

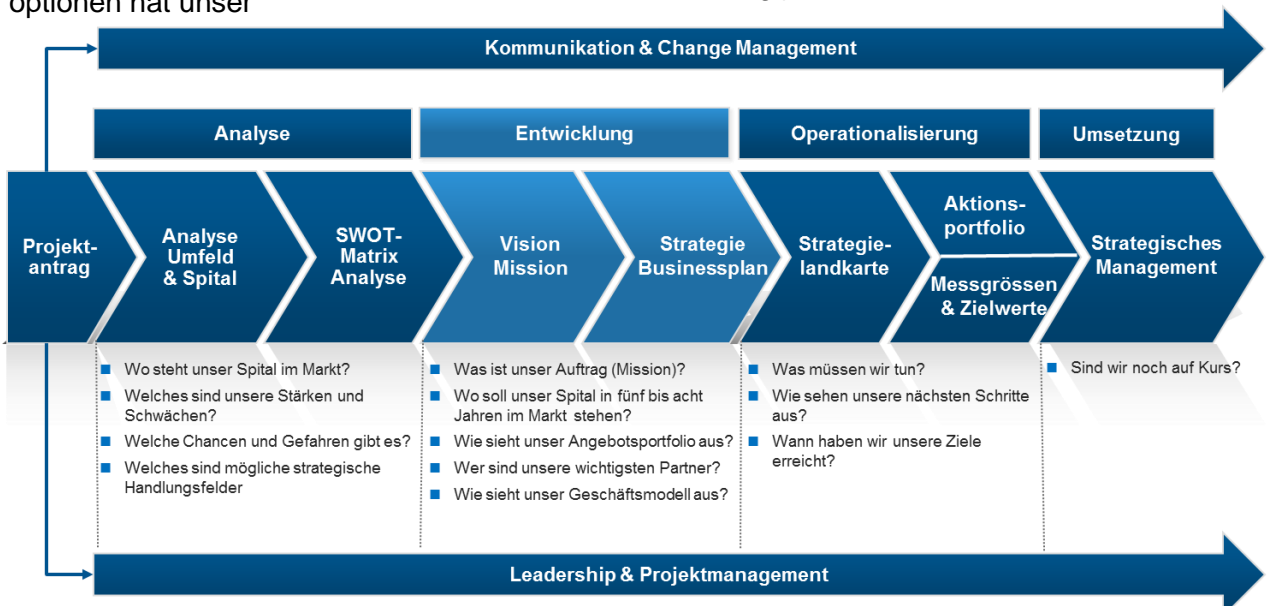
Der Strategieprozess im Spital – Teil 2

Wachstums- und Gewinnschwächen sind häufig auf Strategiedefizite zurückzuführen. Es verwundert daher nicht, dass die Klärung der Spitalstrategie für viele CEOs derzeit höchste Priorität hat. Sie brauchen Antworten auf Fragen wie: Welche Positionierung im Markt streben wir an? Müssen wir weiter wachsen? Wie sieht unser Angebotsportfolio aus und mit welchen Partnern arbeiten wir zusammen? Und dann sind da noch die anstehenden Investitionen: Wie stellen wir sicher, dass die geplanten Investitionen in die Spitalinfrastruktur auch langfristig tragbar sind?

Nach fünf Jahren SwissDRG und neuer Spitalfinanzierung ist das Thema "Spitalstrategie" bei CEOs und CFOs laut einer aktuellen Befragung von KPMG zuoberst auf der Agenda. Dabei gilt es Antworten auf die Frage zu finden: Welche Strategieoptionen hat unser

Im ersten Teil unserer Serie sind wir ausführlich auf die Umfeld- und Unternehmensanalyse eingegangen.

In diesem Teil fokussieren wir auf die Strategieentwicklung (in Abbildung 1 hellblau hinterlegt)



Spital – wo wollen wir hin? Bei der Beantwortung dieser Frage ist ein strukturierter Strategieprozess unumgänglich. Denn Fehleinschätzungen bei der Gestaltung der strategischen Ausrichtung und den damit verbundenen Investitionen können die Existenz des Spitals gefährden. Die tieferliegenden Gründe für eine Wachstums- und Gewinnschwäche sind zudem auch häufig Strategiedefizite.

Der strukturierte und vielfach bewährte Strategieprozess von Business Consulting Partner (BCP) schafft hier Sicherheit. Die modulare Struktur und klare Meilensteine ermöglichen es, den Strategieprozess optimal auf die konkreten Bedürfnisse des Spitals abzustimmen und im Rahmen eines Projekts planmässig abzuwickeln.

Abbildung 1: Der strukturierte Strategieprozess von BCP.

Überprüfung von Vision & Mission

Bevor jedoch die Strategie erarbeitet wird gilt es die Vision und die Mission des Spitals zu überprüfen.

Der Grund ist naheliegend: Eine Strategie kann nur entwickelt werden, wenn für alle internen und externen Stakeholder klar ist, warum es die Organisation überhaupt gibt, (Mission) und wo die Organisation in Zukunft hin will (Vision).

So kann ein Universitätsspital die Vision haben in einer Region die Anlaufstelle für komplexe Fälle zu sein. Während ein Regionalspital für die Bevölkerung die erste

Anlaufstelle sein will. Daraus leiten sich unterschiedliche Strategien ab. Entscheidend ist, dass sich Mission und Vision aus den Erkenntnissen der SWOT-Analyse (Teil 1) schlüssig ableiten lassen.

Entwicklung der Strategie

Ein Spital ist ein komplexes sozioökonomisches System mit einer Vielzahl von Anspruchsgruppen, das in einem stark regulierten Markt mit einem teilweise unechten Wettbewerb tätig ist. Deshalb muss der Strategieprozess spezifisch auf die Bedürfnisse eines Spitals zugeschnitten werden. Die Strategie eines Spitals sollte folgende Elemente enthalten (Abbildung 2):

indem Fallzahlen und Effizienz insbesondere im ambulanten Bereich erhöht werden. Die Vision könnte aber auch mit einer anderen Positionierung erreicht werden: Als regionaler Mehrfachspezialist positioniert sich das Spital im Wettbewerbsumfeld, indem ein Wachstum durch eine Stärkung und Spezialisierung in ausgewählten Feldern (z.B. Medizin für Frauen und Senioren) erreicht wird. Wachstumsstrategien scheinen – bei Betrachtung der aktuellen Investitionstätigkeit im Schweizer Spitalmarkt – der priorisierte Strategietyp zu sein. Dabei wird ausser Acht gelassen, dass es durchaus auch Alternativen zur klassischen

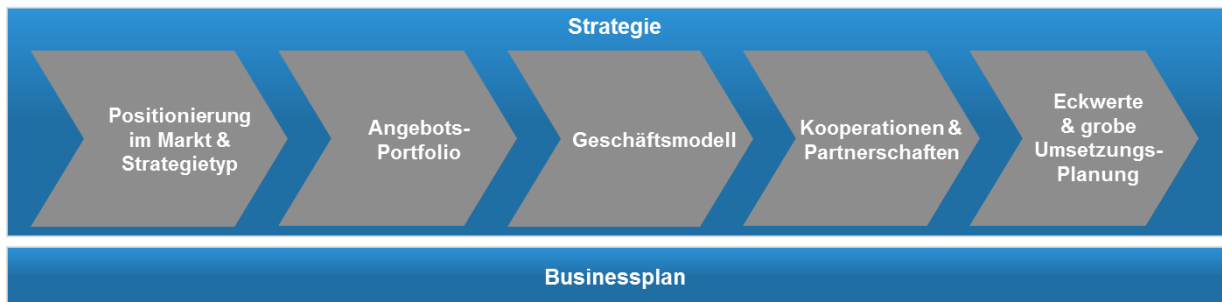


Abbildung 2: Festlegung der Spitalstrategie

- **Positionierung im Markt und Strategietyp:** In unserer Praxis erleben wir leider immer wieder, dass der zweite Schritt vor dem ersten gemacht wird: Es wird über mögliche Angebote diskutiert, ohne sich klar zu machen, wie das Spital in Zukunft im Markt positioniert sein soll. Diese Problematik lässt sich an einem Beispiel illustrieren: Die Vision gibt dem Spital beispielsweise vor, die erste Anlaufstelle in der Region zu sein. Damit ist jedoch noch keine Aussage getroffen, wie diese Positionierung erreicht werden kann. So könnte man sich mit dieser Vision als regionales Präventions- und Gesundheitszentrum positionieren, indem einfache Fälle auch stationär behandelt werden. Das Spital erweitert seine Aktivitäten in die vor- und nachstationären Bereiche als Drehscheibe für eine integrierte Versorgung. Dabei wird im stationären Bereich explizit kein Wachstum angestrebt. Vielmehr wird die Ertragskraft gesichert
- **Wachstumsstrategie gibt:** Aus einer Befragung von CEOs von kirchlichen Krankenhäusern in Deutschland lassen sich drei Strategietypen für Spitäler ableiten (vgl. Abbildung 3).
- **Angebotsportfolio:** Basierend auf der gewünschten Positionierung im Markt und abgestützt auf die SWOT-Analyse (siehe Teil 1) kann das Angebotsportfolio weiter entwickelt werden. So kann es für das regionale Präventions- und Gesundheitszentrum sinnvoll sein, das Leistungsangebot in Richtung der Behandlung chronischer Erkrankungen zu entwickeln. Eine weitere Optimierung der Angebote der Inneren Medizin und – wenn es die Fallzahlen zulassen – der Bildung spezialitätenübergreifender Zentren kann sowohl aus medizinischer als auch ökonomischer Sicht zielführend sein.
- **Geschäftsmodell:** Nach der Ausgestaltung des Angebots sollten systematische Überlegungen zum Geschäftsmodell des Spitals angestellt werden. Dazu sollten beispielsweise folgende Fragen geklärt werden:

- Welche Angebote werden in Eigenregie erbracht, wo möchte man mit Partnern zusammen arbeiten?
- Welche Angebote werden mit eigenen Ärzten, welche mit Belegärzten erbracht?
- Welche Supportprozesse (z.B. Facility Services, Gastronomie, Wäscheversorgung) werden in Eigenregie erbracht, welche werden von Dritten bezogen?
- Nach welchem Modell werden künftig die Immobilien finanziert?
- Welche Finanzierungsmodelle sollen zum Einsatz kommen?

des Angebotsportfolios in Eigenregie erbracht werden und welche Elemente besser mit Partnern oder gar im Rahmen einer strategischen Kooperation erbracht werden. Dabei lassen sich durch Partnerschaften und strategische Kooperationen häufig die strategischen Ziele – insbesondere bei der Ausgestaltung der medizinischen Angebote im Sinne einer integrierten Versorgung besser und schneller erreichen. Für das zuvor genannte Spital, welches sich als regionales Präventions- und Gesundheitszentrum positioniert, bedeutet dies, ein regionales Systemangebot anzustreben, in das Partnerorganisationen aus Patientensicht nahtlos integriert werden.



Quelle: Prognos/Schwegel 2012.

Abbildung 3: Strategische Optionen aus Sicht kirchlicher Krankenhäuser; Kemper/Steiner/Hackmann – Krankenhauslandschaft 2020 – in Verbund stärker! 2012

- **Kooperationen & Partnerschaften:** Die meisten Spitäler gehen Partnerschaften opportunitätsgetrieben ein. Nur selten sind Partnerschaften das Resultat des Strategieprozesses. Gerade im DRG-Zeitalter lohnt es sich – auch in Abhängigkeit vom gewählten Geschäftsmodell – sich genau zu überlegen, welche Teile

Dies ist nur möglich, wenn die Zusammenarbeit weit über eine lose Partnerschaft hinausgeht und die Leistungen und der Patientenpfad gemeinsam entwickelt und laufend optimiert werden. Dazu gehören auch ein strukturierter Datenaustausch und eine transparente Regelung der Vergütungsmodalitäten.

- **Eckwerte & grobe Umsetzungsplanung:** Die im Laufe des Strategieprozesses gewonnenen Erkenntnisse sollten laufend quantifiziert werden und deren Eckwerte sollten systematisch gesammelt werden. Abschliessend sollte eine grobe Umsetzungsplanung für die Strategie erstellt werden. Die Eckwerte und die grobe Umsetzungsplanung ermöglichen es dem Verwaltungsrat, die Strategie zu plausibilisieren und deren Konsequenzen abzuschätzen.

Businessplan

Bei grösseren Veränderungen im Angebotsportfolio, im Geschäftsmodell, im Vorfeld von grösseren Infrastrukturprojekten oder bei Veränderungen in der Finanzierungsstruktur reicht die vorgängig erwähnte Eckwert-Planung nicht. In solchen Fällen ist die Erarbeitung eines vollständigen Businessplans unumgänglich, damit die Konsequenzen der neuen Strategie systematisch abgeschätzt werden können.

Gerade grosse Bauvorhaben bergen die nicht zu unterschätzende Gefahr, dass das Spital langfristig mit einer suboptimalen Kostenstruktur leben muss, die die Wettbewerbsfähigkeit entscheidend schwächen kann. Um dieser Gefahr zu begegnen ist mit einem detaillierten, aus der Strategie abgeleiteten Businessplan aufzuzeigen, welche Erwartungen in Bezug auf die Building-Life-Cycle-Kosten unter Berücksichtigung der realisierbaren Prozessoptimierungen mit dem Neubauprojekt verknüpft sind. Diese Erwartungen müssen zwingend in die Ausschreibungsunterlagen für den Neubau einfließen, damit der Neubau nicht zur Kostenfalle wird.

Im dritten Teil unserer Artikelserie werden wir auf die Operationalisierung und Umsetzung der Spitalstrategie eingehen.

Zu den Autoren:

Michael Steiner, Dipl. Volkswirt (Schwerpunkt Gesundheitsmanagement) ist seit dem 1. Januar 2016 Associate Partner bei BCP. Er bringt als Branchenexperte eine langjährige Beratungserfahrung auch auf dem deutschen Spital- und Rehabilitationsmarkt mit. Seine Spezialthemen sind neben der klassischen Strategie- und Organisationsberatung, Gebiete wie Schnittstellenmanagement zwischen Akutspital und Rehabilitation, Modelle der integrierten Versorgung, Marktanalysen und Kooperationsmanagement. Michael Steiner war zuvor bei der Prognos AG (Basel) für den Gesundheitsbereich verantwortlich.



Martin Bachmann, Betriebsökonom FH und Dipl. Wirtschaftsprüfer, ist seit 1994 Partner der BCP AG. In dieser Zeit hat er zahlreiche Spitäler in ihrer strategischen Ausrichtung methodisch begleitet. Seine zahlreichen Veröffentlichungen und seine Lehrtätigkeit in der Fachhochschule der NWCH zeugen von seiner hohen Reputation als Strategie- und Umsetzungsberater für Unternehmen, öffentliche Verwaltung und Einrichtungen im Gesundheits- und Sozialwesen.

