



Foto: Bilderbox

Schon auf **schwache Signale** achten

Strategisches Radar, eine Lösung für Krankenhäuser?

Unternehmenskrisen betreffen in der Regel das Erfolgspotenzial eines Krankenhauses und berühren somit dessen strategische Ziele. Sie kündigen sich in Gestalt schwacher Signale an. Hierbei kann es sich um Umweltveränderungen von großer Bedeutung für das

der erkennbaren Existenznot und stellen somit schon frühzeitig die Weichen für eine negative Entwicklung. Die strategische Krise manifestiert sich in einer nachlassenden Innovationskraft. Bisherige Erfolge und kostendeckende Umsätze verleiten das Krankenhaus zur Nachlässigkeit. Am Beispiel eines Klinik-Portfolios lässt sich die strategische Bedeutung der Angebotspalette eines Krankenhauses am besten verdeutlichen (Abb. 1). Während sich die Klinik noch auf die positiven Deckungsbeiträge spezialisierter Untersuchungsverfahren verlässt (Cash Cow), werden neue Behandlungsverfahren oder die medizinische Forschung vernachlässigt (Question Marks). Gleichzeitig können Leistungen mit negativem Deckungsbeitrag, resultierend aus dem Versorgungsauftrag des Hauses, nicht reduziert werden (Poor Dogs). Neue, anerkannte Verfahren werden zugleich nicht in dem Umfang ausgebaut, um beispielsweise eine vorhandene Monopolstellung zu sichern (Stars). Die Folgen der strategischen Krise führen zur Rentabilitätskrise (Abb. 2). Ihr wird in der Regel nicht die nötige Aufmerksamkeit beigemessen,

Künftig ist mit einem exponentiellen Anstieg von Unternehmensrisiken für Krankenhäuser zu rechnen. So wird u. a. eine Umverteilung der ökonomischen Risiken von den Kostenträgern zu den Leistungserbringern stattfinden. Die Notwendigkeit des Einsatzes strategischer Instrumente nimmt zu. Eine pragmatische Lösung stellt die Einführung eines strategischen Frühaufklärungssystems im Sinne eines strategischen Radars dar.

da die Erträge zu diesem Zeitpunkt noch positiv sind. Im Rahmen der Erfolgskrise werden aufgrund der verschlechterten Erfolgs- und Bilanzzahlen ziellose Kostensenkungsmaßnahmen veranlasst, die jedoch die eigentlichen Probleme nicht allein lösen können. Im weiteren Verlauf führt die Erfolgskrise zur Liquiditätskrise und als Folge nicht bewältigter strategischer Mängel zur Insolvenz des Hauses.

Die Sensibilisierung für die Aufnahme „schwacher Signale“ ist für eine frühzeitige Entdeckung neuer Entwicklungen von grundlegender Bedeutung. Als zentrales Element dieses Prozesses und als Anknüp-



Dipl.-Kaufmann Matthias Henke,
Prokurist,
Solidaris Unternehmensberatungs-GmbH

Krankenhaus handeln, die zugleich aber wegen ihrer neuartigen Art und Wirkungsweise nur sehr schwer vorhersagbar sind. Die Schwierigkeit im Umgang mit schwachen Signalen besteht im frühzeitigen Erkennen dieser Entwicklungen, bevor sie sich in einer Unternehmenskrise manifestieren.

Krisenhafte Entwicklungen nehmen ihren Anfang meist viele Jahre vor

fungspunkt des „strategischen Radars“ erweisen sich hier indirekte Quellen. Dabei kann es sich um Zeitschriften und Zeitungen, Forschungsinstitute, Netzwerke usw. handeln. Sie dienen der Verbreitung von Vorschlägen, Ideen, Visionen und Nachrichten, die von Sendern (Experten, Erfindern, Wissenschaftlern, Politikern etc.) geäußert und auf diesem Weg einem breiteren Publikum zugänglich gemacht werden sollen. Die Präsenz neuer Ideen im Informationsumfeld von Entscheidungsträgern trägt damit wesentlich zur Entstehung zukünftiger Ereignisse und Entwicklungen bei.

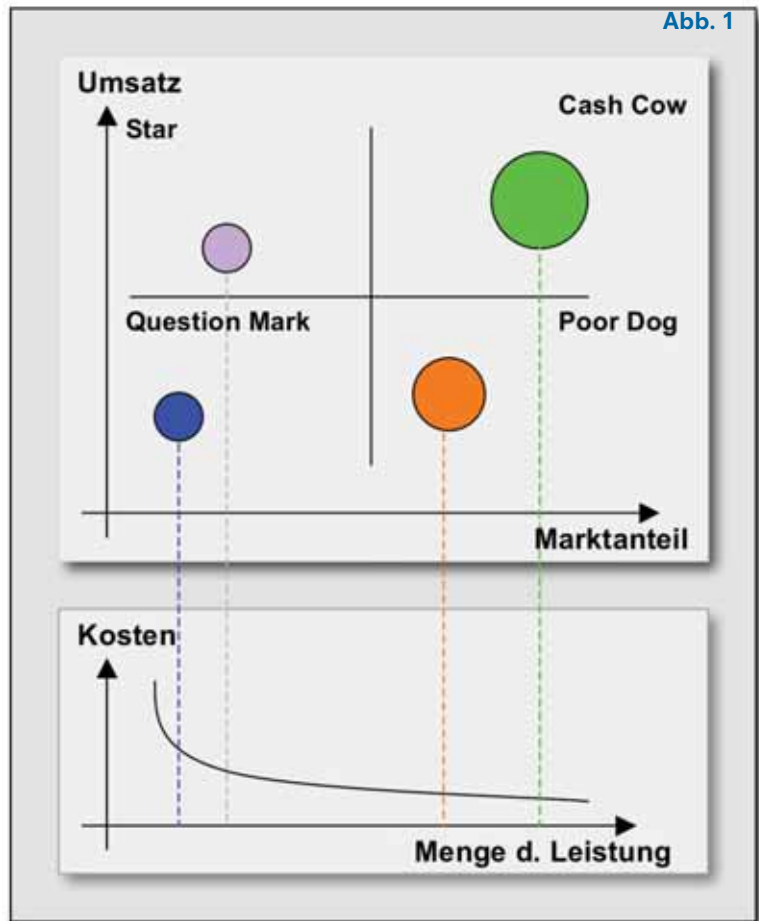
Die Suche nach und die Erfassung von schwachen Signalen in der Krankenhausumwelt, das sog. Scanning nach „schwachen Signalen“, erfolgen innerhalb der indirekten Quellen, da diese in aggregierter Form die Informationen der Sender aufnehmen, die dann von Entscheidungsträgern im Krankenhaus als Grundlage für ihre Absichten und Ziele verwendet werden.

Eine Weiterleitung der aus diesen Quellen gewonnenen Informationen ist, anders als bei quantifizierbaren Daten, arbeitsintensiver, da meist unscharf verbalisierte Wahrnehmungen weitergegeben werden müssen. Um die erfassten Informationen für spätere strategische Entscheidungen aufzubereiten, wurde zur Dokumentation von neuartigen Entwicklungen oder Diskontinuitäten die Trendmeldung entwickelt. Mit ihrer Hilfe kön-



Dipl.-Betriebswirt Oliver Schikora, Solidaris Revisions-GmbH, Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Steuerberatungsgesellschaft

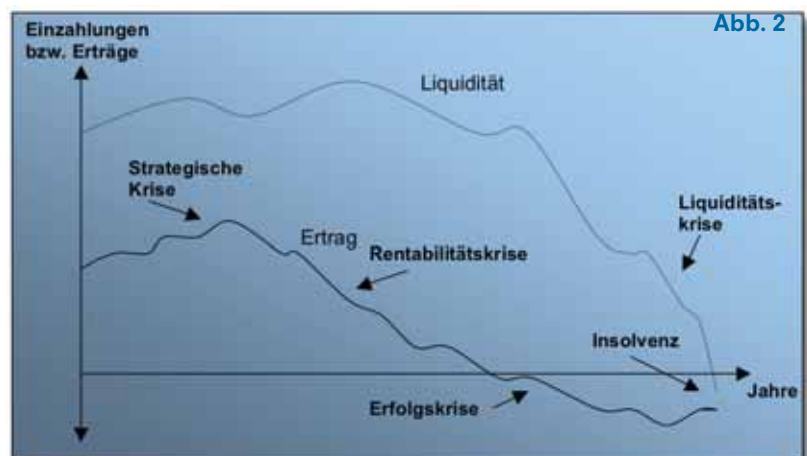
nen die Informationen in standardisierter Form strukturiert und für eine weitere Verarbeitung, z. B. zur Eingabe in eine Datenbank, aufbereitet werden. Sie enthält neben dem Meldedatum, Quelle (z.B. Zeitschrift) und Autoren eine Zusammenfassung der wesentlichen Inhalte und einen Kommentar dazu sowie (auf einer Skale von 1 bis vier) eine Bewertung des Einflusses auf die Branche und



Zusammenhang zwischen Klinik-Portfolio und Leistungsstruktur

der Dringlichkeit für eine Aktion. (Abb. 3, Seite 43) Die Einstufung des Einflusses auf das eigene Haus als „hoch“ würde z.B. verdeutlichen, dass es sich um eine Entwicklung handelt, die in besonderem Maße die verfolgte Strategie des Krankenhauses gefährdet. Im Rahmen einer ersten Strukturierung der gewonnenen Informationen werden anschließend Risikokategorien gebildet (Abb. 4, Seite 43). Die gewonnenen Erkenntnisse aus der

Krankenhausumwelt (s. Beispiel Investitionsrisiko/Basel II) werden nach Risikobereichen differenziert und kurz umschrieben. Sobald unstrukturierte Signale in der Umwelt aufgespürt und als relevant für das eigene Krankenhaus oder die Branche eingeschätzt werden, müssen diese weiter beobachtet werden. Dieser Vorgang wird als Monitoring bezeichnet. Hierbei handelt es sich um das vertiefende und dauerhafte Beobachten von entdeckten schwa-



Phasen einer typischen Krisenentwicklung

(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Bank für Sozialwirtschaft (1): Konzeptheft Chancen- und Risikomanagement, 2003, S. 8.)

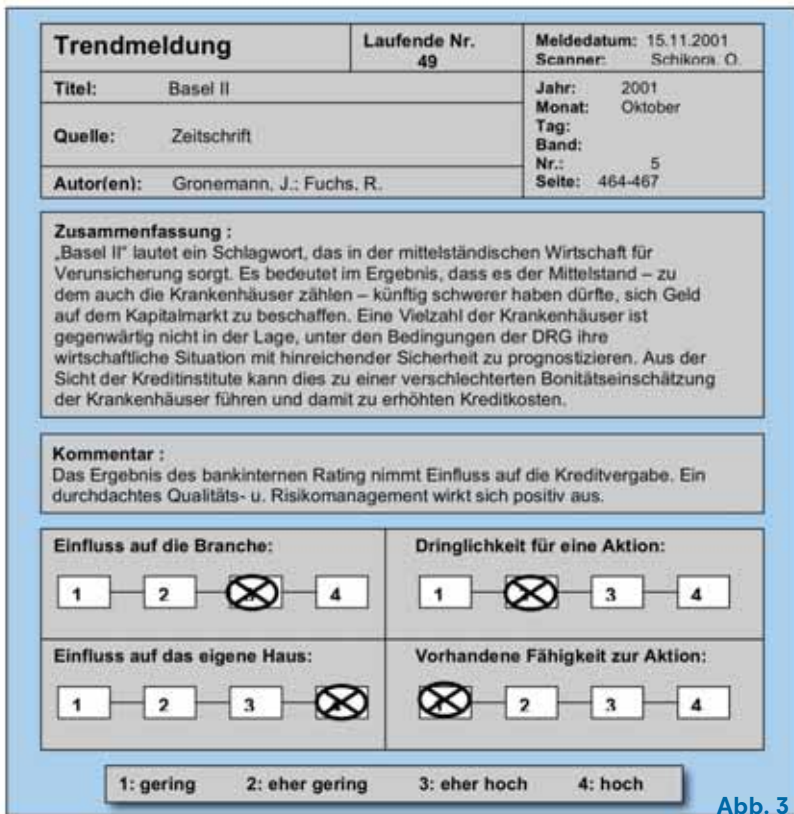


Abb. 3

die Bedeutung einer Risiko-Frühaufklärung weiter unterstreichen: bei den Bemühungen um ein gutes Rating-Ergebnis im Rahmen von Basel II kann ein funktionierendes strategisches Frühaufklärungssystem zu günstigeren Konditionen führen. Insgesamt bleibt festzuhalten, dass im Gesamtkontext die an die Krankenhäuser gestellten Anforderungen und neuen Entwicklungen einer adäquaten Beobachtung bedürfen, um eine schnelle und flexible Handlungsfähigkeit der Häuser, wie sie durch die Einführung eines strategischen Radars ermöglicht wird, zu gewährleisten.

Dipl.-Betriebswirt Oliver Schikora
Solidaris Revisions-GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Steuerberatungsgesellschaft
Dipl.-Kaufmann Matthias Henne
Solidaris Unternehmensberatungs-GmbH
Von-der-Wettern-Str. 13
51149 Köln
www.solidaris.de

Literatur bei den Verfassern

Beispiel für eine Trendmeldung

(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Krystek, U./Müller-Stewens, G: Frühaufklärung für Unternehmen, 1993, S. 189)

chen Signalen. Es ist ein wichtiger Gradmesser in Bezug auf den Handlungsspielraum. Verdichten oder verflüchtigen sich die Ereignisse im Laufe der Beobachtung, so muss entschieden werden, ob und wie auf die Entwicklungen reagiert wird.

Anstieg von Unternehmensrisiken

Insbesondere vor dem Hintergrund der DRG-Einführung ist mit einem exponentiellen Anstieg von Unternehmensrisiken für Krankenhäuser zu rechnen. Hier wird unter anderem eine Umverteilung der ökonomischen Risiken von den Kostenträgern zu den Leistungserbringern stattfinden. Das verstärkt für die Häuser den Handlungszwang hin zu einer effektiveren und effizienteren Prozessgestaltung. Die frühzeitige Identifizierung von Entwicklungen, die Chancen und Risiken bergen, ist zentrale Aufgabe eines Frühaufklärungssystems und Mindestanforderung an ein Risiko-Management-System im Sinne des Gesetzgebers. Aber auch die nationalen und internationalen Aktivitäten im Rahmen der aktuellen Diskussion um Basel II werden

Hauptkategorie	Risikobereiche	Beispiele für Risiken
1. Umfeldrisiken	Politisch-rechtliches Umfeld	BGH-Urteil zur Angemessenheit der Zuschläge für Ein- und Zweibettzimmer im Krankenhaus Verstöße gegen das Gemeinnützigkeitsrecht
	Ökonomisches Umfeld	Auswirkungen der Einführung von DRGs
	Wettbewerbumfeld	Wettbewerbs- und Konkurrenzsituation regional zu anderen Krankenhäusern und zu niedergelassenen Ärzten (z.B. Mindestmengen)
2. Leistungswirtschaftliche Risiken und Kostenrisiken	Budgetvereinbarung	Negative Auswirkungen aus der Entgeltvereinbarung (Budget und Mengengerüst) Vorbehalte aus früheren Entgeltvereinbarungen (Vorbehaltsklauseln) Ggf. Kürzung der Rechnungssummen bei integrierter Versorgung um bis 1 %
	Controlling	Fehler im Berichtswesen ausschließlich vergangenheitsbezogene Kennzahlen
	Informationsmanagement	Datensicherheit eingeschränkte Verfügbarkeit bedingt durch Ausfälle oder Datenverlust
3. Personalrisiken	Personalbeschaffung	Auswirkungen des Arbeitszeitgesetzes (EuGH-Urteil) Mangel an ausreichend qualifiziertem Personal
	Personalkosten	Schere zwischen Veränderungsrate des Budget und der tatsächlichen Personalkostenentwicklung Produktivitätsrückgang wegen Fehlzeiten und Personalfuktuation
	Personaleinsatzung	Anstehende Chefarztwechsel hohe Fluktuation
4. Investitionsrisiken	Sachinvestitionen	Investitions- und Instandhaltungstau wegen fehlender bzw. unzureichender Fördermittel Anstieg der Kosten für Kapitalmarktdarlehen infolge von Basel II
	Finanzinvestitionen	Probleme bei der Integration neuer Einrichtungen in bestehende Strukturen Strukturschwächen im Beteiligungsportfolio
5. Finanzrisiken	Liquiditätsausstattung	Forderungsausfälle Überschuldungen Liquidität
6. Sonstige Risiken		nicht ausreichend qualifizierte Kontrollgremien unzureichendes Risikomanagement- und Überwachungssystem Verstöße gegen das Gemeinnützigkeitsrecht Demografische Veränderungen erhöhte Anspruchshaltung von Patienten offene Rechtsstreitigkeiten

Abb. 4

Kategorisierung von Risiken

(Quelle: eigene Darstellung)