

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Der Reformdruck im Finanzierungssystem der gesetzlichen Krankenkasse und der hierin begründete Kosten- und Wettbewerbsdruck ergeben für die in der Gesundheitswirtschaft tätigen Unternehmen eine ungewisse Zukunft. Um weiterhin erfolgreich sein zu können, müssen sie sich dieser stellen. Die sich ändernden Bedingungen treten in verschiedenen Formen in Erscheinung. Als Beispiele seien die Integrierte Versorgung mit ihren unterschiedlichen Erscheinungsarten, wie z. B. Disease Management-Programmen und Medizinischen Versorgungszentren, oder auch die Zunahme an ambulant durchgeführten Operationen genannt. Diese erfordern ihrerseits eine entsprechende Infrastruktur in Form von informationstechnischer Vernetzung im Falle der Integrierten Versorgung bzw. von entsprechenden Operationsmethoden und -techniken für ambulante Eingriffe, die aus dem Fortschritt im Bereich der Informationstechnologie oder aus dem medizinisch-technischen Fortschritt hervorgehen. Die Möglichkeit bzw. der Zwang zur Annahme neuer Versorgungsformen geht aus der Gesetzgebung hervor, die die Erbringer medizinischer Dienstleistungen, sowie die Kostenträger unmittelbar und die Zulieferer aus dem Bereich der Pharmaindustrie und der Medizintechnikindustrie mittelbar betrifft.

Der Zweck dieses Buches besteht darin, im Sinne der strategischen Unternehmensführung zu analysieren, welche Einflussfaktoren aus der Unternehmensumwelt auf die in der Gesundheitswirtschaft tätigen Unternehmen einwirken können. Anhand einer Branchenanalyse wird dargelegt und eine Methodik bereitgestellt, die es ihnen ermöglicht, die Bedeutung und Relevanz dieser Umweltveränderungen zu ermitteln sowie Vorgehensweisen und Lösungen zur Einbeziehung in die Strategie zu erarbeiten.

Das Ziel der strategischen Unternehmensführung besteht in der Sicherung des langfristigen Erfolges einer Unternehmung, welches mit Hilfe geeigneter Strategien erreicht werden soll. Im Rahmen der Entwicklung dieser Strategien muss eine Abstimmung zwischen den internen Fähigkeiten und Möglichkeiten einer Unternehmung sowie den Umwelanforderungen erreicht werden.

Der erste Schritt im Prozess der strategischen Unternehmensführung ist die strategische Planung, basierend auf der Analyse unternehmensexterner Faktoren (Umweltanalyse) und unternehmensinterner Faktoren (Unternehmensanalyse). Die Verknüpfung der Ergebnisse dieser beiden Analysen lässt Aussagen über sich ergebende Marktchancen und Marktrisiken zu, die ausgenutzt bzw. abgewehrt werden müssen, um den langfristigen Erfolg einer Unternehmung zu sichern. Die Ermittlung der richtigen und wichtigen Informationen hat demnach eine entscheidende Bedeutung und muss branchenspezifisch erfolgen. In diesem Buch wird die Gesundheitswirtschaft als Branche betrachtet.

Es wird zunächst geklärt, welche Unternehmen in der Gesundheitswirtschaft tätig sind bzw. wie die Gesundheitswirtschaft definiert ist. Daraus ergeben sich die Abgrenzung des wettbewerblichen Umfeldes und die Beziehungen zwischen den Unternehmen der Gesundheitswirtschaft.

Des Weiteren sollen Umweltinformationen ermittelt werden, die die Unternehmen der Gesundheitswirtschaft potenziell beeinflussen. Der Begriff „gesundheitspolitische Veränderungen“ soll hierbei nicht ausschließlich die Veränderungen in der Gesundheitsgesetzgebung und sich daraus ergebende gesetzliche Rahmenbedingungen beinhalten, sondern bezieht sich auf sämtliche Umweltentwicklungen, die sich im Rahmen der Umweltanalyse für Unternehmen der Gesundheitswirtschaft ermitteln lassen. Zu nennen sind hier insbesondere die Bevölkerungsentwicklung, die damit verbundene Entwicklung im Behandlungsbedarf verschiedener Erkrankungen, die Entwicklungen im Bereich der Medizintechnik, der Pharmakologie bzw. der Biotechnologie, die Entwicklungen im Bereich der Informationstechnologie und die Änderungen, die sich aus dem zunehmenden Kostensenkungsdruck ergeben.

Um die Informationen über die Umweltentwicklungen nutzen zu können, müssen diese aus der Sicht der einzelnen Unternehmen der Gesundheitswirtschaft betrachtet und bewertet werden. Zu bewerten sind die Entwicklungen zunächst hinsichtlich ihrer grundsätzlichen Bedeutung für den langfristigen Erfolg einer Unternehmung. Des Weiteren muss die Relevanz dieser Entwicklungen für das Unternehmen ermittelt werden. Aus dieser Betrachtung ergeben sich dann Marktchancen bzw. Marktrisiken, zu deren Ausnutzung bzw. Abwehr Strategien gesucht werden müssen.

Da eine Bewertung der Umweltentwicklungen nur unternehmensabhängig erfolgen kann, im Rahmen dieses Buches aber keine unternehmensspezifische Sicht eingenommen, sondern die gesamte Gesundheitswirtschaft betrachtet wird, besteht das Ziel dieser Veröffentlichung darin, einen Überblick über die Umweltentwicklungen zu geben, die die gesamte Gesundheitswirtschaft potenziell beeinflussen kann. Es soll eine Methodik bereitgestellt werden, die es den Unternehmen der Gesundheitswirtschaft ermöglicht, die Entwicklungen aus Unternehmenssicht zu bewerten und entsprechende Strategien abzuleiten.

1.2 Vorgehensweise

Nach Klärung der Begriffe (strategische) Unternehmensführung und Strategie, einer Beschreibung der damit verbundenen Informationsgewinnung (Unternehmens- und Umweltanalyse) sowie der Erläuterung der Begriffe Marktchance und Marktrisiko, erfolgt die Untersuchung dieser Aspekte in Bezug auf das Gesundheitswesen und die Erarbeitung der Methode zur Strategiefindung.

Hierzu wird zunächst definiert, wie sich die Gesundheitswirtschaft zusammensetzt und welche Beziehungen zwischen den Unternehmen der Gesundheitswirtschaft bestehen. Zur Definition der Gesundheitswirtschaft dient das Cluster-Modell des Instituts Arbeit und Technik, Gelsenkirchen, welches eine Einordnung der Unternehmen anhand ihrer Stellung in der Wertschöpfungskette vornimmt. In diesem Modell finden sich drei Bereiche (Kernbereich der stationären und ambulanten Gesundheitsversorgung, Vorleistungs- und Zuliefererindustrien sowie Randbereiche

und Nachbarbranchen des Gesundheitswesens), die für die Betrachtung in diesem Buch abgegrenzt werden. Aus dem Bereich der stationären Leistungserbringer werden die Akutkrankenhäuser und die stationären Pflegeeinrichtungen betrachtet. Im Bereich der ambulanten Leistungserbringer rücken die niedergelassenen Ärzte sowie die ambulanten Pflegeeinrichtungen in den Mittelpunkt der Betrachtung. Der Bereich der Vorleistungs- und Zulieferindustrie wird durch die Pharma- und die Medizinprodukteindustrie repräsentiert, während die Randbereiche des Gesundheitswesens, z. B. Unternehmen, die im weitesten Sinne Leistungen zur Vorbeugung von Erkrankungen anbieten. Der präventive Charakter dieser Leistungen kommt hierbei über gesundheitsfördernde bzw. gesundheitserhaltende Freizeitaktivitäten zustande. Neben Dienstleistungen aus dem Gesundheitstourismus werden auch Wellness-Programme und gesundheitsbezogene Sport- und Freizeitaktivitäten angeboten, die in diesem Buch keine Beachtung finden. Die Betrachtung wird allerdings durch die Einbeziehung privater und gesetzlicher Krankenversicherer erweitert.

An die Abgrenzung der Interessengruppen schließt sich die Umweltanalyse an. Die Informationsbeschaffung im Rahmen der Umweltanalyse erfolgte durch eine umfassende Literaturrecherche. Die Analyse der unterschiedlichen Quellen ergab, dass bestimmte Faktoren, die immer wieder Gegenstand der Diskussion in diesen Quellen waren, als Einflussfaktoren zu identifizieren waren. Aus den Zuordnungen dieser Einflussfaktoren zu bestimmten Themenkomplexen, ließen sich dann die relevanten Einordnungen, die hier als Dimensionen bezeichnet werden, ableiten. Die einzelnen Items der Dimensionen, die als Kriterien bezeichnet werden, wurden im Anschluss herausgearbeitet. Es ergeben sich für die Gesundheitswirtschaft die acht Dimensionen „Entwicklung der Bevölkerungsstruktur“, „Zukünftige Entwicklung von Erkrankungen und deren Therapie“, „Pharmakologischer/biotechnologischer Fortschritt“, „Zukunft der Medizin und der Medizintechnik“, „Bedeutung der Informations- und Kommunikationstechnologie“, „Entwicklungen des Gesundheitssektors im Kontext der EU“, „Wirtschaftliche, gesellschaftliche und strukturelle Entwicklungen“ und „Entwicklung der gesetzlichen Rahmenbedingungen“. Wegen der Fülle an Informationen innerhalb bestimmter Dimensionen, können nur Ausschnitte der Analyse dargestellt werden, teilweise wurde auch eine Zusammenfassung der einzelnen Kriterien vorgenommen.

Im zweiten Teil der Untersuchung wird eine Methodik vorgestellt, die es den Unternehmen ermöglicht die Umweltinformationen hinsichtlich der Bedeutung und der Relevanz für das eigene Unternehmen zu bewerten. Ferner dient die Methodik der Entwicklung, Bewertung und Verbesserung von Lösungsmöglichkeiten zur Umsetzung von Normstrategien, die eine Abstimmung des Unternehmens mit der Unternehmensumwelt ermöglichen sollen. Die gesamte Methodik besteht aus einer SWOT-Analyse, die mit Hilfe dreier einzelner Instrumente umgesetzt wird.

Zur Bewertung der Umweltentwicklungen hinsichtlich der Bedeutung und der Relevanz für die strategische Unternehmensführung kommt dabei ein Instrument mit dem Namen „Entwicklungspotenzial-Handlungsrelevanz-Portfolio“ zum Einsatz. Dieses Instrument dient zur Einstufung von Umweltentwicklungen hinsichtlich der Einflussgrößen „Entwicklungspotenzial“ und „Handlungsrelevanz“. Die Größe „Entwicklungspotenzial“ erfasst den Einfluss einer Umweltveränderung auf die Entwicklung der Größen, durch die der Erfolg einer Unternehmung bestimmt wird. Die Einflussgröße „Handlungsrelevanz“ entspricht einer Gewichtung im Hinblick auf die Dringlichkeit zur Reaktion auf eine Veränderung bzw. zur proaktiven Beeinflussung einer sich entwickelnden Veränderung.

Die sich ergebenden relevanten Umweltentwicklungen, welche für das Unternehmen als externe Anforderungen oder auch als Marktanforderungen zu betrachten sind, werden dann ins Strategieentwicklungsinstrument (SEI) überführt. Hier werden Lösungsmöglichkeiten zur Bearbeitung der Umwelтанforderungen entwickelt. Die Systematik des SEI folgt der Systematik der Quality Function Deployment, einem Instrument des Qualitätsmanagements.

Die mit Hilfe des SEI gefundenen Lösungsmöglichkeiten werden dann in das letzte Instrument überführt, der Strategiemöglichkeiten- und -bewertungsanalyse (SAM-BA). Dieses Instrument bedient sich der Systematik der Fehlermöglichkeiten- und -einflussanalyse und dient dazu die im Strategieentwicklungsinstrument gefundenen Lösungsmöglichkeiten hinsichtlich der Realisierung zu beurteilen und Verbesserungen bzw. Gegenmaßnahmen für sich abzeichnende Probleme und Schwierigkeiten zu entwickeln.