

Hellmann (Hrsg.)

Handbuch Integrierte Versorgung

Strategien
Konzepte
Praxis

9. Aktualisierung
Februar 2007



87081 505 009

Economica

Strategische Positionierung von Kliniken anhand der Portfolio-Technik mit Risiko-Management am Beispiel der universitären Dermatologie

C. Schmitz und M. Augustin, Hamburg

| | | | | | |
|-----|---------------------------------------------|---------|-----|--|--------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Einleitung | 1 – 3 | | | |
| 2 | Methodik und Überblick | 4 – 6 | | | |
| 3 | Der Ablauf im Einzelnen | 7 – 55 | | | |
| 3.1 | Die Ziele | 7 – 9 | | | |
| 3.2 | Die Modellklinik Dermatologie | 10 – 18 | 3.5 | | Die Prognose-Portfolio-Analyse unter Einbeziehung des Risiko-Managements |
| 3.3 | Die Portfolio-Analyse im Grundmodell | 19 – 31 | 3.6 | | Die Bewertung der Ergebnisse hinsichtlich der Zielkonformität |
| 3.4 | Die spezifische Ist-Portfolio-Analyse | 32 – 38 | 3.7 | | Fazit und Ausblick |
| | | | | | 39 – 47 48 – 51 52 – 55 |

1 Einleitung

„Viele sind hartnäckig in Bezug auf den eingeschlagenen Weg, wenige in Bezug auf das Ziel“. Dieses Zitat von Friedrich Nietzsche ist bezeichnend für die Situation vieler Krankenhäuser in einer Zeit radikalen Umbruchs im deutschen Gesundheitswesen. Zunehmender Wettbewerb, ausgelöst u.a. durch veränderte gesetzliche Rahmenbedingungen, steigender Kostendruck, aufgeklärtere Patienten und eine zunehmende Internationalisierung der ehemals strikt abgeschotteten Gesundheitsmärkte zwingen die Akteure im deutschen Gesundheitswesen, ihre strategische Positionierung zu überdenken und gegebenenfalls neu zu adjustieren. Was über viele Jahre Bestand hatte, ist heute permanentem Wandel ausgesetzt. Ein Krankenhaus, das heute zu spät reagiert, kann morgen schon vom Markt verschwunden sein, sei es durch Übernahme oder durch Schließung. 1

Laut einer Studie des Rheinisch-Westfälischen Instituts für Wirtschaftsforschung aus dem Jahr 2004 werden in Folge des Anpassungsdrucks bis zu 40 % der heutigen Krankenhausbetten überflüssig werden. Vor diesem Hintergrund ist es für Krankenhäuser notwendig, klare Unternehmensziele zu 2

verfolgen und das strategische Leistungsportfolio danach auszurichten. Diese Notwendigkeit gilt dabei grundsätzlich für alle Akteure im Gesundheitswesen und damit auch für Universitätskliniken, die gleichermaßen im Wettbewerb stehen. Hier ist die Frage der Zieldefinition und der notwendigen Positionierung noch komplexer als in Kliniken der reinen Krankenversorgung. Neben der Wirtschaftlichkeit in der Krankenversorgung müssen bei der strategischen Positionierung klinischer Leistungsbereiche die Aspekte der Forschung und Lehre mitberücksichtigt werden.

- 3** Dieser Beitrag stellt eine systematische Vorgehensweise zur strategischen Positionierung von Kliniken am Beispiel der universitären Dermatologie dar. Im Vordergrund steht dabei der Prozessablauf von der Zielebene/Zieldefinition über die Analyse bis zur strategischen Entscheidung. Zur Veranschaulichung wird als Fallbeispiel auf Daten zurückgegriffen, die im Rahmen der Delphitechnik erhoben wurden. Dadurch können neben der grundlegenden Darstellung der Methodik auch strategische Erkenntnisse speziell für universitäre Hautkliniken gewonnen werden.

2 Methodik und Überblick

- 4** Das Fallbeispiel dieses Beitrages stellt eine fiktive universitäre Dermatologie als Bestand eines Modelluniversitätsklinikums in Deutschland dar. Die verfolgte Zielsetzung des Klinikums ist dabei in ihren Grundzügen an den Empfehlungen des Wissenschaftsrates orientiert und bildet den vorgegebenen Rahmen der Analyse. Die fiktive universitäre Hautklinik basiert auf den verfügbaren empirischen Daten aller Universitätskliniken Deutschlands des Jahres 2005 bezüglich ihrer wichtigsten Eckdaten (Betten, Fallzahl, etc.) und stellt damit eine „Durchschnittsklinik“ dar. Die strategischen Leistungsbereiche der Modellklinik wurden dabei im Rahmen einer Delphi-Studie (siehe unten) von 10 Universitätshautkliniken Deutschlands ermittelt.
- 5** Aufbauend auf dieser Modellklinik erfolgt eine Bewertung der strategischen Leistungsbereiche anhand der von McKinsey entwickelten Marktattraktivitäts-Wettbewerbsvorteil-Portfolio. Die Bewertungskriterien der Dimensionen „Marktattraktivität“ und „Wettbewerbsvorteil“ wurden durch eine Delphi-Studie der 10 beteiligten Kliniken ermittelt. Hierdurch entsteht die Portfolio-Analyse der strategischen Leistungsbereiche der Modellhautklinik bezogen auf den Ist-Zustand. Unter Berücksichtigung von Elementen des Risikomanagements können damit auch Aussagen über die Prognose der strategischen Leistungsbereiche gemacht werden.