

Positionierungsstrategien

Serie, Teil 2: Mit Szenario-Technik die Zukunftsfähigkeit von Strategien sicherstellen

Im Gesundheitswesen stehen große Reformen an. Für die Apotheke ist es deshalb bei der Entwicklung ihrer Positionierungsstrategie wichtiger denn je, Veränderungen vorzudenken und diesen proaktiv zu begegnen. Eine in vielen Sektoren und besonders in der Gesundheitsbranche bewährte Methode ist die Szenario-Technik.

Die Szenario-Technik entstand Anfang der 70er Jahre: Shell ersetzte als erstes Unternehmen die klassischen Prognosen durch alternative Zukünfte – die Szenarien – und überwand damit die erste Ölkrise besser als alle anderen der Branche. In der Zwischenzeit wurde die Szenario-Methode permanent weiterentwickelt, an die unterschiedlichsten Anwenderbedürfnisse angepasst und ist heute ein Instrument, das sowohl multinationalen als auch kleinen und mittelständischen Unternehmen hilft, ihre Zukunft erfolgreich zu gestalten.

Szenarien sind mit anderen Worten die „Bühnenbilder“, auf denen künftig Unternehmen, Branchen oder Individuen eine Rolle spielen. So wie ein Bühnenbild das Umfeld eines Stückes beschreibt, sind Szenarien die künftigen Bühnenbilder oder Umfeld einer Apotheke, also z. B. Kunden, Wettbewerb, Medizin, Informationstechnik, Wirtschaft, Gesellschaft, Politik und Gesetzgebung.

Szenarien: in sich stimmige Zukunftsbilder

Wann immer man von Zukunft spricht, kommt ein Aspekt hinzu, den keiner mag,

der aber wesentlicher Bestandteil der Zukunft ist: die Unsicherheit. Daher entwickelt die Szenario-Methode für Zukunftsentwicklungen Alternativen und fügt diese zu konsistenten, in sich logisch stimmigen Zukunftsbildern (Szenarien) zusammen. Diese Szenarien erfassen eine Bandbreite von sehr unterschiedlichen Entwicklungen. Daraus werden dann die Chancen und Risiken abgeleitet, mit denen man morgen zu tun haben wird. Die Extreme der alternativen Szenarien werden durch die Archetypen A und B dargestellt.

Anschließend werden Strategien entwickelt, die zukünftige Chancen so früh und so gut wie möglich nutzen und Risiken, wo immer möglich, in Chancen umwandeln. Diese Strategien werden in eine so genannte Leitlinie integriert, die unter unterschiedlichen externen Rahmenbedingungen zukunftsfähig sein muss.

Eine weitere Besonderheit der Szenario-Technik ist die Berücksichtigung von Störereignissen. Für die Apotheke können dies z. B. ein unerwarteter medizinischer Durchbruch wie die Heilung von Diabetes, eine Umweltkatastrophe oder neue Seuchen wie SARS sein. Die Szenario-Technik



Ute Hélène von Reibnitz, SCENARIOS + VISION, Vence, Frankreich, ist seit 20 Jahren selbstständige Beraterin, Coach und Autorin zu den Themen Zukunftsgestaltung, systemisches Problemlösen, interkulturelles Management. Sie berät Unternehmen unterschiedlicher Größen und Branchen in Europa und dem Mittleren Osten.

hilft zu erkennen, welche Störereignisse eine Apotheke wie beeinflussen und wie die Apothekenleitung damit umgehen kann.

Der Prozess der Szenario-Entwicklung und -Umsetzung

Um alternative Szenarien vorzudenken und die eigene Zukunft erfolgreich zu gestalten, muss man einen achtstufigen Prozess durchlaufen:

Schritt 1: Aufgabenanalyse

Ziel dieses Schrittes ist es, die Ist-Situation (Struktur, derzeitige Ziele, Strategien, Stärken, Schwächen) des Themas zu analysieren. Thema kann sein: eine Apotheke, die Gesamtheit der Apotheken/der Apothekerverband, ein Unternehmen (z. B. eine Krankenkasse, ein Pharmaunternehmen), eine strategische Geschäftseinheit eines Pharmakonzerns, ein Thema außerhalb einer Organisation (z. B. die Zukunft des deutschen Gesundheitswesens) oder ein Mensch, der seine persönliche Berufs-, Lebens- und Karriereplanung entwickeln will.

Schritt 2: Einflussanalyse

Hier geht es darum, die externen Einflussbereiche – wie z. B. Kunden, Märkte, Wettbewerb, Politik, Gesetzgebung, Wirtschaft, Gesellschaft – und die in ihnen wirkenden Einflussfaktoren auf das Thema zu erfassen. Eine Frage kann z. B. lauten: „Wer sind unsere Kunden (Alter, Gesundheitsbedürfnisse...) und was erwarten sie an Service, Beratung etc.?" Hier versucht man, aus der Position des Kunden und nicht aus der des Apothekers zu denken. Außerdem analysiert man das Systemverhalten und erkennt dabei, dass im Gesundheitswesen sehr oft die Gesundheitspolitik der Systemmotor ist.

Schritt 3: Projektionen

In diesem Schritt werden Zukunftsentwicklungen der Einflussfaktoren vorge-dacht. Überall dort, wo aus heutiger Sicht Unsicherheit über die Zukunft besteht, müssen Alternativen inklusive Begründungen erarbeitet werden; diese bilden die Bausteine der später zu formulierenden Szenarien. Ein Beispiel wäre die

Entwicklung der Gesundheitspolitik in den nächsten zehn Jahren:

- **Alternative 1:** Gesetzlich festgelegte GKV für jedermann, wie in fast allen anderen EU-Ländern (kein Entkommen höherer Einkommensempfänger in die private Versicherung), damit höhere Beiträge für die GKV.
- **Alternative 2:** Aufgrund gravierender Finanzprobleme zieht sich der Staat aus der Gesundheitspolitik zurück; jeder ist für sich, seine Gesundheit und Versicherung selbst verantwortlich.

Schritt 4: Alternativenbündelung

Ziel dieses Schrittes ist es, die verschiedenen Alternativen entsprechend ihrer Konsistenz zu Szenarien zusammenzufügen. Das heißt, zwischen den Alternativen muss ein innerer, logischer Zusammenhang bestehen, Widersprüche innerhalb eines Szenario-Grundgerüsts müssen ausgeschlossen werden. Die Szenarien müssen gleichzeitig sehr unterschiedlich

sein, also Archetypen oder Grundtypen (vgl. Abbildung) repräsentieren. Diese Archetypen symbolisieren die ganz unterschiedlichen Pole in einem gedachten Zukunftsraum.

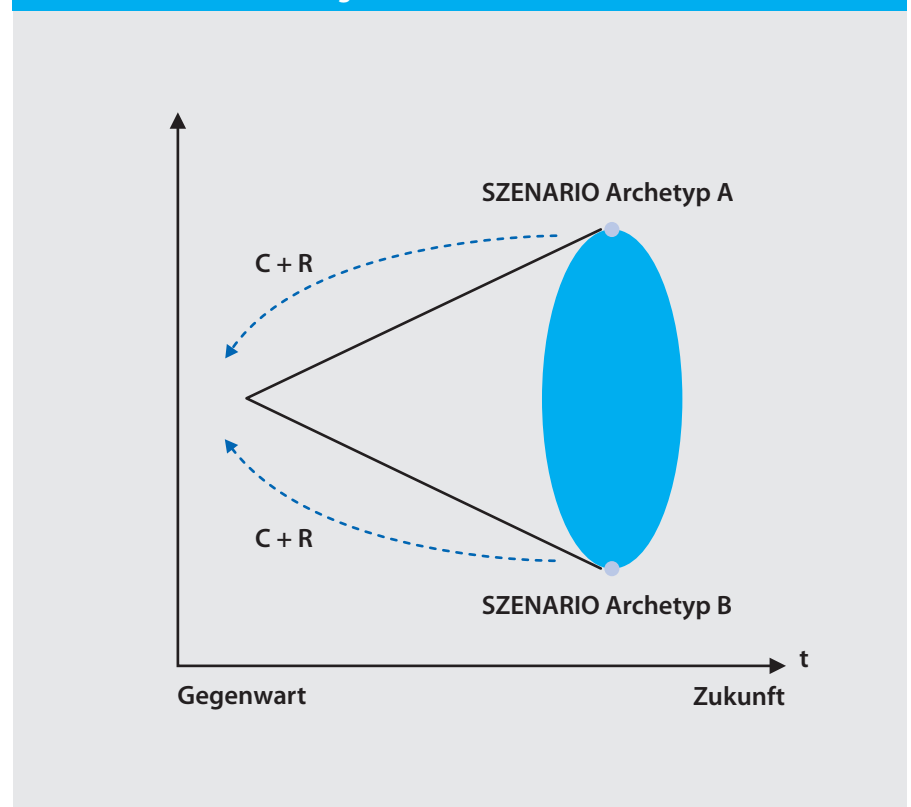
Schritt 5: Szenario-Interpretation

Hier geht es darum, die Szenarien plastisch zu beschreiben und in Bildern darzustellen. Die Visualisierung ist ein effizientes Mittel, um die Komplexität und die Veränderung jedes Szenarios gehirngerecht festzuhalten: Denn auch hier gilt: „Ein Bild sagt mehr als tausend Worte.“

Schritt 6: Konsequenzanalyse

Jetzt wird der Brückenschlag von den Szenarien zum Thema, in unserem Fall zur Apotheke hergestellt. Man analysiert künftige Chancen und Risiken und entwickelt innovative Ideen, um Chancen zu nutzen und Risiken nicht nur zu minimieren, sondern in Chancen umzuwandeln. In dieser Phase sind zwei Dinge entscheidend: viel Kreativität und das Loslassen von Vergan-

Denkmodell zur Darstellung von Szenarien



Ein Szenario ist das Bild einer denkbaren zukünftigen Situation. Szenarien erfassen eine Bandbreite von sehr unterschiedlichen Entwicklungen. Daraus werden die Chancen (C) und Risiken (R) abgeleitet, mit denen man morgen zu tun haben wird. Die Extreme der alternativen Szenarien werden durch die Archetypen A und B dargestellt.

genheitsideen und -konzepten. Für die oben genannten Alternativen zum Einflussfaktor „Gesundheitspolitik“ hieße das für die Rolle des Apothekers:

- **Alternative 1:** Der Apotheker könnte Subunternehmer im Auftrag des Staates werden; oder er könnte auf angrenzende Märkte wie Lifestyleprodukte, Fitness, gesunde Ernährung, Schönheit etc. ausweichen, oder er könnte als Gesundheitscoach agieren, um einem eventuellen Bonus-Malussystem gerecht zu werden.
- **Alternative 2:** Die Apotheke ist völlig im freien Wettbewerb. Hier bietet sich an, Apotheken in ganzheitliche Gesundheits-, Fitness- und Wellnesscenter umzugestalten: Der Kunde wird zu allen Gesundheitsthemen beraten, kann sich seine ideale Versicherung wählen (Apotheker als neutraler Berater), Sport- und Diagnosesysteme testen, gesunde Ernährung und Bewegung erlernen. Apotheken müssten dazu mit anderen Partnern im Gesundheits- und Fitnessbereich kooperieren.

Schritt 7: Störereignisanalyse

Dieser Schritt dient dazu, mögliche Störereignisse zu identifizieren, ihre Auswirkungen zu analysieren und geeignete Präventiv- und Reaktivmaßnahmen zu entwickeln.

Schritt 8: Szenario-Transfer

Ziel dieses Schrittes ist es, eine Leitlinie zu konzipieren, die unter beiden Szenario-Rahmenbedingungen greift. Die Leitlinie beinhaltet eine Synthese aus den Aktivitäten zu Szenario A und B und umfasst ca. 60-80 % der Ideen zu beiden Szenarien. Die übrigen 20-40 %, die sich nicht vereinbaren lassen, werden den Alternativempfehlungen A und B zugeordnet.

Des Weiteren wird ein strategisches Navigationssystem eingerichtet, das die wichtigsten externen Faktoren beobachtet und zur Leitlinie rückkoppelt. Man kann sich dies wie ein GPS auf einem Boot vorstellen – mit den Koordinaten Position, Ziel und zu navigierender Weg. Letzterer richtet sich nach den tatsächlichen externen Gegebenheiten wie Verkehr, Wind, Wellen und Meteorologie: Hierdurch ist

eine gezielte Überwachung, Anpassung und Prüfung der Leitlinie bei gleichzeitiger Flexibilität möglich.

Szenario-Technik für die Positionierungsstrategie

Für die Entwicklung der Positionierungsstrategie kann die Szenario-Technik auf zwei Arten angewendet werden:

- Die zukunftsfähige Positionierung kann aus einem Szenario-Prozess abgeleitet werden.
- Die entwickelten Positionierungsstrategien können mit Hilfe der Szenarien überprüft werden: Hierbei werden Positionierungsstrategien gegen die Szenarien getestet. Die Positionierung, die unter beiden Szenarien zukunftsfähig ist, wird ausgewählt. Falls keine der angedachten Positionierungsstrategien passt, nimmt man die annäherungsweise beste und ergänzt sie durch Ergebnisse aus der Konsequenzanalyse, um sie letztlich zukunftsfit unter beiden Szenarien zu machen.

Ressourcen für den Szenario-Prozess

Einer der großen Vorteile der Szenario-Methode ist ihre Flexibilität. Wenn große Pharmaunternehmen ihre Zukunftsrichtung festlegen, dann ist dies sicher mit einem größeren Aufwand verbunden, als wenn dies eine einzelne Apotheke unternimmt. Eine einzelne Apotheke könnte den Prozess bei guter Vorbereitung in 3 x 1 Tag mit jeweils ca. 3-4 Wochen Pause zwischen den Workshops bewältigen:

- 1. Workshoptag: Schritte 1 - 4
- 2. Workshoptag: Schritte 5 - 7
- 3. Workshoptag: Schritt 8 inkl. Umsetzung.

Sollte sich z. B. der Apothekerverband entschließen, einen solchen Prozess durchzuführen, dann müsste der Zeitaufwand entsprechend höher sein, bei der gleichen dreiteiligen Struktur mit jeweils 2-3tägigen Workshops.

Bezüglich des Teams (6 bis maximal 12 Personen) gilt: je unterschiedlicher die

Menschen, ihre Erfahrungen, Ausbildungen, Funktionen und Persönlichkeiten, umso besser. Dies lässt sich bei einer einzelnen Apotheke sicher nur sehr schwer realisieren, aber man könnte Kunden, Ärzte, Pharma- und Kassenvertreter einladen. ■

In der nächsten Ausgabe: Implementierung

Checkliste: Szenario-Technik für die Apotheke

- Ein Szenario-Prozess macht Sinn, wenn eine tiefgreifende Neuorientierung und Neupositionierung erforderlich ist oder wenn die Apothekenleitung vor grundsätzlichen Fragen steht: **Wie soll meine Apotheke in Zukunft überleben? Welche Positionierungsstrategie hilft am besten, um erfolgreich zu sein?**
- Wenn die Entscheidung für einen Szenario-Prozess gefallen ist, muss jeder Teilnehmer die inhaltliche Vorbereitung unterstützen.
- Bei der internen Analyse ist der Apothekeninhaber gefragt: **seine Daten und Analysen der eigenen Situation müssen fundiert sein.**
- Die Recherche zu den Umfeldentwicklungen heute und morgen kann auf die einzelnen Teammitglieder aufgeteilt werden. **Bei guter Verteilung ist die Arbeitsbelastung pro Teammitglied relativ gering, ca. 1-2 Stunden vor dem ersten Workshop.**
- Neben fachlich gut vorbereiteten Teammitgliedern braucht man einen methodisch versierten Moderator, da die Szenario-Technik eine effiziente, aber auch anspruchsvolle Methode ist.
- Wenn alle diese Kriterien erfüllt sind, dann steht einer selbst gestalteten Zukunft nichts mehr im Wege.