



Hessisches Sozialministerium



Strategische Zielplanung
- Leitfaden für Krankenhäuser -

Version 2.0

August 2009



ANDREE CONSULT

Beratung und Gutachten
im Gesundheitswesen



Inhaltsverzeichnis

TABELLENVERZEICHNIS

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

1. EINLEITUNG

- 1.1. Bedeutung des Leitfadens
- 1.2. Definition des Begriffs Strategie
- 1.3. Vorgehensweise bei der Entwicklung einer Strategie
- 1.4. Empfehlungen zur Projektorganisation

2. ANALYSE UND BEWERTUNG DER STRATEGISCHEN POSITION DES KRANKENHAUSES

2.1. Analyse der externen Strukturen

- 2.1.1. Rechtliche Rahmenbedingungen
- 2.1.2. Demografie
- 2.1.3. Sozioökonomie
- 2.1.4. Morbidität
- 2.1.5. Medizinischer und technischer Fortschritt
- 2.1.6. Patienteneinzug und Wettbewerb
- 2.1.7. Marktpotenzial

2.2. Analyse der internen Strukturen

- 2.2.1. Medizinische Leistungen
- 2.2.2. Nicht-medizinische Leistungen
- 2.2.3. Kooperationen
- 2.2.4. Chefarztbesetzung
- 2.2.5. Wirtschaftliche Situation
- 2.2.6. Marketing/Image
- 2.2.7. Organisationsstrukturen
- 2.2.8. Führungs- und Entscheidungsstrukturen
- 2.2.9. Steuerungsinstrumente



2.2.10. Bauliche Strukturen

2.3. Zusammenfassende Bewertung

2.3.1. Portfolio-Analyse

2.3.2. SWOT-Analyse

3. SZENARIEN ZUR BETTENKAPAZITÄTSPLANUNG

4. KONZEPTION DER STRATEGISCHEN AUSRICHTUNG

4.1. Auswahl strategischer Handlungsfelder

4.2. Darstellung alternativer Entwicklungsoptionen, Festlegung der strategischen Ausrichtung, Priorisierung der Handlungsmaßnahmen

5. UMSETZUNGSPLANUNG

5.1. Projektorganisation

5.2. Projektaufträge

5.3. Projektergebnisse

HAFTUNGSAUSSCHLUSS

VERVIELFÄLTIGUNG, WEITERLEITUNG UND VERÖFFENTLICHUNG



Tabellenverzeichnis

- Tabelle 1: Merkmale einer Strategie
- Tabelle 2: Beispielhafte Kriterien zur Bestimmung der „Marktattraktivität“
- Tabelle 3: Beispielhafte Kriterien zur Bestimmung des „Wettbewerbsvorteils“
- Tabelle 4: Beispielhafte kritische Erfolgsfaktoren im Krankenhaus
- Tabelle 5: Beispielhafte Kriterien zur Bewertung von Chancen und Risiken im Krankenhaus
- Tabelle 6: Strategische Handlungsfelder des XY-Krankenhauses
- Tabelle 7: Strategische Handlungsfelder für geschäftsübergreifende Themen des XY-Krankenhauses
- Tabelle 8: Strategische Handlungsfelder und alternative Entwicklungsoptionen für das XY-Krankenhauses
- Tabelle 9: Festlegung der strategischen Entwicklung des XY-Krankenhauses
- Tabelle 10: Priorisierung der strategischen Handlungsmaßnahmen des XY-Krankenhauses
- Tabelle 11: Beispielhafter Projektauftrag für das XY-Krankenhaus



Abbildungsverzeichnis

- Abbildung 1: Abgrenzung des Begriffs ‚Strategische Zielplanung‘
- Abbildung 2: Fokus Strategie im Rahmen der Erfolgspyramide
- Abbildung 3: Struktur der Projektorganisation
- Abbildung 4: Aufbau des Leitfadens „Strategische Zielplanung“
- Abbildung 5: 9-Felder Matrix (von McKinsey)
- Abbildung 6: Rahmendaten des XY-Krankenhauses
- Abbildung 7: Erstellung der Portfolio-Analyse für die Fachabteilung
INNERE MEDIZIN
- Abbildung 8: Zusammenfassende Portfolio-Analyse für die Fachabteilungen
des XY-Krankenhauses
- Abbildung 9: Übersicht zum Aufbau einer SWOT-Analyse
- Abbildung 10: Erstellung der SWOT-Analyse für das XY-Krankenhaus
- Abbildung 11: Vorgehensweise zur Konzeption der strategischen Ausrichtung eines
Krankenhauses
- Abbildung 12: Portfolio-Normstrategien in Anlehnung an McKinsey
- Abbildung 13: Beispielhafte Darstellung der Ansoff-Matrix
- Abbildung 14: Ausgangslage des XY-Krankenhauses
- Abbildung 15: Soll-Portfolio für das XY-Krankenhaus
- Abbildung 16: Beispielhafte Projektorganisation für das XY-Krankenhaus
- Abbildung 17: Erfolgspyramide



1. Einleitung

1.1. Bedeutung des Leitfadens

Die Notwendigkeit eines strategischen Managements wird oftmals gering eingeschätzt, wenn die Rahmenbedingungen einer Branche stabil sind. Im überaus dynamischen Umfeld des deutschen Krankenhauswesens ist die konsequente strategische Ausrichtung eines Krankenhauses jedoch unumgänglich. Die strategische Ausrichtung ist Grundlage aller unternehmerischen Entscheidungen im Krankenhaus. Dazu gehören sowohl Fragen der Aufbau- und Ablauforganisation als auch Entscheidungen zu Investitionen, z. B. im Rahmen der ‚Baulichen Zielplanung‘.

Eine besondere Bedeutung kommt der strategischen Ausrichtung auf der Basis einer Fusion von zwei oder mehreren Krankenhäusern zu.

Der vorliegende Leitfaden „Strategische Zielplanung“ soll Krankenhäusern unter Berücksichtigung wirtschaftlicher, wettbewerbs- und marktorientierter Aspekte als Arbeitshilfe bei der erstmaligen Entwicklung einer strategischen Ausrichtung dienen. Ebenso kann er in Krankenhäusern, für die bereits eine strategische Entwicklungsplanung vorliegt, zur Überprüfung und Modifizierung der strategischen Planung Anwendung finden. Es ist zu empfehlen, den Leitfaden in der Reihenfolge der Kapitel zu bearbeiten, da die jeweiligen Inhalte aufeinander aufbauen. Die Inhalte der einzelnen Kapitel sind als Empfehlungen zu verstehen, die keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben, sondern eine Sammlung bewährter Praxiserfahrungen aus Projekten darstellen.

Der Begriff der ‚Strategischen Zielplanung‘ soll abgegrenzt werden von der sogenannten ‚Baulichen Zielplanung‘.

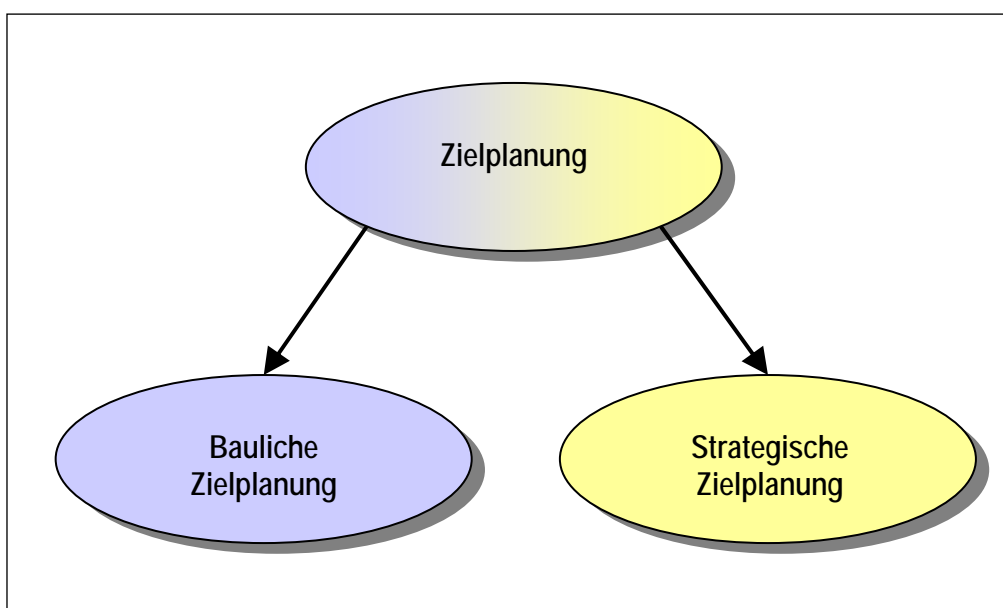


Abbildung 1: Abgrenzung des Begriffs ‚Strategische Zielplanung‘



Für die Erstellung der ‚Baulichen Zielplanung‘ stehen die *baulichen* Planungen und Zielsetzungen eines Krankenhauses im Vordergrund. Sie wird daher im Regelfall durch einen Architekten erstellt. Die Planung von auf Dauer zukunftsfähigen baulichen Strukturen setzt jedoch voraus, dass der „strategische Kurs“ des Krankenhauses und damit die Entwicklung des Leistungsspektrums bestimmt sind. Beide Planungen (baulich und strategisch) bilden gemeinsam die für die Beantragung von Fördermitteln erforderliche Gesamt-Zielplanung.

Die strategische Weiterentwicklung des Krankenhauses ist kein einmaliger Vorgang, sondern ein kontinuierlicher Prozess, der als solcher in der Krankenhausorganisation implementiert werden sollte (z. B. Abteilung „Strategie und strategisches Controlling“, angesiedelt bei der kaufmännischen Direktion). Nur durch regelmäßige Überprüfung und Anpassung der strategischen Ziele an die sich ständig wandelnde Situation des Krankenhauses sowie die Markt- und Wettbewerbsbedingungen ist eine langfristig erfolgreiche Positionierung im Wettbewerb möglich.



1.3. Vorgehensweise bei der Entwicklung einer Strategie

Als Voraussetzung für die strategische Ausrichtung eines Krankenhauses ist im ersten Schritt eine umfassende Bestandsaufnahme der Ausgangssituation des Hauses (Ist-Analyse) durchzuführen. Hierbei ist zwischen der internen Analyse (Betrachtung des Krankenhauses) und der externen Analyse (Betrachtung der durch Markt und Wettbewerb definierten Rahmenbedingungen) zu unterscheiden.

Erst auf dieser Grundlage kann die Konzeption der strategischen Ausrichtung erfolgen, d. h. es können an die Bedürfnisse und Möglichkeiten des Hauses angepasste strategische Handlungsziele erarbeitet werden. Analog einer klassischen Zielpyramide, die von strategischen Oberzielen bis hin zu operativen Unterzielen heruntergebrochen wird, wird die anschließende Umsetzung der getroffenen strategischen Entscheidungen durch operative Maßnahmen erforderlich. Diese Umsetzungsphase schließt eine Anpassung der krankenhausinternen Prozesse und Ressourcen einschließlich der ‚Baulichen Zielplanung‘ an die neuen Anforderungen ein.

Der vorliegende Leitfaden orientiert sich an den wesentlichen Schritten zur Durchführung eines klassischen Strategieprojekts. Dieses ist auf die Strategieentwicklung fokussiert und beinhaltet die **Analyse und Bewertung der Ist-Situation (Kapitel 2)**, die **Konzeption der strategischen Ausrichtung (Kapitel 3)** und die Verabschiedung einer strategischen **Umsetzungsplanung (Kapitel 4)**. Die sich anschließende operative Umsetzung der Strategie einschließlich Anpassung von Prozessen und Ressourcen ist nicht Bestandteil eines klassischen Strategieprojekts und daher auch nicht Gegenstand dieses Leitfadens.

Die nachfolgende Abbildung veranschaulicht den Fokus der Strategieentwicklung und macht deren Bedeutung für die Prozesse und Ressourcen des Krankenhauses deutlich.

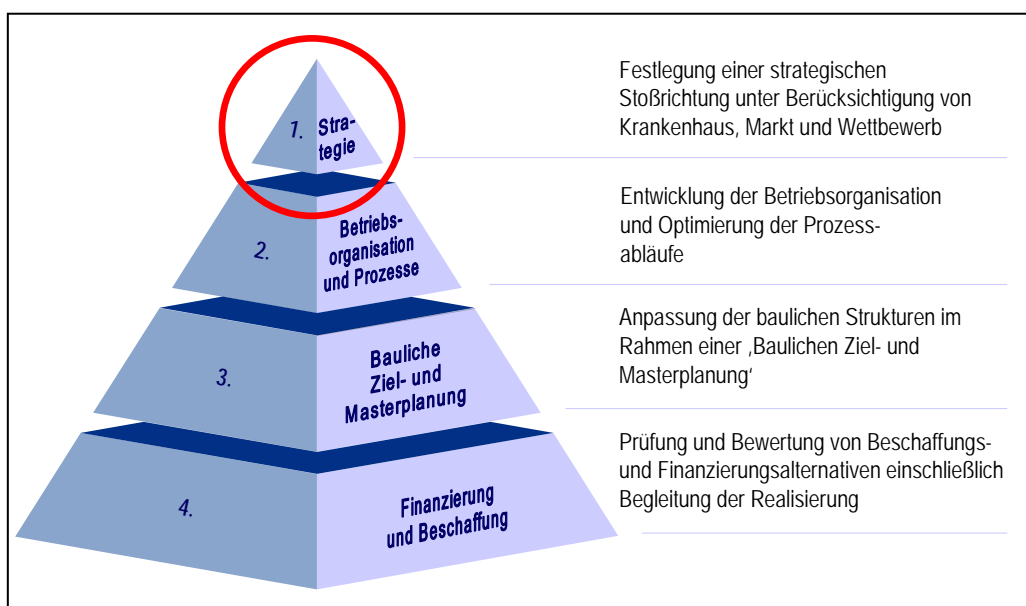


Abbildung 2: Fokus Strategie im Rahmen der Erfolgspyramide



2. Analyse und Bewertung der strategischen Position des Krankenhauses

Die durchzuführende Ist-Analyse der strategischen Ausgangsposition des Krankenhauses bezieht sich auf die Analysefelder Krankenhaus, Markt und Wettbewerb. In den nachfolgenden Kapiteln sind beispielhafte Fragestellungen, die im Rahmen dieser Analysefelder zu beantworten sind, untergliedert nach erfolgsrelevanten Themenbereichen dargestellt. Zur leichteren Bearbeitung sind die Kapitel einheitlich aufgebaut: Zu Beginn jedes Kapitels werden Inhalt und Zielsetzung dargestellt, gefolgt von beispielhaften, jeweils der Analyse zugrunde zu legenden Fragestellungen. Die folgende Übersicht veranschaulicht die Struktur der Analysekapitel:

1. Inhalt
2. Zielsetzung
3. Beispielhafte Fragestellungen

In Kapitel 2.3 wird eine Vorgehensweise zur Bewertung der Ergebnisse der Bestandsaufnahme vorgeschlagen. Diese ist Grundvoraussetzung für die Identifizierung strategischer Handlungsfelder und die Festlegung der strategischen Ausrichtung. Der dargestellte Vorschlag beruht auf den Instrumentarien einer Portfolio- sowie einer SWOT-Analyse.

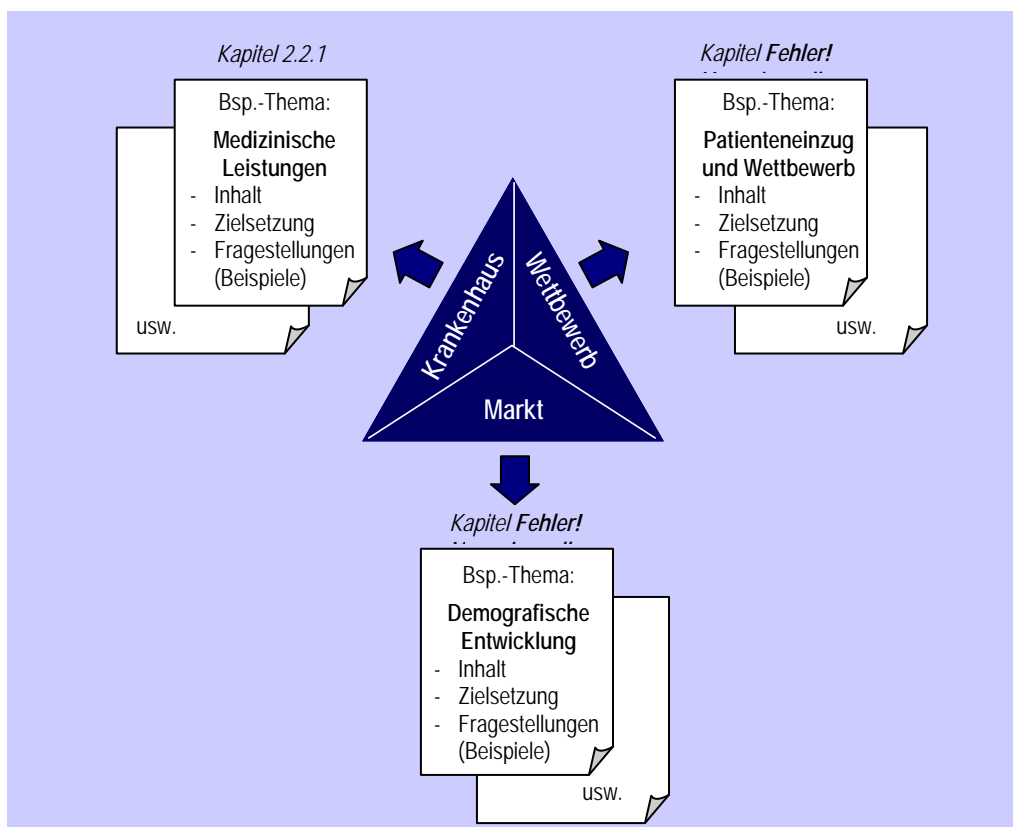


Abbildung 3: Aufbau des Leitfadens „Strategische Zielplanung“



2.1. Analyse der externen Strukturen

Zur erfolgreichen Positionierung eines Krankenhauses im Wettbewerb ist eine genaue Analyse der Rahmenbedingungen „Wettbewerb“ und „Markt“ erforderlich. Da die Markt- und Wettbewerbsbedingungen durch das Krankenhaus wenig beeinflussbar oder veränderbar sind, müssen Art und Umfang der Leistungserbringung durch das Krankenhaus an diesen Gegebenheiten ausgerichtet werden.

2.1.1. Rechtliche Rahmenbedingungen

Inhalt

Im Fokus steht die Erfassung der wesentlichen rechtlichen Vorgaben, die prägenden Einfluss auf Art und/oder Umfang der Leistungserbringung des Krankenhauses haben. Zu betrachten sind hier sowohl die Vorgaben auf Bundesebene als auch die des jeweiligen Bundeslandes.

Zielsetzung

Die Analyse zeigt die rechtlichen Grenzen, aber auch die Möglichkeiten der strategischen Entwicklung des jeweiligen Krankenhauses auf und ist daher wesentliche Entscheidungsgrundlage für die strategische Maßnahmenplanung.

Fragestellungen (Checkliste)

- Aus welchen Regelungen auf Bundesebene resultieren wesentliche Vorgaben für Art und Umfang der Leistungserstellung durch das Krankenhaus (Strukturvorgaben)?
- Welche Entwicklungen zeichnen sich auf Seiten der Bundesgesetzgebung für den Krankenhausesektor kurz-, mittel- und langfristig ab?
- Welche Entwicklungen ergeben sich aus der Krankenhausplanung des zuständigen Ministeriums?
- ...



2.2. Analyse der internen Strukturen

Die Analyse der internen Strukturen beinhaltet die Beschreibung der aktuellen Situation des zu betrachtenden Krankenhauses unter dem Fokus wesentlicher Erfolgsfaktoren, wie insbesondere Leistungsangebot und -vernetzung, Wirtschaftlichkeit, Marketing/Image, Führungs- und Entscheidungsstrukturen sowie organisatorische und bauliche Strukturen.

Vor Beginn der Analyse empfiehlt es sich, die Ausgangssituation des Krankenhauses kurz und prägnant zu skizzieren, d. h.: Wie lässt sich die aktuelle Situation des Krankenhauses in wenigen Worten beschreiben? Was sind die Auslöser für das Strategieprojekt und welche Erwartungen werden hiermit verbunden? Für welche dringlichen Problemstellungen wird eine Lösung erhofft?

2.2.1. Medizinische Leistungen

Inhalt

Gegenstand der Betrachtung sind die bestehenden medizinischen Leistungsangebote des Krankenhauses. Dabei werden folgende Leistungsbereiche unterschieden:

- Stationäre Fachabteilungen
- Intensivmedizinische Fachabteilungen/Behandlungen
- Ambulante Behandlungen
- OP (wird als Schnittstellenfunktion betrachtet, keine Prozessanalyse!)
- Diagnostisch-therapeutische Unterstützungsleistungen (z. B. Labor, Radiologie)
- Medizinisch-technische Versorgung (z. B. Zentralsterilisation, Apotheke)
- Ergänzende Leistungsbereiche bzw. Wahlleistungsbereiche (z. B. persönliche ärztliche Behandlung durch Chefarzte, 1-Bett-Zimmer, Wellness-/Fitnessangebote, Patientenhotel)

Zielsetzung

Die Ist-Analyse der medizinischen Leistungen dient dazu, das Leistungsspektrum des Krankenhauses in seinen wesentlichen Merkmalen und Ausprägungen zu erfassen und transparent darzustellen. Auf dieser Basis ist es möglich, Aussagen zu den Stärken und Schwächen im Kerngeschäft des Krankenhauses zu treffen (z. B. über Benchmarking und/oder Referenzkrankenhäuser). Im Ergebnis gilt es zu erkennen, welche Leistungsangebote aus- oder ggf. abgebaut werden sollten, um sich in der Zukunft strategisch erfolgreich am Gesundheitsmarkt zu positionieren.



Die Auswertung der medizinischen Leistungen erfolgt nicht nur für das Krankenhaus insgesamt, sondern zudem separat für die einzelnen Fachrichtungen, da sich je nach Fachrichtung sehr unterschiedliche Ergebnisse zeigen können. Die Ergebnisse der Analyse sind Basis für die gezielte strategische Positionierung des Krankenhauses bzw. der einzelnen Fachbereiche.

Fragestellungen (Checkliste)

Leistungsspektrum:

- Welches Leistungs- bzw. Behandlungsspektrum bietet das Krankenhaus derzeit an?
- Gibt es besondere Versorgungsschwerpunkte und/oder Spezialisierungen der Fachabteilungen?
- ...

Leistungskennzahlen:

- Wie ist die Entwicklung der Fallzahlen und Patientenzahlen?
- Wie ist der Verlauf der mittleren Verweildauer?
- Wie ist die Entwicklung der Schwergrade (CMI)?
- ...

Medizinisch-technische Ausstattung:

- Welche apparative Ausstattung ist im Krankenhaus vorhanden?
- ...



Haftungsausschluss

Künftige Ereignisse sind ungewiss, ihre Vorhersage beruht notwendigerweise auf Einschätzungen. Die Prognosen in diesem Bericht sind somit keine Tatsachenbehauptungen, sondern Meinungsäußerungen. Die ANDREE CONSULT GmbH haftet daher nicht für Schäden, die darauf beruhen, dass Entscheidungen auf in diesem Bericht erstellte Prognosen gestützt werden.

Wir unterstellen, dass die uns vom Mandanten zur Verfügung gestellten Dokumente und Informationen vollständig sind sowie deren Inhalt korrekt ist und dass vorgelegte Kopien unverändert und gänzlich den Inhalt der Originale wiedergeben. Die ANDREE CONSULT GmbH übernimmt keine Garantie für die Richtigkeit und Vollständigkeit der verarbeiteten Informationen.

Vervielfältigung, Weiterleitung und Veröffentlichung

Dieser Bericht ist urheberrechtlich geschützt. Die gewerbsmäßige Verwertung ohne eine schriftliche Zustimmung der ANDREE CONSULT GmbH ist unzulässig. Die Vervielfältigung und Weiterleitung dieses Berichts jeder Art (elektronisch oder in Papierform) ist nur gestattet an Beschäftigte und Organe des Auftraggebers oder des Krankenhausträgers sowie an Behörden im Rahmen von Fördermittel- oder sonstigen Genehmigungsverfahren. Die darüber hinausgehende Vervielfältigung und Weiterleitung sowie die Veröffentlichung des Berichts ist nur nach vorheriger Zustimmung der ANDREE CONSULT GmbH möglich.

Gleiches gilt für die Vervielfältigung, Weiterleitung und Veröffentlichung von Auszügen aus diesem Bericht.



ANDREE CONSULT

Beratung und Gutachten
im Gesundheitswesen

Im Früngt 13
53773 Hennef
Tel.: 0 22 48 . 909 87 30
Fax: 0 22 48 . 909 87 31
info@andreeconsult.de
www.andreeconsult.de