



Klinikum Stuttgart

# Strategieentwicklung und –umsetzung im Klinikum Stuttgart

Dr. Ralf-Michael Schmitz  
Geschäftsführer Klinikum Stuttgart

Stuttgart, 19. September 2007





## **Katharinenhospital**

890 Betten  
2300 Mitarbeiter



## **Krankenhaus Bad Cannstatt**

432 Betten  
970 Mitarbeiter

# Klinikum Stuttgart



## **Bürgerhospital**

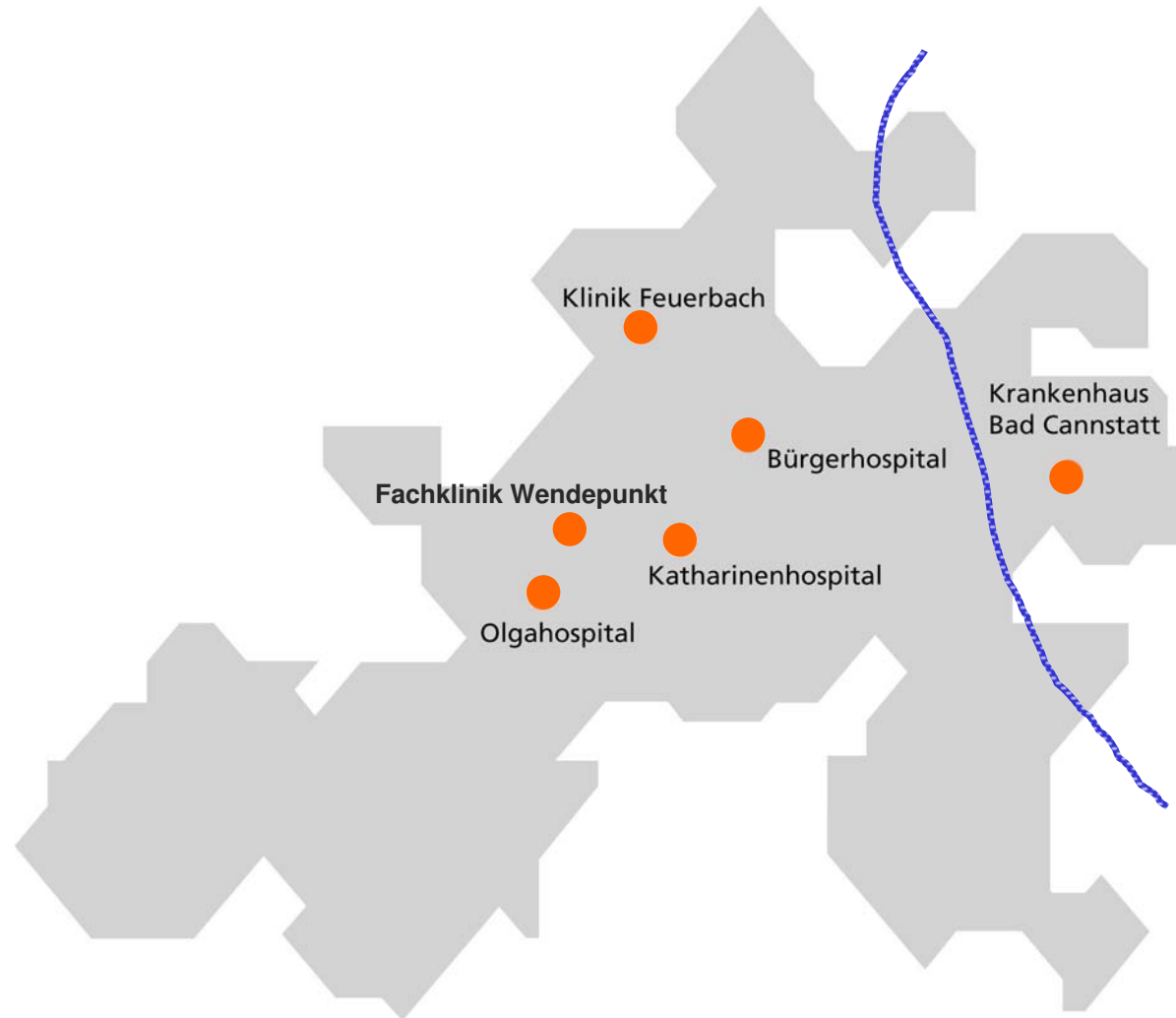
709 Betten  
1400 Mitarbeiter



## **Olgahospital**

398 Betten  
1700 Mitarbeiter







- **rd. 2.500 Betten**  
**(ca. 45 Prozent aller Stuttgarter Klinikbetten)**
- **über 50 Institute und Kliniken**
- **rd. 6.400 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**
- **jährlich ca. 78.000 stationäre Patienten**
- **jährlich ca. 320.000 ambulante Patienten**
- **Jahresbudget: 370 Millionen €**
- **Akademisches Lehrkrankenhaus der Universität Tübingen**





## Jedes vierte Krankenhaus muss schließen

In den nächsten 15 Jahren werden

- ca. 25 Prozent der Krankenhäuser und
- etwa 40-50 Prozent der Betten

infolge der Einführung von DRG und verstärkten Wettbewerbs vom Markt verschwinden!

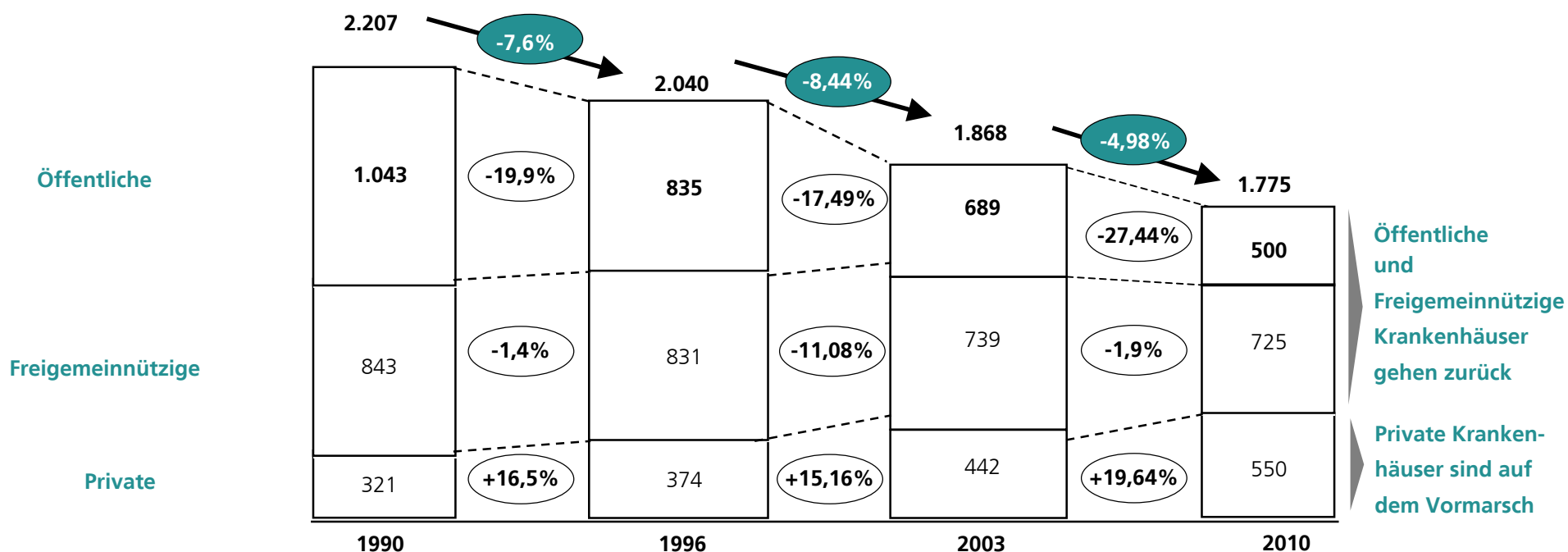
Quelle: Ernst & Young, Gesundheitsversorgung 2020, 2/2005





# Die Zahl der Krankenhäuser wird in Deutschland abnehmen, besonders betroffen: öffentliche und freigemeinnützige Krankenhäuser

## Anzahl der Allgemeinkrankenhäuser in Deutschland nach Trägerschaft



Quelle: Deutsche Krankenhausgesellschaft, Arthur Andersen





**Ziel: Dauerhafte Sicherung der wirtschaftlichen Existenz**

**Weg: Zielorientierte strategische Positionierung am Gesundheitsmarkt**

**⇒ Aufgabe für das Management**



**1** Grundsätzliches

2 Vision

3 TOP-Ziele

4 Analyse der Markt- und Wettbewerbssituation

5 Medizinische Strukturanalyse

6 Maßnahmen

7 Strategisches Controlling





## Die 4+2 Regel

Die erfolgreichsten Firmen einer Branche zeichneten sich ausnahmslos aus in den vier primären Managementdisziplinen

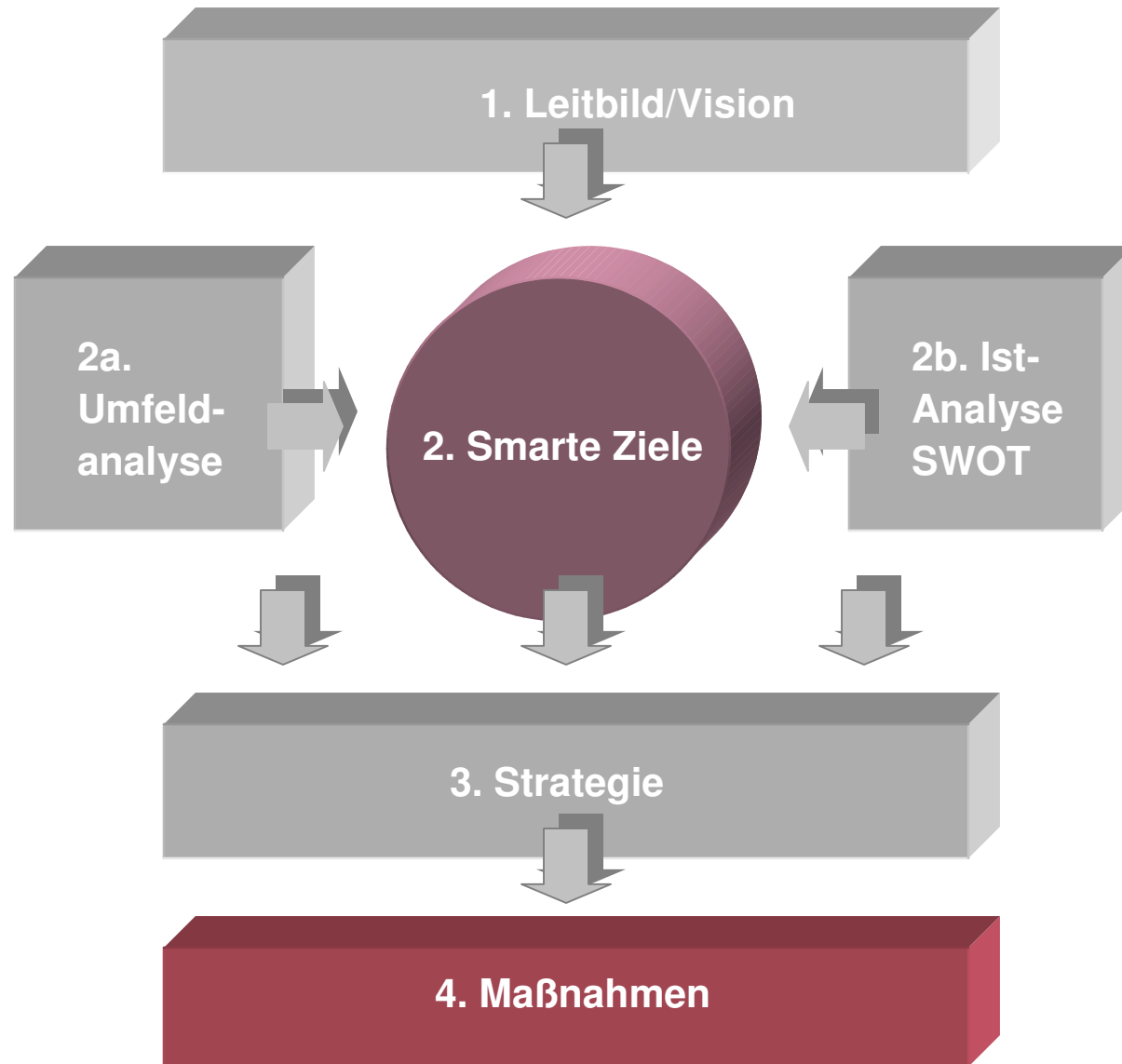
- + Strategie
- + Ausführung
- + Unternehmenskultur
- + Unternehmensstruktur

Ergänzt durch hervorragende Fähigkeiten in zwei der vier sekundären Managementdisziplinen

- Talente
- Innovationen
- Führung
- Fusion/Partnerschaften

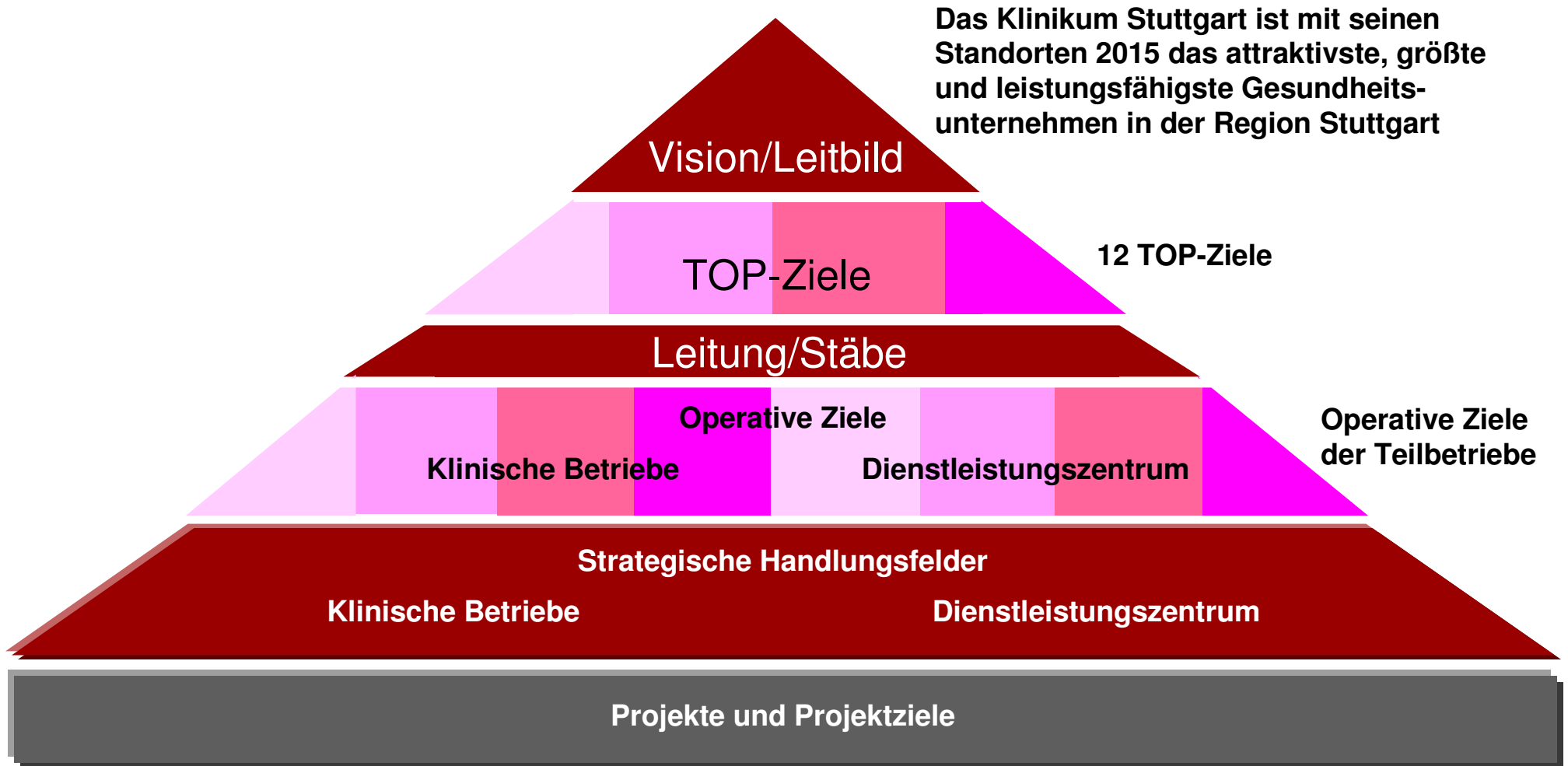


# Das Grundprinzip der Strategieentwicklung





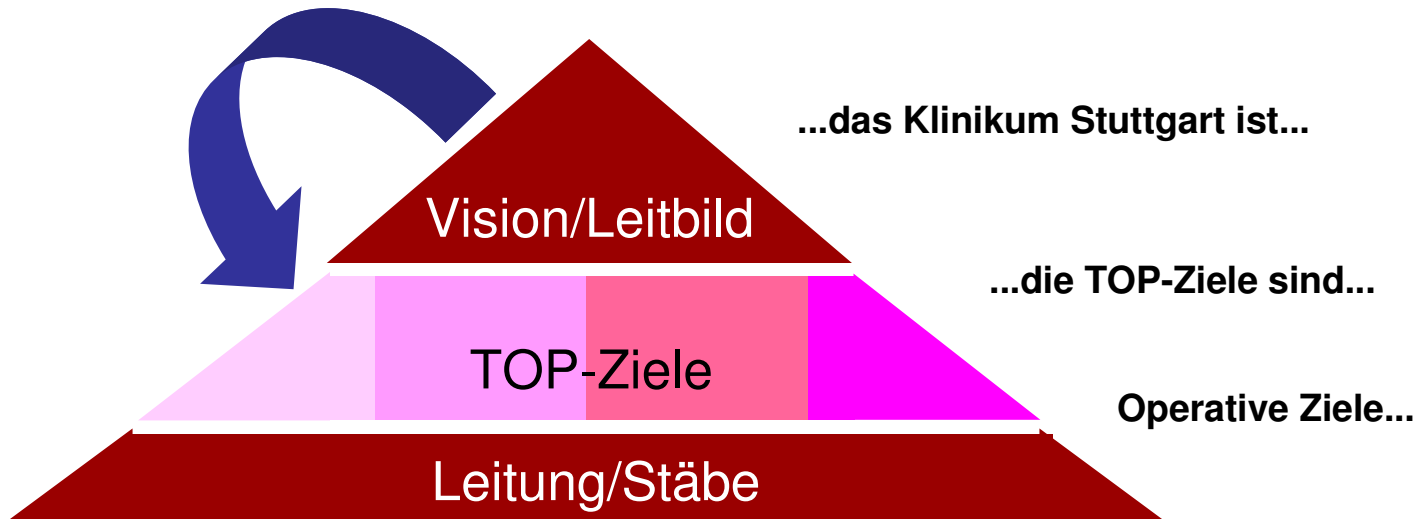
- 1 Grundsätzliches
- 2 Vision
- 3 TOP-Ziele
- 4 Analyse der Markt- und Wettbewerbssituation
- 5 Medizinische Strukturanalyse
- 6 Maßnahmen
- 7 Strategisches Controlling





- 1 Grundsätzliches
- 2 Vision
- 3 TOP-Ziele
- 4 Analyse der Markt- und Wettbewerbssituation
- 5 Medizinische Strukturanalyse
- 6 Maßnahmen
- 7 Strategisches Controlling







### TOP-Ziele

**Das Klinikum Stuttgart ist mit seinen Standorten 2015 das attraktivste, größte und leistungsfähigste Gesundheitsunternehmen in der Region Stuttgart.**

1. Das Leistungsspektrum des Klinikums Stuttgart schafft den bestmöglichen Nutzen für seine Patienten, einweisende Ärzte und weitere Zielgruppen.
2. Im Klinikum Stuttgart besteht in allen Bereichen eine umfassende Leistungskultur, die sich an ethischen Grundsätzen orientiert.
3. Aus-, Fort- und Weiterbildung aller Berufsgruppen genießen im Klinikum Stuttgart als akademischem Lehrkrankenhaus einen hohen Stellenwert.
4. Ab dem Jahr 2010 erreicht das Klinikum Stuttgart ein positives Betriebsergebnis.
5. Der Umsatz des Klinikums Stuttgart steigert sich trotz Konvergenzphase.
6. Das Klinikum Stuttgart verfügt für die Bereiche Innere Medizin, Kinder- und Jugendmedizin, Frauenheilkunde, Chirurgie über eine neu gebaute Infrastruktur.





## TOP-Ziele

**Das Klinikum Stuttgart ist mit seinen Standorten 2015 das attraktivste, größte und leistungsfähigste Gesundheitsunternehmen in der Region Stuttgart.**

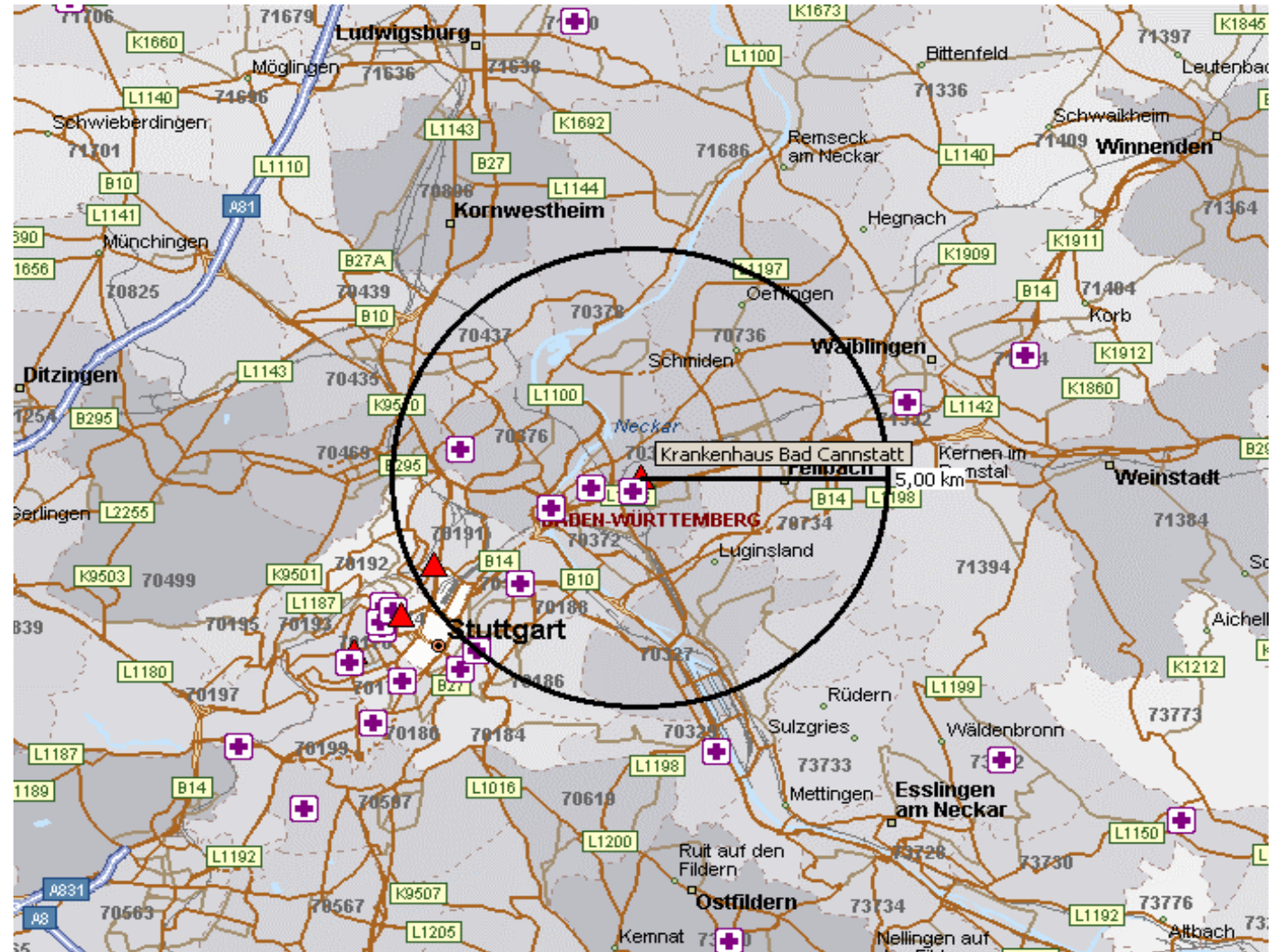
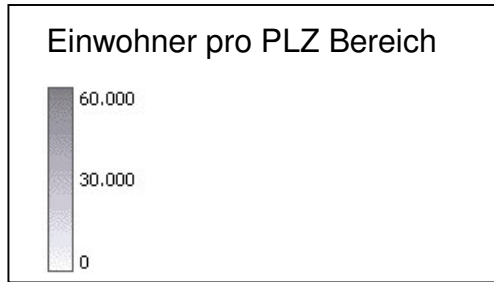
7. Entsprechend dem Baufortschritt sind die medizinischen Abteilungen in interdisziplinären Zentren zusammengefasst.
8. Medizinische und pflegerische Leistungen werden in herausragender Prozess- und Ergebnisqualität erbracht.
9. Es bestehen unternehmerische Führungsstrukturen und Entscheidungskompetenzen im Rahmen der Satzung.
10. Das Klinikum Stuttgart ist Marktführer in der stationären medizinischen Versorgung in der Region Stuttgart, insbesondere in den unserem Leistungsspektrum entsprechenden Hauptdiagnosekategorien (MDCs).  
In der Patientenversorgung nimmt es bei der Kinder- und Jugendmedizin sowie in mindestens zwei weiteren Disziplinen bundesweit eine Spitzenposition ein.
11. Das Klinikum Stuttgart ist innovativer Anbieter von umfassenden Versorgungsdienstleistungen stationärer, teilstationärer und ambulanter Krankenbehandlung.
12. Umfassende Transparenz von Leistungen, Kosten und Informationen sowie Konsequenz sind gewährleistet durch Controlling und zielorientierte Führung.





- 1 Grundsätzliches
- 2 Vision
- 3 TOP-Ziele
- 4 Analyse der Markt- und Wettbewerbssituation**
- 5 Medizinische Strukturanalyse
- 6 Maßnahmen
- 7 Strategisches Controlling

# Das Krankenhaus Bad Cannstatt und seine Wettbewerber

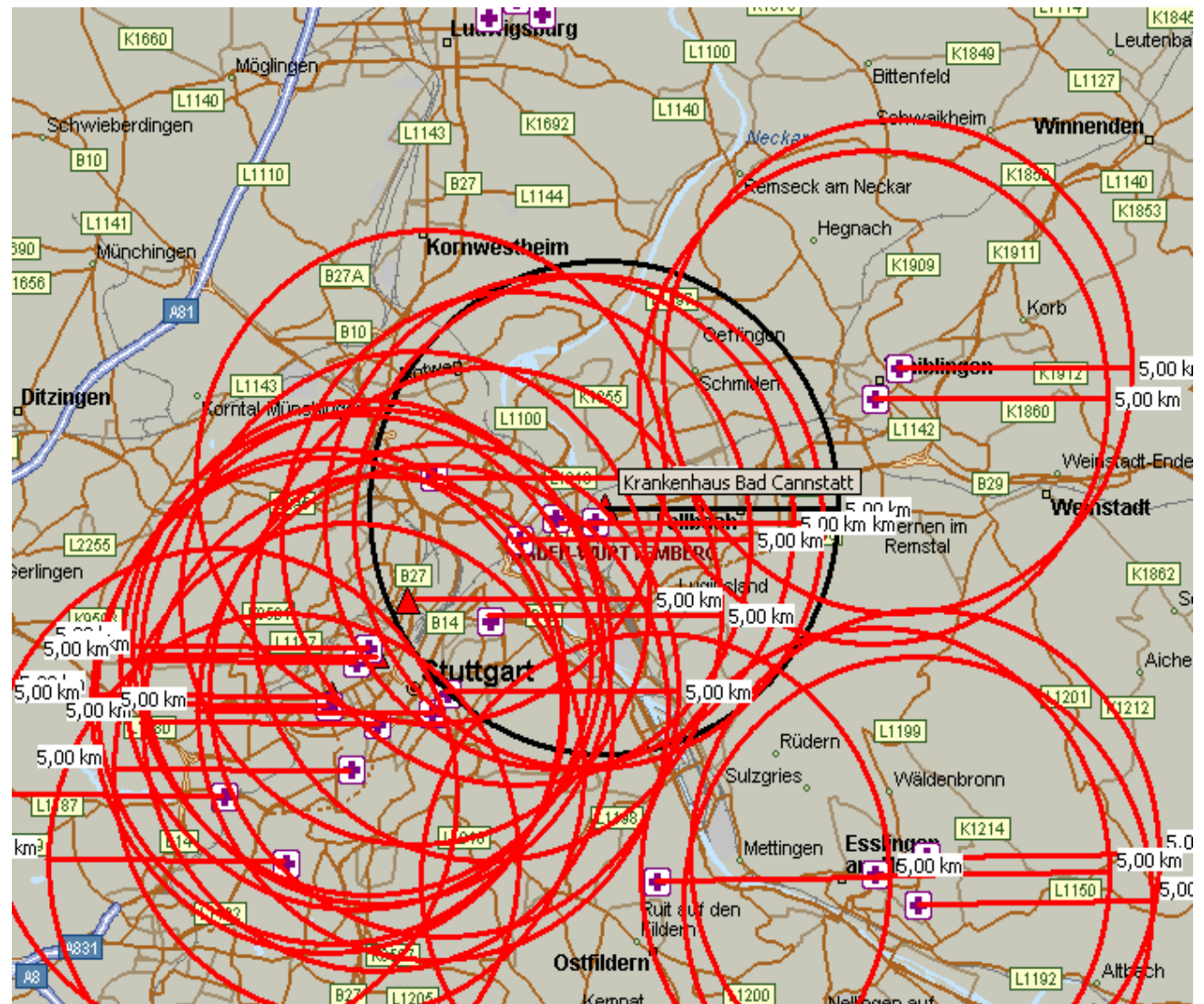


Im direkten Kerngebiet des Krankenhauses Bad Cannstatt ist kein wettbewerbsfreier Raum ...

Um das Krankenhaus Bad Cannstatt ist ein Kreis mit einem Radius von 5km gezogen.

Die Wettbewerber sind durch rote Kreise mit einem Radius von ebenfalls 5km gekennzeichnet.

Dargestellt sind alle Wettbewerber, die in den 5km Kreis des Hauses Bad Cannstatt "hineinstrahlen".





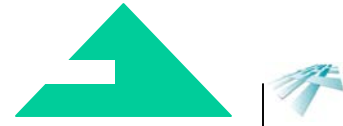
- 1 Grundsätzliches
- 2 Vision
- 3 TOP-Ziele
- 4 Analyse der Markt- und Wettbewerbssituation
- 5 Medizinische Strukturanalyse**
- 6 Maßnahmen
- 7 Strategisches Controlling



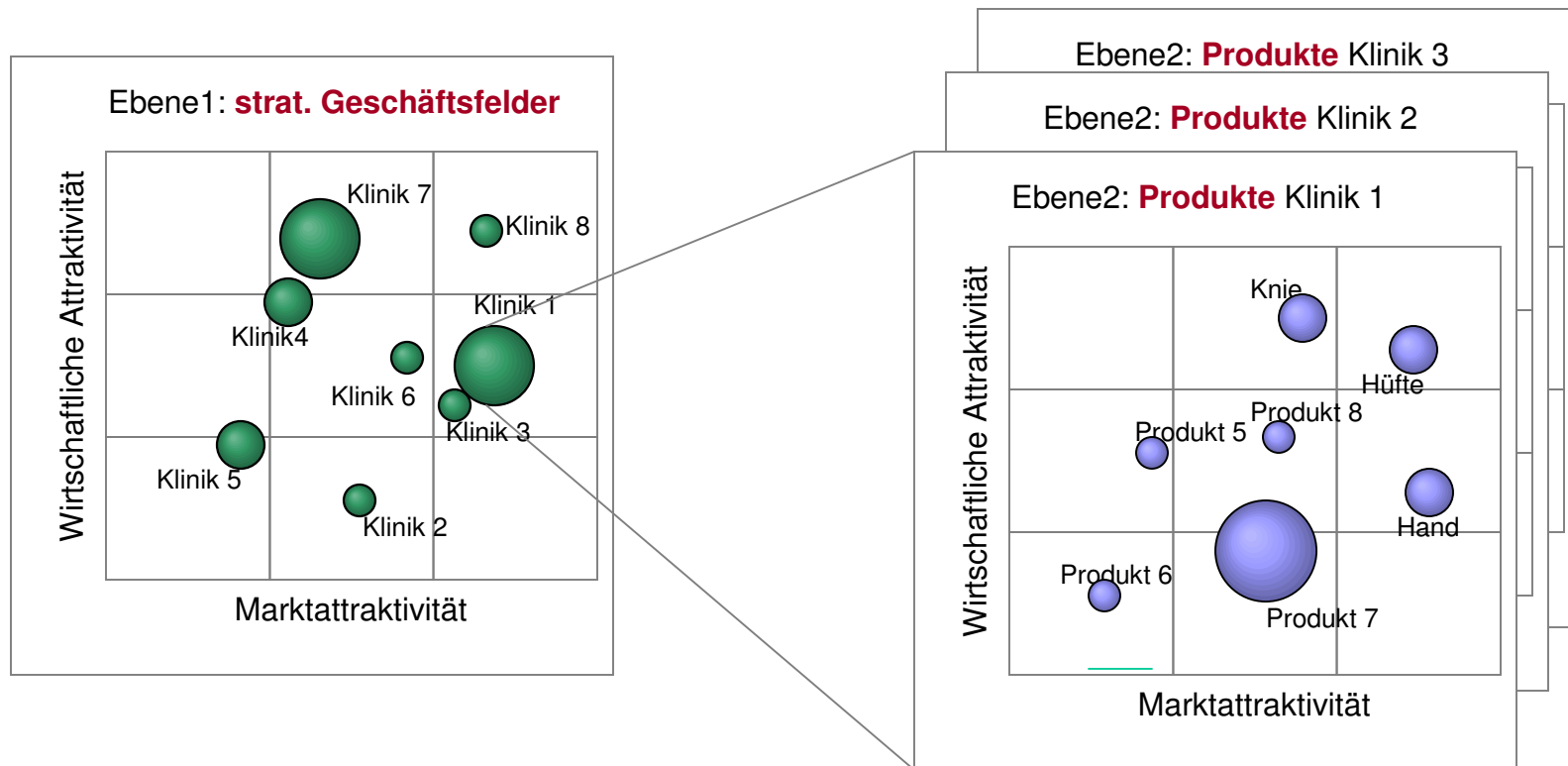
## Fokus der Medizinischen Strukturanalyse:

- Fundamentalsituation
- DRG-Effizienz
- Schwerpunktbildung
- Differenzierung zwischen Grund- und Spezialversorgung
- Fallzahlentwicklung  
(demografische Entwicklung, ambulantes Potential, VD)





Die Portfolioanalyse ist in einem zweistufigen Ansatz durchzuführen. Die Ebene 1 dient der Betrachtung der **strategischen Geschäftsfelder** (Kliniken) des gesamten Hauses, die Ebene 2 der Bewertung der **Produkte** (medizinischen Leistungen) der jeweiligen Klinik.





- Konzentrierung der Leistungssegmente  
(Reduktion des internen Wettbewerbs, Aufgabe von Doppelvorhaltungen)
- Differenzierung der Leistungssegmente  
(Spezialisierung innerhalb großer Fachgebiete und Ausweisung wissenschaftlicher Expertise)
- Marktlücken erschließen
- Zentrenbildung (z.B. organbezogen)

**Cave:** Strukturveränderungen müssen von Patienten nachvollzogen werden können, ohne dass Mitbewerber von der Angebotsänderung profitieren.





- 1 Grundsätzliches
- 2 Vision
- 3 TOP-Ziele
- 4 Analyse der Markt- und Wettbewerbssituation
- 5 Medizinische Strukturanalyse
- 6 Maßnahmen**
- 7 Strategisches Controlling





## ■ Umsätze steigern durch Weiterentwicklung des Leistungsprogramms:

- Steigerung der Fallzahlen und Schweregrade
- Attraktive neue Leistungsangebote
- Aufbau einer integrierten Versorgung (Gesundheitszentrum)
- Prüfung und Ausbau von Kooperations-/Fusionsmöglichkeiten
- Erlösquellen „neben“ dem Budget erschließen

## ■ Aufwand begrenzen:

- Deckelung/Kürzung des Budgets erfordert straffes Kostenmanagement
- Patientenbezogene Reorganisation und Steuerung des Leistungsgeschehens (incl. Verwaltung)
- Zentrumsorganisation





## Interne Budgetierung (Target Costing, DB-Rechnung)

DB-Rechnung	Ist 2004		int. Ansatz 2005		InEK-Benchmark-Daten
	absolut	je Fall		je Fall	
<b>Erträge</b>					
DRG					DRG-Daten
BPIV					bewertet mit
1-/2-Bett-Zimmer					durchschnittlichen
Ertr. Amb. Operieren					BFW
Ambulante Ertr.					der kalk. Häuser
Chefarztabg.					
<b>Summe Erträge</b>					
<b>direkt zuordenb. Aufwand</b>	VK	Durchsch. aufw and	Aufw and	je Fall	<b>Aufwandsdaten der kalk. Häuser</b>
Ärztlicher Dienst					ÄD Normalstation
Pflegedienst (inkl. Schüler)					PD Normalstation
evtl. Schüler gesondert					
Med.-techn. Dienst					MTD Normalstation
Med. Bedarf					MB Normalstation
Med. Technik					
<b>Summe dir. Kosten</b>					
<b>DB 1</b>					
<b>IBLV</b>	Leist.	Satz	Aufw and	je Fall	Aufw and Radiologie
Radiologie					Aufw and Labor
Labor					etc.
Fkt.diagn.					
OP					
Anästhesie					
Physikl. Therapie					
Ergotherapie					
Klin. Psychologie					
Diätberatung					
Pflegedienstleitung					
Betriebsarzt					
Bettenzentrale					
Hygiene					
...					
...					
<b>Summe IBLV</b>					
<b>DB 2</b>					
<b>pauschale Verrechnung</b>	Tage	Satz	Aufw and	je Fall	Aufw and
<b>Basiskosten</b>					Basisbereich
<b>nicht zurechenb. PK</b>					
<b>DB 3</b>					

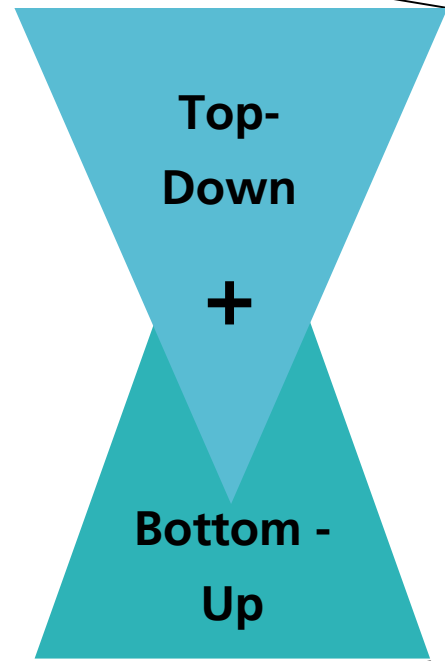


# Weitere Maßnahmen auf dem



## Klinikum Stuttgart

Einsparmaßnahmen	Einsparbetrag						Voraussetzung im	Voraussetzungen
	2005	2006	2007	2008	2009	2010		
<b>Zusammenfassung</b>	*****	*****	*****	*****	*****	*****		
Reorganisation der Arztbriefschreibung (Automatisierung der Arztbriefschreibung mit Bournein, die zeitliche SAP zusammen mit Patientendaten/Disagnosen/Befunddaten befüllt)							PA	Zusammenstellung aller Sekretärinnen (Herr Sekretär) Kapaz. an die Geschäftsleitung
Abrechnung der überärztlichen Zulagen		400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	PA	Voraussetzung: Gewinnderelationsklasse, und Einlagen mit GPR
Verringerung früherer Mitarbeiter und Beamten	5.400.000	5.400.000	5.400.000	5.400.000	5.400.000	5.400.000	PA	Voraussetzung: Gewinnderelationsklasse
Haushaltsvertrag	0	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000	GF	
Budgetkürzung 2% im Personalbereich	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	GF	
Reduktion der Personalstellensteigerung von 2% auf 2% 40 Stunden Woche	2.500.000	7.000.000	11.500.000	11.500.000	11.500.000	11.500.000	PA	Herr Sekretärin beschränkt die weiteren Einstellungen
Zulagen in der Dienstvereinbarung Klinikum Stuttgart (z.B. haarübergreifende Einträge)		2.000.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	GF	
DRK Gestellungsvertrag Versatlungskarten (ca. 100 VK)	0	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	PA	Herr Sekretärin Mittel des Vektors
DRK Gestellungsvertrag (ca. 100 VK)	0	1.000.000	2.500.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	GF	
Reduzierung der Freistellungen von Personalräten		300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	UKO-S	
Auflistung am Wochenende (z.B. im KBC zeitigern)							Orq	Herr Sekretärin in Abstimmung mit dem Controller bis 31.02.2005
Ausstieg der Schüler aus der ZVK							PA	Herr Sekretärin Mittel, ab der Sekretärin der ZVK aussteigende Schüler
Rechtsberatung; Zahlungen an das Rechtsamt	0	0	0	0	0	0	Orq	
Rechnungsprüfungsamt	360.000	360.000	360.000	360.000	360.000	360.000	GF	
Arbeitsrechtlich-technischer Dienst	0	0	0	0	0	0	Orq	
Kurzliegezeit in Zentrum für Chir. am KH	100.000	192.000	192.000	192.000	192.000	192.000	Orq	4 VK absteigend, Freizeitmengen pro ZH nachweis
Kurzliegezeit in der HNO am KH	0	0	0	0	0	0	Orq	Freizeitmengen pro ZH nachweis bis 18.02.2005
Aufnahmestellen OH (OASE)							Orq	
Archivzusammenlegung		10.000	40.000	50.000	50.000	50.000	Orq	
Spracherkennung in der Chir. Klinik							IT	
Kulturmanagement von der Bibliothek mitverwalten?							Orq	Freizeitmengen pro ZH nachweis bis 18.02.2005
Zielvereinbarungen für OR							PA	Freizeitmengen / Herr Sekretärin pro ZH nachweis bis 18.02.2005
EDV (Datenleistungen zurichen den Mitarbeitern)	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	IT	
Kreditorisierung durch Mandantenprojekt	1.000.000						FP	
Anforderungen Materialbedarf über EDV							IT	
TK neuer Anbieter für Ferngespräche	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	IT	
Leistungsabteilung							GF	offiziell (Termin nicht erreicht)
Zinzerträge (z.B. durch Verzinsung der Mahnungen)	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	FP	
Zinzerträge für Übernahme FLH durch die Stadt	70.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	FP	
Stationäre Abrechnung							FP	Herr Sekretärin pro ZH nachweis bis 18.02.2005
Ambulante Abrechnung							FP	Herr Sekretärin pro ZH nachweis bis 18.02.2005
Abgaben der Chir. Abrechnung Volumen (ca. 25 Mio)							FP	Herr Sekretärin pro ZH nachweis bis 18.02.2005
Drittmittel							GF	Geschäftsführung pro ZH nachweis bis 18.02.2005
Umstellung von früheren Gewinnverhältnissen in die Darstellung DRG-Risiko: Verbesserung Dokumentation (Stichprobenprüfungen), Fallabklärung, Vermeidung von Kurzliegezeit-Abhängen, Mitwirken bei Kalkulation, Einflussnahme über Fachverbände, Ausgliederungen (Pädiatrie, Geriatrie, etc.)							CO	Nicht
<b>Summe</b>	*****	*****	*****	*****	*****	*****		



- Kombination der Maßnahmen
- Partizipation der Mitarbeiter



## ■ Umsätze steigern durch Weiterentwicklung des Leistungsprogramms:

- Steigerung der Fallzahlen und Schweregrade
- Attraktive neue Leistungsangebote
- Aufbau einer integrierten Versorgung (Gesundheitszentrum)
- Prüfung und Ausbau von Kooperations-/Fusionsmöglichkeiten
- Erlösquellen „neben“ dem Budget erschließen

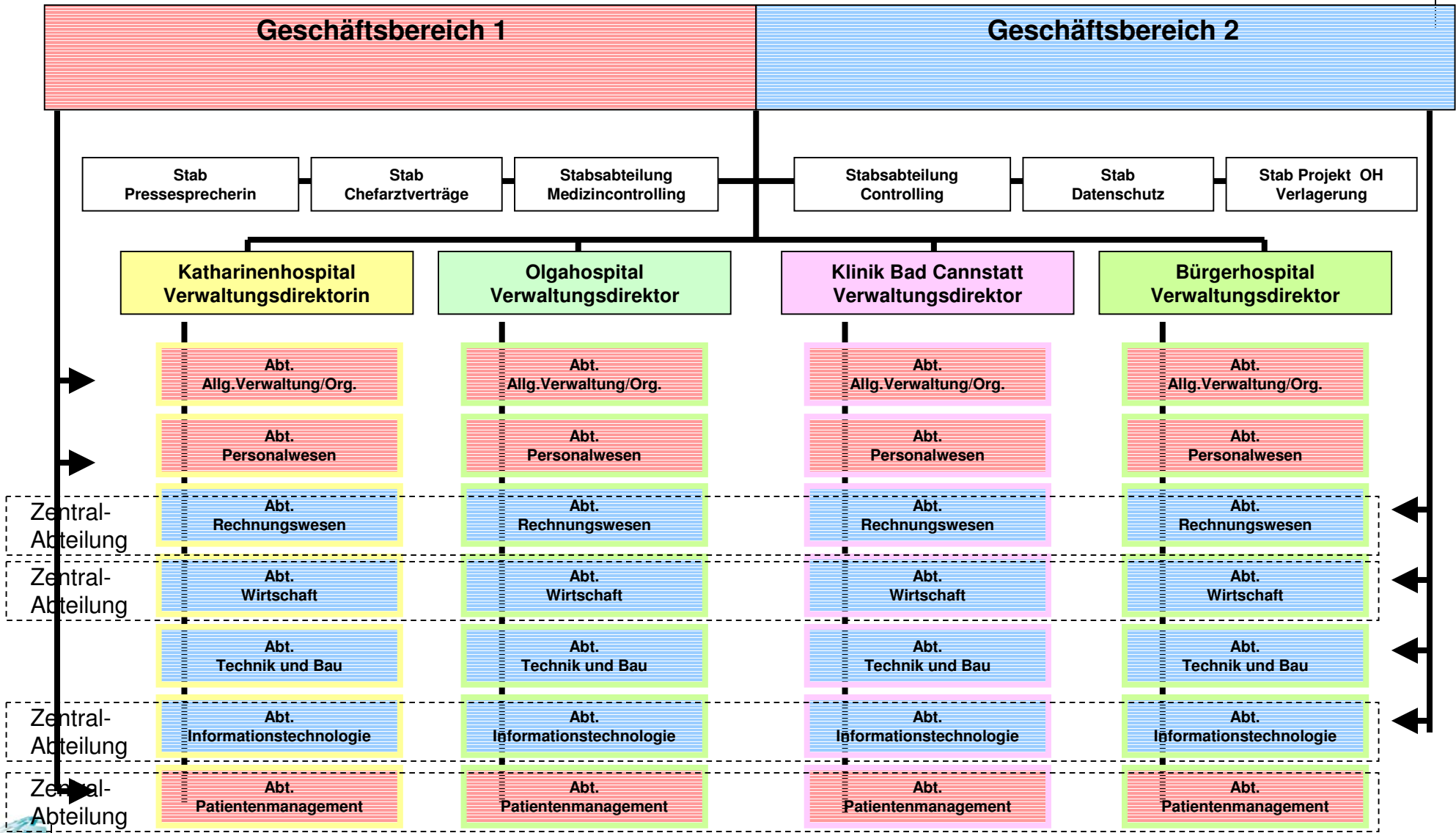
## ■ Aufwand begrenzen:

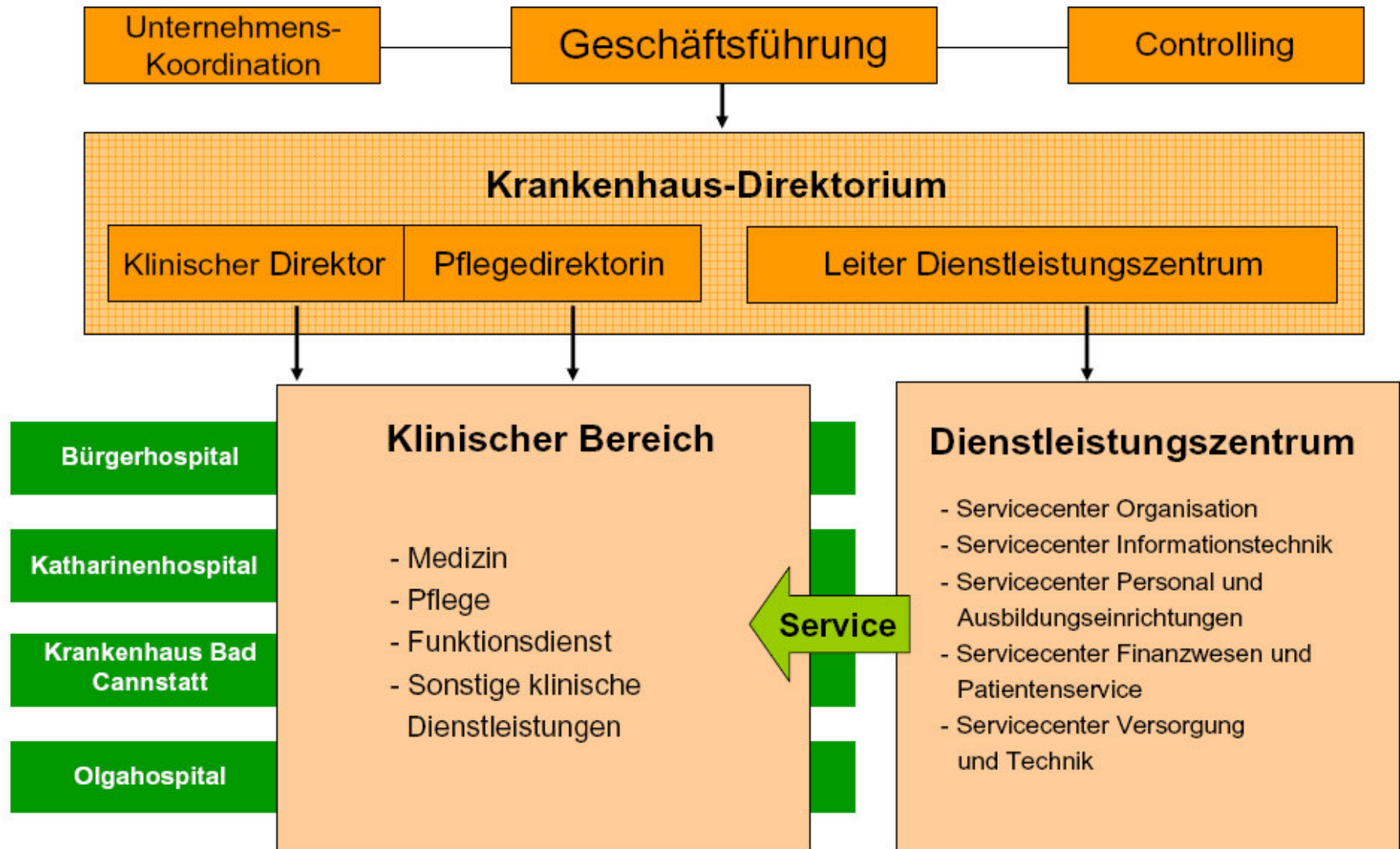
- Deckelung/Kürzung des Budgets erfordert straffes Kostenmanagement
- Patientenbezogene Reorganisation und Steuerung des Leistungsgeschehens (incl. Verwaltung)
- Zentrumsorganisation

## ■ Zentralisierung und verbesserte Kommunikation



# Verwaltung Situation Verwaltung 2004







- **Umsätze steigern durch Weiterentwicklung des Leistungsprogramms:**
  - Steigerung der Fallzahlen und Schweregrade
  - Attraktive neue Leistungsangebote
  - Aufbau einer integrierten Versorgung (Gesundheitszentrum)
  - Prüfung und Ausbau von Kooperations-/Fusionsmöglichkeiten
  - Erlösquellen „neben“ dem Budget erschließen
  
- **Aufwand begrenzen:**
  - Deckelung/Kürzung des Budgets erfordert straffes Kostenmanagement
  - Patientenbezogene Reorganisation und Steuerung des Leistungsgeschehens (incl. Verwaltung)
  - Zentrumsorganisation
  
- **Zentralisierung und verbesserte Kommunikation**
  
- **Schaffung einer zukunftsfähiger Infrastruktur (bis 2015) und Erwirtschaftung des zukünftig notwendigen Investitionsvolumens aus dem (free) cash flow**



# Bauliche Veränderung – eine Chance für zukunftsfähige Strukturen



Standortuntersuchung Klinikumserweiterung am **Katharinenhospital**



# Bauliche Veränderung – eine Chance für zukunftsfähige Strukturen



Standortuntersuchung Klinikumserweiterung am **Krankenhaus Bad Cannstatt**





- 1 Grundsätzliches
- 2 Vision
- 3 TOP-Ziele
- 4 Analyse der Markt- und Wettbewerbssituation
- 5 Medizinische Strukturanalyse
- 6 Maßnahmen
- 7 Strategisches Controlling





## ■ Operatives Controlling

- Ziel: kurzfristige ergebnisorientierte Steuerung
- Dimensionen: Aufwand/Ertrag, Kosten/Leistungen
- weit verbreitet

## ■ Strategisches Controlling

- Ziel: langfristige Existenzsicherung der Klinik
- Dimensionen: Chancen/Risiken, Stärken/Schwächen
- (noch) selten anzutreffen



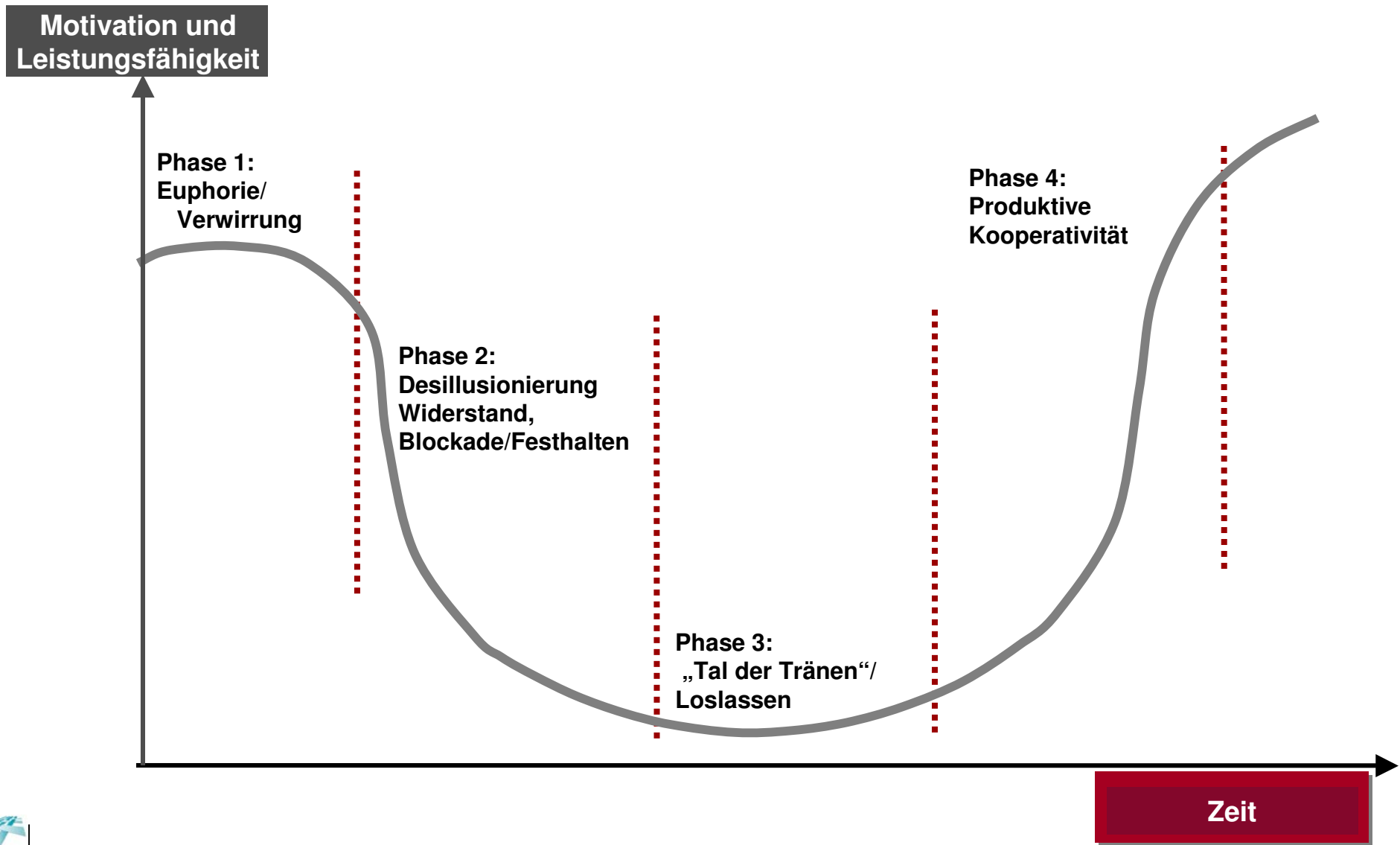


Voraussetzung  
für *Veränderungen* ist  
das gezielte Herbeiführen  
von **Instabilität**

„Irritation, Frustration, Hesitation, Go for it“



Es ist gut für Sie, diesen Verlauf zu kennen...





„Erfolg hat nur der,  
der etwas tut,  
während er auf den Erfolg wartet.“

Thomas A. Edison

