



Der Anfang eines neuen Jahres ist eine gute Gelegenheit, Unternehmensziele zu evaluieren und die strategische Ausrichtung von Praxis oder Z-MVZ neu zu justieren. Marktbedingungen, technische Innovationen, Mitarbeiter- und Patientenbedürfnisse unterliegen einem ständigen Wandel. So ist die Strategie von gestern, heute vielleicht schon nicht mehr passend oder zeitgemäß.

„Man muss Ziele haben im Leben!“ Richtig! Auch ein Gesundheitsunternehmen sollte Ziele haben. Nur mit Zielen allein ist es jedoch leider nicht getan. Nehmen wir einmal an, Ihr Ziel ist es, von Berlin nach München zu fahren. Sicherlich ist es grundsätzlich egal, ob Sie dieses Ziel mit dem Auto, mit der Bahn oder dem Flugzeug erreichen. Sie haben Ihr Ziel erreicht. Aber sind Sie wirklich produktiv zum Ziel gekommen? Haben Sie Chancen ausgelassen, die Sie mit einem anderen Verkehrsmittel hätten nutzen können?

Um im Bild zu bleiben: Autofahren mag wohl eine der individuellsten und durchaus schnellsten Wege zum Ziel sein, aber hatten Sie Gelegenheit E-Mails zu beantworten, eine spannende Fachzeitschrift zu lesen oder einfach mal in die Landschaft zu schauen, um nach neuen Eindrücken zu suchen? Vermutlich eher nicht! Dies ist genau der Punkt. Wir setzen Ziele und vergessen häufig, welcher Weg, mit den aktuellen Rahmenbedingungen, der Beste ist. Projizieren wir dies nun auf die Praxis, dann ist gelegentlich festzustellen, dass

viele Zahnarztpraxen und Zahnmedizinische Versorgungszentren gar nicht wissen, wo sie „hinfahren“ wollen. Wer nicht weiß wohin, kann auch nicht wissen wie. Somit steht am Anfang eines jeden Strategiefindungsprozesses die Definition einer Vision.

Die Unternehmensvision ist mehr als ein Gedankenspiel

Überlegen Sie sich, wo Sie mit Ihrem Unternehmen in fünf bis zehn Jahren stehen wollen. Möchten Sie regional führend oder Qualitätsführer sein? Vielleicht sind Sie auch zum Innovationsführer geboren?! In dieser Phase geht es nicht um Konkretisierung in Zahlen. Es geht um Vorstellungskraft. Es geht um Ihre Leidenschaft für das Gesundheitsunternehmen, welche Ausdruck in der Vision finden sollte. Trotz allem sind jedoch messbare Fakten in einer Vision immer greifbarer als leere Worthülsen. So ist die Vision „Wir sind die nachgefragteste Implantologie in Schleswig-Holstein“ viel greifbarer als „Wir sind Marktführer der Implantologie“. Da stellt sich unnötig die Frage, mit

welchem Kriterium man Marktführer ist. Was in diesem Zusammenhang besonders wichtig ist: Formulieren Sie Ihre Vision in der Gegenwart! Nichts ist schlimmer als Visionsformulierungen in der Zukunft. Dann ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass die Vision auch Zukunft bleibt.

Visionäres Denken ist ein Stück Verrücktsein mit Vernunft. Also seien Sie verrückt und visionieren Sie Ihr Gesundheitsunternehmen in die Zukunft!

Das Wechselspiel zwischen Strategie und Ziel

Sind wir erfolgreich, wenn wir unsere Ziele erreichen? Viele würden Ihnen an dieser Stelle ein lautes und klares „JA!“ entgegenrufen. Natürlich ist es gut und auch befriedigend, Ziele zu erreichen.

Wenn ein Gesundheitsunternehmen aber Ziele hat, dann kann man die Faktoren im und um das Unternehmen nicht außer Acht lassen. Diese entscheiden maßgeblich, ob ein Ziel erreicht werden kann oder vielleicht um Längen übertroffen werden könnte, wenn man den richtigen Weg geht. Somit entsteht ein Wechselspiel

zwischen Strategie und Ziel. Findet man die richtige Strategie, so erreicht man das optimierte Ziel und kann dieses an die Möglichkeiten des Marktes anpassen. Ohne Ziel kann jedoch eine Strategie nicht definiert werden.

Zu empfehlen ist deshalb, mit der Zieldefinition zu beginnen. Ihre Unternehmensziele sollten sich direkt aus Ihrer Vision ableiten. Nun gilt es also, aus visionären Formulierungen quantifizierbare Ziele zu entwickeln. Hier ist eine noch klarere Formulierung notwendig als bei der Vision. Regionalisierung ist zum Beispiel kein Ziel. Es kann als Arbeitstitel gelten, aber nicht als Ziel. „Die Geschäftserweiterung mit der Dienstleistung X um den Wert Y“ ist ein Ziel. Konkrete, unmissverständliche Formulierungen ersparen Fragen und geben Ihnen und Ihren Mitarbeitenden klare Richtungen vor.

In vielen Gesundheitsunternehmen endet hier der strategische Managementprozess, weil gern das ein oder andere Ziel gleich angepackt werden will. Dieser Unternehmensspirit ist sehr wertvoll, doch an dieser Stelle ist er ungewöhnlich hemmend. Denn vor lauter Begeisterung, dass man nun Ziele hat, wird oft vergessen, dass der Weg zur Zielerreichung noch unklar ist.

„Einfach tun!“ vs. sorgfältig planen

Es gibt viele Situationen bei der Entwicklung eines Unternehmens, in der genau diese Einstellung – das „Einfach tun!“ – ohne Diskussion zum Erfolg führt, vor allem wenn es um schnelle operative Entscheidungen geht. Doch wenn man sich die Zeit nimmt, einmal das eigene Gesundheitsunternehmen und -umfeld zu analysieren und vorher definiert, wie man mit diesen Voraussetzungen die Ziele erreicht (Strategie finden), dann investiert man zwar anfangs mehr Zeit, aber kennt anschließend den roten Faden und vermeidet Entscheidungsfehler – denn Entscheidungen, die im Sinne der Strategie gefällt werden, werden selten falsche Entscheidungen sein. Die Maßnahmen, die getroffen werden müssen, um die Strategie zu erfüllen und das Ziel zu erreichen, werden klarer. In Summe spart man also Zeit.

Wie finden Sie nun die Strategie, die Sie zu Ihren Zielen bringt und alle Faktoren, die Ihr Gesundheitsunternehmen beeinflussen, berücksichtigt? Als Grundlage des Strategiefindungsprozesses empfehlen wir die

SWOT-Analyse: Einerseits zur Chancen- und Risikobewertung der Umweltfaktoren und zur Stärken- und Schwächenanalyse innerhalb des Gesundheitsunternehmens.

Strategieentwicklung mit der SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse (SWOT = Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) offenbart Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken einer Zahnarztpraxis oder eines Z-MVZ. Sie ist Grundlage und Startpunkt für die unternehmerische Strategieentwicklung. In der SWOT-Analyse werden interne und externe Unternehmensfaktoren in ihre Einzelteile zerlegt und Einflussfaktoren identifiziert.

1. Die Umfeldanalyse: Im ersten Schritt sollten Sie Ihr Unternehmensumfeld betrachten. Analysieren Sie objektiv und ehrlich in welchen Bereichen sich für Ihr Gesundheitsunternehmen Chancen ergeben und in welchem Bereichen Sie auf Risiken achten sollten. Betreiben Sie diese Analyse wirklich ehrlich. Schönmalerei hilft in diesem Moment Ihrer Seele, aber nicht Ihrem strategischen Erfolg. Tragen Sie die jeweiligen Faktoren dann in Ihre SWOT-Matrix ein.

2. Die Unternehmensanalyse: Nun können Sie bereits in die Unternehmensanalyse übergehen – vielleicht der spannendste



Stephan F. Kock
Foto: Kock+Voeste GmbH

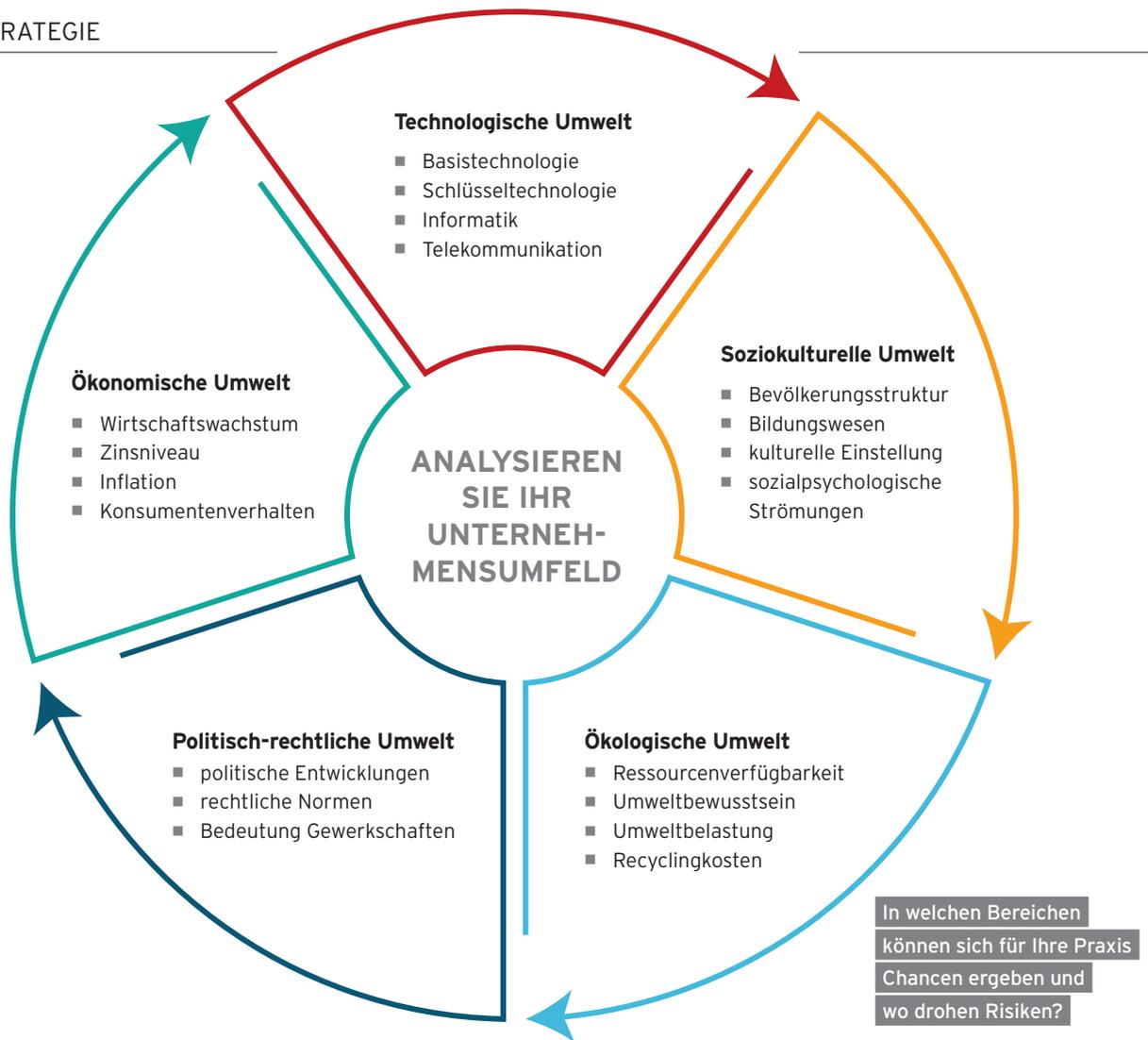
Stephan F. Kock ist Inhaber und Geschäftsführer der Kock+Voeste GmbH. Seit mehr als 30 Jahren begleitet und berät er bundesweit Arztpraxen, Zahnarztpraxen und (Zahn-)Medizinische Versorgungszentren in allen wirtschaftlichen, strategischen, organisatorischen sowie mitarbeiter- und patientenbezogenen Belangen.

Teil eines solchen Prozesses, aber manchmal auch der selbstkritischste. Denn uns selbst und unserem Unternehmen Schwächen einzugestehen, ist doch eine schwierige Prozedur. Aber sehen Sie es positiv: Eine Schwäche zu erkennen und mit dieser zu arbeiten, ist immer besser als eine Schwäche auszuleben, ohne sie zu kennen. Im Rahmen der Unternehmensanalyse gibt es eine Vielzahl an Möglichkeiten, Stärken und Schwächen zu identifizieren. Indem Sie ausgewählte Aspekte nach dem Schulnotenprinzip bewerten, werden kritische Erfolgsfaktoren für Ihre Unternehmensentwicklung sichtbar. »



Die SWOT-Analyse offenbart Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken einer Praxis.

Fotos: PhotoGranary - stock.adobe.com, Silvia - stock.adobe.com



Welche Faktoren sollten Sie nun „benoten“? Das ist eine sehr individuelle Angelegenheit. Eine Zahnarztpraxis hat andere Bereichsprioritäten als ein Z-MVZ. Folgende Bewertungskategorien können jedoch grundsätzlich zur Analyse herangezogen werden, wobei jede Kategorie in einzelne Unteraspekte aufgegliedert werden sollte (z. B. die Kategorie Personal in Qualifikation, Fluktuation, Produktivität etc.):

- Praxisfinanzen
- Praxispersonal
- Praxisorganisation
- Praxismanagement
- Praxismarketing.

Unternehmensstrategie: „Der Weg ist das Ziel!“

Nun haben Sie alle Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken identifiziert und es gilt, die SWOT-Matrix mit „Leben zu füllen“. Dies erscheint Ihnen vielleicht aus jetziger Sicht schwierig. Doch bei einem Strategiefindungsprozess ist nicht selten der Weg das Ziel.

Das heißt, durch konsequente Analyse aller Faktoren erkennen Sie schon während des Prozesses, wo die Reise hingehen wird. Sie setzen sich intensiv mit Ihrem Gesundheitsunternehmen auseinander. Allein dies ist schon mehr, als viele andere tun.

Nun möchten Sie dennoch nicht nur den Weg als Ziel haben, sondern auch fassbare Strategien. Hier eignet sich die SWOT-Matrix eben hervorragend. Stellen Sie sich diese vier Fragen und entwickeln Sie dazu Ihre Strategie im jeweiligen Quadranten:

- Mit welchen Stärken können Sie Chancen nutzen?
- Welche Chancen verpassen Sie wegen Ihren Schwächen?
- Haben Sie Stärken, um Risiken zu minimieren?
- Welche Risiken haben Sie aufgrund Ihrer Schwächen?

Damit haben Sie nun Ihre Hauptstrategien. Doch beachten Sie, dass keine Strategie in Stein gemeißelt ist. Die Märkte sind beweglich und nichts ist schlimmer als unbewegliche Unternehmen. Also führen Sie einen Strategietag ein. Häufig

reicht dies einmal im Jahr. Stellen Sie sich dann folgende Fragen und passen Sie Ihre Ziele und Strategien an. Aber ändern Sie bitte nicht Ihre Vision im Jahresrhythmus! Fragen Sie sich immer aufs Neue:

- Sind meine Ziele noch realistisch?
- Habe ich meine Ziele schon erreicht?
- Basiert meine Strategie noch auf denselben Grundvoraussetzungen wie vor einem Jahr?
- Was habe ich zur Umsetzung meiner Strategien dieses Jahr getan?
- Was möchte ich bis nächstes Jahr für meine Strategien getan haben?

Es ist hilfreich, den Strategiefindungsprozess von externen Spezialisten begleiten zu lassen. Marktkennntnisse, valide Vergleichskennzahlen und ein objektiver Blick von außen in die Strategieentwicklung sind entscheidende Vorteile. Eine Praxisanalyse identifiziert Potenziale und Stellschrauben zur Optimierung Ihrer Unternehmensstrategie.

Stephan F. Kock
www.kockundvoeste.de
info@kockundvoeste.de