

**Zeitschrift für Führung und Personalmanagement
in der Gesundheitswirtschaft**

Journal of Leadership and Human Resource Management in Healthcare

EXPERTENORGANISATIONEN

Wertschöpfung
Leistungsbündel
Qualifizierte Mitarbeiter
Erfahrungswissen
Kundenorientierung
Dienstleistungserbringung
Kapazitätsreserven
Priorisierung
Operative Exzellenz
Produktivitätsgewinn
Rationalisierung
Personaleinsatz
Kompetenzvorsprünge
Expertenstatus
Rationierung



Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft

IMPRESSUM

Herausgeber

Hochschule für angewandte Wissenschaften Neu-Ulm, University of Applied Sciences
Prof. Dr. Uta M. Feser, Präsidentin

Mitherausgeber/ Redaktion

Prof. Dr. Mario A. Pfannstiel (federführend), Prof. Dr. Harald Mehlich (verantwortlich), V. i. S.
d. P.

Layout & Grafik

Simone Raymund, Theresa Osterholzer (Marketing und Presse)

Redaktionsanschrift

Hochschule Neu-Ulm, Fakultät Gesundheitsmanagement, Wileystraße 1, 89231 Neu-Ulm

Telefon: 0731 9762-1621, E-Mail: zfpg@hs-neu-ulm.de

Abonnement

Möchten Sie sich mit einem eigenen Beitrag in die Zeitschrift einbringen oder die Zeitschrift kostenlos per E-Mail erhalten, dann schreiben Sie uns bitte eine Anfrage.

Rechtliche Hinweise

Die Zeitschrift einschließlich aller in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung der Redaktion unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Nachdruck, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion oder des Herausgebers wieder.

Zitierweise

Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft, Hochschule Neu-Ulm, Jg. 4, Nr. 1, 2018, S. 1-65. DOI: 10.17193/HNU.ZFPG.04.01.2018-01

Erscheinungsort

Neu-Ulm, 9/ 2018

ISSN Online

2363-9342

ISSN Print

2364-2556

Auflage

1000

QR-Code



Webseiten

Zeitschrift
www.hs-neu-ulm.de/ZFPG

Hochschule
www.hs-neu-ulm.de

Druckerei

Datadruck GmbH
Leibier Weg 8
89278 Nersingen

Beitrag aus der Wissenschaft III



Titel

Strategische (Unternehmens-)Planung in Expertenorganisationen des Gesundheitswesens

Autor

Dr. Dr. Horst J. Koch

Einleitung

Bis in die 1960er dominierten in vielen Unternehmen Ad-hoc-Entscheidungen des Managements, ohne Folgen und Konsequenzen ausreichend bedacht zu haben. Eine strategische Planung spielt Szenarien durch und wird mit taktischen bzw. operativen Elementen für kurzfristige Planungen ergänzt. Nach einem „Planungshype“ in den 1960er und 1970er Jahren ist durch die Methodenvielfalt ein Planungsrealismus eingekehrt, der vorausschauend mit ausreichender Information und intrinsischer Flexibilität die Entwicklung von Unternehmen innovativ begleitet. Strategische Planung wirkt ökonomisch präventiv im Gesundheitswesen, auch wenn es sich nicht um ideale Märkte in strengem Sinn handelt. Strategische Planung hilft, Entscheidungen im Hinblick auf die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens und damit zum Wohl der Angestellten und Klienten zu treffen.

Begriffserklärung „Planung“

Der Strategie (Strategos) war im alten Griechenland ein – im Normalfall – für ein Jahr gewählter Heerführer und entspräche heute etwa dem Generalsrang (Bleicken 2008). Noch heute ist dieser Begriff in den griechi-

schen Streitkräften üblich. Der bekannteste Strategie dürfte Perikles gewesen sein, der auf Grund seiner Weitsicht dieses Amt 7 Jahre ausübte. Die Etymologie des Begriffes „Plan“ geht auf den lateinischen Begriff *planta* (für Fußsohle) zurück, später im Sinne von Abriss oder Entwurf verwendet, wobei die Assoziation mit der Ebene oder Fläche offensichtlich scheint (Kluge 1975). Es handelt sich etymologisch also um eine verantwortungsvolle, vorausschauende (imaginative) geistige Tätigkeit und gehört neurobiologisch gesehen zu den höchsten integrierenden neuronalen Funktionen – häufig als exekutiv tituliert, die die Evolution hervorgebracht hat. Anatomisch ist diese exekutive Fertigkeit in frontalen und fronto-subkortikalen Strukturen, also den jüngsten zerebralen Anteilen, verankert (Bellebaum/Thoma/ Daum 2012). Der Begriff strategische Planung („Account Planning“) entwickelte sich in den 1950er Jahren, als das rasante wirtschaftliche Wachstum und der technologische Fortschritt zur prospektiven Analyse und langfristigem Denken veranlassten.

Zeitliche Dimensionen der Planung und Ethik

Was die strategische Planung so anspruchsvoll macht, ist die langfristige 5 bis 10

Jahre in die Zukunft schauende Entwicklung, die auf einer normativen Vision (z. B. „Betriebsverfassung“) aufbaut und auf der Basis aktueller Daten und Erkenntnisse richtungsweisende Entscheidungen begründet (Schöneberger 2005; Hutter 2006). Wohin – auf welches Ziel zu – soll sich das Unternehmen oder Krankenhaus entwickeln und womit kann es auch in 10 Jahren noch seinen Gewinn erwirtschaften? Sie ist per se die Aufgabe des Top-Managements und tangiert den Alltag im Betrieb wenig.

Mittelfristige Planungen („taktisch“) zielen auf einen Zeitraum von 2 bis 5 Jahren ab und betreffen mehr die mittlere Führungsebene. Hier werden schon konkreter Produktlinien oder die Optimierung von Marketingstrategien festgelegt, wobei die Mitarbeiter der Firma durch die begleitende Personalentwicklung schon eher tangiert werden.

Die operative Planung kümmert sich konkret um Logistik, Leistungsvorgaben und wird von der unteren Führungsebene – z. T. auch nach Rücksprache mit höheren Führungsebenen z. B. Anschaffung von Maschinen und Geräten – verantwortet. Hier stehen das Alltagsgeschäft und die reibungslose, möglichst verlustminimierte Produktion im Vordergrund.

Für das Management steigt das Risiko von Fehlentscheidungen, je weiter in die Zukunft geplant wird; damit nimmt auch die Verantwortung des Managements zu. Diese kann nicht delegiert werden; umso gründlicher müssen diese Entscheidungen vorbereitet werden und sowohl im Hinblick auf die persönliche Verantwortung als auch im Hinblick auf die soziale und wirtschaftliche Verantwortung sich durch Transparenz auszeichnen (Weber et al. 2014). Sie müssen den operativ Tätigen prae hoc und nicht post hoc vermittelt werden inklusive der damit verbundenen Belastungen oder Umstrukturierungen.

Problemfeld: künftige Entwicklungen

Es ist unmöglich, das wirtschaftliche Wachstum, das Verhalten der Konkurrenten oder Kunden, die legislativen Bedingungen, die Umweltauflagen, den Arbeitsmarkt 5 oder 10 Jahre vorherzusagen. Allenfalls lässt sich ein gewisser Korridor mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeit vorhersagen, der zu erwarten ist, wenn keine großen Katastrophen eintreten. Diese Erkenntnis impliziert per se eine gewisse Flexibilität in Bezug auf Veränderungen, welche jeder Planung eigen sein sollte. Mit dem Wissen von heute können künftige Ereignisse mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit (z. B. Wetterbericht) betrachtet werden, z. T. auch basierend auf Erfahrungen der Vergangenheit. Ist ein technologisches Prinzip erst einmal realisiert, leiten sich davon fast zwangsläufig weitere Entwicklungen ab und damit verbunden auch der Niedergang alter Technologien (Beispiele: Floppy Disk oder Schweizer Uhren nach Erfindung der Digitaluhr, im Moment verdrängen Generika das Originalpräparat Viagra). Wichtig ist also, das aktuelle Wissen so aufzubereiten, dass entsprechende Aussagen über möglichen Verlauf gewagt werden können und somit auf Dauer die Arbeitsplätze, den Marktanteil und damit den Gewinn des Unternehmens zu sichern und wirtschaftliche Risiken abzuschätzen.

Methodenübersicht der Strategischen Planung

In der Literatur werden zahlreiche Instrumente zum Thema „Strategische Planung“ genannt, wobei sich Controlling, Managementsysteme und die strategische Planung teilweise überschneiden. Einige wichtige Methoden, die in der Praxis eingesetzt werden, sind in der nachfolgenden Tabelle 1 zusammengestellt (Eggert 2013, Kreikebaum 1997 und Schulz 2016).

| Methoden | Schlagwort Charakterisierung |
|---|--|
| Boston Consulting Group (Boston I Portfolio) | Kreuztabelle von Marktwachstum vs. Marktanteil (Produktzyklus: Baby, Star, Cashcow, Poor dog) |
| 9-Felder-Portfolio (McKinsey) | Mehrfeldertafel von Marktattraktivität vs. Wettbewerbsvorteil (Kategorien Abschöpfen, Auswählen, Expansion) |
| Technologie Portfolio (TFP) nach Pfeiffer | Attraktivität neuer Technologien vs. Ressourcenstärke (jeweils Grad 0-4) |
| Strategische Kontrolle | Durchführungs- und Voraussetzungenkontrolle (Prämissen) in Verlauf |
| Erfahrungskurven-Analyse | Exponentieller Zusammenhang zwischen Lernkurve und Produktionskosten im Unternehmen |
| Produkt-Lebenszyklus-Analyse | Lebenszyklus: Einführung, Wachstum, Reife, Sättigung, Degeneration |
| PIMS – Konzept (Profit Impact of Market Strategies) | Gewinnauswirkung von Marktstrategien: Investitionsintensität eher negativ, Rel. Marktanteil und Qualität eher positiv |
| Branchenstruktur-Analyse (5-Kräfte-Modell nach Porter) | 5 Kräfte: Rivalität, neue Anbieter, Lieferantenstärke, Kundenstärke, Ersatzprodukte |
| Kosten-Nutzen-Analyse | Vergleichende Bewertung von Objekten und Handlungsalternativen auf der Grundlage abdiskontierter Erträge für den aktuellen Zeitpunkt |
| Konkurrenz-Analyse | Vergleich mit Marktführer und Konkurrenten |
| Potenzial-Analyse / Stärken-Schwächen-Analyse | Einordnung eigener Stärken und Schwächen im Vergleich zu Konkurrenten, Stärke-Schwäche-Profil (Merkmale vs. Ausprägung) |
| Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff (Z-Matrix) | Vierfelder-Matrix: Bestehender/ neuer Markt vs. bestehendes/neues Produkt: 4 Kategorien: Marktdurchdringung, Produktentwicklung, Marktentwicklung, Diversifikation |
| Szenario-Analyse(-Technik) | Analyse künftiger Entwicklungen als Folge von potenziellen Ereignissen in einem Szenarienfeld unter Berücksichtigung von Einflussfaktoren |
| GAP-Analyse (Lücken-Analyse) | Gegenüberstellung von Sollvorgaben und prognostizierter Unternehmensentwicklung |
| SWOT-Analyse (extern: strength-weakness; intern: opportunity-threat) | Kreuztabellenanalyse von internen und externen Faktoren |
| Unternehmenssituations-Analyse | Stärken, Schwächen, historische Vergleiche, Konkurrenten |
| Umwelt-Analyse | Gesetzliche, ökonomische, ökologische, soziokulturelle Vorgaben |
| Balanced Score Card | Finanzen, Kunden, Prozesse und Mitarbeiter → Gesamtbewertung |
| Benchmarking | Prozessvergleich nach Qualität und Quantität (intern oder extern: vertikal, horizontal, intersektoral) |
| Shareholder Value | Bewertung via Cashflow (Cashflow=Einzahlung - Auszahlung) |
| Target Costing | Kosten der Produktentwicklung auf der Basis retrograder Analyse („Was darf es kosten“) |
| Kurzfristige Erfolgsrechnung | Unterjähriger Vergleich der Kosten und Leistungen (Betriebsergebnis) |
| Prozesskosten-Management | Ermittlung von Kostentreibern (korrekte Zuordnung von Gemeinkosten) |
| Qualitätsmanagement | Ziel: optimierte Produktqualität |

Tab. 1: Wichtige Methoden der Strategischen Planung.

Quelle: Eigene Zusammenstellung nach Eggert (2014), Gabler Kompaktlexikon Wirtschaft (2013), Gabler Wirtschaftslexikon (2014), Schawel und Billing (2014) und Schöneberger (2005).

Wichtig ist in diesem Zusammenhang nicht nur die zeitliche Dimension (5 bis 10 Jahre), vielmehr spielen auch Faktoren wie Genauigkeit und Inhalt eine wichtige Rolle (Amely und Krickhahn 2015). Die strategische Planung wird von der obersten Führungsebene

vorwiegend im Top-Down-Verfahren initiiert, wobei selbstverständlich auch Informationen von unten nach oben fließen sollen und die Praktikabilität anzupassen ist („Gegenstromprinzip“). Das gesamte Unternehmen ist betroffen, die Genauigkeit ist gering und die

| Ressourcen (intern) | Branchenumwelt (extern) | |
|----------------------------|--------------------------------|-------------------------------|
| Merkmale | Opportunities (O) | Threats (T) |
| Strength (S) | Nutzbare Stärken? | Protektive Stärken? |
| Weakness (W) | Chancenminimierende Schwächen? | Risikogenerierende Schwächen? |

Tab. 2: Prinzip der SWOT-Analyse.
Quelle: In Anlehnung an Mintzberg (1994).

Struktur ist sehr komplex, kaum mit operativen Details vergleichbar. Selbstverständlich hat die strategische Planung realistisch, möglichst vollständig, in sich konsistent und nachvollziehbar zu sein. Wichtig ist gerade bei langfristiger Planung, sich ebenso über Alternativen Gedanken zu machen (Flexibilität oder „Plan B“), sollte sich das Konzept nicht umsetzen lassen. Um den Stand der Dinge zu prüfen, ob sich das Unternehmen auf die Planziele zubewegt, sind regelmäßige vergleichende Kontrollen notwendig. Werden diese Faktoren nicht beachtet, kann das Unternehmen schnell in eine dramatisch wirtschaftliche Schieflage geraten. Die strategische Planung ist also ein dynamischer Prozess, in diesen Prozess sind repetitive Abgleiche mit der Realität systemimmanent verankert. Die Geschäftsfelder und deren Ziele („Geschäftsfeldanalyse“) sind möglichst genau zu definieren und mit den jeweiligen Umfeld- oder Umweltfaktoren abzustimmen. Hier haben Schwächen und Stärken, Kundenwünsche, Konkurrenten, Lieferanten und Wettbewerbssituation (Ökonomie) des Geschäftsfeldes, neue Technologien, Gesetze/Politik, Qualifikation der Mitarbeiter, Ökologie etc. eine zentrale Bedeutung. Das Modell wurde um den Faktor Rückkopplung ergänzt, da es sich nicht im kybernetischen Sinn um eine Steuerung („es geht nur in eine Richtung“), sondern eher um einen Regelkreis handelt.

Beschreibung ausgewählter Methoden der strategischen Planung

Die SWOT-Analyse basiert auf folgender Matrix (siehe Tabelle 2).

Die interne Analyse beurteilt die wirtschaftliche Robustheit des Unternehmens, auf äußere Gegebenheiten oder Ereignisse zu reagieren, vergleichbar einer gedämpften Schwingung. Das System Unternehmen soll zu seinem Ausgangspunkt zurückkehren, egal welche Faktoren (s.o. Konkurrenz, Gesetze, neue Technologien etc.) auf dieses einwirken und „gesund“ (nicht überhitzt) mit ausreichender Innovation und Finanzkraft wachsen. Die externe Analyse befasst sich nun mit den peristatischen Chancen und Risiken (Politik, Gesetze, Patente, Ökologie, Haftung oder konkret z. B. Energiewende). Die Entscheidung, aus der Atomenergie auszusteigen, belegt, wie politische Entscheidungen die wirtschaftliche Entwicklung von Unternehmen der Energiebranche negativ beeinflussen können.

Branchenstruktur-Analyse

Die Branchenstruktur-Analyse nach Porter (Schawel und Billing 2014) teilt die Branchenumwelt in Porters 5 Kräfte ein (siehe auch Tabelle 1, Porter 2008):

- Potentielle Wettbewerber (Konkurrenten)
- Marktmacht der Lieferanten
- Marktmacht der Abnehmer (Kunden)
- Innovative Ersatzprodukte
- Rivalität in der Branche

| Merkmale | Bestehende Produkte | Neue Produkte |
|-------------------|---------------------|--------------------|
| Bestehende Märkte | Marktdurchdringung | Produktentwicklung |
| Neue Märkte | Marktentwicklung | Diversifikation |

Tab. 3: Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff.
Quelle: Gabler Wirtschaftslexikon (2014).

Wichtig ist, dass die Analyse auf Branchen bezogen ist. Die einzelnen Komponenten können miteinander logisch verbunden werden. Schließen sich Lieferanten zusammen, gewinnen sie an Verhandlungsmacht, der reziproke Effekt gilt, wenn Unternehmen kooperieren oder der Machteinfluss hoch ist (Auto-Industrie). Kunden können ein Produkt vorziehen und oder boykottieren (z. B. „Buy British“, „Made in Germany“) und somit ein Produkt u. U. vom Markt nehmen (z. B. Wartburg, Trabant). Gehen Wettbewerber harsch vor, z. B. mit Dumpingpreisen (chinesische subventionierte Solarbranche), kann das ein Unternehmen die Existenz kosten. Neue Anbieter (Grundig und Japanische Unterhaltungselektronik-Hersteller) können das gesamte Kaufverhalten verändern und die Selbstständigkeit eines Unternehmens mit sehr guten Produkten zur Folge haben. Rivalität (u. a. Kampf um Marktanteile) kann selbst innovative Unternehmen binnen weniger Jahre auflösen (z. B. Byk-Gulden Lomberg Pantoprazol, Theophyllin, Urapidil; Altana – Nycomed – Takeda). Hiermit verbunden ist zwangsläufig ein Verlust an „gesunder“ Innovation, die Konzentration auf – z. T. medizinisch wenig hilfreiche – „Blockbuster“. Im Grunde kann das Porter-Modell als zwingende Daueraufgabe des Topmanagements gesehen werden, denn wer zu spät reagiert, den bestraft bekanntlich das Leben oder die Konkurrenz.

Lebenszyklus-Analyse

Der Lebenszyklus eines Unternehmens ist zwar nicht spezifisch für die strategische Planung entwickelt worden, ihn aber im exekutiven Prozess zu vernachlässigen wäre

töricht. Es sollte einem bekannt sein, wie sich ein Produkt in der Zukunft (in der Regel) entwickelt. Es gibt durchaus Produkte, die immer gebraucht werden (z. B. Kartoffeln für Chips) und die kaum vom Markt verschwinden. Hinzugefügt sei, dass auch Unternehmen einem bestimmten Zyklus unterworfen sind, was ein Manager im Hinterkopf behalten sollte. Die Schallplatte, die bis zur Entwicklung der CD unangefochten der Tonträger Nummer eins war, ist hierfür ein Beispiel. Zwar gibt es m. W. noch wenige Firmen, die für nostalgisch Gesinnte Schallplatten pressen, aber wirkliche Marktmacht erlangen sie nicht mehr – was übrigens auch für die Produzenten CDs als Folge des Internets gelten wird.

Portfolio-Techniken

Es gibt einige Methoden, die analog zur SWOT-Analyse via Kreuztabellen funktionieren. Kurz vorgestellt sei die Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff (1965), die mittlerweile in leicht abgewandelter Form zum Standardrepertoire der strategischen Planung gehört. Ausgegangen wird von einer vier Produkt-Markt-Kombinationen (siehe Tabelle 3):

Die verschiedenen Kombinationen der Kreuztabelle bringen unterschiedliche Erfordernisse mit sich. Gibt es ein Produkt und einen Markt, dann muss das Produkt auf dem Markt (z. B. mit Marketing) positioniert werden. Falls das Unternehmen ins Ausland geht (Erweiterung), dann ist das Risiko einer Positionierung höher. Noch mehr Risikobereitschaft erfordert die Diversifikation. Hier wird quasi bei null angefangen. Manchmal geht das nicht anders, u. a. wenn ein gänzlich neues Produkt (Anti-sense-Therapie in

| Merkmal/Achse | Relativer Marktanteil | |
|---------------|-----------------------|-----------|
| | Niedrig | Hoch |
| Hoch | Question Marks | Stars |
| Niedrig | Poor dogs | Cash Cows |

Tab. 4: Marktwachstum / Marktanteils-Matrix.
Quelle: Müller-Stewens (2017).

der Onkologie) inauguriert werden soll. Dann braucht es einen langen Atem, Sponsoren, Mäzene usw., einfach Personen die an das Projekt glauben, sofern keine Möglichkeit einer Querfinanzierung besteht.

Ähnlich wie das Ansoff-Modell ist die Marktwachstums-Marktanteils-Matrix (Boston-I-Portfolio) aufgebaut. Hier besteht eine Assoziationsmatrix mit den Merkmalsausprägungen Marktwachstum und Marktanteil. Das Prinzip ist in Tabelle 4 wiedergegeben.

Kurze kritische Wertung und mögliche Auswege

Die Vorhersage eines Verlaufs auf der Basis retrograder Werte (Box und Jenkins 1976) wird im Verlauf unsicherer, d. h. die Vorhersagewahrscheinlichkeit für ein bestimmtes Ereignis wird unschärfer. Man könnte z. B. den Cashflow oder eine andere Variable (zumindest rangskaliert) auf die Y-Achse und die Zeit auf die X-Achse auftragen und erhält dann einen Hinweis auf die wirtschaftlichen Zyklen, die kommen könnten (innerhalb der Prädiktionsintervalle).

Bei fast allen Verfahren – auch der Zielformulierung – spielt die subjektive Einschätzung des Managements eine manchmal fatale Rolle. Bei der Interpretation entstehen die ersten Unsicherheiten, die den Plan bei Fehleinschätzung der Entwicklung („alle Atomkraftwerke vom Netz“ als Folge einer politischen Entscheidung) komplett nutzlos machen können. Die Umstellung der Krankenhausfinanzierung vom monistischen zum dualistischen System Anfang der 1970er

Jahre machte die Krankenhäuser von der Bereitschaft der Länder, die Investitionskosten zu tragen, abhängig. Die vom Gesetzgeber seit 2004 vorgegebene Finanzierung der Kliniken über Fallpauschalen durch den Gesetzgeber führte zu gänzlich veränderten Zielvorgaben und Finanzierungskonzepten im Vergleich zu den zuvor verhandelbaren Tagespflegesätzen. Ein Beispiel aus der Pharmabranche zeigt: Solange keine gravierende Nebenwirkung auftritt, lässt sich gut planen. Kommt es aber zu Nebenwirkungen (Neuroleptikum Sertindol und QT-Zeit), dann ist die Marktrücknahme nicht zu vermeiden. Man kann also nie sicher sein, dass morgen die Sonne aufgeht, sie tut es eben nur mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit (Anmerkung: historisch geht das „Sunrise Problem“ auf Laplace zurück, zitiert nach Chung und AitSahlia 2003). Seltene Ereignisse treten erst bei hohen Zahlen auf – konkret, wenn viele Patienten mit einem Medikament behandelt wurden, so dass das Risiko des Scheiterns wie ein Damoklesschwert über neuen pharmazeutischen Entwicklungen schwebt.

Das Management muss also einen Plan B in der Schublade haben und sich immer im Klaren sein, dass die Entscheidungsfindung mit Imponderabilitäten behaftet ist und das Konzept ständig überprüft („Controlling“) werden sollte. Auch die Trennung in einzelne Teilpläne, die besser zu überblicken sind, kann mehr Sicherheit generieren.

Die potenzielle wirtschaftliche Entwicklung lässt sich auch durch die Gesetzmäßigkeiten eines Regelkreises, wie in der Biologie oder Technik üblich, beschreiben. Vielleicht wäre

ein biokybernetisches Modell geeignet (Röhler 1973). Der Grundgedanke der kybernetischen Modelle ist, dass lange zurückliegende Veränderungen weniger Einfluss auf die anstehende Vorgänge haben als solche jüngeren Datums. Damit stünden Vorhersagen – das gilt für Nachrichtentechnik, Biologie, Nervensystem und vielleicht wirtschaftliche Regelkreise etc. – auf einem festeren Fundament. Wenn $Y(tr)$ die Veränderung des Zielparameters (Fallzahlkorridor) ist, $X(t)$ eine mögliche Störung (Fallzahlminderung), t die Zeit [wir beginnen bei $t=0$ und betrachten die Ereignisse bis $t=tr$, der vergangenen Zeit seit $t=0$], dann gilt:

$$Y(tr) = \int_{t=0}^{tr} x(t) * h(tr - t)$$

Der Term $h(tr-t)$ ist ein Gewichtungsfaktor. Der Einfluss von äußeren Faktoren nimmt ab, wenn der Abstand ($tr-t$) zwischen Einfluss und Effekt groß wird. Im Grunde wird der Gedanke der Gewichtung eines Aspektes schon in der Entscheidungstheorie weitergeführt und operationalisiert. Wird z. B. der Gewinn ($x(t)$) in seinem Verlauf betrachtet, dann wäre ein Faktor Marktanteil (h) bei einem einfachen linearen Modell aktuell mit 1, vor 1 Jahr mit 0,5, vor 2 Jahren mit 0,25 usw. zu gewichten.

Es gibt selbstverständlich auch die „positive Katastrophe“. Ein neuer Chefarzt kann mit seinem Elan die Wirtschaftlichkeit schlagartig verbessern. Mittlerweile erleben bspw. Schallplattenfirmen ein Revival, die diese Tonträger in alle Welt exportiert haben (Einzelfall als Ergebnis einer Liebhaberei). Aus einem Poor Dog kann also – zumindest lokal – wieder ein Blockbuster (Star) werden. Wohl dem, der in einigen Jahren noch über Geräte verfügt, mit denen CDs, Floppy Disks o. ä. eingelesen werden können.

Fazit

Strategisches Planen wird eine wirtschaftliche Herausforderung bleiben, gerade im Gesundheitswesen, weil diese Branche von zyklischen politischen Entscheidungen als Folge von Wahlen abhängt wie kaum eine andere Branche. Langfristige Strategien brauchen eine fundierte Basis, um Arbeitsplätze auf Dauer zu sichern und eine gute stationäre Behandlung zu gewährleisten. Das Management kann auf vielfältige und gut begründete ökonomische Modelle zurückgreifen.

Literatur

Amely T., Krickhahn T. (2015) *BWL für Dummies*. Wiley VCH Publishing. Weinheim.

Ansoff H. I. (1965) *Checklist for competitive and competence profiles*. Corporate Strategy. McGraw Hill Publishing. New York.

Bellebaum C., Thoma P., Daum I. (2012) *Neuropsychologie – Lehrbuch Basiswissen Psychologie*. VS Verlag. Wiesbaden.

Bleicken J. (2008) *Die Verfassung der Römischen Republik*. 8. Aufl.. UTB Verlag. Stuttgart.

Box G. E. P., Jenkins G. M. (1976) *Time series analysis – forecasting and control*. Holden-Day Publishing. San Francisco.

Chung K. L., AitSahlia F. (2003) *Elementary probability theory: with stochastic processes and an introduction to mathematical finance*. Springer Verlag. Heidelberg.

Eggert W. (2014) *Gabler Wirtschaftslexikon*. 18. Aufl.. Gabler Verlag. Springer Fachmedien Wiesbaden. Wiesbaden.

Eggert W. (2013) Gabler Wirtschaftslexikon. 17. Aufl.. Gabler Verlag. Springer Fachmedien Wiesbaden. Wiesbaden.

Gabler Wirtschaftslexikon (2016) Strategische Planung. Gabler (Hrsg.). online im Internet. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/strategische-planung.html>. Abrufdatum: 16.01.2017.

Gabler Wirtschaftslexikon (2014) Gabler Wirtschaftslexikon. 18. Aufl.. 6 Bände. Winter E. (Hrsg.). Gabler Verlag. Springer Fachmedien Wiesbaden. Wiesbaden.

Gabler Kompaktlexikon Wirtschaft (2013). Gabler Kompaktlexikon Wirtschaft. Pieckenbrock D. (Hrsg.). 11. Aufl.. Gabler Verlag. Springer Fachmedien Wiesbaden. Wiesbaden.

Hutter G. (2006) Strategische Planung. Ein wiederentdeckter Planungsansatz zur Bestandsentwicklung von Städten. in: Raum-Planung. Heft-Nr. 128. S. 210-214. https://www.researchgate.net/publication/292760145_Strategische_Planung_Ein_wiederentdeckter_Planungsansatz_zur_Bestandentwicklung_von_Stadten. Abrufdatum 01.01.2017.

Kluge F. (1975) Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache. De Gruyter Verlag. Berlin.

Kreikebaum H. (1997) Strategische Unternehmensplanung. 6. Aufl.. Kohlhammer Verlag. Stuttgart.

Mintzberg H. (1994) The rise and fall of strategic planning. The Free Press. New York.

Müller-Stewens G. (2017) Strategische Planung. Gabler Verlag (Hrsg.). online im Internet. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/strategische-planung.html>. Abrufdatum: 16.01.2017.

Porter M. (2008) The five competitive forces that shape strategy. in: Harvard Business Review. Vol. 86. No. 1. pp. 78-93.

Röhler R. (1973) Biologische Kybernetik. Teubner Studienbücher Biologie. Teubner Verlag. Stuttgart.

Schawel C., Billing F. (2014) Top 100 Management Tools: Das wichtigste Buch eines Managers von ABC-Analyse bis Zielvereinbarung. 5. Aufl.. Gabler Verlag. Wiesbaden.

Schöneberger M. (2005) Strategisches Management im Krankenhaus. in: Schweizerische Ärztezeitung 86. Nr. 9. S. 562-573.

Schulz J. (2016) Aufgaben der strategischen Unternehmensplanung. FB Wirtschaft. FH Brandenburg (Hrsg.). Brandenburg an der Havel. online im Internet, URL: <https://www.controllingportal.de/upload/iblock/k/ad8/c69132e6574b17710022d1fe5495a93a.pdf>, Abrufdatum: 08.05.2017.

Weber W., Kabst R., Baum M. (2014) Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. Strategische Planung. Springer Verlag. Heidelberg.

Autorenbiografie

Dr. Dr. Horst J. Koch hat in Mainz bis 1986 Medizin und Zoologie studiert. Nach dem Studium folgte zunächst eine Facharztausbildung in Klinischer Pharmakologie (Byk Gulden, Konstanz) und danach in den Fächern Psychiatrie und Psychiatrie sowie Neurologie und Klinische Geriatrie (Universitätsklinik Regensburg). 2007 wurde Dr. Koch zum Chefarzt der Klinik für Psychiatrie und Psychotherapie in Aue berufen. Seit 2015 leitet er die Klinik für Psychiatrie und Psychotherapie am Heinrich-Braun-Klinikum Zwickau. Neben seiner klinischen Tätigkeit befasst sich Dr. Koch wissenschaftlich mit Aspekten der Patientenversorgung und der

Behandlungsqualität sowie klinischen Fragestellungen.

Autorenanschrift

Dr. Horst J. Koch
Heinrich-Braun-Klinikum
Klinik für Psychiatrie und Psychotherapie
Karl-Keil-Straße 35
08060 Zwickau

E-Mail: horst.koch@hbk-zwickau.de