

Strategisches Risikomanagement im Klinikbereich – Aufbau, Methodik und strategische Fragestellungen am Beispiel Integrierte Versorgung und Medizinische Versorgungszentren

von Christoph Schmitz

1 Einleitung

Das deutsche Gesundheitssystem ist schon seit einigen Jahren durch starke Umbrüche und Veränderungen gekennzeichnet. Einnahmerückgänge und restriktive Budgetierung durch die Krankenkassen einerseits sowie Kostensteigerungen durch Tarifsteigerungen und höhere Sachkosten andererseits müssen durch niedergelassene Ärzte und Krankenhäuser bewältigt werden. Hinzu kommt, dass durch zahlreiche Gesetzesänderungen die Grenzen zwischen dem ambulanten und dem stationären Sektor aufweichen. Hierdurch ergeben sich neue Konstellationen in Form von intra- und intersektoralen Partnerschaften und Kooperationen. Sie bieten zahlreiche Chancen, um die wirtschaftlichen Herausforderungen der Zukunft zu meistern, bergen aber auch erhebliche Risiken. Vor dem Eingehen neuer strategischer Partnerschaften und Verbünde ist es deshalb notwendig, alle Chancen und Risiken abzuschätzen und zu bewerten. Dies geschieht mit Hilfe des strategischen Risikomanagements.

Der Artikel geht im ersten Teil auf die Methodik und den Aufbau des strategischen, betriebswirtschaftlich orientierten Risikomanagements ein, insbesondere auf die Beurteilung neuer Partnerschaften und Kooperationen. Im zweiten Teil werden zwei neue Kooperationsmodelle näher beleuchtet: Verträge zur Integrierten Versorgung nach § 140 SGB V sowie Medizinische Versorgungszentren nach § 95 SGB V. Der Text wirft die Frage auf, welche strategischen Überlegungen mit der Integrierten Versorgung sowie mit Medizinischen Versorgungszentren für Krankenhäuser verbunden sind und wie diese mit Hilfe der Methodik des strategischen Risikomanagements strukturiert dargestellt und bewertet werden können?

2 Strategisches Risikomanagement

2.1 Zielsetzungen des strategischen Risikomanagements

Das seit Mai 1998 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“. 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 Notwendigkeit, insbesondere der Krankenhäuser und Kliniken, sich als Unternehmen im Gesundheitsmarkt zu bewegen, ist der Aufbau eines strategischen Risikomanagementsystems im Sinne der „Gesamtheit aller organisatorischen Regelungen und Maßnahmen zur Risikoeerkennung und zum Umgang mit den Risiken unternehmerischer Betätigung“ zu sehen.

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. In Verbindung mit anderen Planungssystemen ist zu beachten, dass die unterjährig erfassten Risiken die Planungen der Folgejahre wesentlich unterstützen können.

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.

Die Zukunftsorientierung des strategischen Risikomanagements ist ebenfalls hervorzuheben, insbesondere in Abgrenzung zu Kennzahlen- und weiteren

vergangenheitsorientierten Controlling-Systemen. In vielen Krankenhäusern werden Kennzahlensysteme geführt, die bei Über- bzw. Unterschreiten bestimmter Kennzahlenwerte Informationen und ggf. auch Aktionen auslösen und demnach dem Risikomanagement sehr ähnlich sind. Kennzahlensysteme stützen sich allerdings ausschließlich auf Vergangenheitsdaten, während das strategische Risikomanagement auf zukünftige Entwicklungen ausgerichtet ist. Das strategische Risikomanagement kann daher auf Kennzahlen und Kennzahlenentwicklungen als Frühindikatoren zurückgreifen, wenn zukünftig eine ähnliche Entwicklung wie in der Vergangenheit erwartet wird. Sobald jedoch neue Rahmenbedingungen (z. B. seitens des Gesetzgebers, Wettbewerbers, oder des Arbeitsmarkts) oder neue Strategien (neue Standorte, Geschäftsfelder, Leistungen) erwartet werden, sind andere Frühindikatoren und Informationen für die Zukunftsprognosen einzusetzen.

Im Rahmen der Zukunftsorientierung des strategischen Risikomanagement kommt der Erfassung der Chancen eine besondere Bedeutung zu. Sie stehen den Risiken gegenüber und müssen gleichermaßen in das Gesamtsystem eingebettet werden. Erst hierdurch kann eine Gesamtbewertung der zukünftigen Unternehmenssituation erfolgen.

2.2 Implementierung und Umsetzung des strategischen Risikomanagements

Die Implementierung eines strategischen Risikomanagementsystems fußt maßgeblich auf der spezifischen Aufbau- und Ablauforganisation eines Unternehmens. Hierfür bieten sich zentrale Unternehmensbereiche wie die strategische Unternehmensentwicklung, das zentrale Qualitätsmanagement oder das zentrale Finanz- und Rechnungswesen an. Diese Bereiche erhalten aus allen Betriebsteilen 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 wie sie in Tabelle 1 dargestellt ist. 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 (Tabelle 2).

Tab. 1: Risiko-Matrix

Risikoidentifikation			Qualitative Risikobewertung							Quantitative Risikobewertung			
Nummer	Bezeichnung Einzelrisiko	Zuordnung Risikofeld	Bestandsgefährdung der Einrichtung/Verschlechterte Wettbewerbsfähigkeit	Verschlechterung der Wirtschaftlichkeit durch Kostensteigerungen	Verschlechterung der Wirtschaftlichkeit durch sinkende Erlöse	Verlust von Patienten	Gefährdung der notwendigen Qualitätsstandards im Behandlungsprozess	Gefährdung der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter	Verschlechterte Wettbewerbsfähigkeit in der Forschung	Gefährdung der notwendigen Qualitätsstandards in Aus-, Fort- und Weiterbildung	Verbale Erläuterung bei fehlender quantitativer Risikobewertung	Wahrscheinlichkeit Eintritt höchste Vermögensminderung $p(x_1)$	Höchste Vermögensminderung (EUR) x_1
1	Verminderte stationäre Patienteneinweisungen	MVZ-Krankenhaus	x	x	x						Neue Konkurrenzsituation des Krankenhauses zum Behandlungsspektrum niedergelassener Ärzte führt zu einem Rückgang von stationären Einweisungen	20%	344.250
2	...												
Gesamt											Höchste Vermögensminderung		344.250

Quantitative Risikobewertung					Risikosteuerung	Verantwortung
Wahrscheinlichkeit Eintritt mittlere Vermögensminderung p (y_2)	Mittlere Vermögensminderung (EUR) y_2	Wahrscheinlichkeit Eintritt geringste Vermögensminderung p (y_3)	Geringsste Vermögensminderung (EUR) y_3	Risikowertungswert (EUR): $E(x)$	Maßnahme (was, wann, wer, warum nicht)	Maßnahmenstand Informationsgrundlage
40%	229.500	40%	183.600	234.090	Offene Kommunikation mit niedergelassenen Ärzten im Vorfeld; Risiko eines kurzfristigen Belegungsrückgangs eingehen; Kompensationsstrategien forcieren	geplant Analyse des Einweiserhaltens, der regionalen „Marktsituation“ im niedergelassenen Bereich; direkte Kontakte mit niedergelassenen Ärzten
Risikowertungswert				234.090		

Beim Aufbau eines Risikomanagementsystems unterteilt jedes Unternehmen für sich spezifische Chancen- bzw. Risikofelder zur inhaltlichen Gliederung in Funktionsbereiche. Im Rahmen eines allgemeinen betriebswirtschaftlichen Risikomanagements sind die Chancen- bzw. Risikofelder breit gefächert und betreffen die unterschiedlichsten Dimensionen eines Unternehmens wie z. B.

- 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.

Liegt der Fokus auf der strategischen Dimension des Unternehmens, muss das Chancen- bzw. Risikofeld der Unternehmensführung weiter aufgegliedert werden. Es empfiehlt sich, strategisch bedeutende Aktivitäten wie Kooperationen, Zusammenschlüsse oder Partnerschaften als separate Felder darzustellen.

Im Rahmen der Risikobeurteilung sind alle Einzelrisiken den Gefährdungsbereichen des Unternehmens zuzuordnen. Gefährdungsbereiche sind definiert als Gefährdungen, die die strategischen Ziele eines Unternehmens beeinträchtigen. In Krankenhäusern können sich die strategischen Ziele vielfältig unterscheiden. Gemeinsam ist jedoch allen eine mehr oder minder ausgeprägte Komponente der Bestandssicherung und ökonomischen Orientierung. Bei konfessionellen Trägern wird diese ergänzt durch die Grundsätze der jeweiligen Glaubenskonfession. Bei Universitätskliniken treten Aspekte der Forschung und Lehre hinzu. Neben den Gefährdungen ergeben sich aber auch Chancen, die sich positiv auf das Erreichen 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/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 quantitative Bewertung vorzunehmen. Im Rahmen der quantitativen Risikobewertung ist eine Einschätzung der potenziellen Vermögensminderungen und Eintrittswahrscheinlichkeiten vorzunehmen. Für unterschiedliche zukünftige Entwicklungen (Umweltzustände) sind die jeweiligen Vermögensminderungen (hoch (x_1), mittel (x_2) bzw. gering (x_3)) mit ihren jeweiligen Eintrittswahrscheinlichkeiten $p(x_1)$, $p(x_2)$, $p(x_3)$ 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 Chancenerwartungswert gebildet, indem die Eintrittswahrscheinlichkeit $p(y)$ mit der potenziellen Vermögensmehrung y multipliziert wird, bezogen auf den Zustand bei höchster (y_1), mittlerer (y_2) und geringster (y_3) Vermögenssteigerung. Der Chancenerwartungswert $E(y)$ kann dann als der durchschnittliche potenzielle 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