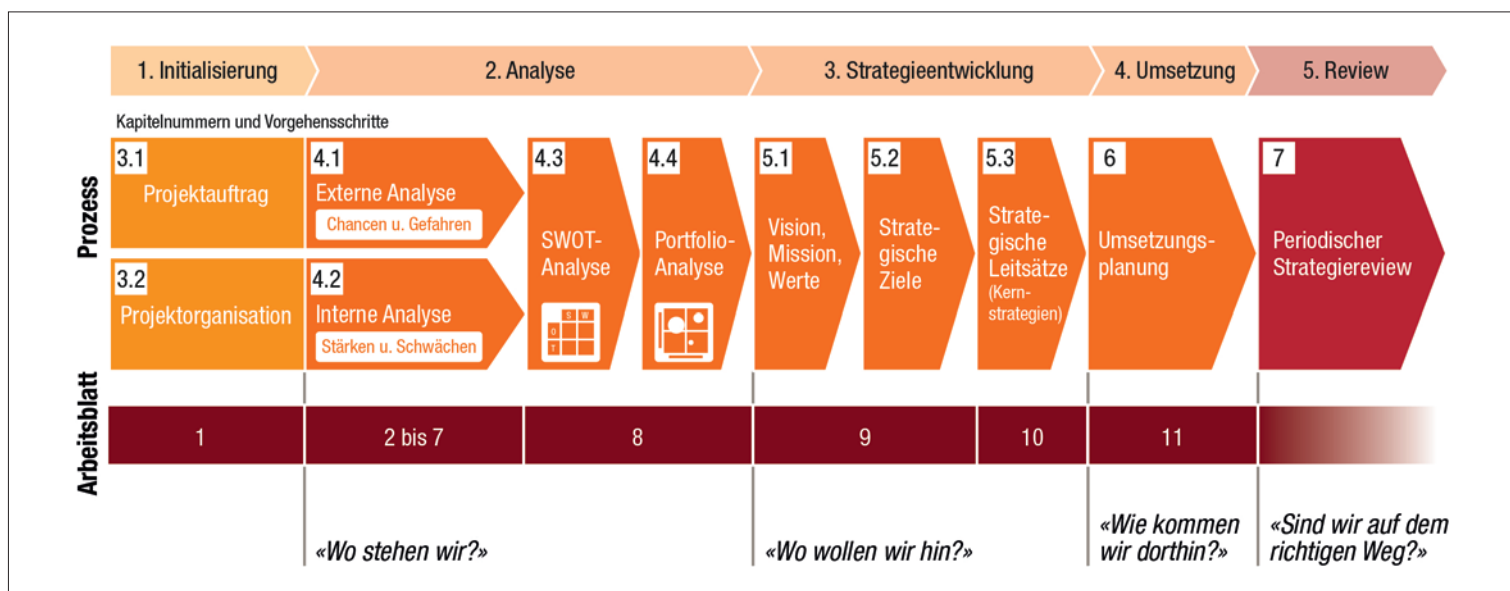


Abbildung 1: 5-Stufiger Strategieprozess

Bei der Erstellung des Strategiehandbuchs wurden die Autoren durch das biopharmazeutische Unternehmen AbbVie unterstützt. AbbVie, dessen Schweizer Filiale den Sitz in Baar (Zug) hat, unterstützt im Rahmen seines Engagements für ein nachhaltiges Gesundheitssystem die Branchenakteure und leistet damit einen positiven Beitrag zum Schweizer Gesundheitswesen.

Der Leitfaden beschreibt in einem 5-stufigen Prozessmodell den Strategieprozess (vgl. Abbildung 1). Nach der Initialisierung des Projekts erfolgt eine fundierte Analyse des externen Umfelds und des eigenen Spitals. Sie beantwortet die Frage: «Wo stehen wir?».

Bei der Strategieerarbeitung entstehen zuerst Vision, Mission und Werte. Darauf aufbauend werden die strategischen Ziele definiert («Wo

wollen wir hin?»). Anschliessend stellt sich die Frage: «Wie kommen wir dorthin?». Dafür werden die strategischen Leitsätze (Kernstrategien) entwickelt und in strategische Projekte und Massnahmen übersetzt.

Damit die Umsetzung zielgerichtet voranschreitet, sollen in regelmässigen Abständen Reviews stattfinden («Sind wir auf dem richtigen Weg?»). Im Folgenden werden die einzelnen Schritte detaillierter erläutert.

**Phase I: Initiierung**

Das Strategieprojekt beginnt mit einem Projektauftrag vom Verwaltungsrat. Das Projekt wird in der Regel vom Direktor geleitet und das Projektteam besteht üblicherweise aus den Mitgliedern der Geschäftsleitung sowie gegebenenfalls weiteren Schlüsselpersonen.

**Phase II: Analyse**

Der erste Analyseschritt ist die Beleuchtung des Makroumfelds. Diese Analyse des Schweizer Gesundheitsmarkts kann mittels STEP-Methode erfolgen. Dabei werden sozioökonomische, technologische, wirtschaftliche und politisch-regulatorische Faktoren beschrieben und deren Entwicklung antizipiert. Diese Erkenntnisse beeinflussen die Attraktivität der gewählten Strategie.

Im Anschluss wird in der externen Analyse der Spitalmarkt unter die Lupe genommen. Themenbereiche sind Angebot und Nachfrage, Ressourcen (Infrastruktur, IT, Finanzen, Mitarbeitende) und Marktteilnehmer (direkte Konkurrenten, vor- und nachgelagerte Institutionen). Die externe Analyse schliesst mit der Ableitung von Chancen und Gefahren für das eigene Spital. Als Chancen



Philip Sommer, Senior Manager, Beratung Gesundheitswesen PwC Schweiz



Dr. med. Patrick Horber, General Manager, AbbVie Schweiz



Dr. Marc Schulthess, Senior Consultant, Beratung Gesundheitswesen PwC Schweiz

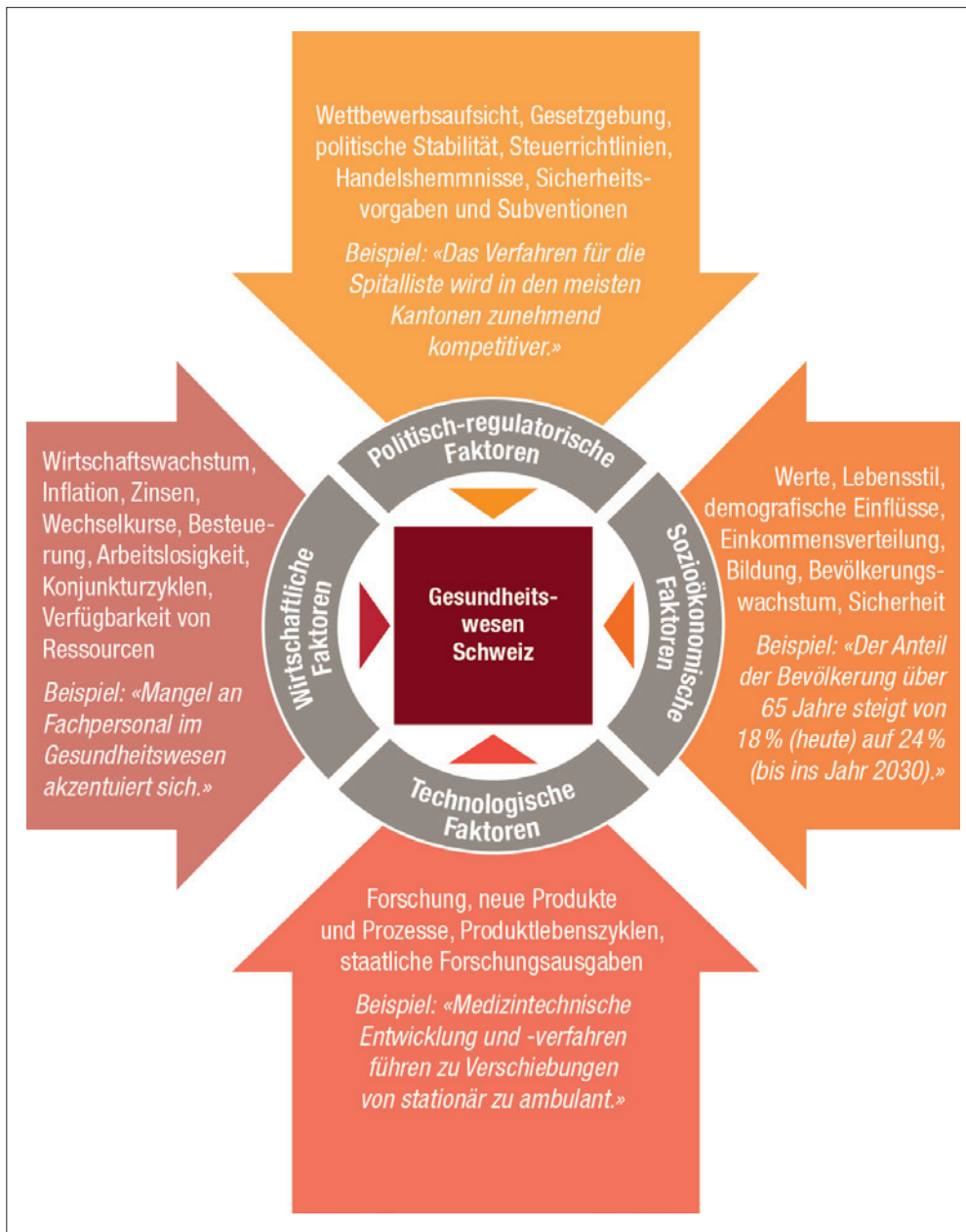


Abbildung 2: STEP-Analyse

gelten Entwicklungen, die zu einer erhöhten Nachfrage, geringerem Wettbewerb und neuen Absatzmöglichkeiten führen. Entwicklungen, die das Gegenteil bewirken, lassen sich als Gefahren auslegen.

Bei der internen Analyse werden mehrere Teilbereiche des eigenen Spitals betrachtet, wie Angebote, Deckungsbeiträge der Angebote, Qualität, Organisation, Prozesse, Infrastruktur, Mitarbeitende oder Image des Spitals.

Das Ziel der internen Analyse ist die Identifikation von Stärken und Schwächen des eigenen Spitals. So entsprechen interne Faktoren, die überdurchschnittlich ausgestaltet sind, den Stärken. Eigenschaften, in denen das Spital unter-

durchschnittlich abschneidet, gelten als Schwächen.

Sollen die externe und interne Sicht simultan dargestellt werden, können Portfolio-Modelle eingesetzt werden. Anhand der Dimensionen Marktattraktivität und Wettbewerbsstärke lassen sich medizinische Leistungen grafisch einordnen.

Im letzten Schritt wird eine SWOT-Analyse entwickelt. Diese stellt die Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren einander gegenüber. Basierend auf Normstrategien für die vier Felder der SWOT-Matrix werden erste strategische Handlungsoptionen ausgearbeitet (vgl. Abbildung 3).

### Phase III: Strategieentwicklung

Als Voraussetzung für die Entwicklung und Aktualisierung der Spitalstrategie ist es entscheidend, auf übergeordneten Rahmenbedingungen des Spitals aufzubauen. Deshalb empfiehlt es sich als erstes, Vision (wo wollen wir hin), Mission (wieso gibt es uns) und Kernwerte (wofür verpflichten wir uns) zu formulieren.

Im zweiten Schritt werden die strategischen Ziele definiert. Diese beschreiben die Fernziele der Organisation auf oberster Ebene mit einem Zeithorizont von drei bis fünf Jahren. Ein Beispiel eines finanziellen strategischen Ziels ist die Steigerung der EBITDA-Marge.

Die strategischen Leitsätze sind nun der Kern der Strategie. Sie beschreiben, wie das Spital auf strategischer Ebene seine Ziele erreichen will. Strategie bedeutet dabei, bewusst eine Reihe von Tätigkeiten auszuwählen, um einen einmaligen (Patienten-)Nutzen zu generieren. Auch innovative Ansätze sollten ihren Platz haben. Ein wesentlicher Bestandteil der Strategie besteht also auch darin, festzulegen, was man nicht tut, was sich in der Praxis oft als schwierig herausstellt. Beispiele für Kernstrategien sind:

- Angebot: Wir bieten umfassende medizinische Grundversorgung
- Ressourcen: Wir investieren in unsere Mitarbeitenden und stellen attraktive Weiterbildungsangebote zur Verfügung
- Partnerschaften: Mit vor- und nachgelagerten Institutionen arbeiten wir eng und betriebsübergreifend zusammen.

### Phase IV: Umsetzung

Essentiell am Strategieprozess ist es, die entwickelte Strategie auch umzusetzen. Häufig kann die Unternehmensstrategie nicht «die PS auf den Boden bringen», da der Umsetzungsphase zu wenig Aufmerksamkeit gewidmet wird.

Die Unternehmensstrategie wird mittels Teil- und Funktionalstrategien (Angebots-, IT-, Personalstrategie etc.) konkretisiert. In einem weiteren Schritt sind strategische Projekte mit entsprechenden Massnahmen zu definieren. Damit sich deren Erfolg auch messen lässt, werden Schlüsselindikatoren mit entsprechenden Zielwerten festgelegt.

Die Strategie kann schlussendlich nur im Alltag greifen, wenn diese in der Organisation verankert ist. Dazu werden Ziele für die einzelnen Organisationseinheiten (Kliniken, Supportabteilungen usw.) festgelegt und in geeigneter Form in die Jahreszielsetzungen der betroffenen



	Stärken	Schwächen
	<p>S-O-Strategien: Stärken einsetzen, um Chancen nutzen zu können</p> <p>→ <b>Ausbauen</b></p> <p>Zum Beispiel: bestehende Stärken im ambulanten Angebot konsequent ausbauen</p>	<p>W-O-Strategien: Schwächen minimieren, um Chancen nutzen zu können</p> <p>→ <b>Aufholen</b></p> <p>Zum Beispiel: Angebotsschwächen in der Geriatrie abbauen, um die die steigende Nachfrage bedienen zu können</p>
	<p>S-T-Strategien: Stärken einsetzen, um Gefahren verringern zu können</p> <p>→ <b>Absichern</b></p> <p>Zum Beispiel: Gute Vernetzung mit Spitex ermöglicht integrierte Behandlungspfade zur Verkürzung der Aufenthaltsdauer und somit Senkung der Kosten</p>	<p>W-T-Strategien: Schwächen minimieren, um Gefahren verringern zu können</p> <p>→ <b>Vermeiden</b></p> <p>Zum Beispiel: Durch Fokussierung des Leistungsangebots DRG mit negativem Deckungsbeitrag auf ein Minimum reduzieren</p>

Abbildung 3: SWOT-Analyse

(Kader-)Mitarbeitenden aufgenommen. Damit die Basis des Spitals hinter der Strategie steht, ist es wichtig, in regelmässigen Abständen, z. B. im Rahmen von Mitarbeiter-Informationsmedien, die durchgeführten strategischen Aktivitäten darzulegen.

**Phase V: Review**

Regelmässig ist zu überprüfen, ob die Strategie noch zeitgemäss und effektiv ist. Diese kann über einen ordentlichen Strategiereview erfolgen oder ac-hoc bei grundlegenden Änderungen der Rahmenbedingungen.

**Spital Muri packt die Zukunft an**

Das Spital Muri hat den Strategieleitfaden erfolgreich in der Vorbereitung des kommenden Strategiereviews 2015 angewendet. Das Spital Muri im Kanton Aargau behandelt jährlich 8000 stationäre und 40'000 ambulante Patienten und hat in den letzten Jahren ein starkes Wachstum verzeichnet. Zur Bewältigung der erhöhten Nachfrage wurde ein Neubauprojekt initiiert, welches bis ins Jahr 2017 abgeschlossen sein wird.

Als wichtiges Standbein zur Bewältigung der Herausforderungen und Standhalten im Wettbewerb führt das Spital Muri regelmässig einen Strategieprozess durch. Im 2014 wurde als Vorbereitung für den Strategiereview 2015 basierend auf dem Strategiehandbuch der Strategieprozess mit dem CEO Marco Beng durchgespielt. Obwohl für das Spital Muri die Thematik Strategieentwicklung keine Neuigkeit ist, wurde mit der Anwendung des Strategiehandbuchs die Effektivität und Effizienz in der Vorbereitung des Strategieprozess nochmals erhöht. Aufgrund der pragmatischen und schlanken Vorgehensweise konnte der Prozess mit geringem Aufwand fundiert geplant und professionell durchgeführt werden. Der modulare Aufbau erlaubte es, die Arbeiten gezielt zu skalieren und dort den Fokus zu legen, wo es die aktuelle Situation erforderte. Gleichzeitig konnte durch die Mitwirkung bei der

Erarbeitung des Handbuchs dessen Praxistauglichkeit gesteigert werden. Das erarbeitete Strategiehandbuch mit dem deutlich erweiterten Methodenrepertoire kommt bei im Spital Muri zur Vorbereitung auf den Strategieworkshop im Herbst 2015 aktiv zur Anwendung.

**Konklusion**

Das von PwC mit der Unterstützung von AbbVie entwickelte Strategiehandbuch bietet dank einer pragmatischen und gleichzeitig systematischen Vorgehensweise Hilfe zur Durchführung eines erfolgreichen Strategieprojekts. Der Leitfaden ist eine Hilfestellung für die Verantwortlichen in Bezug auf die Schritte und der durchzuführenden Tätigkeiten im Rahmen eines Strategieprojekts und kann dadurch einen Beitrag leisten, dass die Spitalführung rasch ein homogenes Verständnis erreicht. Die darin enthaltenen Vorlagen können direkt zur Bearbeitung der einzelnen Tätigkeiten eingesetzt werden. Er hat jedoch aufgrund der Kompaktheit nicht den Anspruch, ein umfassendes Strategiehandbuch zu ersetzen, das die Strategiemethoden im Detail erläutert.

Unabhängig von der Anwendung der Strategiemethodik ist es für verantwortlichen Personen in den Spitälern absolut zentral, dass die Professionalisierung in der Strategieentwicklung weiter anhält und eine zentrale Priorität in den Führungsgremien ist, welcher genügend Aufmerksamkeit geschenkt wird.

[www.pwc.ch/Spitalstrategie](http://www.pwc.ch/Spitalstrategie)

