

Von Medizinern und Managern

Generation Medical Globalisierung, disruptive Technologien und Innovationen – «but all healthcare is local». Ein MBA-Absolvent resümiert.

PETER K. LINK

Ein medizinisches Laboratorium arbeitet täglich mit Tausenden von Messergebnissen, um die normale oder gestörte Funktion fremder Organismen, nämlich die der Patienten, bewerten zu können. Diese Kenngrössen dienen der Diagnose (zum Beispiel Blutzucker), der Prognose, der Überwachung der therapeutischen Massnahmen und der Prophylaxe. Sie sind quasi Basis für ärztliches Handeln. Die Aussagekraft der einzelnen Kennzahlen ist den Untersuchenden bekannt. Die Durchführung der Untersuchungen bedeutet Personal-, Material- und sonstigen Aufwand, kostet also Geld.

Nicht viel anders verhält es sich bei der Untersuchung des Gesundheitszustandes einer Organisation. Auch hier werden zur Diagnose, Prognose, Überwachung der ergriffenen Massnahmen und Prophylaxe geeignete Kennzahlen und Indikatoren bestimmt, um den Zustand festzustellen. Dies ist hilfreich für ein zielgerichtetes, rational begründetes Handeln.

Interdisziplinär denken und handeln

Das Gesundheitssystem der Schweiz gehört zweifelsfrei zu den international besten, ist aber zu wenig effizient.

Die grosse Aufgabe der Zukunft besteht darin, das beste Gesundheitssystem für die Schweiz von morgen zu schaffen. Hierzu braucht es herausragend ausgebildete Mediziner, die auch interdisziplinär denken und handeln können – es sind also sogenannte Mehrzweckarbeiter gefragt.

Bisher wurde übrigens noch jeder dritte Spitalarzt in der Schweiz im Ausland ausgebildet, die meisten in Deutschland. So kam die Schweiz zu einem riesigen – unfreiwilligen – Geschenk. Wie obiges kleines Beispiel aus dem Laboratorium illustriert, sehen sich Ärztinnen und Ärzte grossen Zukunftsaufträgen gegenüber, ihren Doppel- und Dreifachrollen gerecht zu werden.

Die Ausgaben für Gesundheit sind 2016 kräftig gestiegen und auch 2017 dürften sie stärker ansteigen als 2016. Die Konjunkturforschungsstelle KOF der ETH Zürich rechnet 2017 mit Ausgaben von 78,7 Milliarden Franken. Gemäss NZZ (2016) wird der Gesundheitssektor zu einem immer wichtigeren Wirtschaftszweig: 2015 arbeiteten 266 264 Personen im Gesundheitswesen. Das waren 6,9 Prozent aller Beschäftigten – ebenfalls in Vollzeitstellen. Der Anteil des Gesundheitswesens an der gesamten Wertschöpfung belief sich 2013 auf 5,0 Prozent. 1997 waren es noch 3,7 Prozent gewesen – soweit die Meldung der NZZ aus dem vergangenen Jahr.

«As long as medical progress continues, paying for it will be a struggle.» Dies postulierte Dr. Thomas H. Lee anno 2012. Angehörige von Gesundheitsberufen brauchen Fürsorge. Damit sie im Stande sind, ihre Patienten mit voller Hingabe zu pflegen und zu betreuen, müssen sie spüren, dass ihre Vorgesetzten die Unterstützung haben, dass ihr Leben und ihre Gesundheit um keine Spur weniger wichtig sind als die ihrer Patienten. Teil dieser Pflege und Betreuung ist es, Medizinerin-

nen und Mediziner mit den (heute) zusätzlich notwendigen betriebswirtschaftlichen Fachkompetenzen auszustatten, damit diese in ihrem bedeutenden Wirtschaftszweig auch weiterhin exzellente Leistungen zu erbringen vermögen.

Kein Erich Gutenberg, Eugen Schmalenbach, Horst Albach, Günter Wöhe, Michael E. Porter oder Peter Drucker (alles Zeitzeugen der Betriebswirtschafts- und

Die Betriebswirtschaftslehre ist nur eingeschränkt innovativ – das macht Porter geradezu omnipräsent.

Managementlehre) sollen den Fokus des Mediziners einengen – doch einige (bis viele) Instrumente der BWL und Managementlehre passen bestens in den Doktor-

Greifen wir willkürlich aus der Toolbox der Betriebswirtschaftslehre die Wertkette (value chain) des amerikanischen Strategieprofessors Porter heraus. Er ist eigentlich ein Autor der späten achtziger Jahre und formulierte unter anderem den Globalisierungsvorgang. Doch erstaunlicherweise ist die Betriebswirtschaftslehre nur eingeschränkt innovativ – und so ist Porter mit seiner Lehre auch im 21. Jahrhundert geradezu omnipräsent.

Am Ende steht der Kunde

Porter beschrieb ein Unternehmen als eine Wertschöpfungspumpe. Das Unternehmen übernimmt (in der Regel) ge-

schaffene Werte und veredelt sie. Durch den Einsatz von Kapital, Personal und Know-how werden die Vorleistungen veredelt. Dieser Prozess führt dazu, dass auf dem Markt ein höherer Preis erzielt werden kann.

Alle Aktivitäten eines Unternehmens sind entweder wertschöpfend oder wertvernichtend – es gibt keine wertneutralen Vorgänge im Unternehmen. Ein Unternehmen muss alle Aktivitäten, die es unternimmt, auf deren wertschöpfende Qualität untersuchen. Es hat einen ständigen Optimierungsprozess zu unterhalten. Am Ende der gesamten Wertkette steht der Kunde, der für die erbrachte Leistung bezahlt.

Für die Erzielung einer befriedigenden Gewinnspanne ist eine differenzierte Betrachtung der Wertschöpfungsaktivitäten unabdingbar. Die differenzierte Vorgehensweise ist notwendig, da jede einzelne der Wertschöpfungsaktivitäten einen Beitrag zur Verbesserung der Kostensituation und zur Qualitätssituation des Unternehmens leisten kann. Die einzelnen Wertschöpfungsaktivitäten werden deshalb von Porter auch als Bausteine des Wettbewerbsvorteils des Unternehmens angesehen.

Executive MBA ist bei Medizinern beliebt

Die zentrale Aufgabe des gesamten Managements besteht darin, auf allen Stufen und in allen Bereichen die Wertschöpfung zu verbessern, damit ein höherer Preis auch begründet ist.

Tauschen wir am Ende der Porterschen Wertkette noch den ultimativen Zielbegriff

«Gewinnmarge» mit dem Ziel «benefit for the customer» oder «besserer Gesundheitszustand des Patienten», so finden die Betriebswirtschaftslehre und die Medizin als Freunde zueinander. Und wenn zuletzt auch noch Hippokrates von Kos, Begründer der Medizin als Wissenschaft (um 460 bis 370 vor Christus), mit seinem ersten sittlichen Grundgesetz «Above all do no harm» – «vor allem schade nicht» in das Freundschaftsband genommen wird, erfreut sich die Medizinerin und der Mediziner an der BWL-Ausbildung (in der Regel ein Executive-MBA-Studium im zunehmenden Alter).

Komplexität herunterbrechen

Zu guter Letzt sei angemerkt, dass Mediziner zu den fleissigsten MBA-Studierenden auf Erden gehören. Sie sind fleissig, hervorragend vorgebildet und sehr hart im Nehmen. Mit ihren Diagnosekompetenzen sind sie es gewohnt, Komplexitäten zu brechen und so zu vereinfachen, dass sie vermittelbar werden.

Peter K. Link, Direktor, Private Hochschule Wirtschaft PHW Bern (Hochschule der Kalaidos Fachhochschule).

Er ist studierter Wirtschaftswissenschaftler und hält daneben einen MBA in International Management Consultancy (with distinction) der britischen University of Lincoln, Kingston upon Hull. Er hält eine Professur in Unternehmensführung und ist heute tätig als Direktor der Privaten Hochschule Wirtschaft PHW Bern. Zudem ist er wissenschaftlicher Leiter des Executive MBA in Medical Management für Ärztinnen und Ärzte.