

Strategisches Risikomanagement

Vorsicht ist die Mutter der Porzellanbox

Alle Akteure sind sich einig: Der Gesundheitsbereich entwickelt sich vom regulären, statisch geprägten Gesundheitswesen zum dynamischen und von hoher Unsicherheit geprägten Gesundheitsmarkt. Chancen und Risiken müssen von den Marktteilnehmern genauer dokumentiert und gesteuert werden, um sie auch hinreichend zu nutzen und abzusichern. Das klinische Risikomanagement kann dabei von einem strategischen und betriebswirtschaftlichen Risikomanagement, das auf zukünftige Entwicklungen gerichtet ist, viele hilfreiche Impulse übernehmen. Krankenhaus, Arzt- und Zahnarztpraxis gehen mit einer fundierten Risikoanalyse gestärkt in die Zukunft.



Christoph Schmitz
Diplom-Volkswirt
Experte Risikomanagement
Universitätsklinikum
Hamburg-Eppendorf

Die Gesundheitssysteme in Europa sind schon seit einigen Jahren durch starke Umbrüche und Veränderungen gekennzeichnet. Einnahmerückgänge verbunden mit neuen Abrechnungssystemen wie DRGs einerseits sowie Kostensteigerungen vor allem beim medizinisch-pflegerischen Personal und höhere Sachkosten andererseits müssen durch niedergelassene Ärzte und Zahnärzte sowie Krankenhäuser bewältigt werden. Hinzu kommt, dass durch zahlreiche Gesetzesänderungen und Liberalisierungstendenzen die Grenzen zwischen einzelnen Sektoren und Ländern aufweichen. Die Akteure im Gesundheitswesen müssen sich zunehmend wettbewerbsorientiert aufstellen.

Der Gesundheitsbereich entwickelt sich für sie in allen Ländern Europas vom regulierten, statisch geprägten Gesundheitswesen hin zum dynamischen und von hoher Unsicherheit bestimmten Gesundheitsmarkt. Schon heute liegt die durchschnittliche Ausfallwahrscheinlichkeit im Rahmen einer Kreditgewährung für Kliniken in ähnlicher Höhe wie im industriellen Bereich. Alle Marktteilnehmer müssen als Konsequenz daraus die Chancen und Risiken ihrer Betätigung genauer dokumentieren und steuern. Nur so können sie die sich (neu) bietenden Chancen nutzen und die Risiken adäquat absichern. Das Instrument des strategischen, betriebswirtschaftlich orientierten Risikomanagements kann hierzu eine wertvolle Hilfestellung geben. Der nachfolgende Beitrag zeigt den Aufbau und die Methodik des strategischen Risikomanagements sowie



Anwendungsbereiche für Hospitäler und niedergelassene Ärzte auf.

Warum benötigen Akteure im Gesundheitsmarkt ein strategisches Risikomanagement?

Das seit Mai 1998 in Deutschland geltende Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG), verpflichtet den Vorstand einer Aktiengesellschaft und damit ausstrahlend auch die Geschäftsführung anderer Gesellschaftsformen, «geeignete Massnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden». In die gleiche Richtung geht der seit 2002 geltende Sarbanes-Oxley-Act, der für alle börsennotierten amerikanischen Unternehmen und deren Tochterunternehmen ein internes Kontrollsystem verbindlich vorschreibt. Durch die Einführung eines Risikomanagementsystems sollen frühzeitig Informationen bereitgestellt werden, so dass rechtzeitig geeignete Massnahmen ergriffen werden können, um Risiken abzuwehren oder zu mildern.

Vor dem Hintergrund der umwälzenden Veränderungen im Gesundheitswesen und der Notwendig-

keit insbesondere für Hospitäler, sich als Unternehmen im Gesundheitsmarkt zu bewegen, ist der Aufbau eines Risikomanagementsystems im Sinne der «Gesamtheit aller organisatorischen Regelungen und Massnahmen zur Risikoerkennung und zum Umgang mit den Risiken unternehmerischer Betätigung» zu sehen. Im Rahmen dieser Definition muss sich das Krankenhaus sowohl der Unterschiede als auch der Verbindungen zu anderen Systemen bewusst sein:

- Vom strategischen, betriebswirtschaftlichen Risikomanagement sind das klinische und das juristische Risikomanagement abzugrenzen. Das klinische Risikomanagement betrachtet die Strukturen, Prozesse und Ergebnisse therapeutischer Intervention unter dem Blickwinkel tatsächlicher Schadenspotenziale. Das juristisch geprägte Risikomanagement wiederum versucht durch spezifische Massnahmen, die beweisrechtliche Situation im Schadensfall zu optimieren, um das Unternehmen gegen mögliche Anspruchsteller abzusichern.
- Von zentraler Bedeutung für das strategische, betriebswirtschaftliche Risikomanagement ist hierbei der Begriff des Risikos. Risiken sind dabei als Abweichung von geplanten Grössen zu verstehen. Zukünftige Entwicklungen, die im Wirtschaftsplan

durch Rückstellungen oder durch andere Planungssysteme (wie Plan-Kosten- und Leistungsrechnung) bereits erfasst wurden, sind nicht Gegenstand des Risikomanagementsystems. Als Verbindung zu anderen Planungssystemen ist zu beachten, dass die unterjährig erfassten Risiken die Planungen der Folgejahre wesentlich unterstützen können.

- Die Zukunftsorientierung des strategischen Risikomanagements ist ebenfalls hervorzuheben, insbesondere in der Abgrenzung zu Kennzahlen- und weiteren vergangenheitsorientierten Controlling-Systemen. In vielen Krankenhäusern werden Kennzahlensysteme geführt, die beim Über- bzw. Unterschreiten bestimmter Kennzahlenwerte Informationen und gegebenenfalls auch Aktionen auslösen und demnach dem Risikomanagement sehr ähnlich sind. Kennzahlensysteme stützen sich allerdings ausschliesslich auf Vergangenheitsdaten, während das strategische Risikomanagement auf zukünftige Entwicklungen gerichtet ist. Das strategische Risikomanagement kann daher auf Kennzahlen und Kennzahlenentwicklungen als Frühindikatoren zurückgreifen, wenn zukünftig eine der Vergangenheit ähnliche Entwicklung erwartet wird. Sobald jedoch neue Rahmenbedingungen (z. B. seitens Gesetzgebers durch die Einführung von DRGs, Wettbewerber, Arbeitsmarkt) oder neue Strategien (neue Standorte, Geschäftsfelder, Leistungen) erwartet werden, sind andere Frühindikatoren und Informationen in die Zukunftserwartung einzubinden.
- Im Rahmen der Zukunftsorientierung des strategischen Risikomanagements kommt der Erfassung der Chancen eine besondere Bedeutung zu. Sie stehen den Risiken gegenüber und müssen in das Gesamtsystem eingebettet werden. Erst hierdurch kann eine Gesamtbewertung der zukünftigen Unternehmenssituation erfolgen.

Aufbau und Funktionsweise des strategischen Risikomanagements

Die Implementierung eines strategischen Risikomanagementsystems fusst massgeblich auf der

spezifischen Aufbau- und Ablauforganisation eines Unternehmens. Dabei bieten sich zentrale Unternehmensbereiche wie die strategische Unternehmensentwicklung, das zentrale Qualitätsmanagement oder das zentrale Finanz- und Rechnungswesen an. Diese zentralen Bereiche erhalten aus allen Betriebsstellen die Informationen in Form einer Chancen- bzw. Risiko-Matrix und konsolidieren diese für das Gesamtunternehmen. Alle Verantwortlichen des Unternehmens berichten in regelmässigen Abständen, z.B. im Quartalsturnus, über den Stand und die Entwicklung der im jeweiligen Verantwortungsbereich liegenden Chancen und Risiken.

Die Risikoerfassung und -analyse erfolgt in Form einer Risikomatrix. Mit ihr werden alle identifizierten Risiken erfasst, bewertet, konsolidiert und überwacht. Sie ist unternehmensweit in Form und Struktur gleich aufgebaut und ermöglicht so eine einfache Zusammenführung aller Bereiche (Kliniken, Tochterunternehmen, etc.). Zunächst werden alle Einzelrisiken erfasst und einem Risikofeld zugeordnet. Im Rahmen der Chancenerfassung wird gleichermassen verfahren.

- Beim Aufbau eines Risikomanagementsystems definiert jedes Unternehmen für sich spezifische Chancen- bzw. Risikofelder zur inhaltlichen Gliederung in Funktionsbereiche. Im Rahmen des betriebswirtschaftlichen Risikomanagements sind die Chancen- bzw. Risikofelder spezifisch auf das Unternehmen bzw. die Arztpraxis ausgerichtet und betreffen unterschiedliche Dimensionen eines Unternehmens wie zum Beispiel
 - strategische und unternehmensübergreifende Chancen bzw. Risiken,
 - Chancen bzw. Risiken, die die Finanzierungsseite und das Finanz- und Rechnungswesen des Unternehmens betreffen,
 - Chancen bzw. Risiken der Beschaffungsseite,
 - Chancen bzw. Risiken, die den Leistungserbringungsprozess des Unternehmens betreffen,
 - Chancen bzw. Risiken im Rahmen der Belegschaft (Personalrekrutierung, Personalerhalt, etc.) oder
 - Chancen bzw. Risiken, die aus der Infrastruktur und der baulichen Substanz resultieren.

Risikobeurteilung

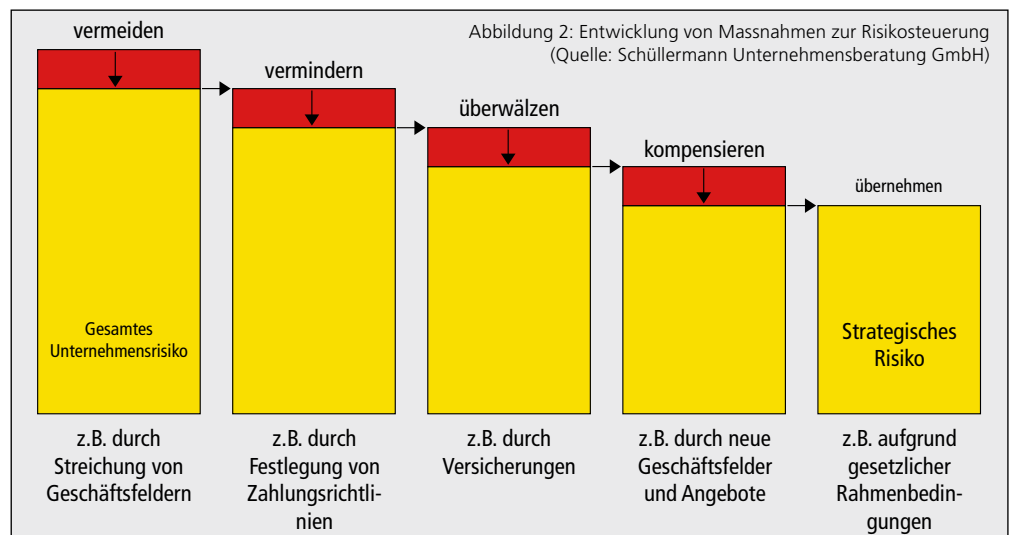
Im Rahmen der Risikobeurteilung sind alle Einzelrisiken den Gefährdungsbereichen des Unternehmens zuzuordnen. Gefährdungsbereiche sind definiert als Gefährdungen, die die strategischen Ziele eines Unternehmens beeinträchtigen. Die strategischen Ziele der Akteure im Gesundheitsmarkt können sich vielfältig unterscheiden. Gemeinsam ist jedoch allen eine mehr oder minder ausgeprägte Komponente der Bestandssicherung und ökonomischen Orientierung. Bei konfessionellen Hospitälern wird diese ergänzt durch die Grundsätze der jeweiligen Konfession. Bei Universitätskliniken treten Aspekte der Forschung und Lehre hinzu. Neben den Gefährdungen ergeben sich aber auch Chancen, die sich positiv auf die Erreichung der strategischen Ziele des Unternehmens auswirken. Die strategischen Ziele eines Universitätsklinikums können beispielsweise folgende Bereiche betreffen:

- Bestand der Einrichtung/Wettbewerbsfähigkeit der Einrichtung
- Veränderung der Wirtschaftlichkeit durch Kostensenkung- oder Steigerung
- Veränderung der Wirtschaftlichkeit durch sinkende oder steigende Erlöse
- Verlust/Gewinnung von Patienten
- Verschlechterung/Verbesserung der notwendigen Qualitätsstandards im Behandlungsprozess
- Verschlechterung/Verbesserung der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter
- Verschlechterung/Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit in der Forschung
- Verschlechterung/Verbesserung der notwendigen Qualitätsstandards in Aus-, Fort- und Weiterbildung

Alle Einzelchancen bzw. Risiken werden in ihrer Form und ihrem Ausmass beschrieben und bewertet. Für eine Abschätzung ist nach Möglichkeit eine monetär-quantitative Bewertung vorzunehmen. Zumindest sollte eine skalierte Bewertung von Eintrittswahrscheinlichkeit und potentielltem Eintrittsausmass im Rahmen einer Matrixdarstellung

Abbildung 1: Beispiel einer skalierten Risikomatrix

		5	10	15	20	25
	4	8	12	16	20	
	3	6	9	12	15	
Schadenshöhe	2	4	6	8	10	
	1	2	3	4	5	
		Eintrittswahrscheinlichkeit				



vorgenommen werden (siehe Abbildung 1). Hierfür bietet sich ein Punktesystem wie exemplarisch gezeigt an. Die Matrix beinhaltet dabei alle möglichen Kombinationen von Eintrittswahrscheinlichkeit und Eintrittsausmass und kann zur Einteilung in unkritische Ereignisse (grüner Bereich), kritische Vorgänge (gelber und oranger Bereich) und Hochrisikobereiche (roter Bereich) eingeteilt werden. Die Risikoabfrage erfolgt bei dieser Systematik in der Regel in vorstrukturierter Form, um eine sinnvolle Aggregation für das Gesamtunternehmen vornehmen zu können. Die Genauigkeit in Form quantitativ-monetärer Aussagen sowie gegebenenfalls der Informationsverlust durch vorgegebene potenzielle Risiken lassen jedoch keinen Schluss über die tatsächliche Risikosituation des Unternehmens zu. Die weitere Betrachtung soll deshalb die monetär-quantitative Methodik behandeln.

Monetär-quantitative Risikobewertung

Im Rahmen der monetär-quantitativen Risikobewertung ist eine Einschätzung der potenziellen Vermögensminderungen und Eintrittswahrscheinlichkeiten vorzunehmen. Für unterschiedliche zukünftige Entwicklungen (Umweltzustände) sind die jeweiligen Vermögensminderungen (hoch (x₁), mittel (x₂) bzw. gering(x₃)) mit ihren jeweiligen Eintrittswahrscheinlichkeiten p(x₁), p(x₂), p(x₃) zu bestimmen. Da für jedes Risiko unterschiedliche zukünftige Entwicklungen bewertet werden und sich die Eintrittswahrscheinlichkeiten zu 100% summieren, wird ein Gesamteindruck über das Risiko und seine Auswirkungen vermittelt. Hieraus wird dann der Risikoerwartungswert E(x) berechnet, indem die Eintrittswahrscheinlichkeit mit der potenziellen Vermögensminderung multipliziert wird bezogen auf den Zustand bei höchster, mittlerer und geringster Vermögensminderung:

$$E(x) = p(x_1) * x_1 + p(x_2) * x_2 + p(x_3) * x_3$$

Der Risikoerwartungswert kann als der durchschnittliche potenzielle Vermögensschaden interpretiert werden und stellt als Kennzahl ein statistisches Risikomass dar. Je höher der Risikoerwartungswert ausfällt, umso bedeutender ist das betrachtete Einzelrisiko. Die Ursachen können sowohl in hohen potenziellen Vermögensminderungen als auch in deren Eintrittswahrscheinlichkeit liegen.

In Bezug auf die Chancenbewertung erhält man spiegelbildlich einen Eindruck über die Chancen und ihre Auswirkungen auf das Unternehmen. Analog zum Risikoerwartungswert wird ein Chancenbewertungswert gebildet, indem die Eintrittswahrscheinlichkeit p(y) mit der potenziellen Vermögensmehrung y multipliziert wird bezogen auf den Zustand bei höchster (y₁), mittlerer (y₂) und geringster (y₃) Vermögenssteigerung. Der Chancenbewertungswert E(y) kann dann als der durchschnittliche potentielle Vermögenszugewinn interpretiert werden:

$$E(y) = p(y_1) * y_1 + p(y_2) * y_2 + p(y_3) * y_3$$

Sowohl im Rahmen der Chancen- als auch im Rahmen der Risikobewertung ist das Phänomen zusammenwirkender Einzelereignisse zusätzlich zu berücksichtigen. Das Zusammenwirken kann positive Entwicklungen, aber auch Gefahren verstärken oder abschwächen. Deshalb müssen alle Einzelereignisse noch hinsichtlich ihrer Wechselwirkungen analysiert werden.

Auch Chancen ins Auge fassen

In Tabelle 1 ist als Beispiel die Chance zusätzlicher Gewinne durch den Ausbau des ambulanten Behandlungsspektrums am Krankenhaus, z.B. in Form eines medizinischen Versorgungszentrums hervorgehoben. Im Rahmen einer prospektiven Kalkulation werden die Überschüsse für die nächsten 12 Monate mit einer Wahrscheinlichkeit von 60% bei 300000 Euro liegen. Ein Zugewinn in Höhe von

200000 Euro bzw. von 150000 Euro wird mit 30% bzw. 10% eingeschätzt. Multipliziert man die jeweiligen Eintrittswahrscheinlichkeiten mit den potenziellen Vermögenssteigerungen, erhält man den Chancenbewertungswert E(y) bei höchster (y₁), mittlerer (y₂) und geringster (y₃) Vermögenssteigerung, und damit den Gesamtchancenbewertungswert in Höhe von 255000 Euro. Er stellt den durchschnittlichen potentiellen Vermögensgewinn dar.

Bei der Chancen- bzw. Risikoerfassung und -bewertung stützt sich der Erfassende auf Informationen wie

- Gesetze / Gesetzentwürfe,
- Kennzahlen (Deckungsbeitragsrechnung, Cash-flow, Liquiditätsgrad, Rentabilität, etc.)
- Frühindikatoren (Patientenumfrage, Mitarbeiterumfrage, Befragung von einweisenden Ärzten, etc.),
- Eigene subjektive Eindrücke und Erfahrungen (Kontakt zu niedergelassenen Ärzten, Krankenkassen, Ärzte-Kammer, Verbänden, etc.)

An die Risikobewertung schliesst sich die Risikosteuerung an. Die Steuerung zeigt die Massnahmen auf, um das Risiko zu

- vermeiden, z.B. durch Streichung von Geschäftsfeldern,
- vermindern, z.B. durch Festlegung von Zahlungsrichtlinien,
- übertragen, z.B. durch Versicherungen,
- kompensieren, z.B. durch neue Geschäftsfelder und Angebote,
- übernehmen, z.B. aufgrund von gesetzlichen Rahmenbedingungen oder weil unternehmerische Chancen genutzt werden sollen, denen geringere unternehmerische Risiken gegenüberstehen (siehe Abb. 2)

Im Rahmen der Chancensteuerung sind Massnahmen anzustreben, um die erkannten

Tabelle 1: Chance der Steigerung der Gewinne durch den Ausbau des ambulanten Behandlungsspektrums

	Chancenereignisse	Eintrittswahrscheinlichkeit p(y ₁), p(y ₂), p(y ₃)	Potenzielle Vermögenssteigerung (y ₁ , y ₂ , y ₃)	Chancenbewertungswert p * y
Höchste Vermögenssteigerung	Ausbau amb. Behandlungsspektrum	60%	300000 Euro	180000 Euro
Mittlere Vermögenssteigerung	Ausbau amb. Behandlungsspektrum	30%	200000 Euro	60000 Euro
Geringste Vermögenssteigerung	Ausbau amb. Behandlungsspektrum	10%	150000 Euro	15000 Euro
Gesamtchancen-Erwartungswert E(y) = p(y ₁) * y ₁ + p(y ₂) * y ₂ + p(y ₃) * y ₃				255000 Euro
Höchste potenzielle Vermögenssteigerung			300000 Euro	

Chancen-Potenziale zu nutzen und möglichst zu maximieren.

Der Massnahmenstand zeigt die Entwicklung im Chancen- bzw. Risikoprozess auf und dokumentiert, ob eine Massnahme erkannt, geplant, bereits eingeleitet oder schon abgeschlossen worden ist. Beispiele dafür erkennt man in der Tabelle 2.

In regelmässigen Abständen, bei neu geplanten Projekten entsprechend im Vorfeld, sind die neu erkannten Chancen und Risiken in die Chancen- sowie in die Risikoinventur aufzunehmen und zu analysieren. Die bestehenden Chancen und Risiken sind in ihrem Massnahmenstand entsprechend fortzuschreiben. Konnte eine Risikovermeidung erreicht werden, sind diese Risiken nicht mehr aufzuführen. Wurde eine Chance genutzt, ist diese aus der Aufstellung ebenfalls zu streichen. Auch hinsichtlich der Bewertung ist eine laufende Anpassung und Überprüfung notwendig.

Leistungsstarke IT

Um die laufende Dokumentation und Fortschreibung zu gewährleisten, ist es gerade in grossen Unternehmen und Unternehmensverbänden erforderlich, eine entsprechende Software-Unterstützung durch Computerprogramme zu haben. Diese werden durch Spezialanbieter wie auch durch die Haftpflichtversicherer selbst angeboten. Dabei zeichnen sich gute Produkte durch ihre spezifische Ausrichtung auf die Gesundheitsbranche aus und liefern massgeschneiderte Reports für die Entwicklung der Erwartungswerte und Vermögenskonsequenzen.

Der Zeitreihenvergleich des Risikoerwartungswertes sowie des höchsten potenziellen Vermögensschadens zeigt die Risikoentwicklung des Unternehmens auf. Der Gesamtrisiko-Erwartungswert über alle Einzelrisiken signalisiert den durchschnittlichen potenziellen Vermögensschaden auf das Unternehmen. Ihm steht der Gesamtchancen-Erwartungswert über alle Einzelchancen gegenüber. Im Vergleich beider Indikatoren zeigt sich die Vorteilhaftigkeit einer neuen Entwicklung für das Unternehmen. Eine weitere Aussagekraft liegt im Zeitvergleich der beiden Erwartungswerte. Die absolute Höhe kann nicht direkt interpretiert werden. Bezogen auf die strategischen Projekte stellt die Entwicklung der Chancen- und Risikoerwartungswerte eine massgebliche Informationsgrundlage für eine vorausschauende Unternehmensführung dar.

Risikomanagement in der Arzt- oder Zahnarztpraxis

Die bisher aufgezeigten Punkte stehen beispielhaft für eine Fülle von Aspekten, die die Zukunft eines Krankenhauses oder Klinikverbundes massgeblich beeinflussen und die im Rahmen eines Risikomanagementsystems berücksichtigt werden sollten. Analoges gilt natürlich für die Anwendung bei einer Arzt- oder Zahnarztpraxis. Aufgrund der Konzentrationstendenzen auch in diesem Bereich weisen schon

heute grosse Einzelpraxen oder Praxiszusammenschlüsse beachtliche Grössenordnungen auf, die den Einsatz eines Risikomanagementsystems notwendig machen. Die Dimensionen der Risiko- und Chancenpotenziale sind auf den spezifischen Anwendungsbereich im ambulanten Sektor zuzuschneiden. So können die Risiken beispielhaft nach den Dimensionen Beschaffungswesen, Behandlung, Verträge und Patientennachfrage unterteilt werden. Dabei ist die Systematik der Analyse unabhängig vom Anlass ihrer Durchführung. Lediglich die Schwerpunkte können sich unterscheiden, je nachdem, ob das Risikomanagement im Rahmen einer Praxisübernahme, Praxisneugründung oder im laufenden Betrieb erfolgt.

Chancen erkennen und Risiken beherrschen

Schon mit der gesetzlich normierten Auflage durch das KonTraG hat der deutsche Gesetzgeber ein öffentliches Interesse an einem implementierten Risikomanagement in Unternehmen einer bestimmten Grössenordnung dokumentiert und die Anwendung eingefordert; Unternehmen sind gehalten, ihre individuellen Risiken zu erfassen, zu bewerten und zu objektivieren, um durch die Beobachtung von Risiken und deren Veränderungen im Interesse einer Risikominimierung frühzeitig ein Instrument zur Vorbereitung von internen Steuerungs- und Anpassungsmassnahmen zu erhalten. Mithin ist ein implementiertes Risikomanagementsystem ein Steuerungsinstrument zur nachhaltigen Sicherung eines Unternehmens, indem auf kritische Entwicklungen unverzüglich reagiert werden kann. Die damit im Innenbereich eines Unternehmens zusätzlich gewonnene Sicherheit wirkt sich auch auf die Position des Unternehmens im Aussenverhältnis aus. Entscheidungen zur Risikominimierung und deren Umsetzung werden durch Geschäftspartner, seien es Lieferanten, Banken (Ranking nach Basel II) und deren Risikostrukturanalysen bei Kreditgeschäften, öffentliche Kostenträger, Behörden und auch Versiche-

rungen, wahrgenommen. Dies schafft Sicherheit und Vertrauen in das Unternehmen und stärkt dieses etwa bei vertraglichen Engagements, öffentlichen Fördermassnahmen und auch im Wettbewerb auf dem Markt.

Über diese gesetzliche Anforderung hinaus sind im Rahmen eines strategischen Risikomanagements die Chancen und Risiken strategischer Aktivitäten für die langfristige Entwicklung eines Unternehmens von grosser Bedeutung. Strategische Entscheidungen sind wichtige Weichenstellungen, die häufig nur mit Zustimmung durch die Aufsichtsorgane der Unternehmen erfolgen können. Für das Management eines Unternehmens ist es deshalb von grosser Bedeutung, die mit solchen Entscheidungen verbundenen Chancen zu nutzen und die Risiken ausreichend zu beherrschen. Dies gilt umso mehr vor dem Hintergrund einer Absicherung der GmbH-Geschäftsführer und Vorstände für das Vorliegen sorgfaltsgemässen Verhaltens sowohl nach Innen wie auch nach Aussen. In jedem Fall bringt die Analyse potenzieller Chancen und Risiken wichtige Impulse für Hospitäler und Praxen. Das Krankenhaus wie auch die Arzt- bzw. Zahnarztpraxis gehen mit einer fundierten Risikoanalyse gestärkt in die Zukunft.

Weitere Informationen

Christoph Schmitz
Diplom-Volkswirt
Kaufmännische Zentrumsleitung
Experte Risikomanagement
Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf
Martinistrasse 52
D-20246 Hamburg

Dr. med. dent. Ulla Schmitz
Zahnärztin
Martinistrasse 11
20251 Hamburg

Tabelle 2: Risikoinventur

Einzelrisiko	Erläuterung Risikobewertung	Massnahme
– Drohender Mietausfall bei vermieteter Immobilie	Keine Neuvermietung in absehbarer Zeit möglich	Suche Nachmieter
– Baukostensteigerung im Rahmen der Ausführung	Allgemeine Steigerung um bis zu 10%	zeitnahes Baukosten-Controlling
– Forderungsausfall Selbstzahler		Anzahlung erhöhen
– Ausfall der EDV	Datensicherungskosten; Experteneinsatz; Hardwarekosten	zusätzliche Datensicherung
– Nicht gedeckte Arzt-Haftpflichtfälle		Überprüfung Versicherungsschutz; Ausbau Qualitätssicherung