



GEBERA

GESELLSCHAFT FÜR
BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE
BERATUNG mbH

GEBERA-Studie 2003

Die Bedeutung von Kennzahlen im DRG-System - Eine empirische Studie -

**Prof. Dr. Peter Borges
Markus Specker**

GEBERA GmbH

Gesellschaft für betriebswirtschaftliche Beratung mbH

Richard-Wagner-Straße 9-11 □ 50 674 Köln

Tel.: (0221) 310 21-0 □ Fax: (0221) 310 21-77 □ Email:
info@gebera.de



- I. Zusammenfassung
- II. Struktur der Stichprobe und Rücklauf
- III. Finanzperspektive
 - a) Leistungsstruktur
 - b) Kostenstruktur
 - c) Erlösstruktur
- IV. Fallorientierte Kennzahlen mit starkem Bezug zum zukünftigen Abrechnungssystem der Diagnosis Related Groups (DRG)
- V. Kundenperspektive
- VI. Prozessperspektive
- VII. Ressourcen- und Kompetenzperspektive



GEBERA

GESELLSCHAFT FÜR
BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE
BERATUNG mbH

I. Zusammenfassung



- Die stattfindenden Veränderungen im Krankenhaussektor des deutschen Gesundheitswesens fordern die Auseinandersetzung mit strategischen Fragestellungen für die Krankenhäuser.
 - **Welche Kennzahlen sind unter diesem Aspekt für Krankenhäuser relevant?**
 - **Ergibt ein interprofessioneller Ansatz Diskrepanzen in der Relevanzeinstufung bestimmter Kennzahlen?**
- In den Krankenhäusern werden die Leitungspositionen der kaufmännischen, der medizinischen und der pflegerischen Berufsgruppe befragt.

Zusammenfassung II

- **Die Bedeutung von Kennzahlen im strategischen Krankenhaus-Management wird insgesamt als sehr hoch eingestuft.**
- **Es besteht eine weitreichende Homogenität in dem bevorzugt untersuchten Bewertungsniveau *sehr relevant* zwischen den Berufsgruppen.**
- Die Struktur des Fragebogens ist an das Konzept der Balanced Scorecard angelehnt.
- Die klassischen vier Perspektiven werden um den Block „fallorientierte Kennzahlen“ ergänzt, um Veränderung im zukünftigen Entgeltsystem abzubilden.
- Ein hinreichender Anhaltspunkt für die Nutzung verschiedener Perspektiven im strategischen Krankenhaus Management ist die häufige Nennung der Einstufung *sehr relevant* bei den Antworten jeder der abgefragten Perspektiven.
- Fast ein Drittel der abgefragten Kennzahlen wird zu über 50 % in der Einstufung *sehr relevant* genannt.

Zusammenfassung III

- jeweils fünf Kennzahlen (-bereiche) stammen aus der Prozessperspektive und der Erlösstruktur der Finanzperspektive
 - jede Perspektive ist mit mindesten zwei Kennzahlen (-bereichen) vertreten
 - Zu über 90 % werden die abgefragten Kennzahlen als *sehr relevant* oder *relevant* eingestuft.
-
- Eine differenzierte Aufbereitung der Messgrößen unter besonderer Beachtung der Profession der Adressaten ist nicht notwendig.
 - Die geringeren Teilnahmeraten der medizinischen und pflegerischen Berufsgruppe lassen die Einschätzung zu, dass die Sensibilisierung zum Thema strategisches Krankenhaus-Management dort noch ausbaufähig ist.
 - Die Bedeutung von Kennzahlen im strategischen Krankenhaus-Management wird weiterhin zunehmen; die teils deutlichen Angaben zur Relevanzsteigerung der einzelnen Messgrößen belegen dies.



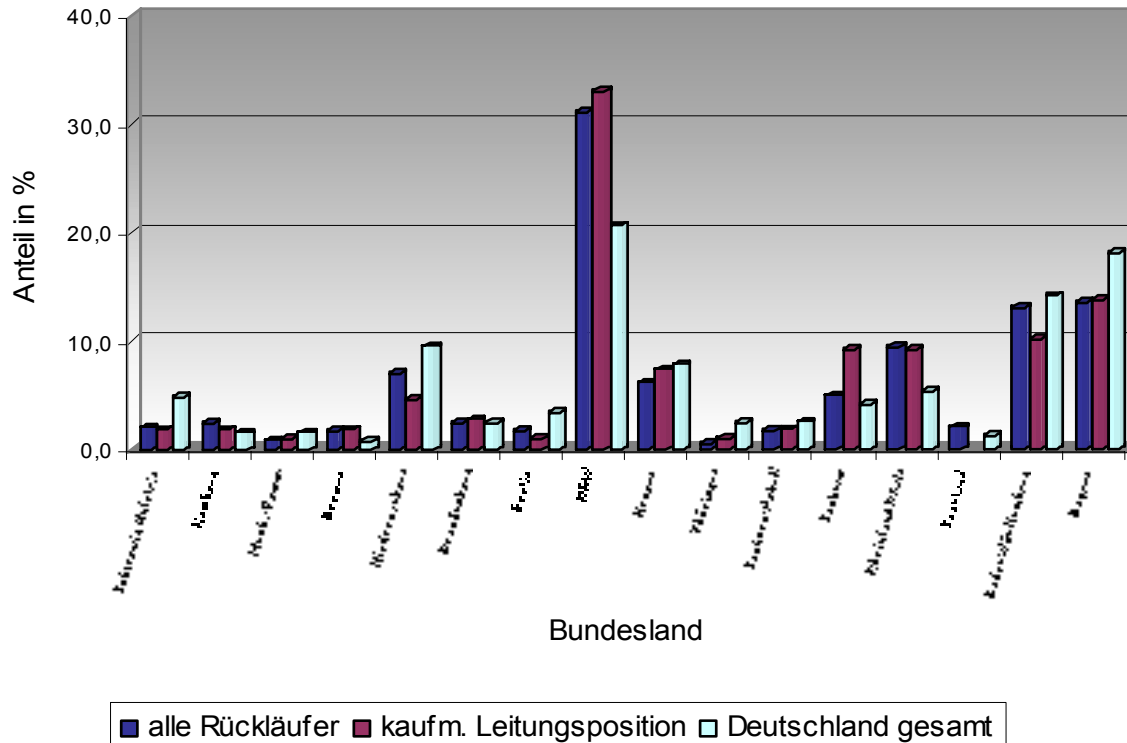
GEBERA

GESELLSCHAFT FÜR
BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE
BERATUNG mbH

II. Struktur der Stichprobe und Rücklauf

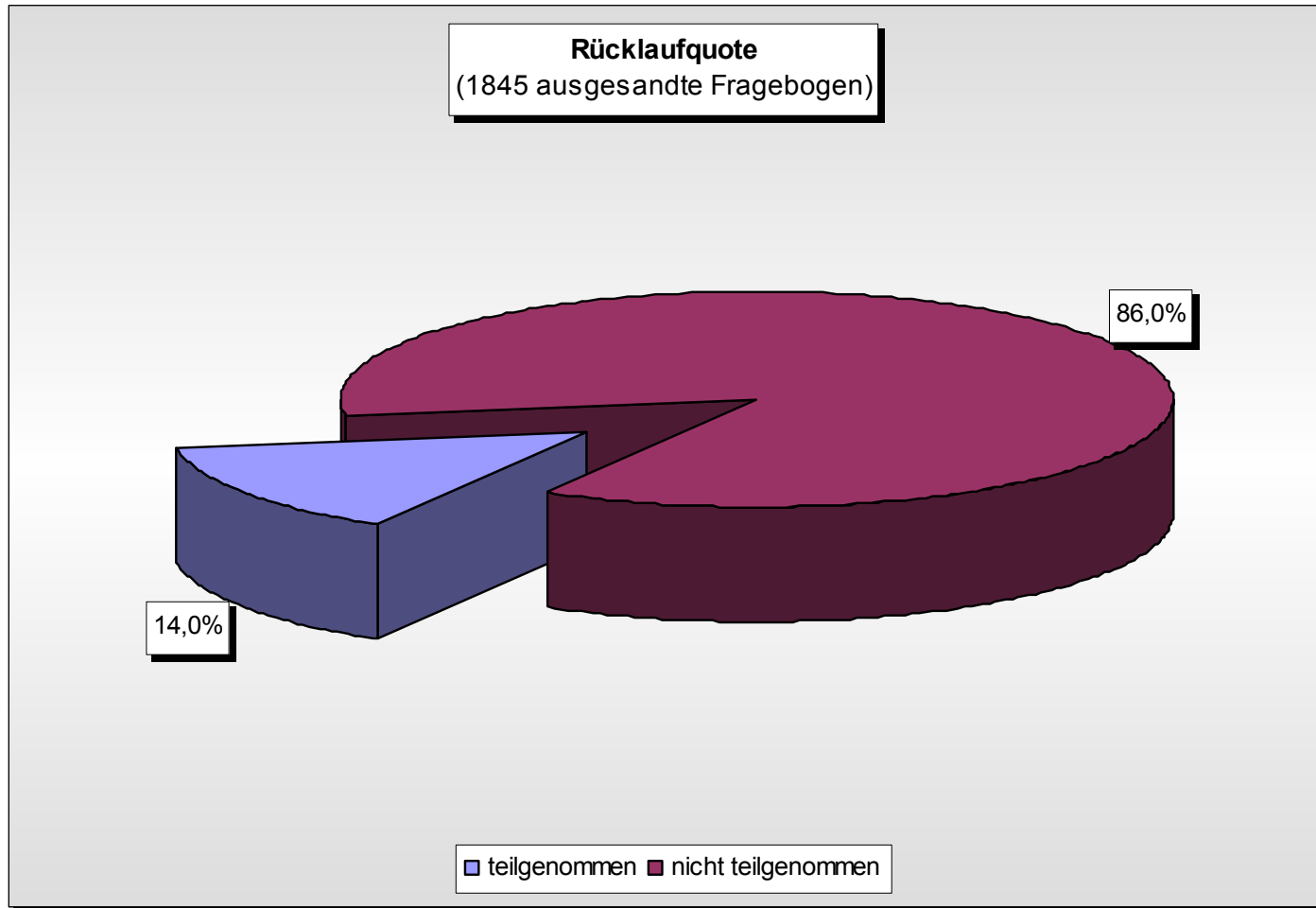
Rüchläuferbogen aus den Bundesländern

Verteilung der Rückläufer auf Bundesländer
 (alle Rückläufer n = 245, kaufm. Leitungsposition n = 109,
 Deutschland gesamt n = 2242)

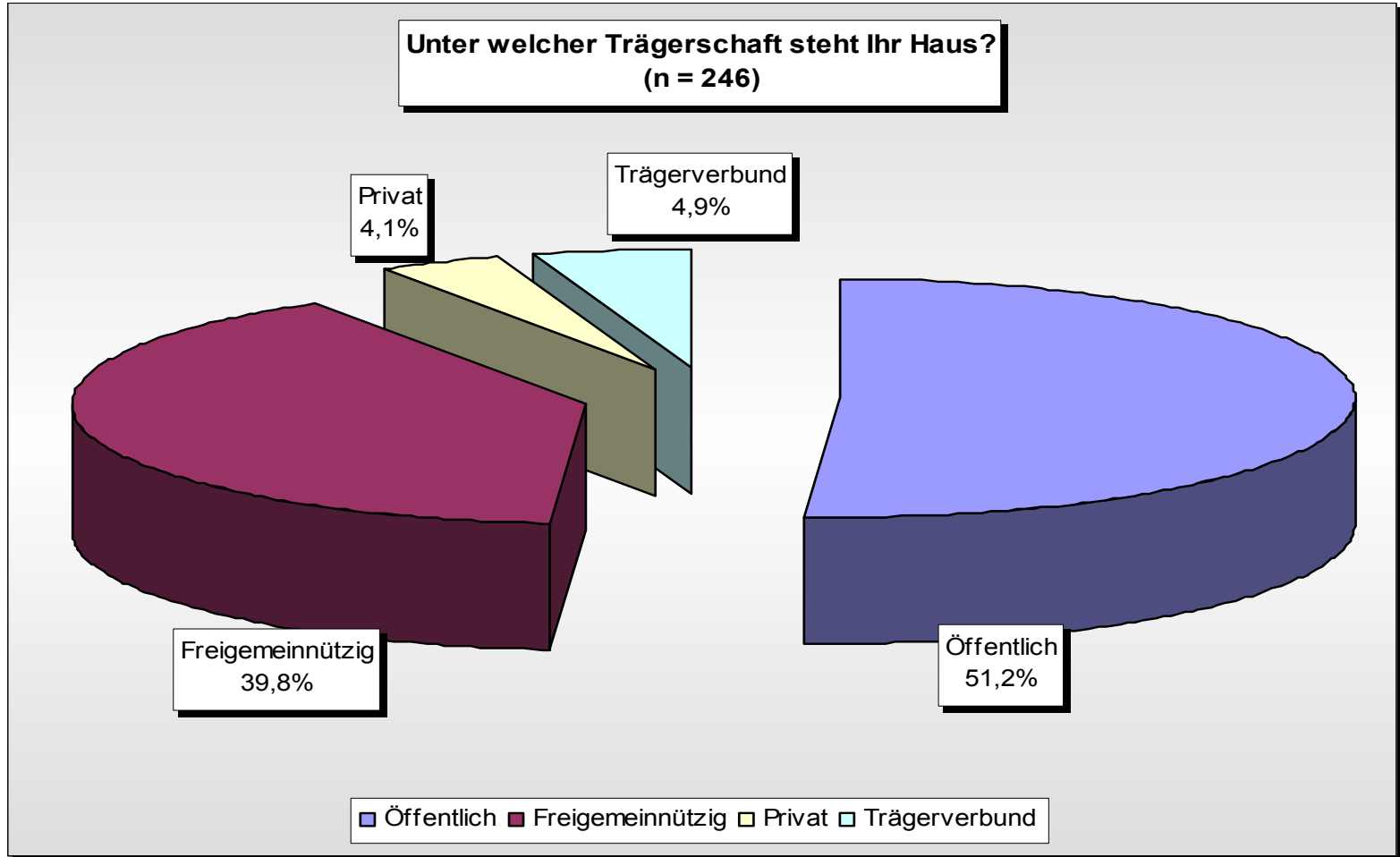




Rücklaufquote

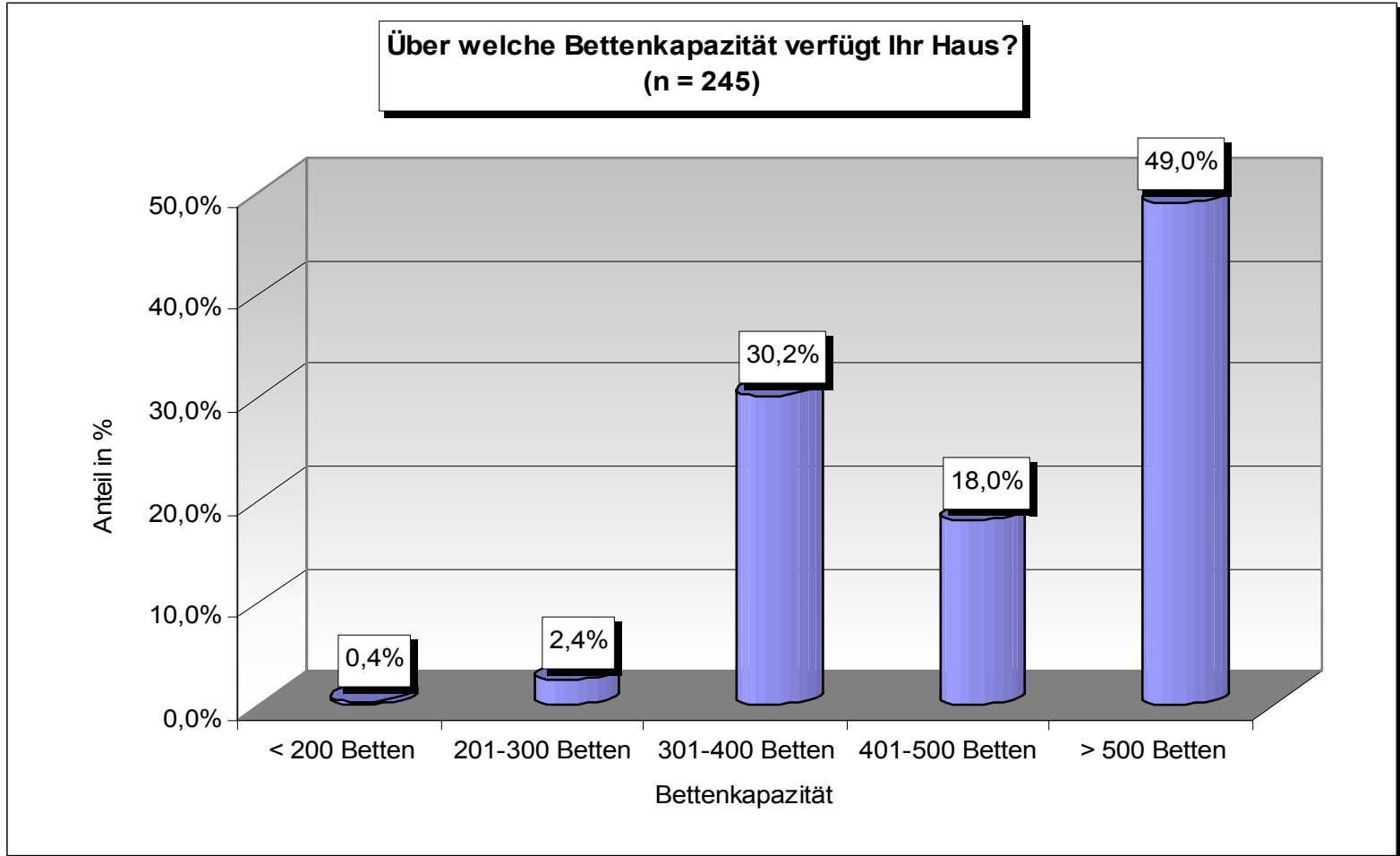


Trägerschaft der Teilnehmer

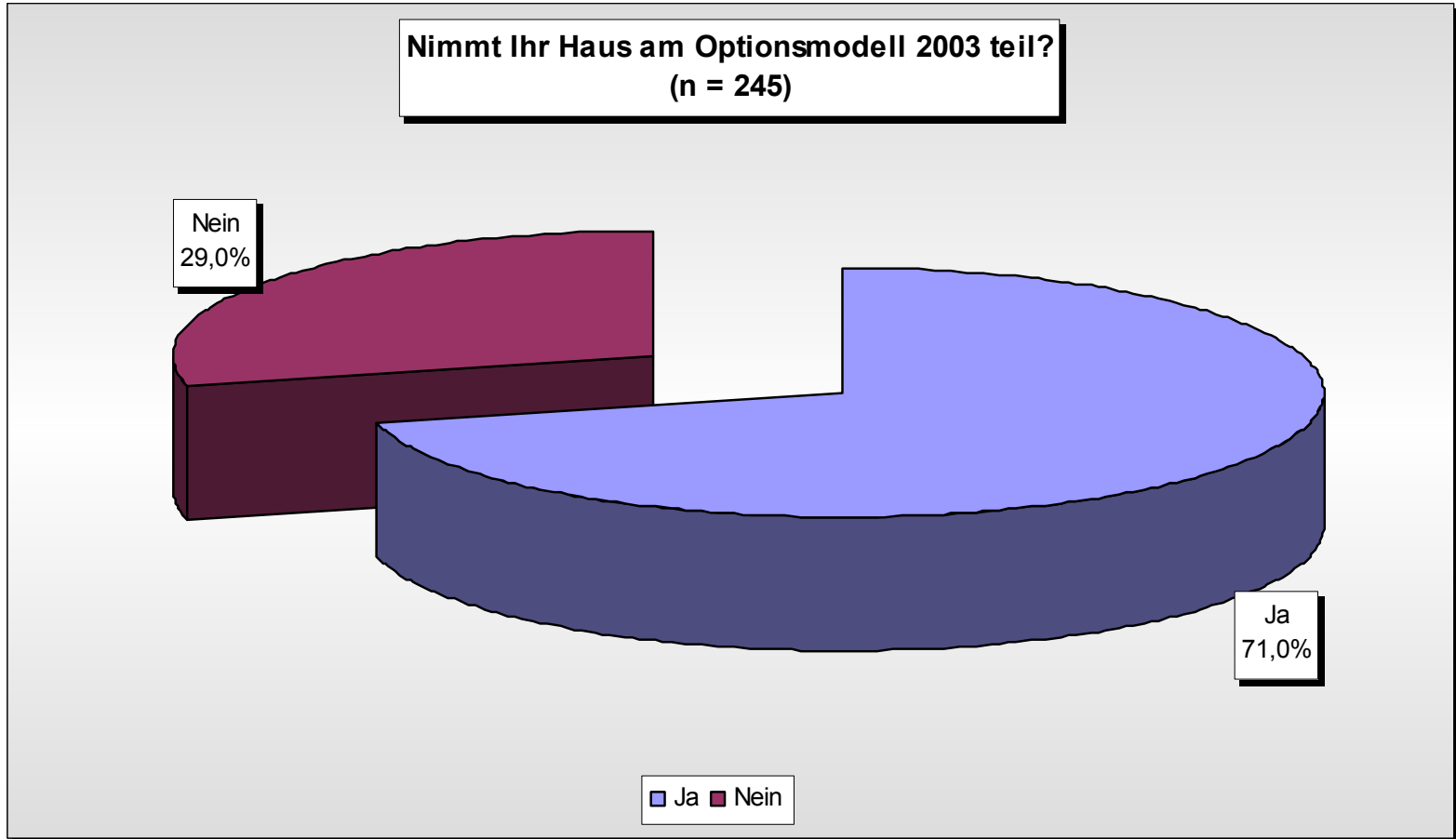




Bettenkapazität der Häuser (über alle Antworten)

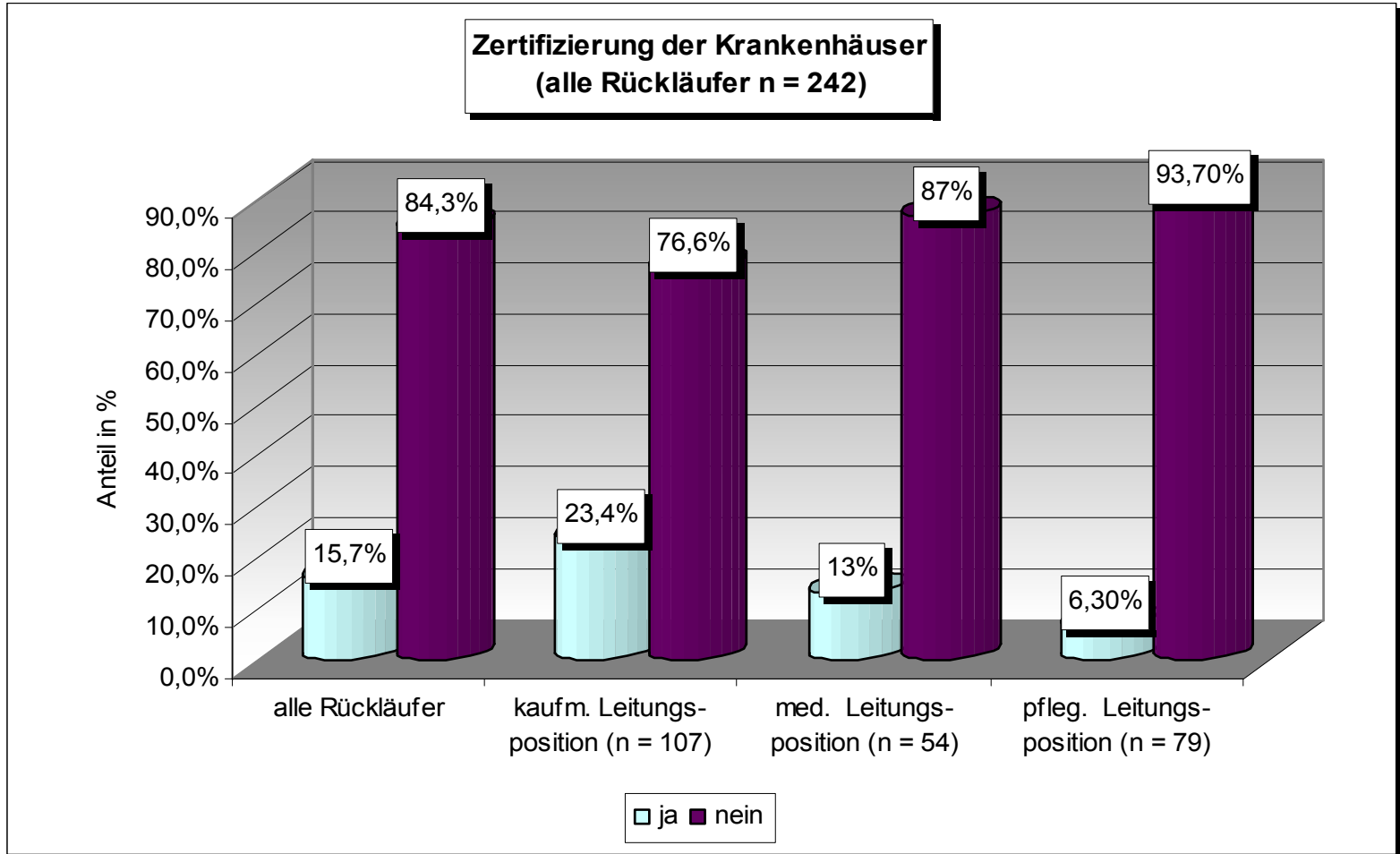


Teilnahme am Optionsmodell

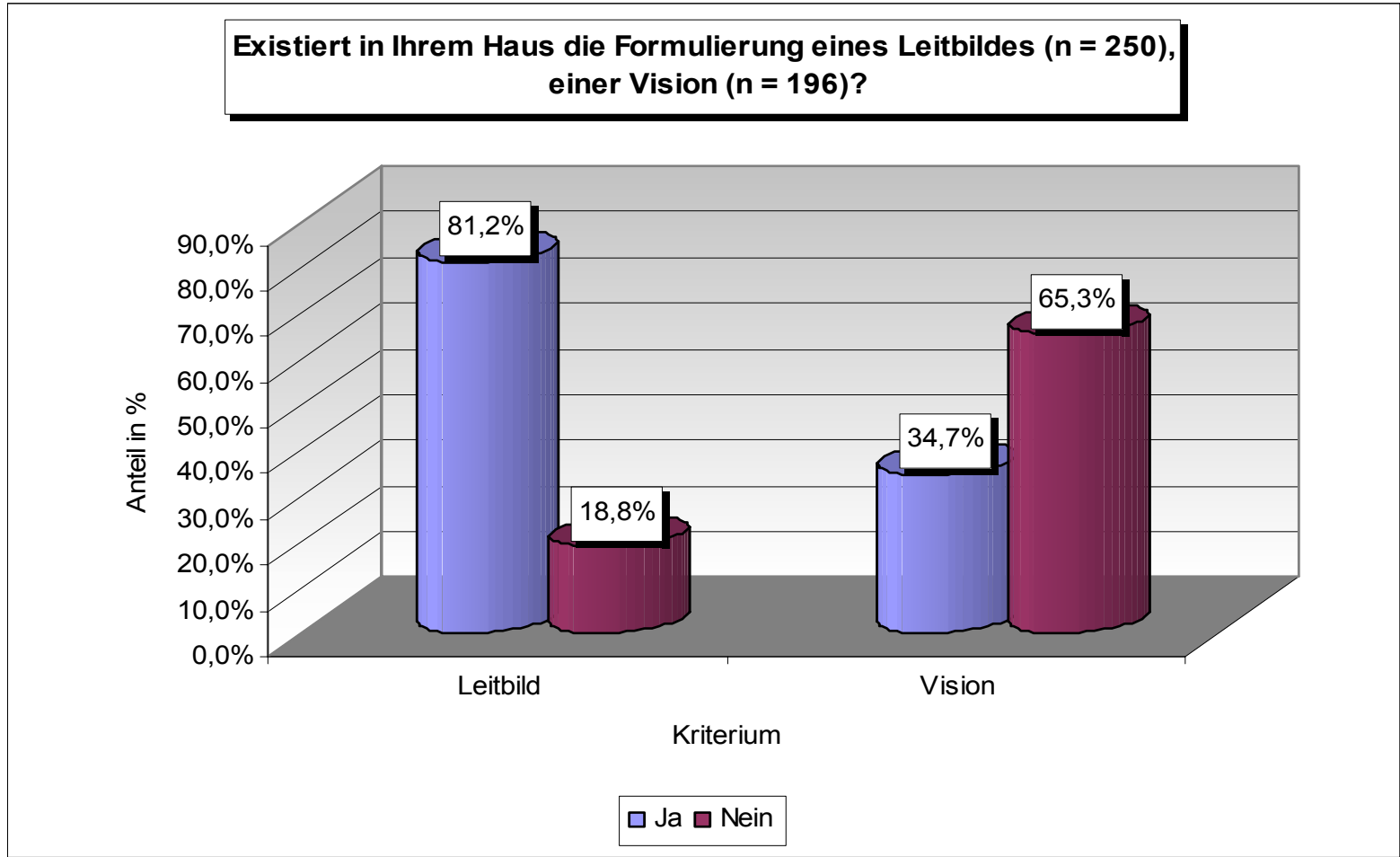




Zertifizierung der Krankenhäuser



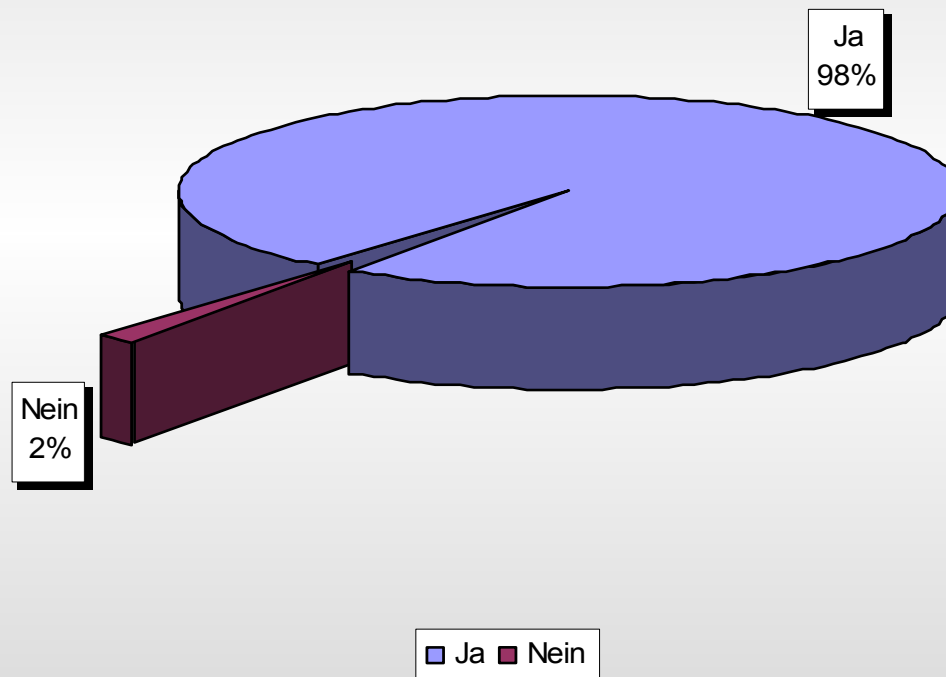
Formulierung eines Leitbildes, einer Vision





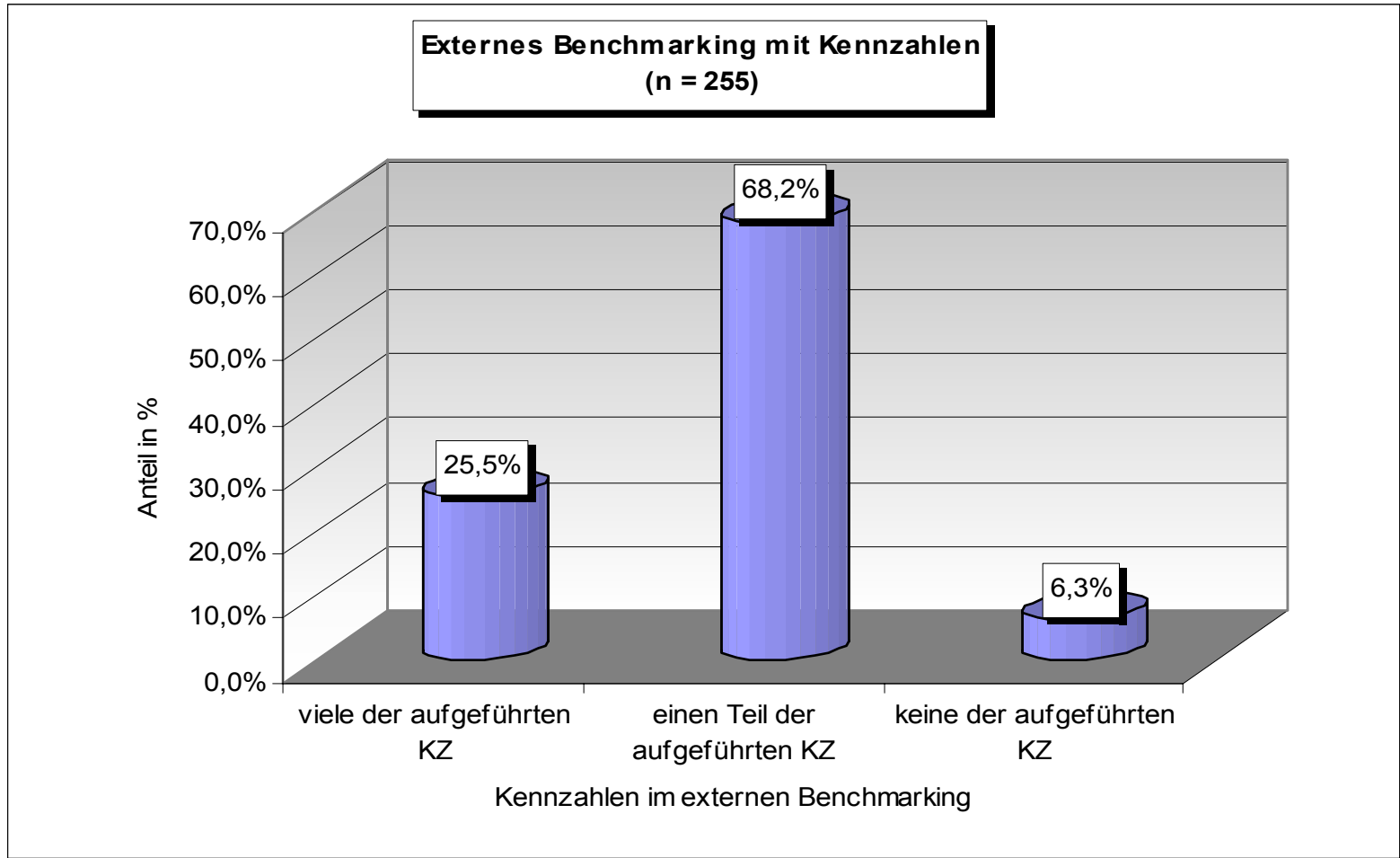
Kommunikation von Kennzahlen an Mitarbeiter

Ausgewählte Kennzahlen zur Kenntnisnahme für die Mitarbeiter
(n = 254)

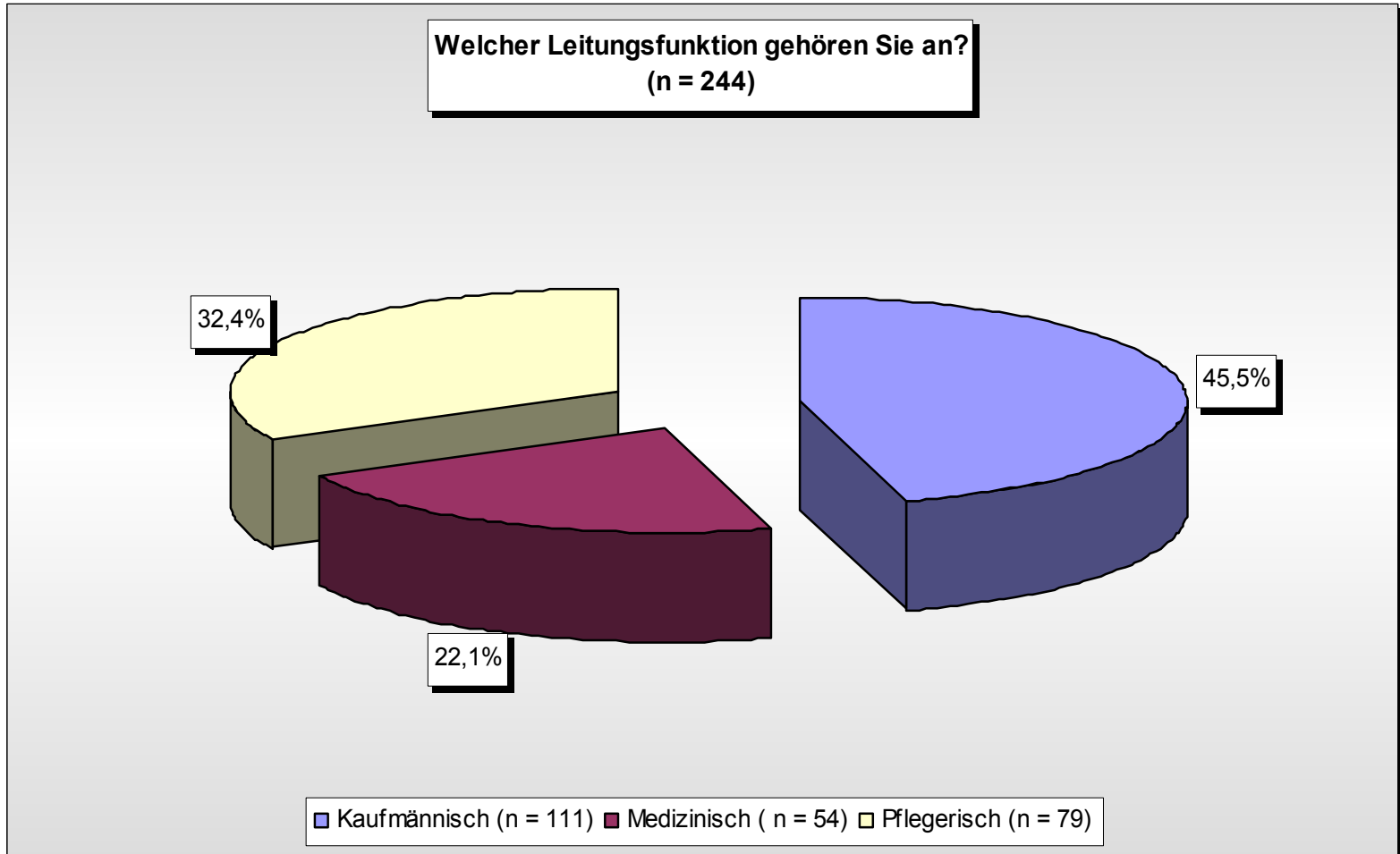




Nutzung von Kennzahlen zum Benchmarking



Verteilung der Rückläufer auf die Leitungsfunktionen





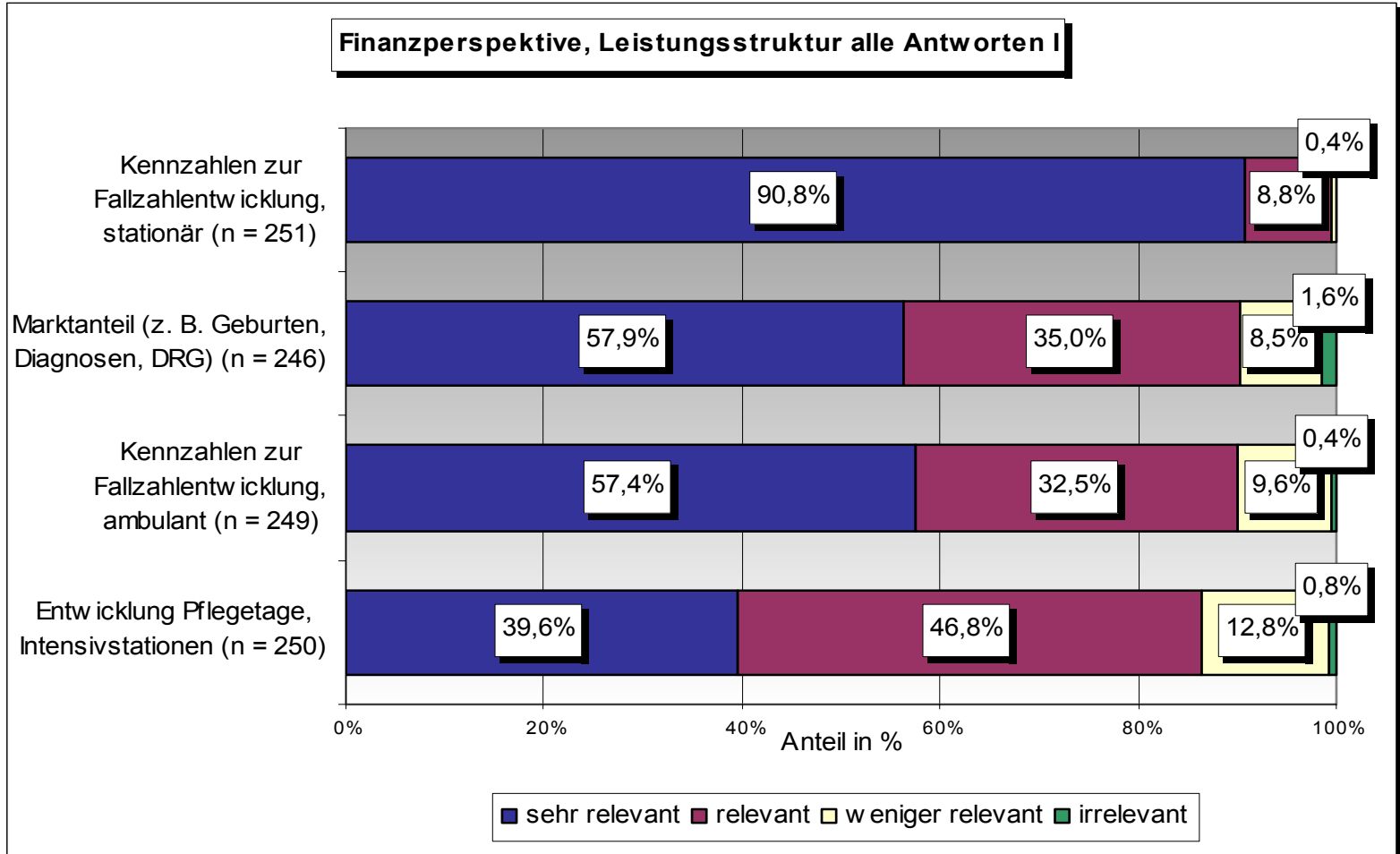
III. Finanzperspektive

Die Kennzahlen der Finanzperspektive

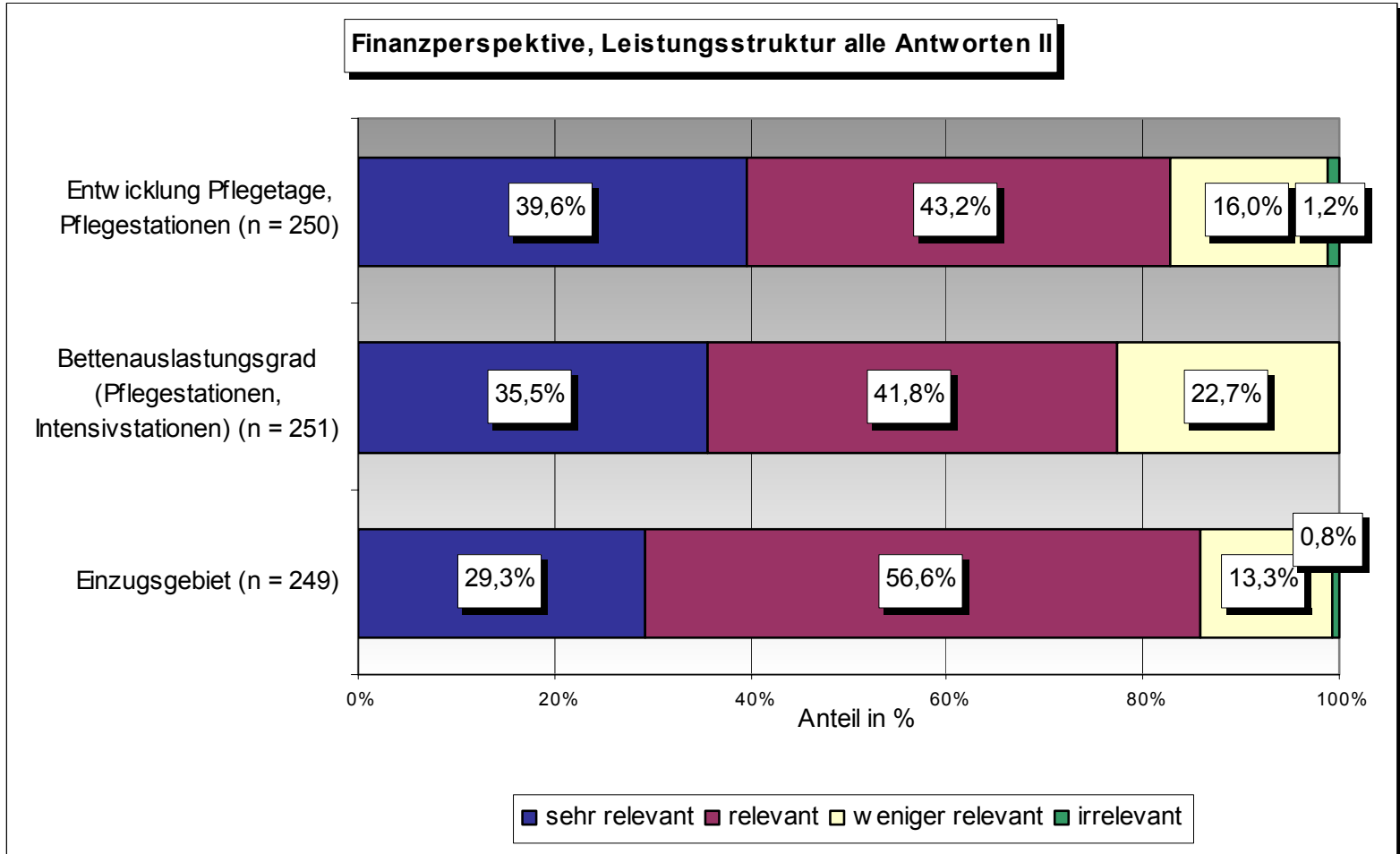
sind für das strategische Krankenhaus-
Management in unserem Haus ...



Finanzperspektive, Leistungsstruktur I



Finanzperspektive, Leistungsstruktur II



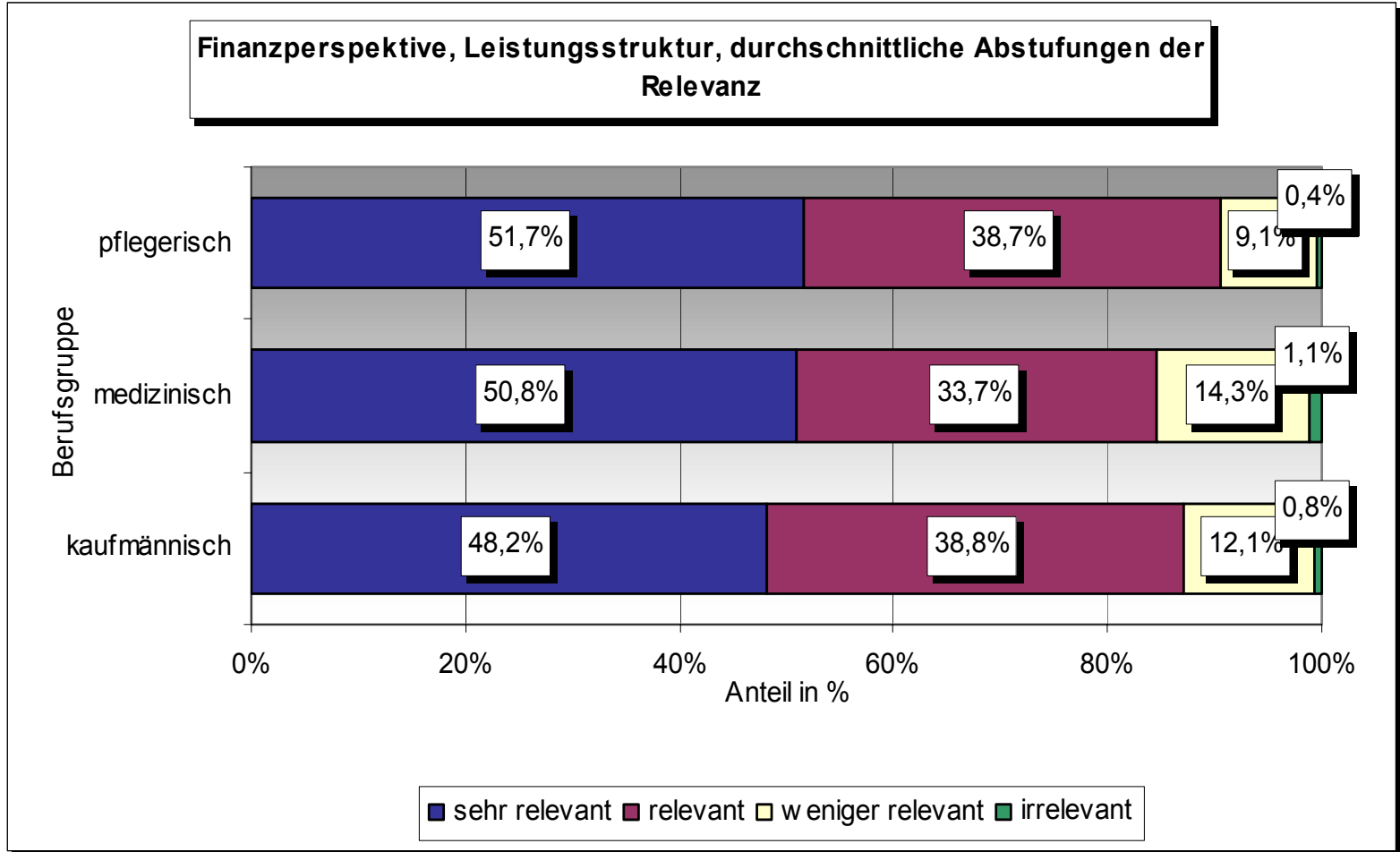


Leistungsstruktur, Vergleich der Antworten der Leitungspositionen in der Einstufung *sehr relevant*

Rang	Kennzahlen (-bereich)	Leitungsposition					
		kaufmännisch		medizinisch		pflegerisch	
		Rang	%	Rang	%	Rang	%
1	Kennzahlen zur Fallzahlentwicklung, stationär	1	96,3	1	90,6	1	83,8
2	Marktanteil (z. B. Geburten, Diagnosen, DRG)	3	51,9	2	63	3	57,7
3	Kennzahlen zur Fallzahlentwicklung, ambulant	2	53,2	3	60,8	2	62,2
4	Entwicklung Pfl egetage, Intensivstationen	5	33,9	5	35,8	4	49,3
5	Entwicklung Pfl egetage, Pflegestationen	4	38,2	4	38,5	6	41,9
6	Bettenauslastungsgrad (Pflegestationen, Intensivstationen)	6	32,4	6	34	5	45,3
7	Einzugsgebiet	7	31,8	7	33,3	7	21,9



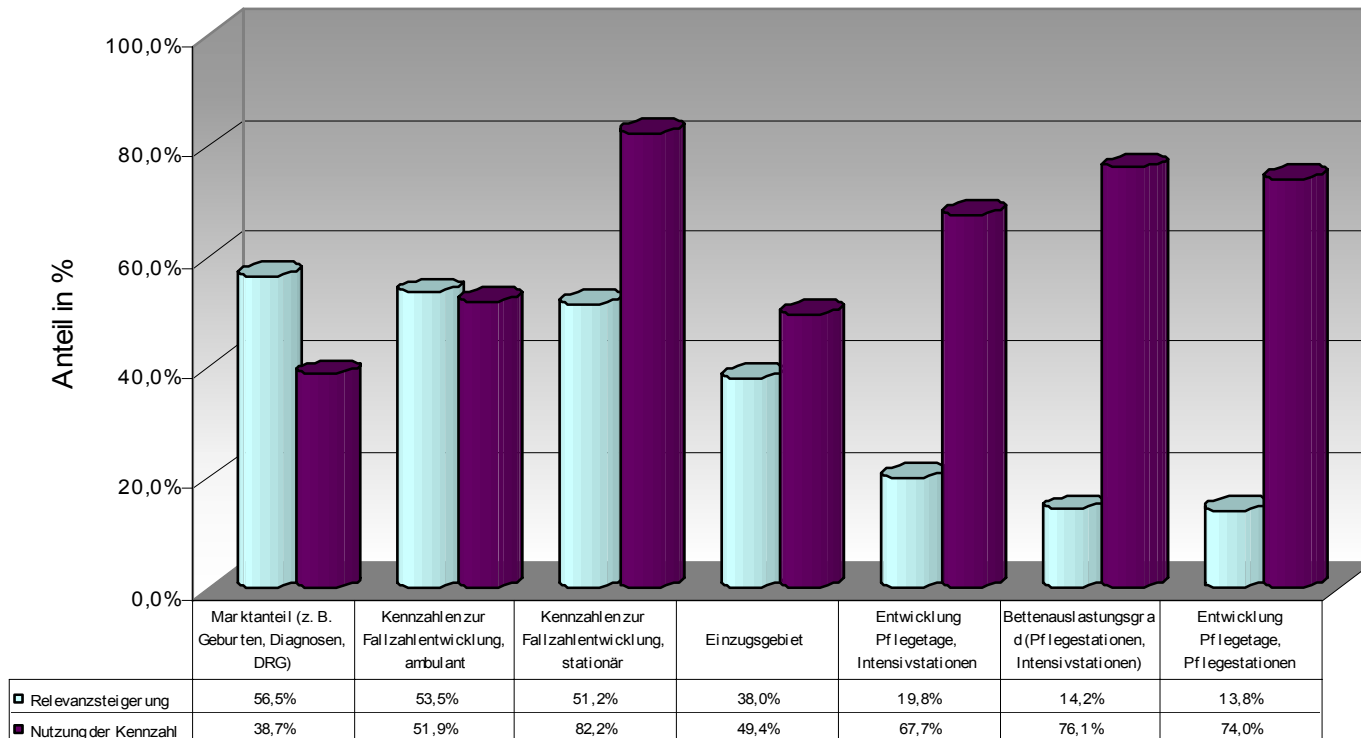
Finanzperspektive, Leistungsstruktur, Ø Relevanzabstufung





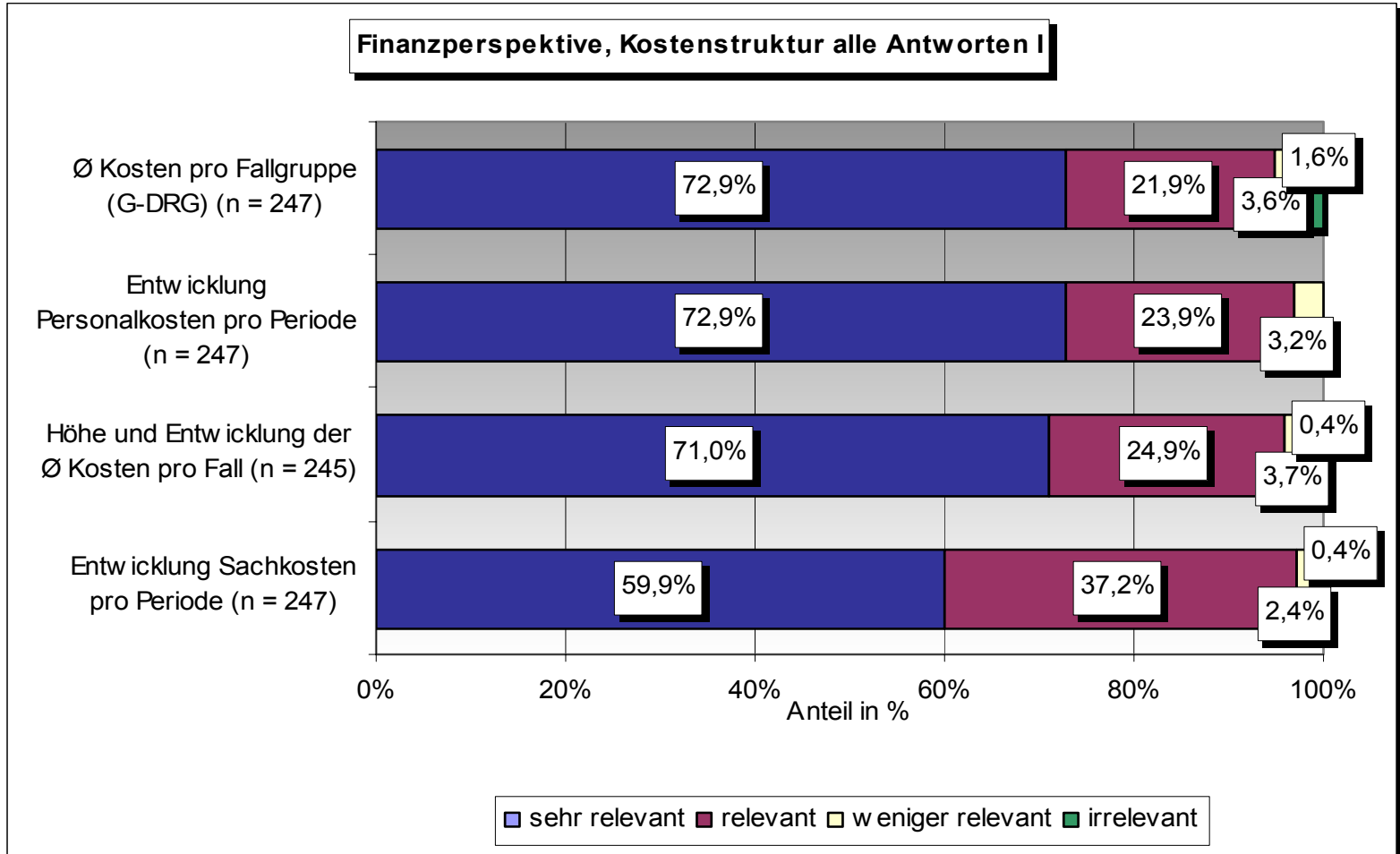
Finanzperspektive, Leistungsstruktur, Relevanzsteigerung und Nutzungsraten

Leistungsstruktur, alle Antworten; Relevanzsteigerung, Nutzung der Kennzahlen



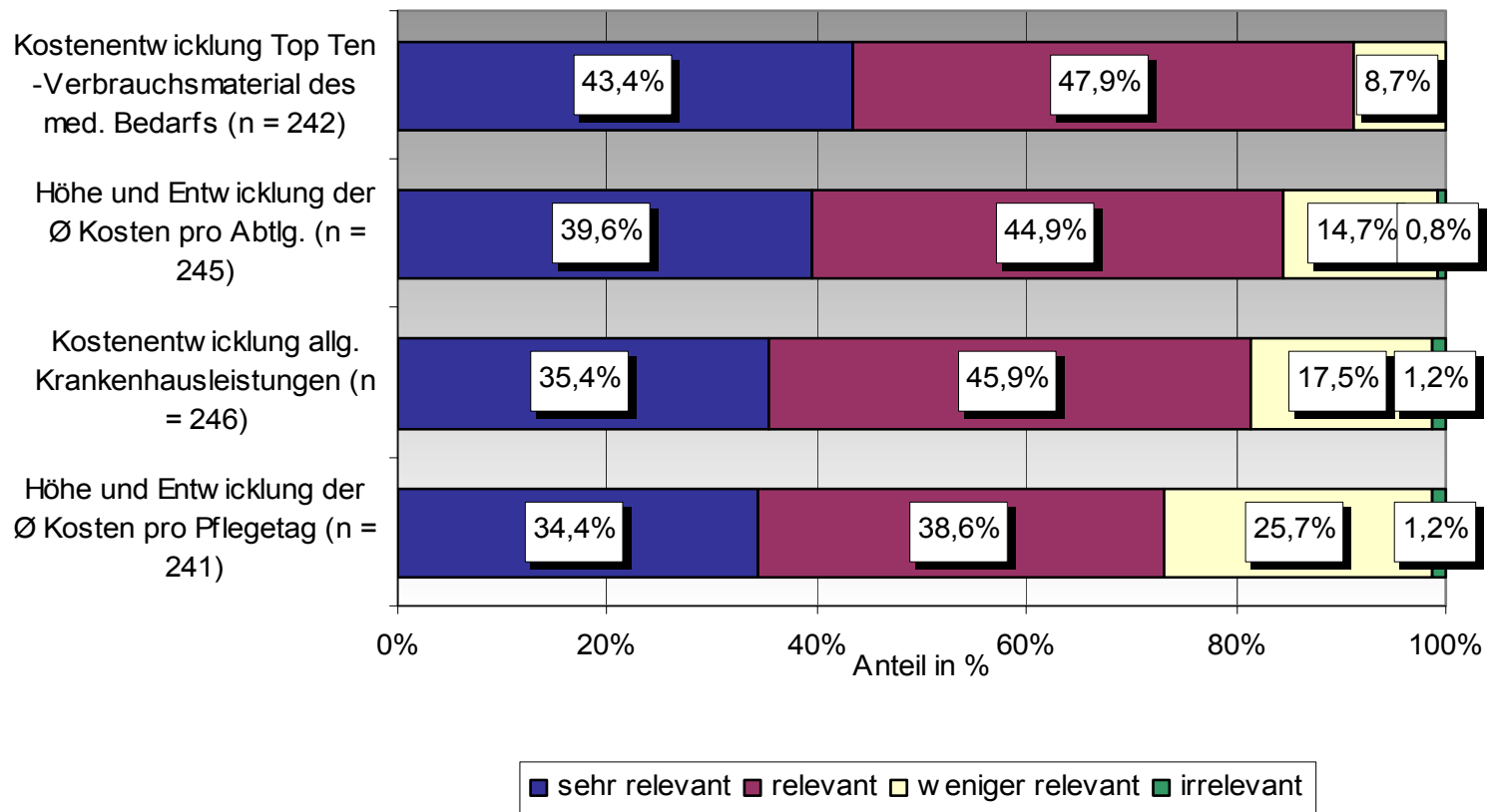
□ Relevanzsteigerung ■ Nutzung der Kennzahl

Finanzperspektive, Kostenstruktur I

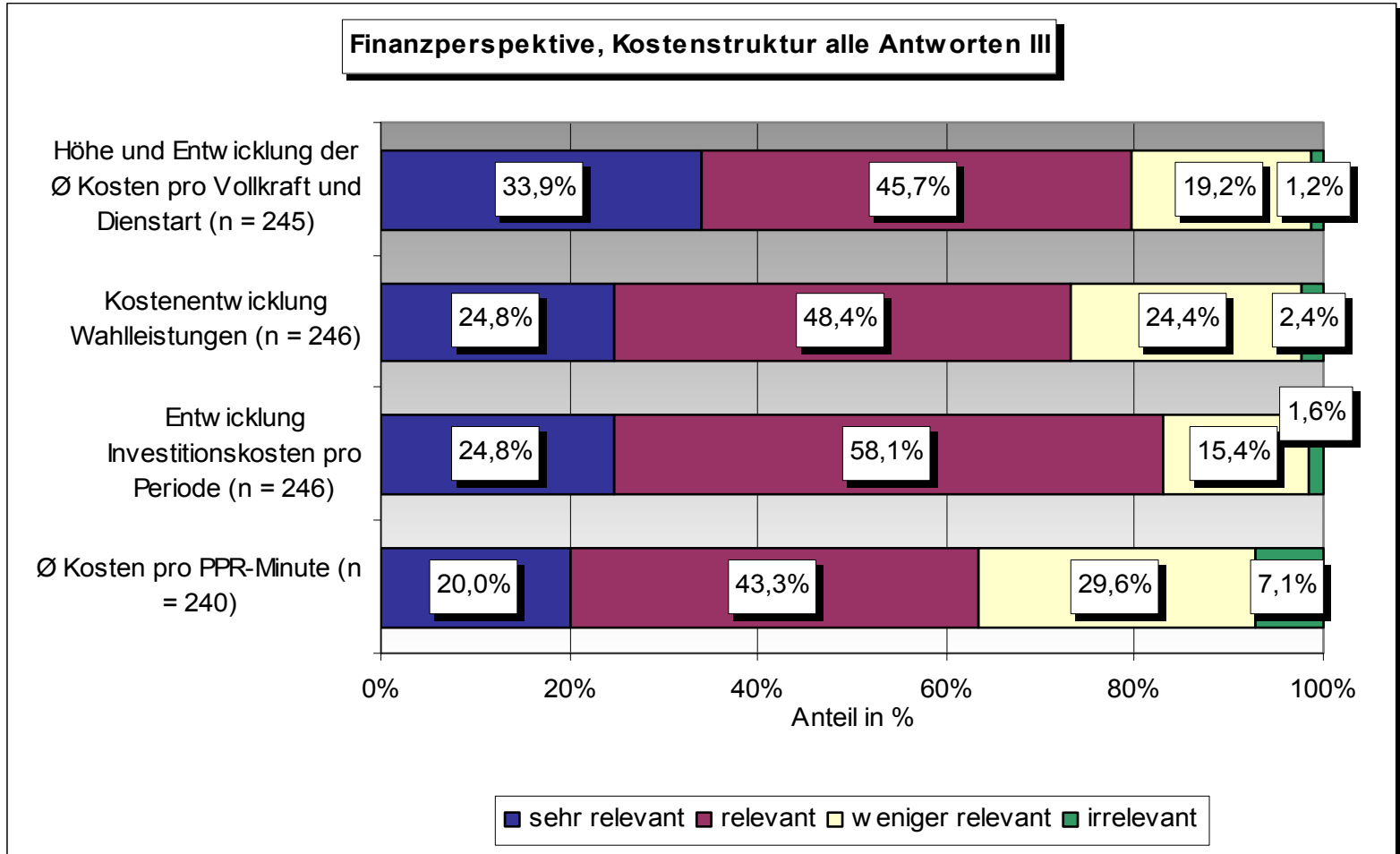


Finanzperspektive, Kostenstruktur II

Finanzperspektive, Kostenstruktur alle Antworten II



Finanzperspektive, Kostenstruktur III





Kostenstruktur, Vergleich der Antworten der Leitungspositionen in der Einstufung *sehr relevant I*

Rang	Kennzahlen (-bereich)	Leitungsposition					
		kaufmännisch		medizinisch		Pflegerisch	
		Rang	%	Rang	%	Rang	%
1	Ø Kosten pro Fallgruppe (G-DRG)	4	70,5	1	66,7	1	76,3
2	Entwicklung Personalkosten pro Periode	1	83,5	3	59,3	3	66,7
3	Höhe und Entwicklung der Ø Kosten pro Vollkraft und Dienstart	2	75	2	63	2	70,7
4	Entwicklung Sachkosten pro Periode	3	71,6	4	53,7	7	45,8
5	Kostenentwicklung Top Ten - Verbrauchsmaterial des med.	5	46,2	5	45,3	6	36,6
6	Höhe und Entwicklung der Ø Kosten pro Abtlg.	8	33,3	6	38,9	4	45,9

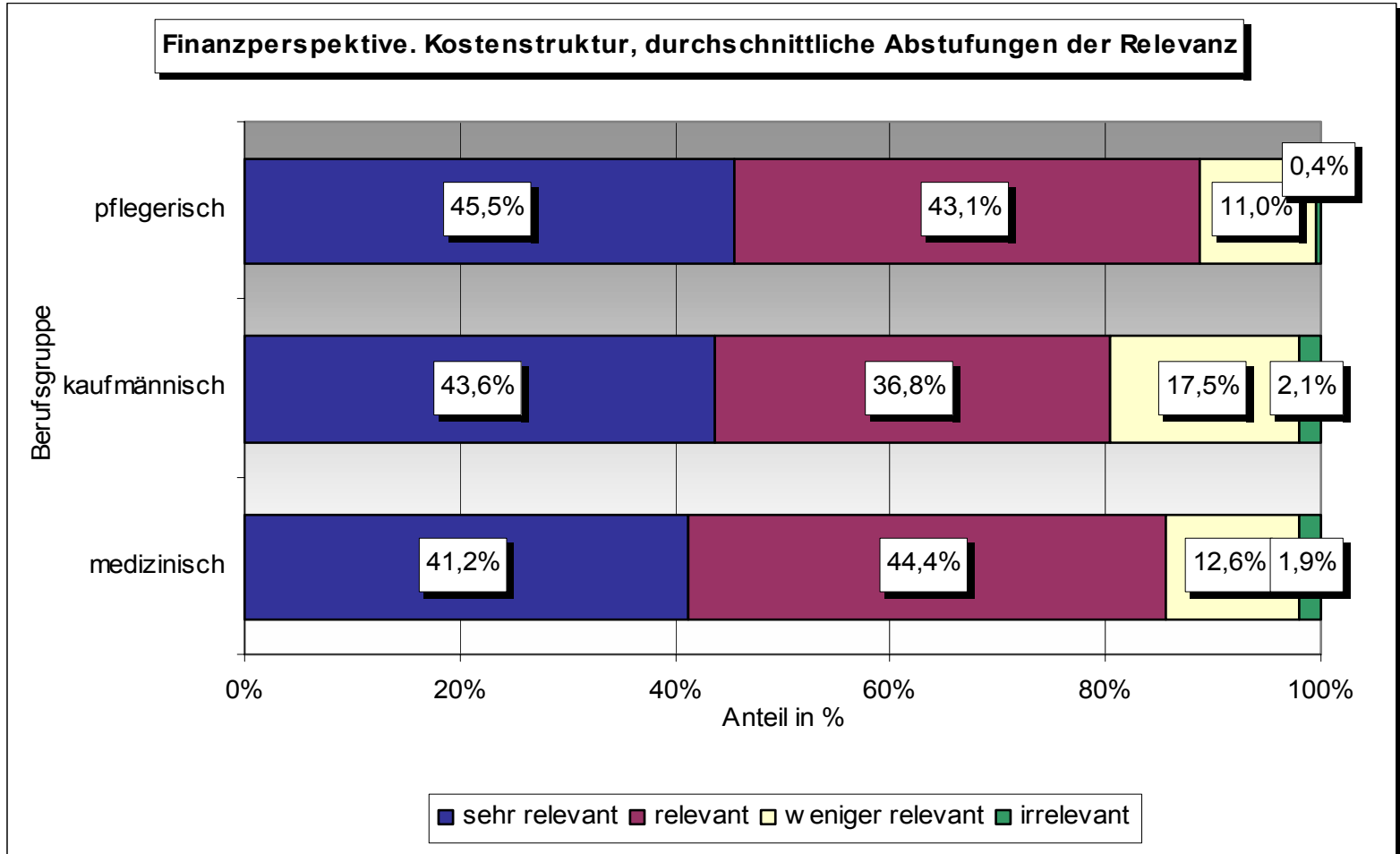


Kostenstruktur, Vergleich der Antworten der Leitungspositionen in der Einstufung *sehr relevant II*

Rang	Kennzahlen (-bereich)	Leitungsposition					
		kaufmännisch		medizinisch		Pflegerisch	
		Rang	%	Rang	%	Rang	%
7	Kostenentwicklung allg. Krankenhausleistungen	7	34,3	7	34	9	35,5
8	Höhe und Entwicklung der Ø Kosten pro Pflage-tag	9	27,9	10	28,3	6	45,8
9	Höhe und Entwicklung der Ø Kosten pro Vollkraft und Dienstart	6	35,5	8	31,5	11	33,3
10	Kostenentwicklung Wahlleistungen	11	14,3	11	24,1	10	34,2
11	Entwicklung Investitionskosten pro Periode	10	23,1	9	29,6	12	19,2
12	Ø Kosten pro PPR-Minute	12	8,6	12	19,6	8	36,1

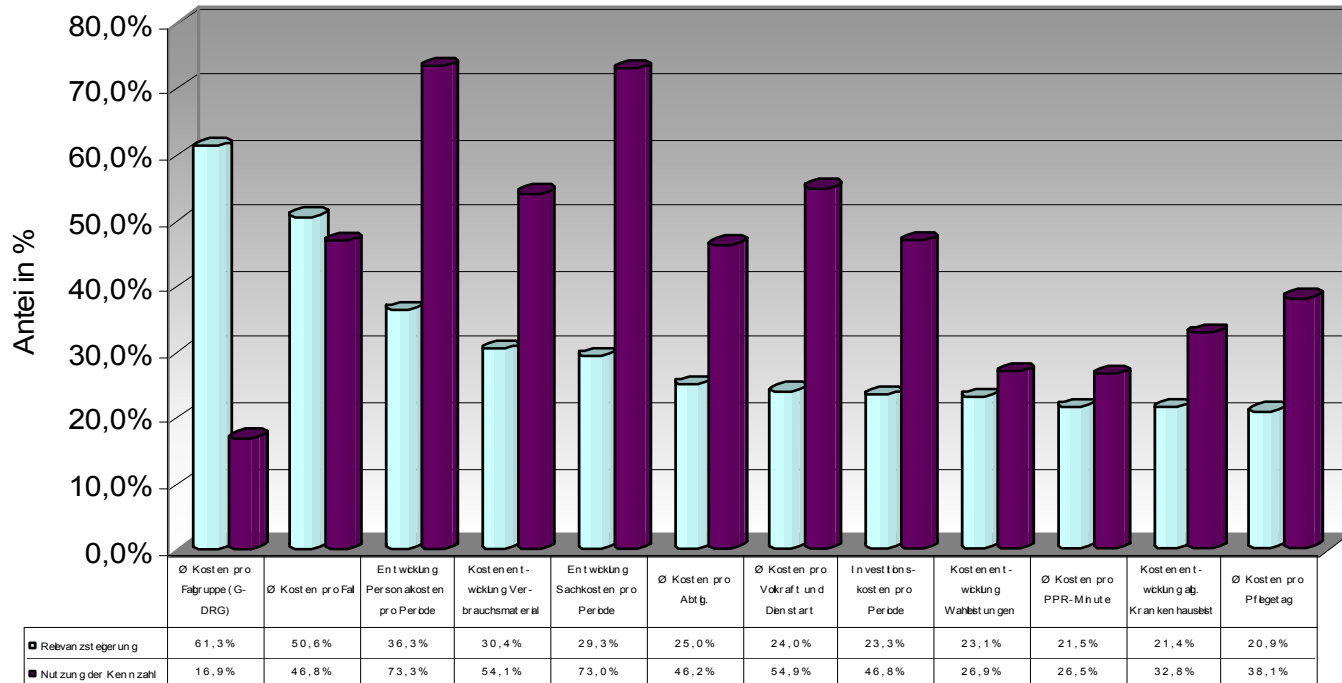


Finanzperspektive, Kostenstruktur, Ø Relevanzabstufung



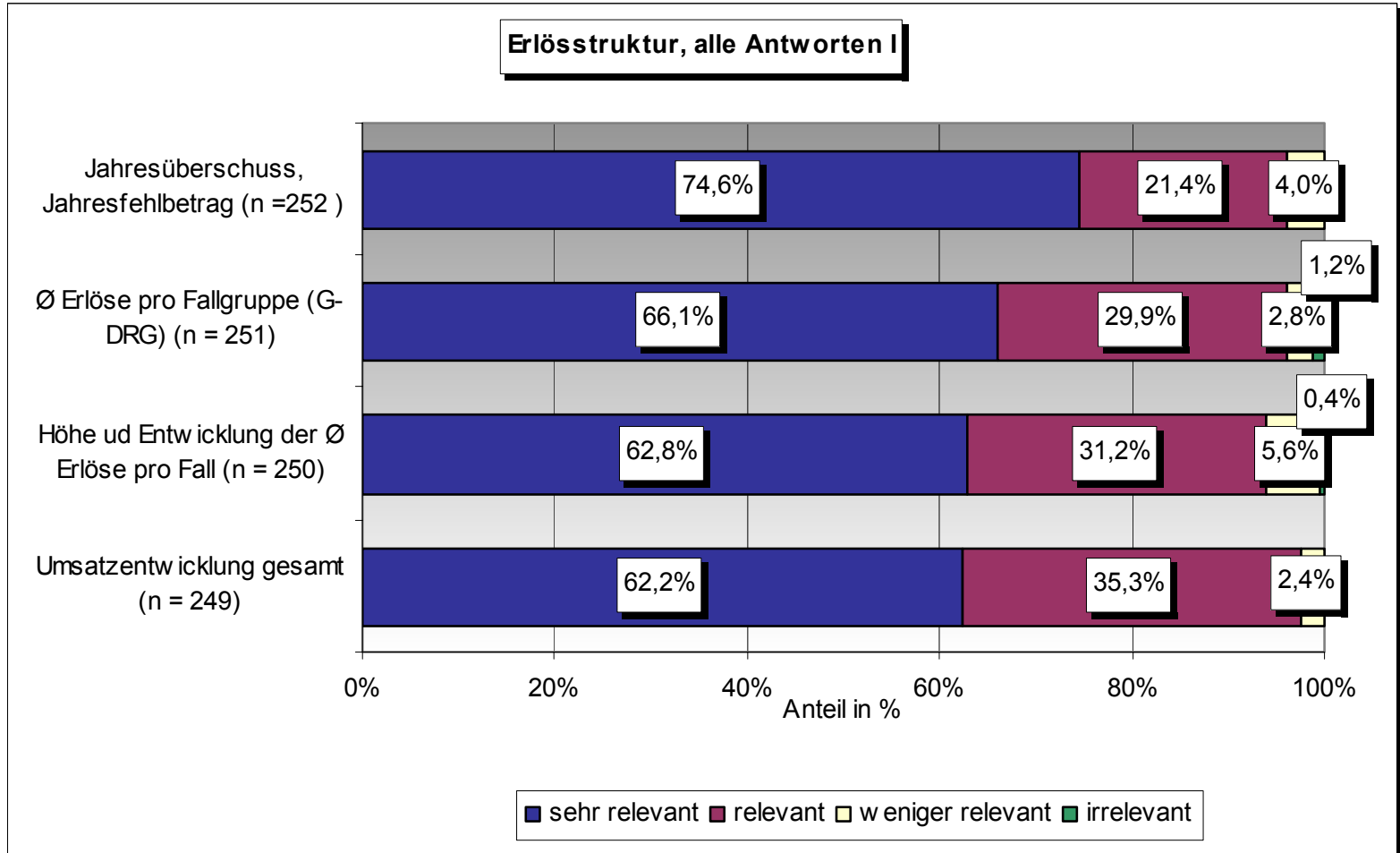
Finanzperspektive, Kostenstruktur, Relevanzsteigerung und Nutzungsraten

Kostenstruktur, alle Antworten: Relevanzsteigerung, Nutzung der Kennzahlen

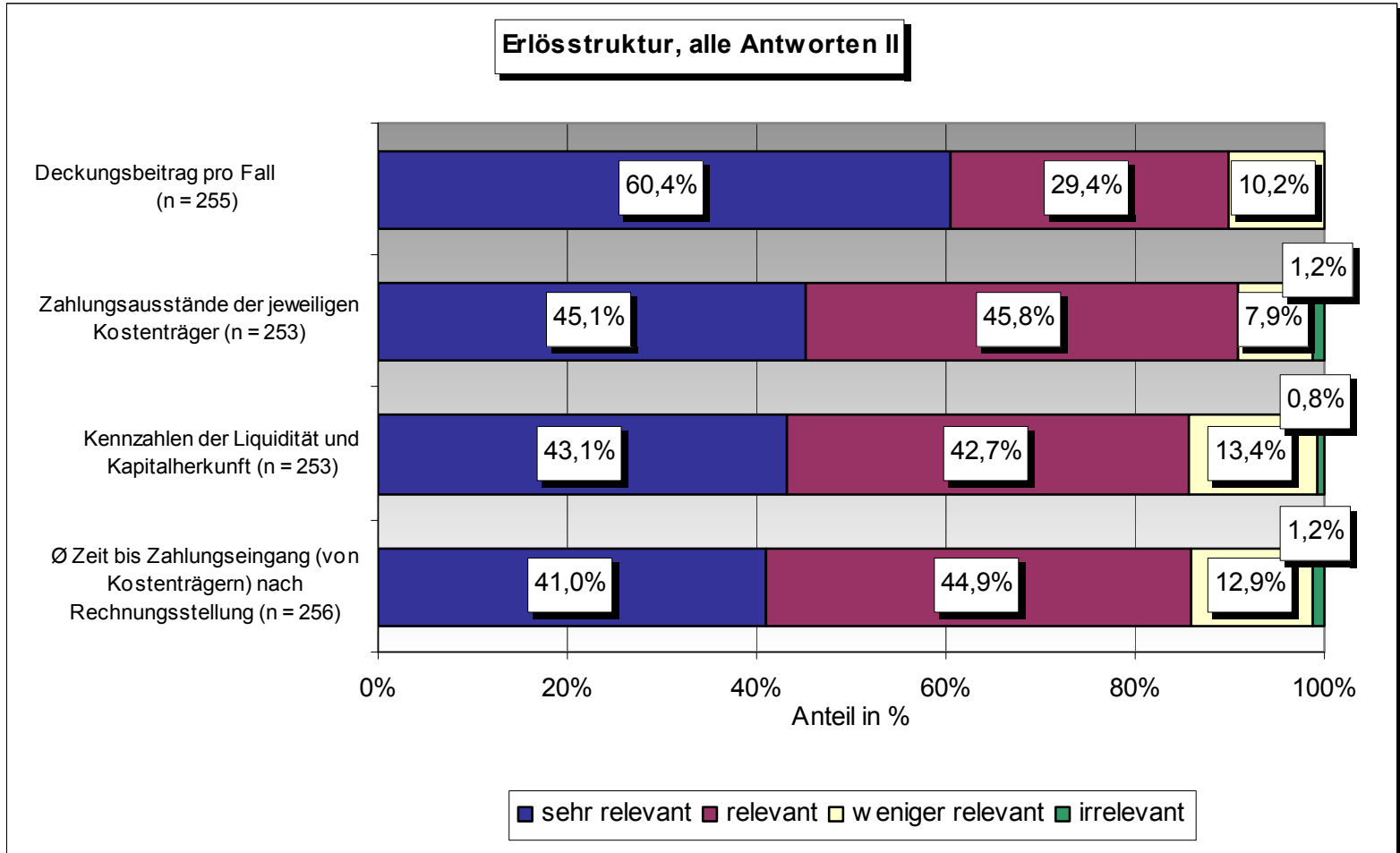


■ Relevanzsteigerung ■ Nutzung der Kennzahl

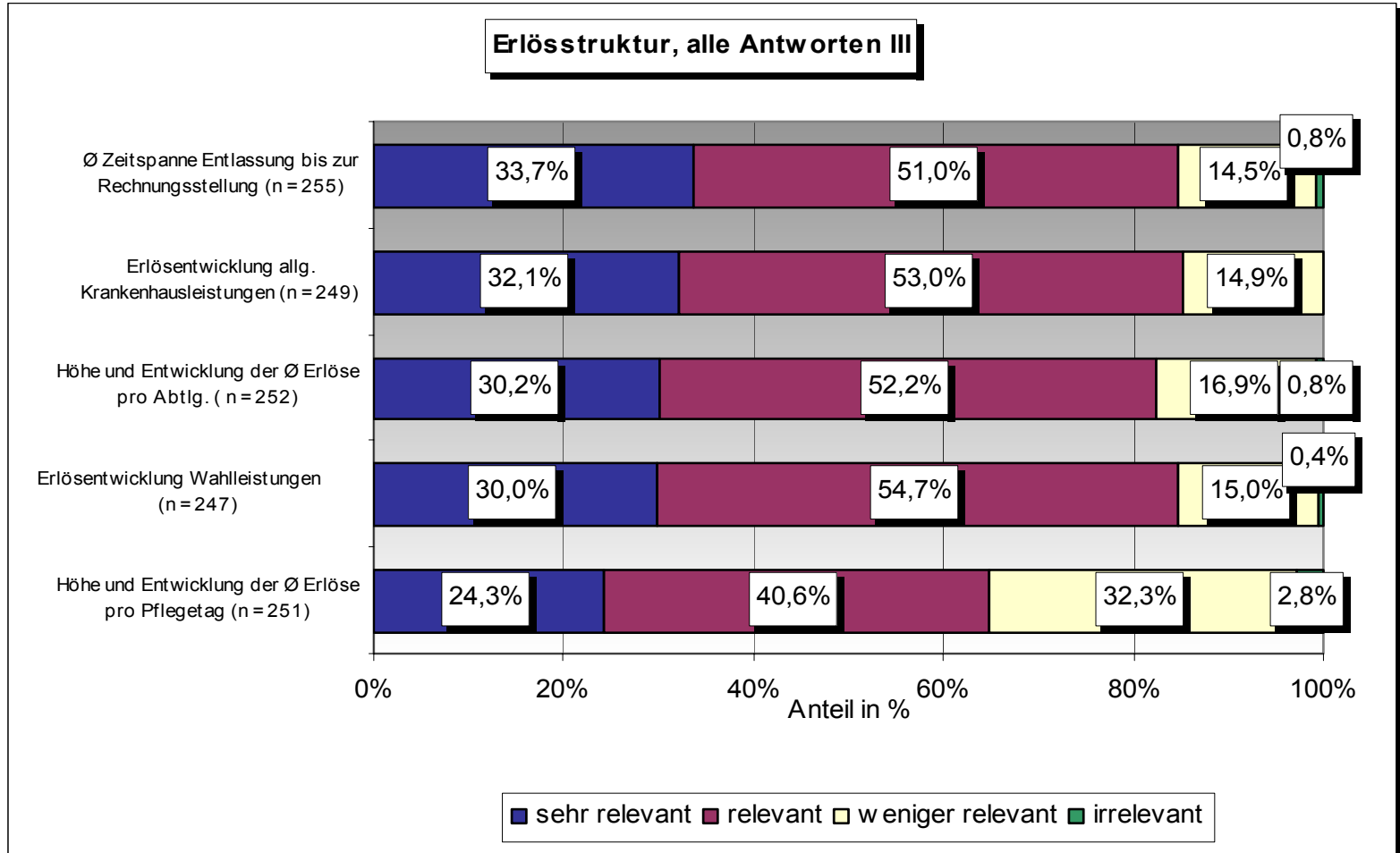
Finanzperspektive, Erlösstruktur I



Finanzperspektive, Erlösstruktur II



Finanzperspektive, Erlösstruktur III





Erlösstruktur, Vergleich der Antworten der Leitungspositionen in der Einstufung *sehr relevant I*

Rang	Kennzahlen (-bereich)	Leitungsposition					
		kaufmännisch		medizinisch		Pflegerisch	
		Rang	%	Rang	%	Rang	%
1	Jahresüberschuss, Jahresfehlbetrag	1	80,7	1	70,8	4	62,2
2	Ø Erlöse pro Fallgruppe (G-DRG)	3	61,3	2	59,3	1	74,4
3	Höhe und Entwicklung der Ø Erlöse pro Fall	4	60	4	55,6	2	69,7
4	Umsatzentwicklung gesamt	2	71,3	3	57,7	5	48,6
5	Deckungsbeitrag pro Fall	5	58,2	5	53,7	3	68,4
6	Zahlungsausstände der jeweiligen Kostenträger	6	52,8	7	37,7	6	40,3

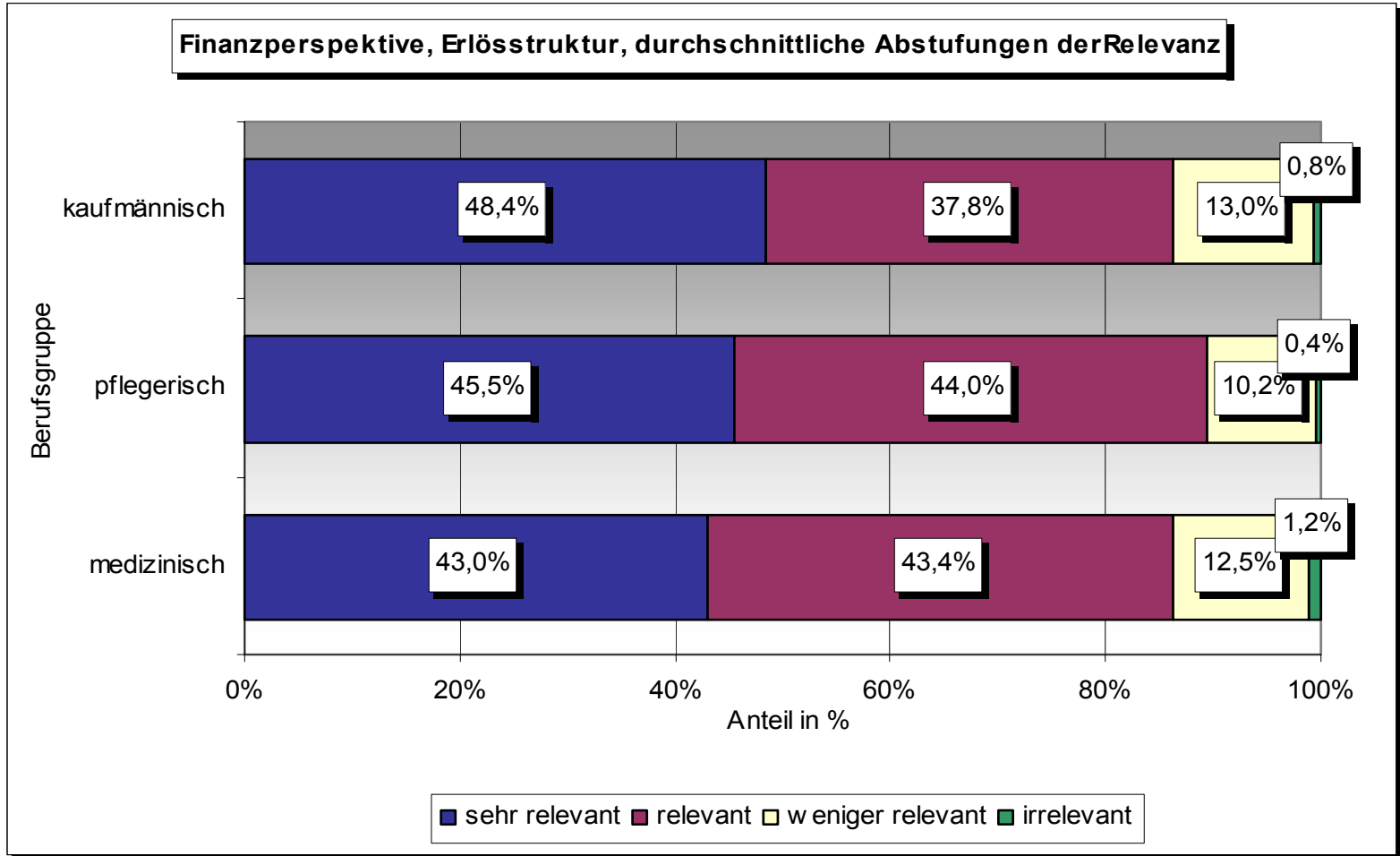


Erlösstruktur, Vergleich der Antworten der Leitungspositionen in der Einstufung *sehr relevant II*

Rang	Kennzahlen (-bereich)	Leitungsposition					
		kaufmännisch		medizinisch		Pflegerisch	
		Rang	%	Rang	%	Rang	%
7	Kennzahlen der Liquidität und Kapitalherkunft	7	50,5	8	37	9	33,3
8	Ø Zeit bis Zahlungseingang (von Kostenträgern) nach	8	49,1	9	34	7	38,5
9	Ø Zeitspanne Entlassung bis zur Rechnungsstellung	9	41,3	13	24,5	11	32,1
10	Erlösentwicklung allg. Krankenhausleistungen	10	31,8	6	38,9	13	26
11	Höhe und Entwicklung der Ø Erlöse pro Abtlg.	11	30	12	25,9	10	32,9
12	Erlösentwicklung Wahlleistungen	12	29	10	30,2	12	30,1
13	Höhe und Entwicklung der Ø Erlöse pro Pflgeetag	13	13	11	26,4	8	34,7

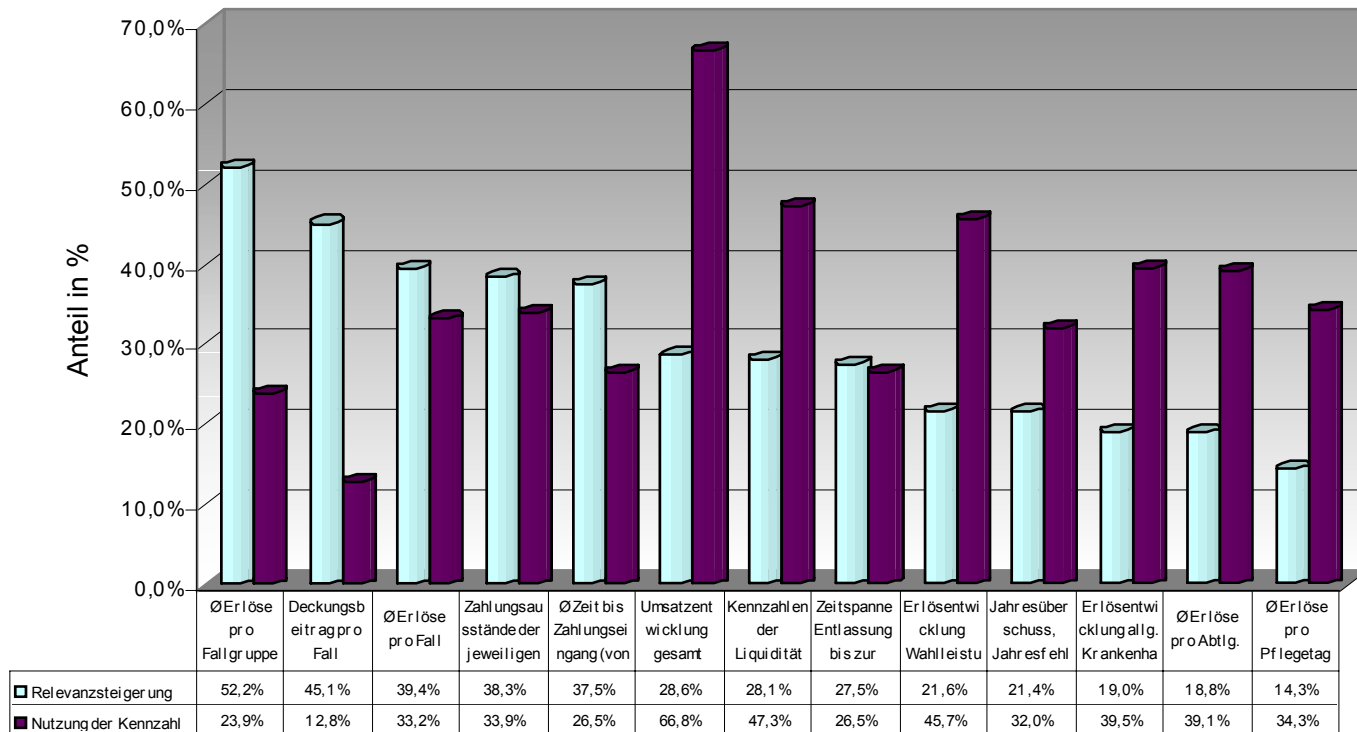


Finanzperspektive, Erlösstruktur, Ø Relevanzabstufung



Finanzperspektive, Erlösstruktur, Relevanzsteigerung und Nutzungsraten

Erlösstruktur alle Antworten; Relevanzsteigerung, Nutzung der Kennzahlen



□ Relevanzsteigerung ■ Nutzung der Kennzahl



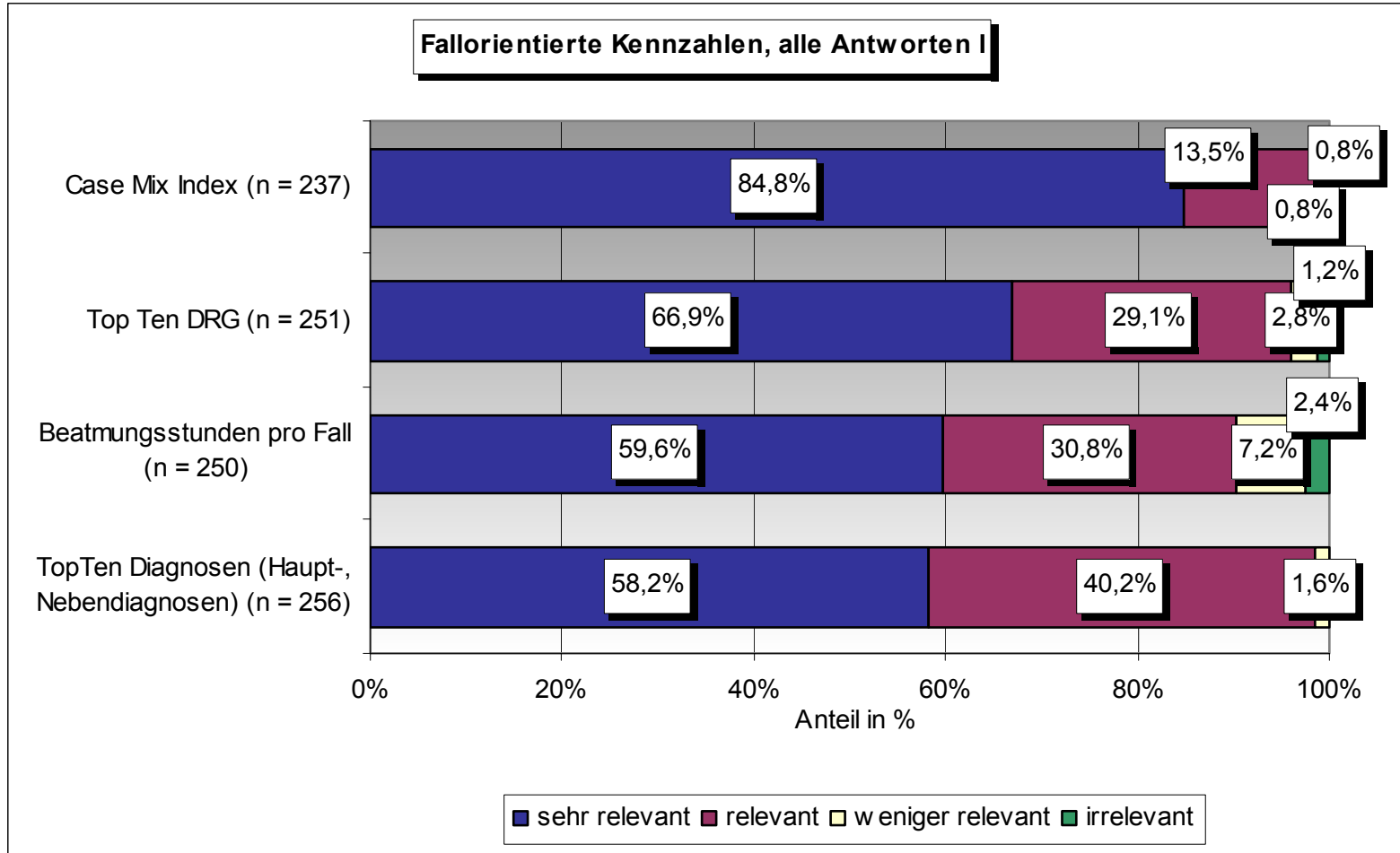
GEBERA

GESELLSCHAFT FÜR
BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE
BERATUNG mbH

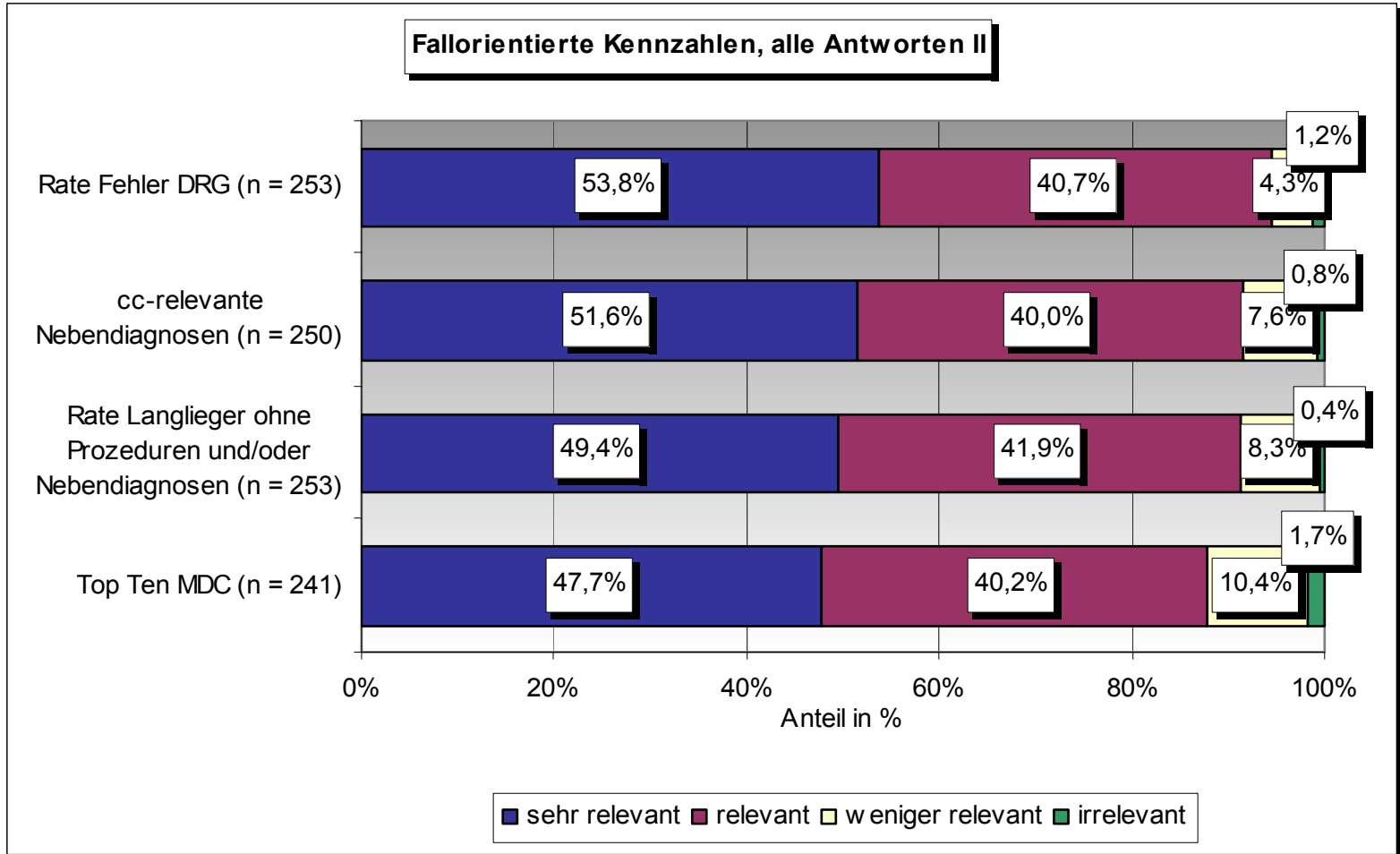
**VI.
Fallorientierte Kennzahlen mit starkem
Bezug zum zukünftigen
Abrechnungssystem der Diagnosis
Related Groups (DRG)**

**Die fallorientierten Kennzahlen sind für
das strategische Krankenhaus-
Management in unserem Haus ...**

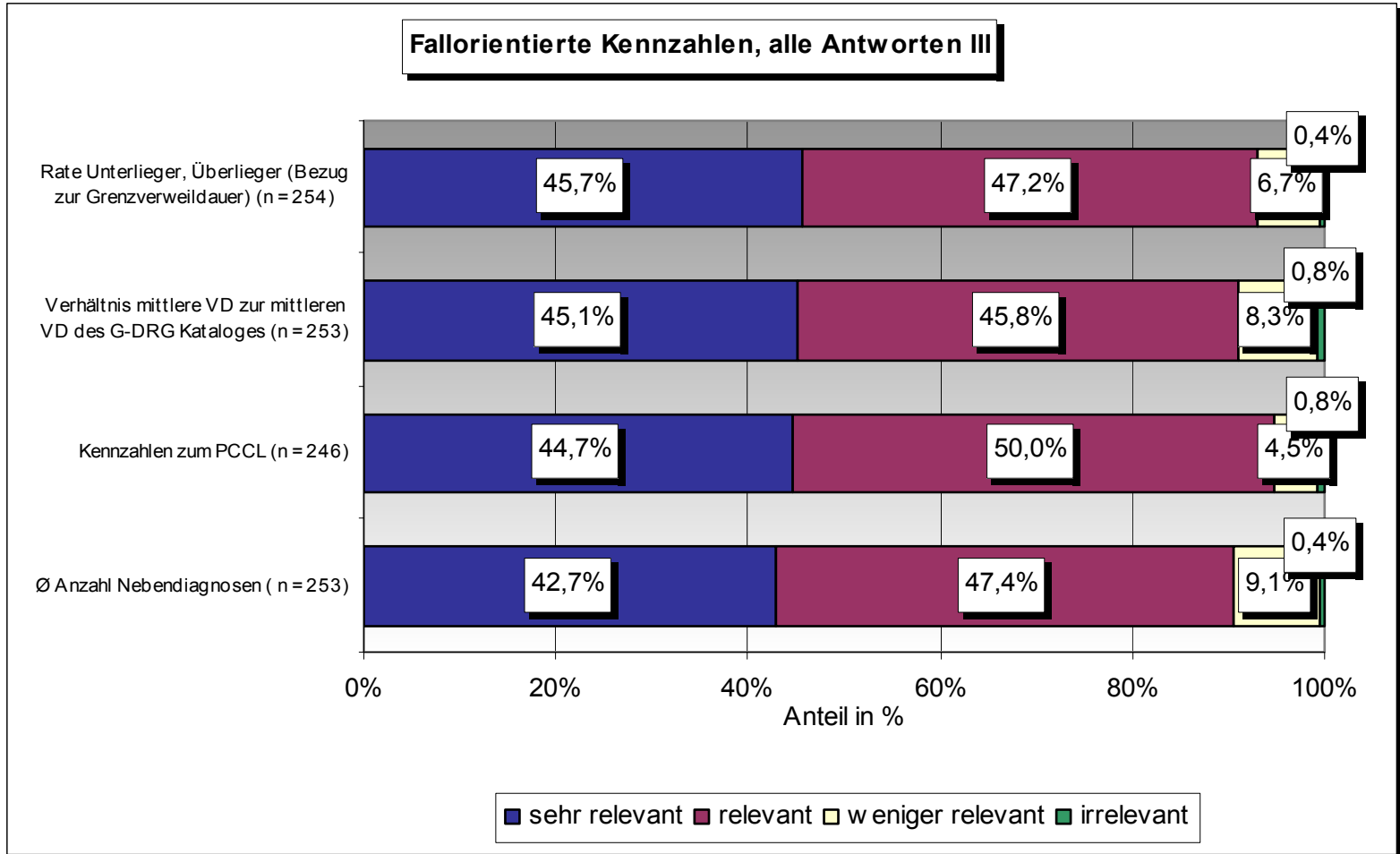
Fallorientierte Kennzahlen I



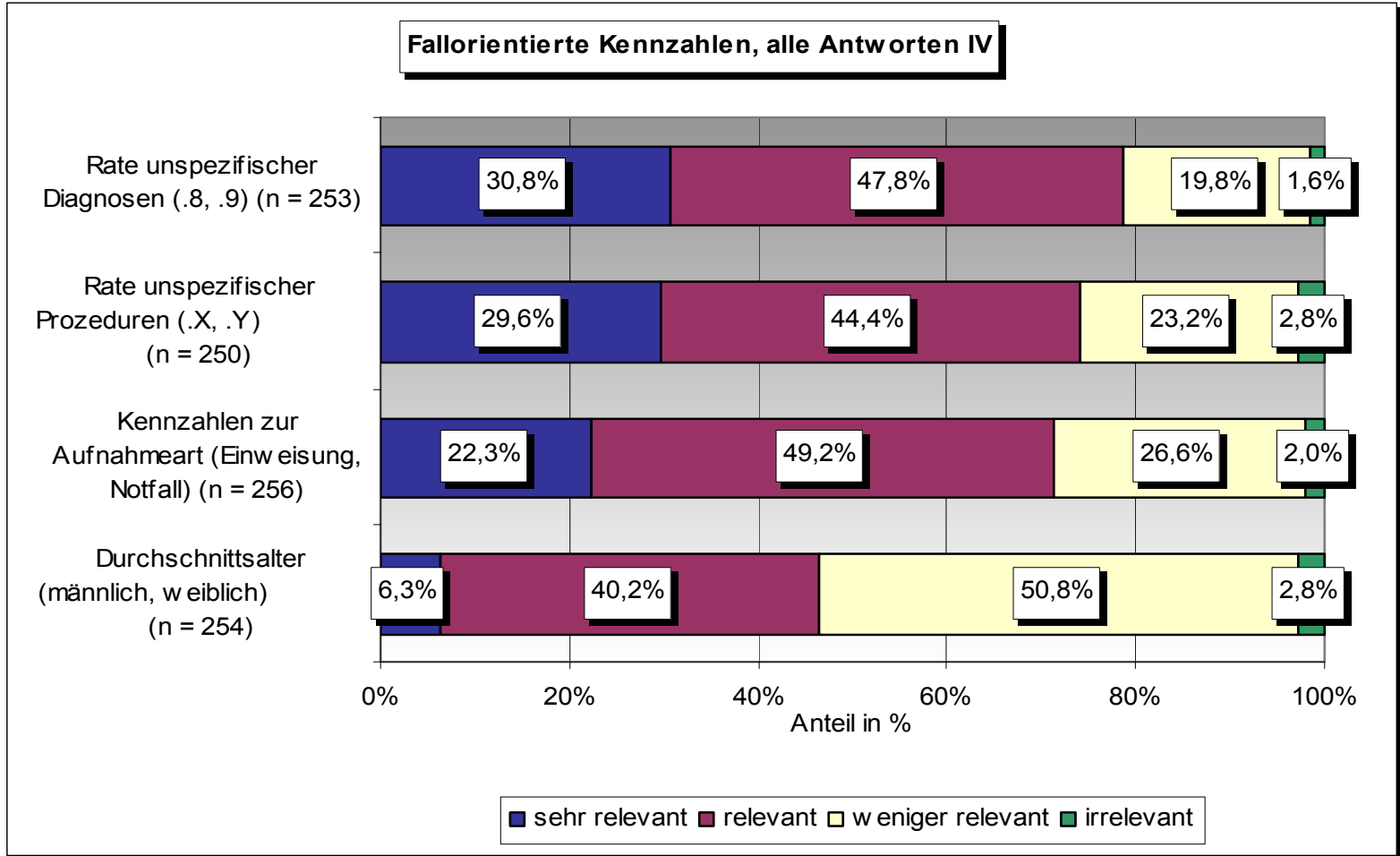
Fallorientierte Kennzahlen II



Fallorientierte Kennzahlen III



Fallorientierte Kennzahlen IV





Fallorientierte Kennzahlen, Vergleich der Antworten der Leitungspositionen in der Einstufung *sehr relevant I*

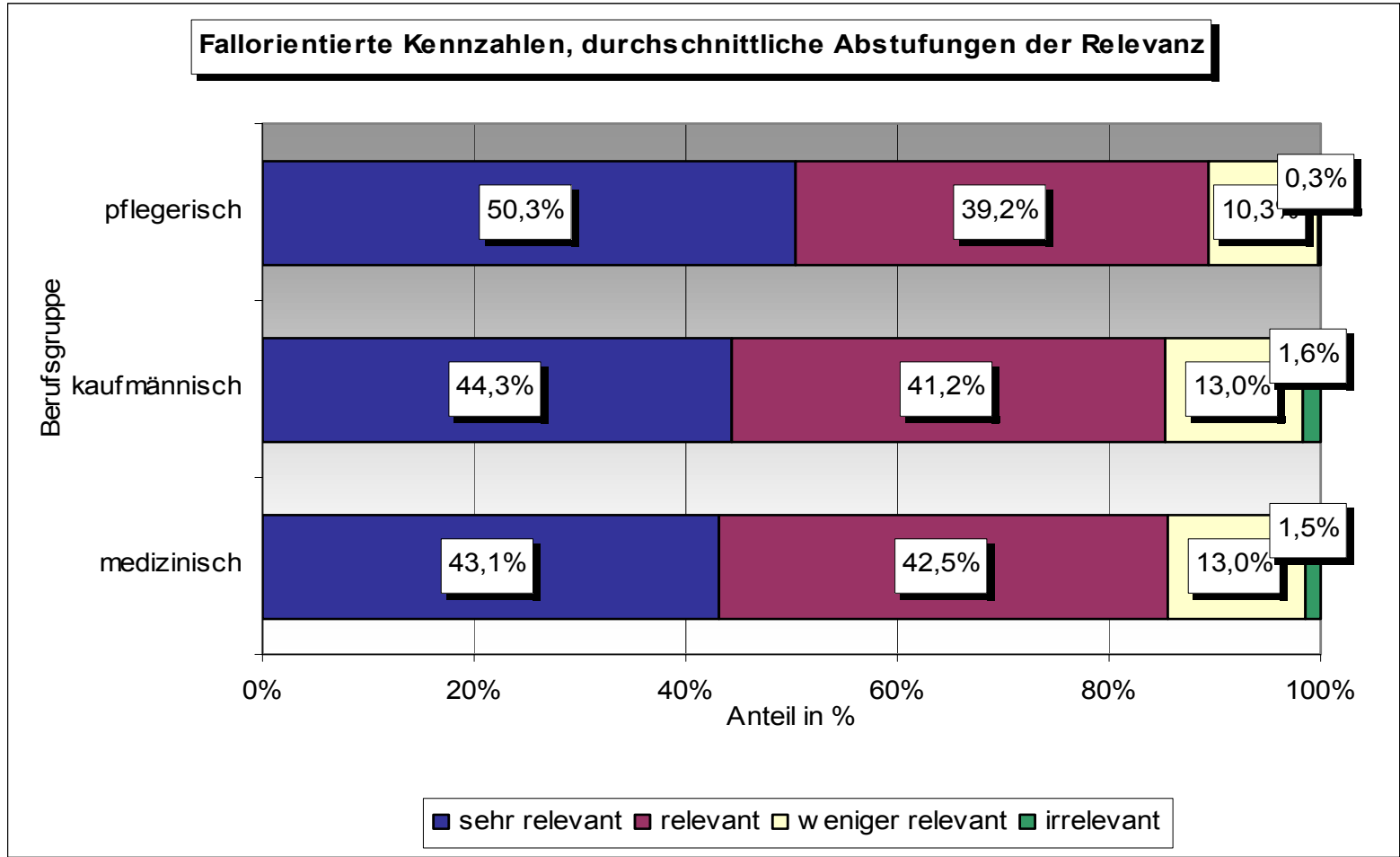
Rang	Kennzahlen (-bereich)	Leitungsposition					
		kaufmännisch		medizinisch		Pflegerisch	
		Rang	%	Rang	%	Rang	%
1	Case Mix Index	1	89,4	1	85,7	1	78,1
2	Top Ten DRG	2	66,1	2	61,1	3	70,7
3	Beatmungsstunden pro Fall	5	50,5	3	57,1	2	73,3
4	TopTen Diagnosen (Haupt-, Nebendiagnosen)	3	55,9	4	53,7	4	64,5
5	Rate Fehler DRG	5	50,5	6	50	5	62,7
6	cc-relevante Nebendiagnosen	4	50,9	4	53,7	10	48,7
7	Rate Langlieger ohne Prozeduren und/oder Nebendiagnosen	9	45,9	9	39,6	6	61
8	Top Ten MDC	10	41,9	8	44,4	7	55,5



Fallorientierte Kennzahlen, Vergleich der Antworten der Leitungspositionen in der Einstufung *sehr relevant II*

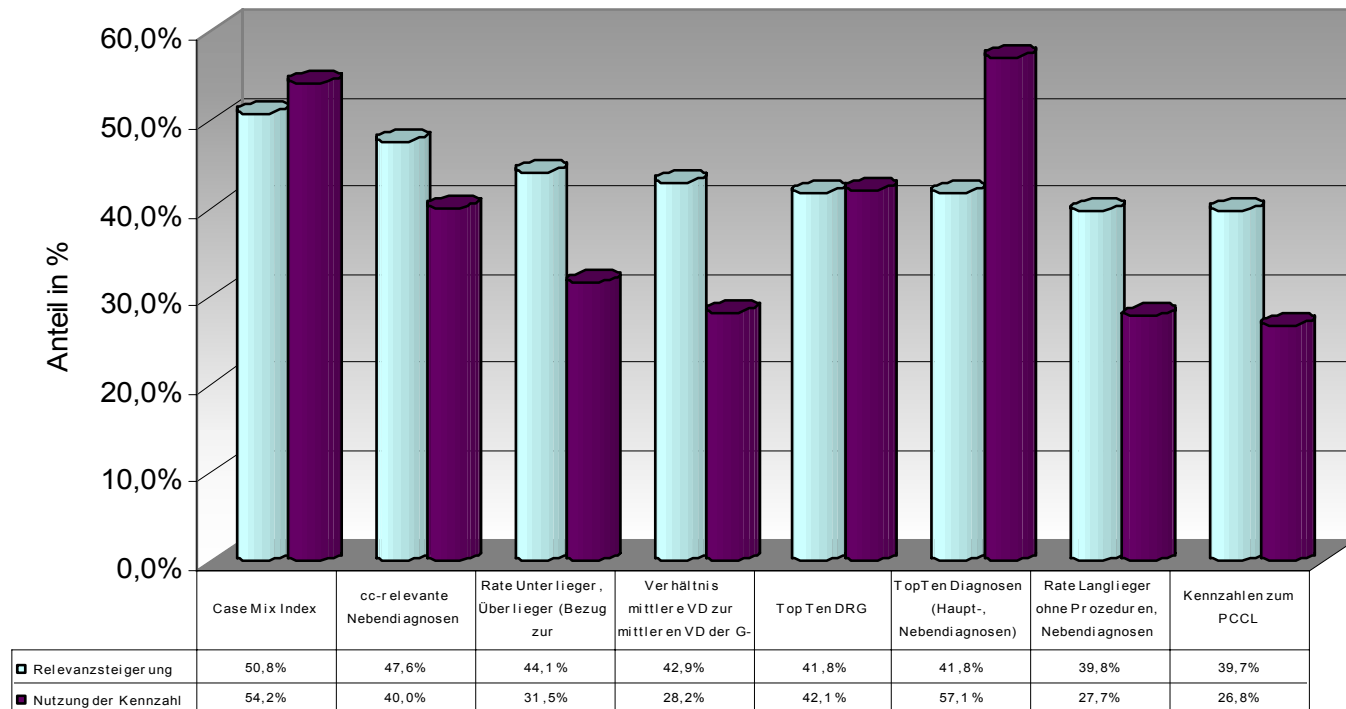
Rang	Kennzahlen (-bereich)	Leitungsposition					
		kaufmännisch		medizinisch		Pflegerisch	
		Rang	%	Rang	%	Rang	%
9	Rate Unterlieger, Überlieger (Bezug zur Grenzverweildauer)	7	48,2	13	29,6	9	60
10	Verhältnis mittlere VD zur mittleren VD des G-DRG Kataloges	11	38,2	7	49,1	11	47,4
11	Kennzahlen zum PCCL	8	47,7	11	33,3	12	44,6
12	Ø Anzahl Nebendiagnosen	11	38,2	10	35,2	8	51,4
13	Rate unspezifischer Diagnosen (.8, .9)	13	35,8	13	29,6	14	29,3
14	Rate unspezifischer Prozeduren (.X, .Y)	14	33,6	12	30,2	15	25
15	Kennzahlen zur Aufnahmeart (Einweisung, Notfall)	15	13,5	13	29,6	13	30,3
16	Durchschnittsalter (männlich, weiblich)	16	2,7	16	7,5	16	12

Fallorientierte Kennzahlen, Ø Relevanzabstufung



Fallorientierte Kennzahlen, Relevanzsteigerung und Nutzungsraten I

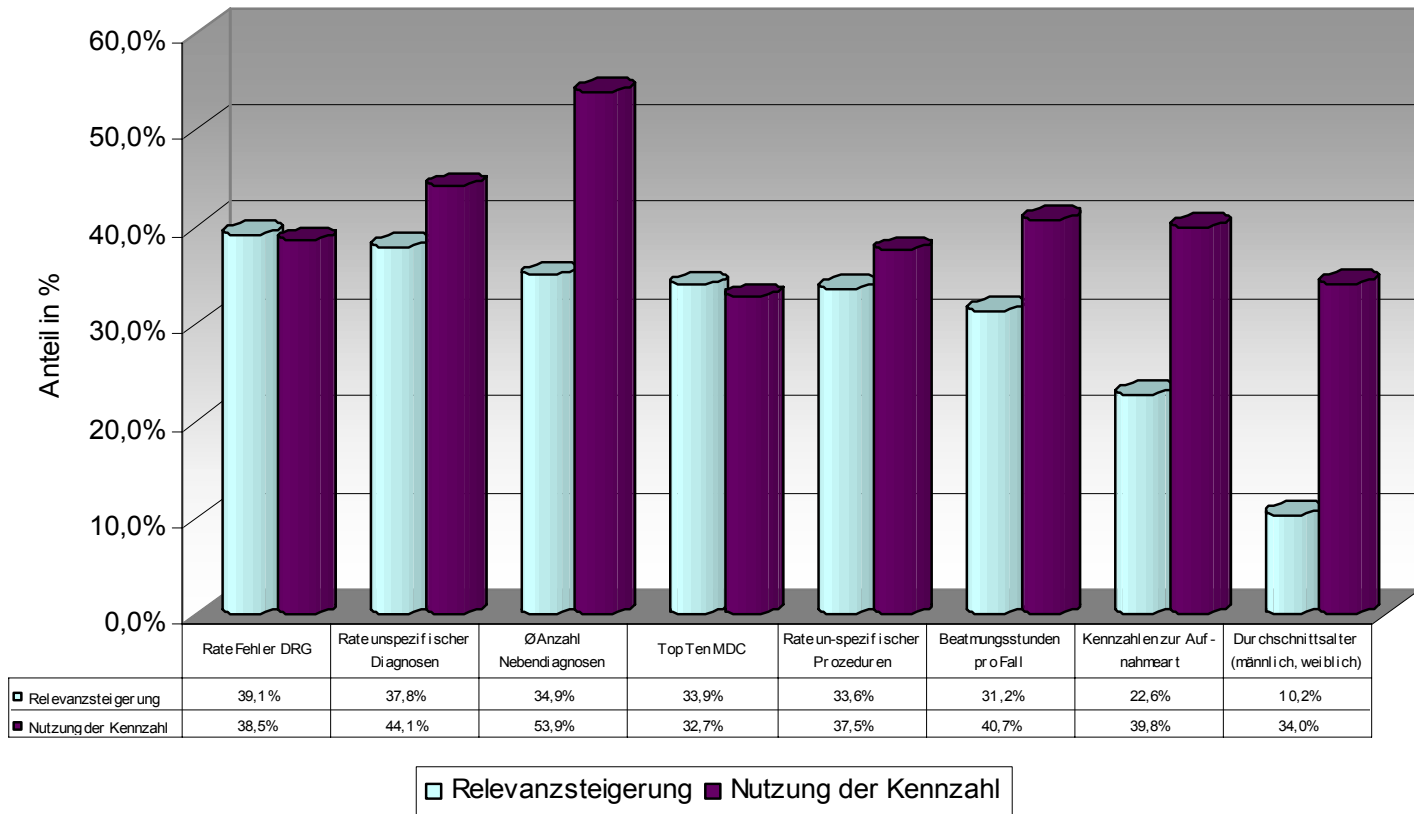
Fallorientierte Kennzahlen, Relevanzsteigerung und Nutzung der Kennzahlen I



■ Relevanzsteigerung ■ Nutzung der Kennzahl

Fallorientierte Kennzahlen, Relevanzsteigerung und Nutzungsraten II

Fallorientierte Kennzahlen, Relevanzsteigerung und Nutzung der Kennzahlen II



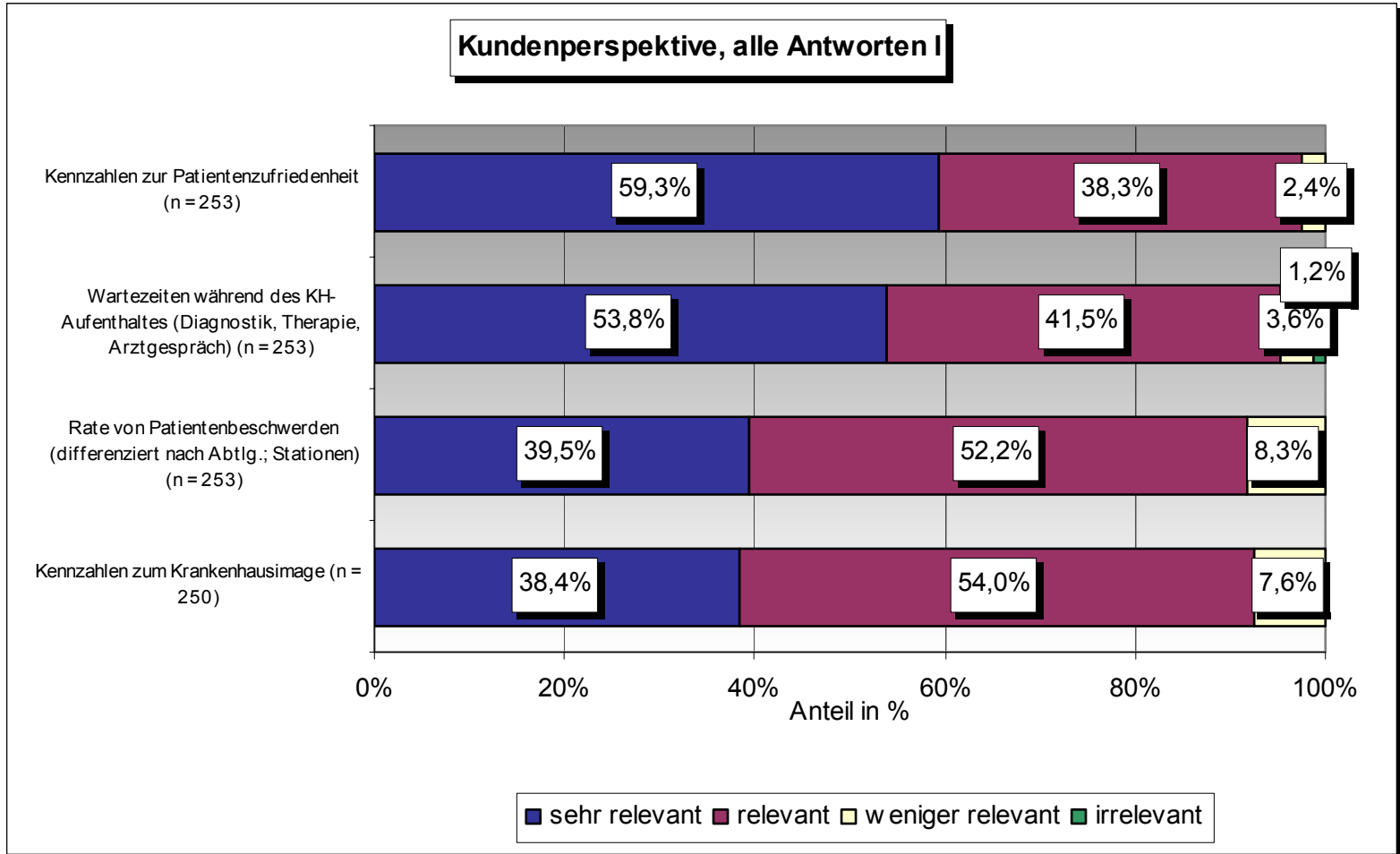


V. Kundenperspektive

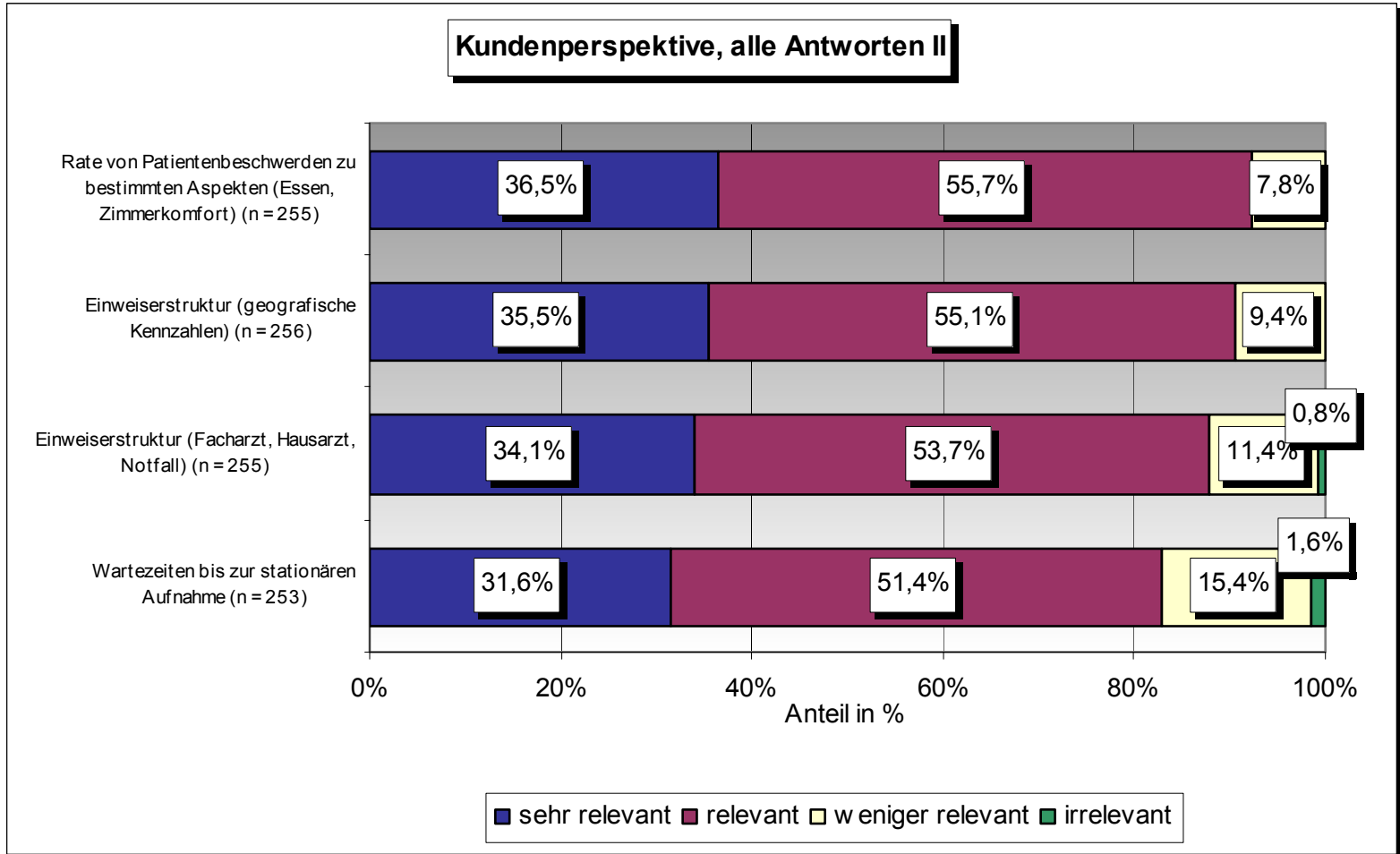
Die Kennzahlen der Kundenperspektive

sind für das strategische Krankenhaus-
Management in unserem Haus ...

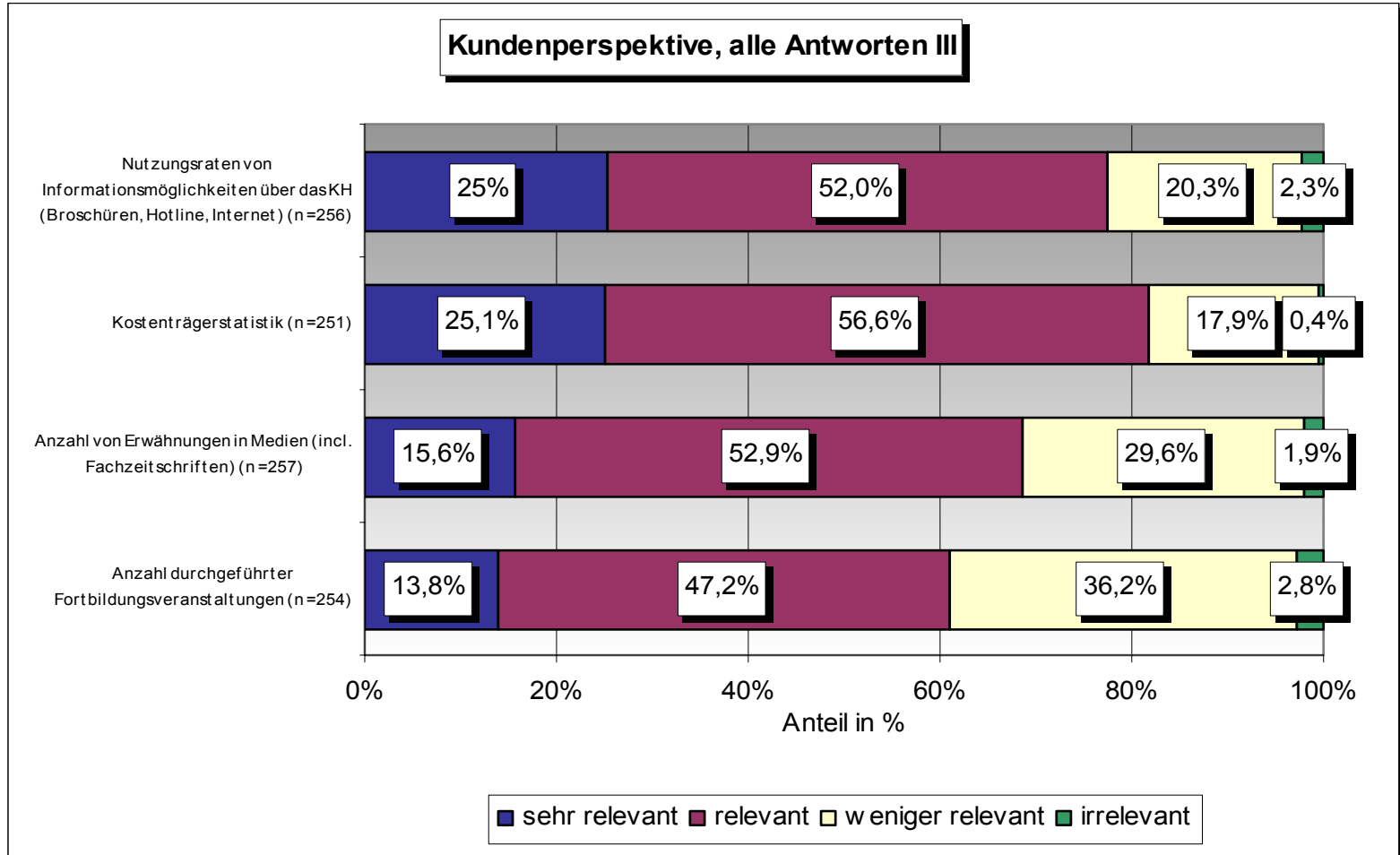
Kundenperspektive I



Kundenperspektive II



Kundenperspektive III





Kundenperspektive, Vergleich der Antworten der Leitungspositionen in der Einstufung *sehr relevant I*

Rang	Kennzahlen (-bereich)	Leitungsposition					
		kaufmännisch		medizinisch		Pflegerisch	
		Rang	%	Rang	%	Rang	%
1	Kennzahlen zur Patientenzufriedenheit	1	58,2	2	57,4	1	60,8
2	Wartezeiten während des KH-Aufenthaltes (Diagnostik, Therapie,	2	49,5	1	61,1	2	55,3
3	Rate von Patientenbeschwerden (differenziert nach Abtlg.; Stationen)	6	33,9	4	37,7	3	51,3
4	Kennzahlen zum Krankenhausimage	5	35,2	3	50	6	35,5
5	Rate von Patientenbeschwerden zu bestimmten Aspekten (Essen, etc.)	7	30,9	9	27,8	4	48,7
6	Einweiserstruktur (geografische Kennzahlen)	3	41,4	5	34,2	9	30,3

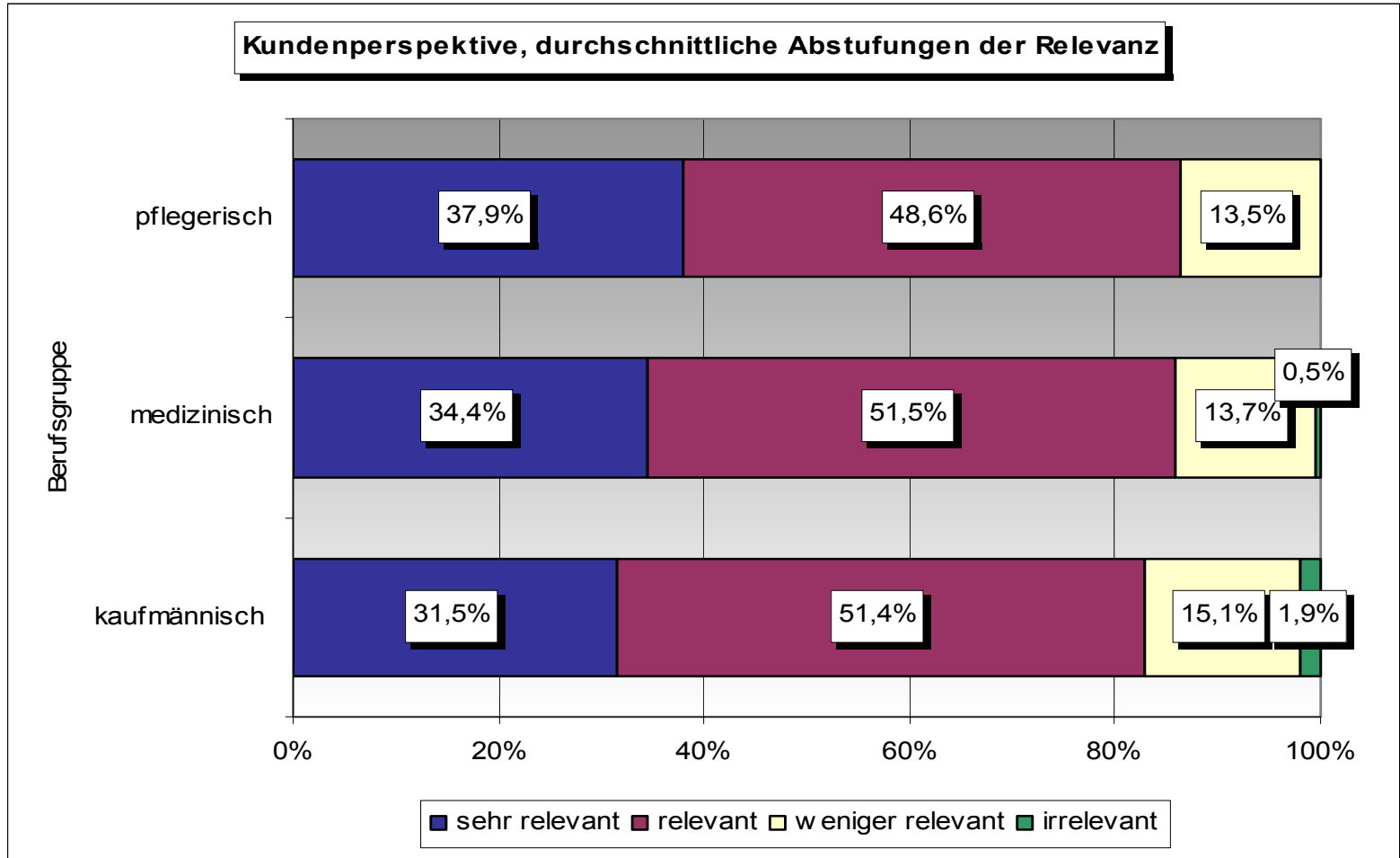


Kundenperspektive, Vergleich der Antworten der Leitungspositionen in der Einstufung *sehr relevant II*

Rang	Kennzahlen (-bereich)	Leitungsposition					
		kaufmännisch		medizinisch		Pflegerisch	
		Rang	%	Rang	%	Rang	%
7	Einweiserstruktur (Facharzt, Hausarzt, Notfall)	4	37,8	7	30,2	7	32,9
8	Wartezeiten bis zur stationären Aufnahme	8	24,1	6	33,3	5	40,8
9	Nutzungsraten von Informationsmöglichkeiten über das	9	21,8	8	29,6	10	28,6
10	Kostenträgerstatistik	10	20	10	20,8	8	31,1
11	Anzahl von Erwähnungen in Medien (incl. Fachzeitschriften)	11	14,5	11	14,8	11	20,5
12	Anzahl durchgeführter Fortbildungsveranstaltungen	12	11	11	14,8	12	18,4

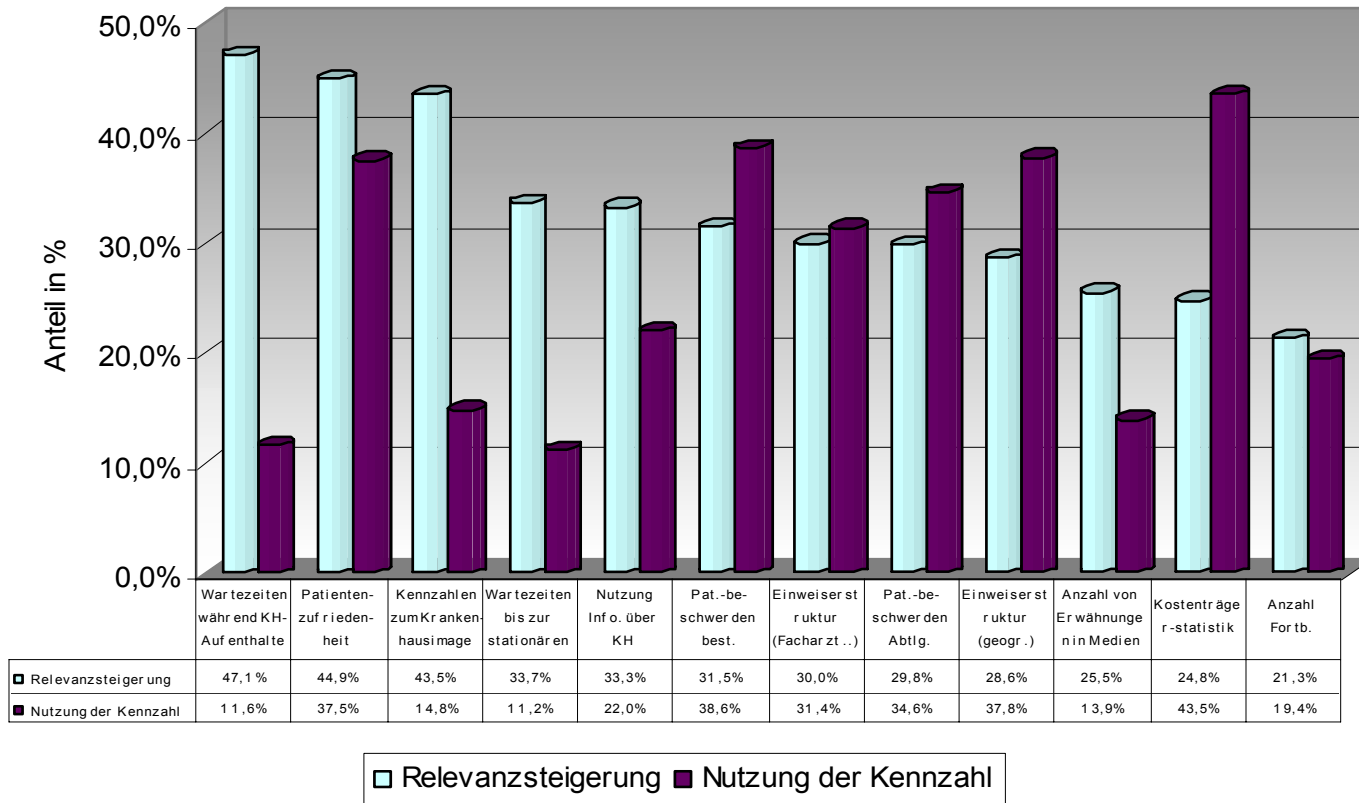


Kundenperspektive, Ø Relevanzabstufung



Kundenperspektive, Relevanzsteigerung und Nutzungsraten

Kundenperspektive, Relevanzsteigerung und Nutzung der Kennzahl





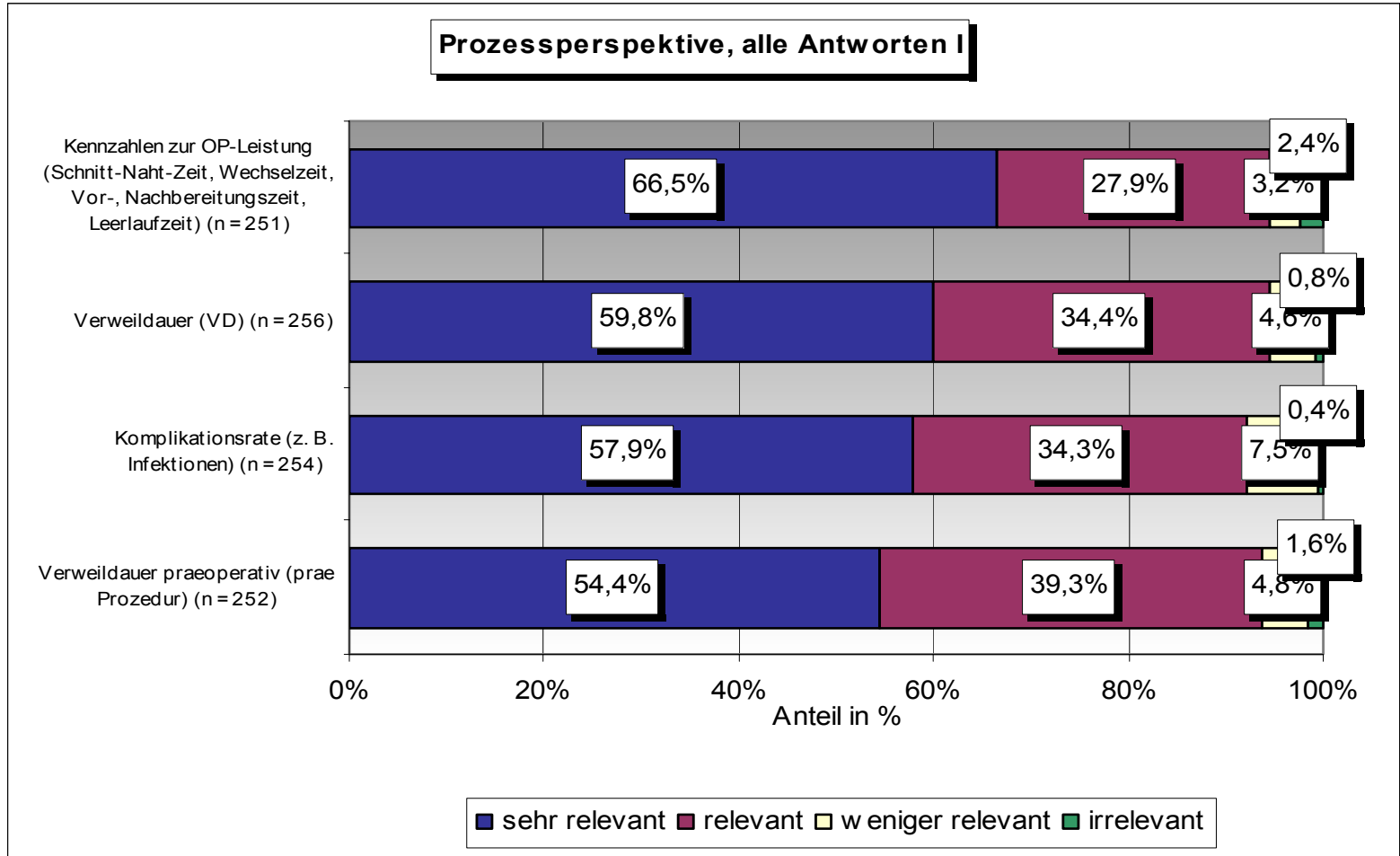
VI. Prozessperspektive

Die Kennzahlen der Prozessperspektive

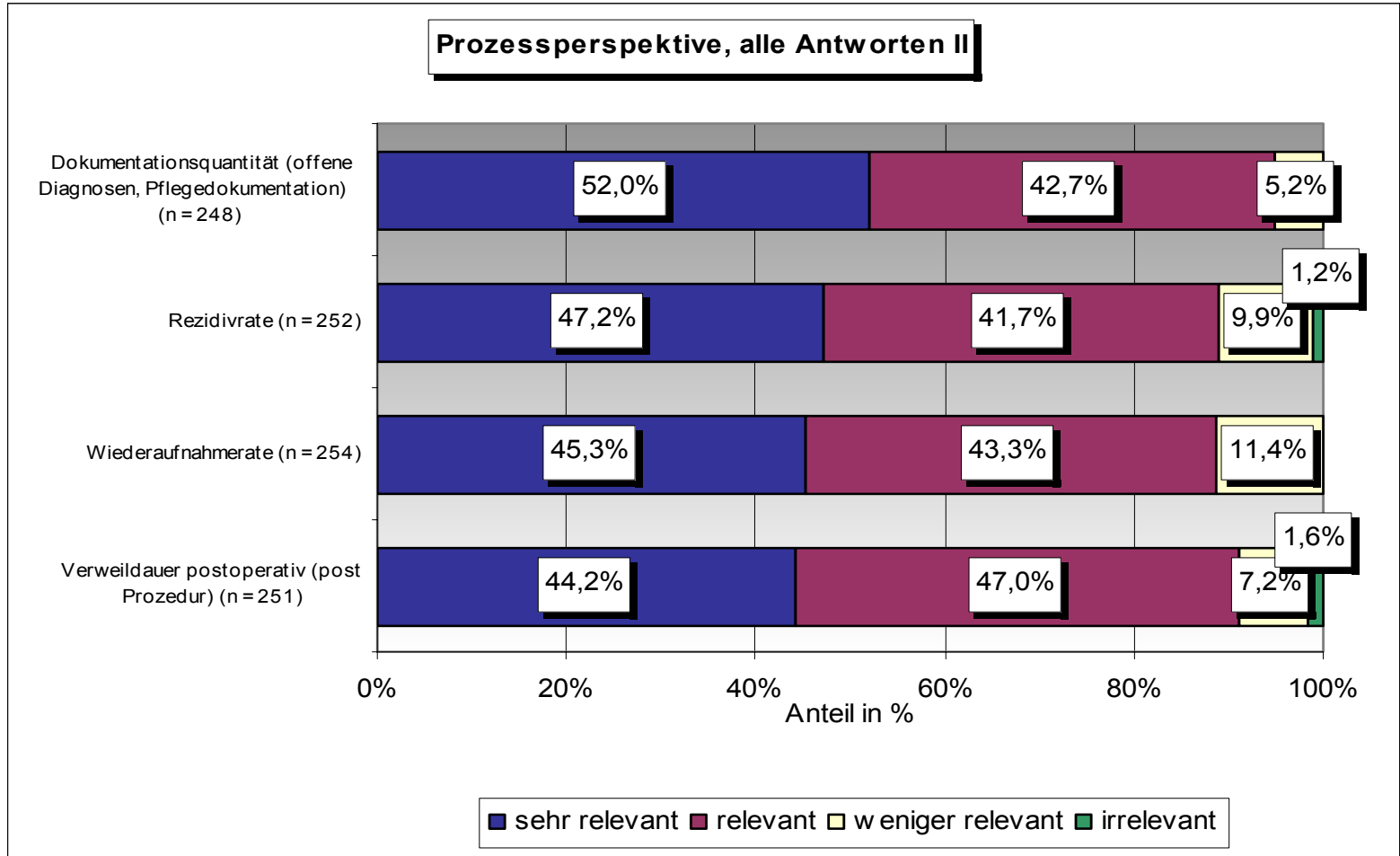
sind für das strategische Krankenhaus-
Management in unserem Haus ...



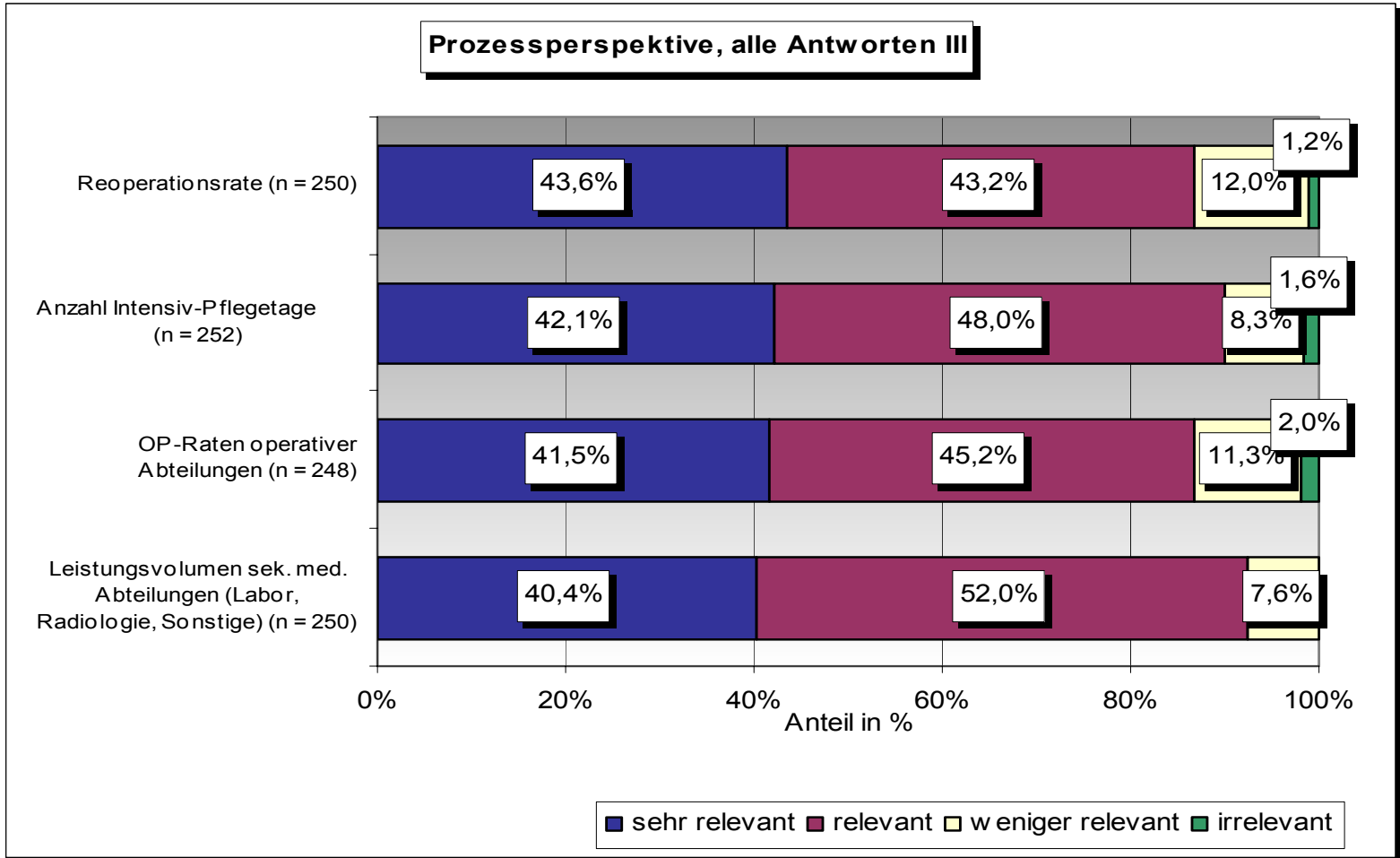
Prozessperspektive I



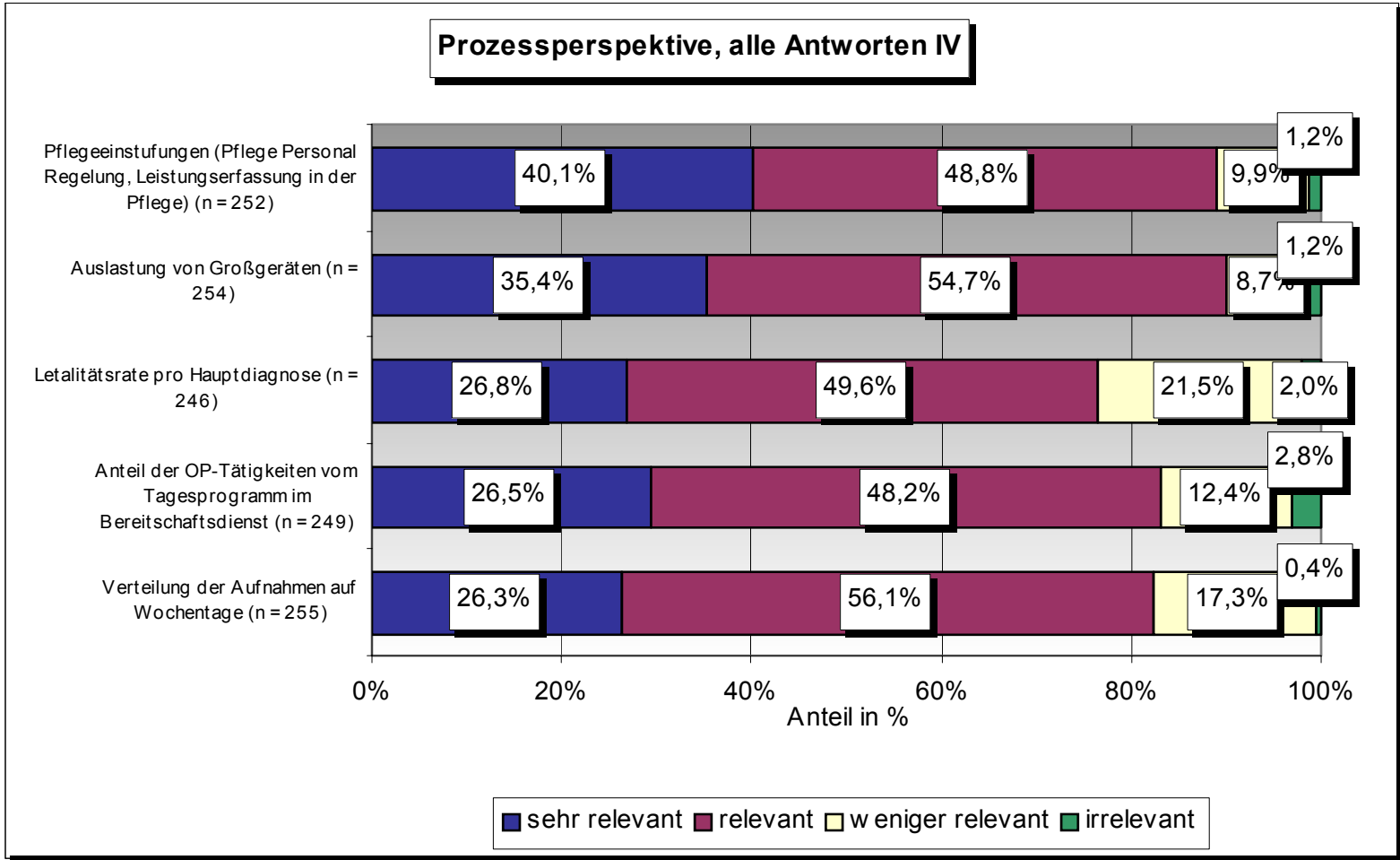
Prozessperspektive II



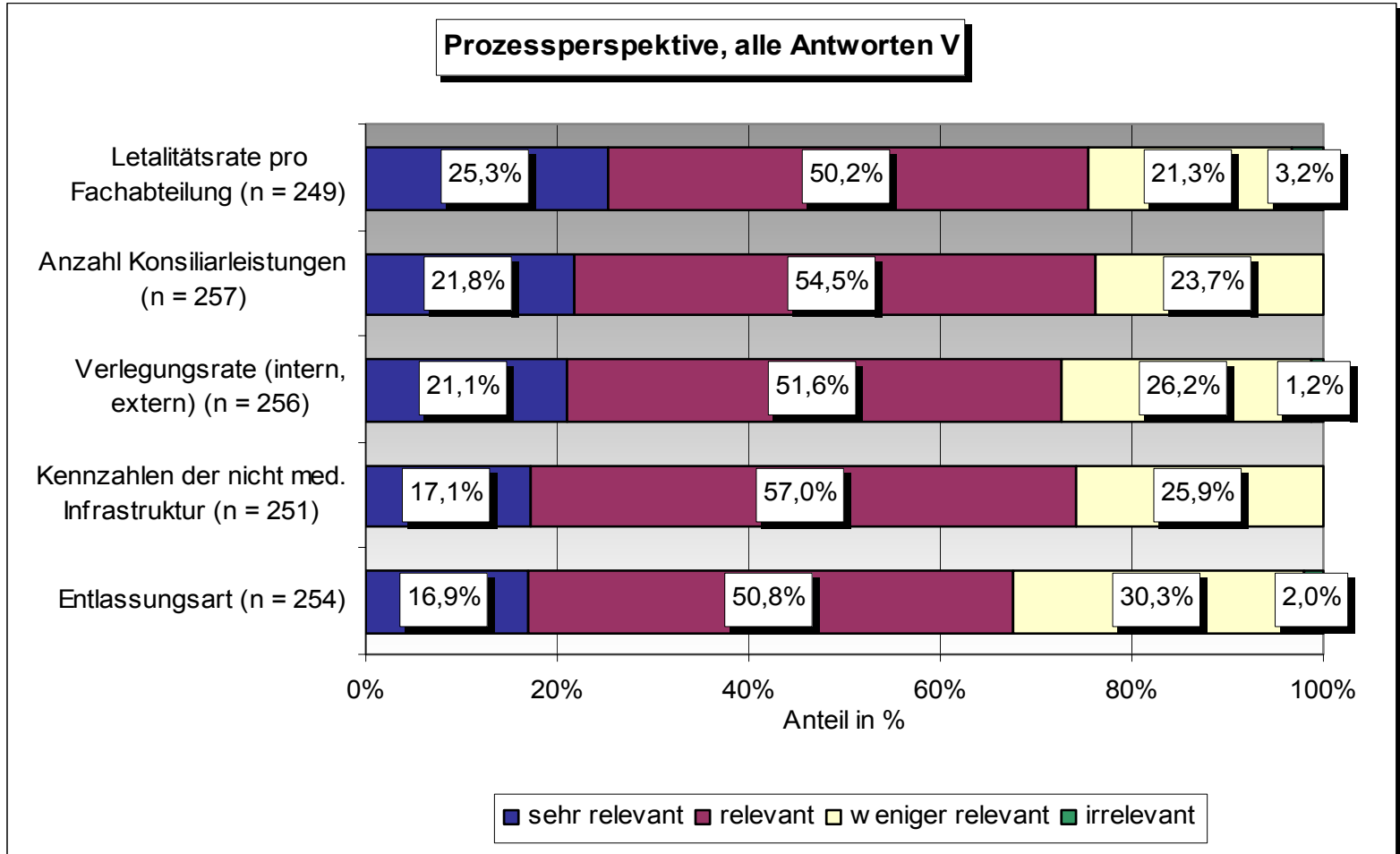
Prozessperspektive III



Prozessperspektive IV



Prozessperspektive V





Prozessperspektive, Vergleich der Antworten der Leitungspositionen in der Einstufung *sehr relevant I*

Rang	Kennzahlen (-bereich)	Leitungsposition					
		kaufmännisch		medizinisch		Pflegerisch	
		Rang	%	Rang	%	Rang	%
1	Kennzahlen zur OP-Leistung (Schnitt-Naht-Zeit, Wechselzeit, ...)	2	59,1	1	72,5	1	72
2	Verweildauer (VD)	1	64,9	7	42,6	5	63,2
3	Komplikationsrate (z. B. Infektionen)	3	50,9	2	59,3	3	64,9
4	Verweildauer praeoperativ (prae Prozedur)	4	50,5	3	57,7	6	59,5
5	Dokumentationsquantität (offene Diagnosen, Pflegedokumentation)	9	41,7	4	55,6	4	64
6	Rezidivrate	6	43,9	8	41,5	8	53,2



Prozessperspektive, Vergleich der Antworten der Leitungspositionen in der Einstufung *sehr relevant II*

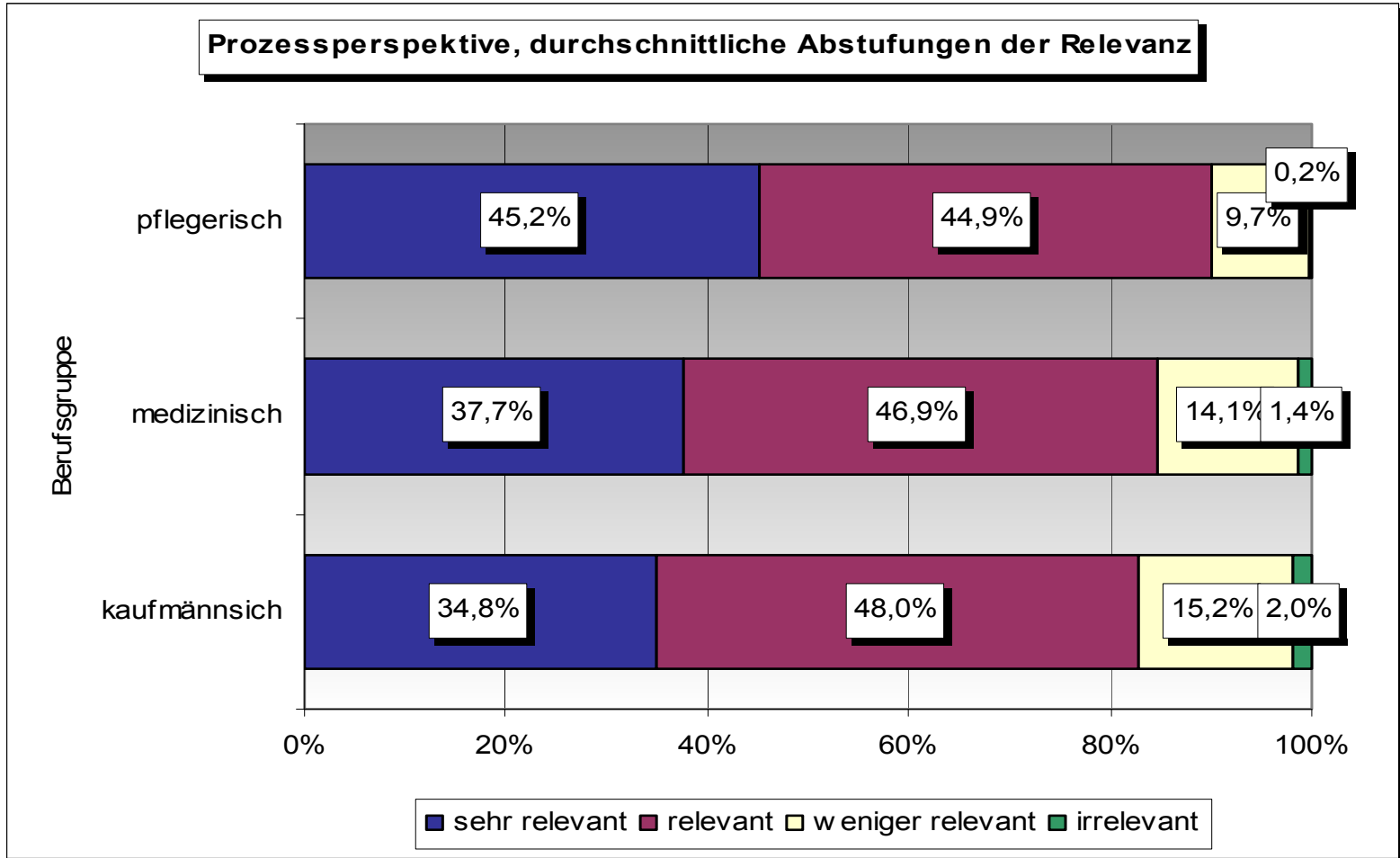
Rang	Kennzahlen (-bereich)	Leitungsposition					
		kaufmännisch		medizinisch		Pflegerisch	
		Rang	%	Rang	%	Rang	%
7	Wiederaufnahmerate	5	44,4	17	29,6	7	55,8
8	Verweildauer postoperativ (post Prozedur)	10	41,4	6	44,2	9	47,9
9	Reoperationsrate	7	43	10	41,2	12	42,9
10	Anzahl Intensiv-Pflegetage	11	37,3	10	41,2	10	47,4
11	OP-Raten operativer Abteilungen	12	34,9	5	50	13	41,3
12	Leistungsvolumen sek. med. Abteilungen (Labor etc.)	8	43	12	40,7	16	38,2
13	Pflegeeinstufungen (PPR etc.)	16	22,2	16	31,5	2	68,8
14	Auslastung von Großgeräten	14	27,3	9	41,5	11	43,4



Prozessperspektive, Vergleich der Antworten der Leitungspositionen in der Einstufung *sehr relevant III*

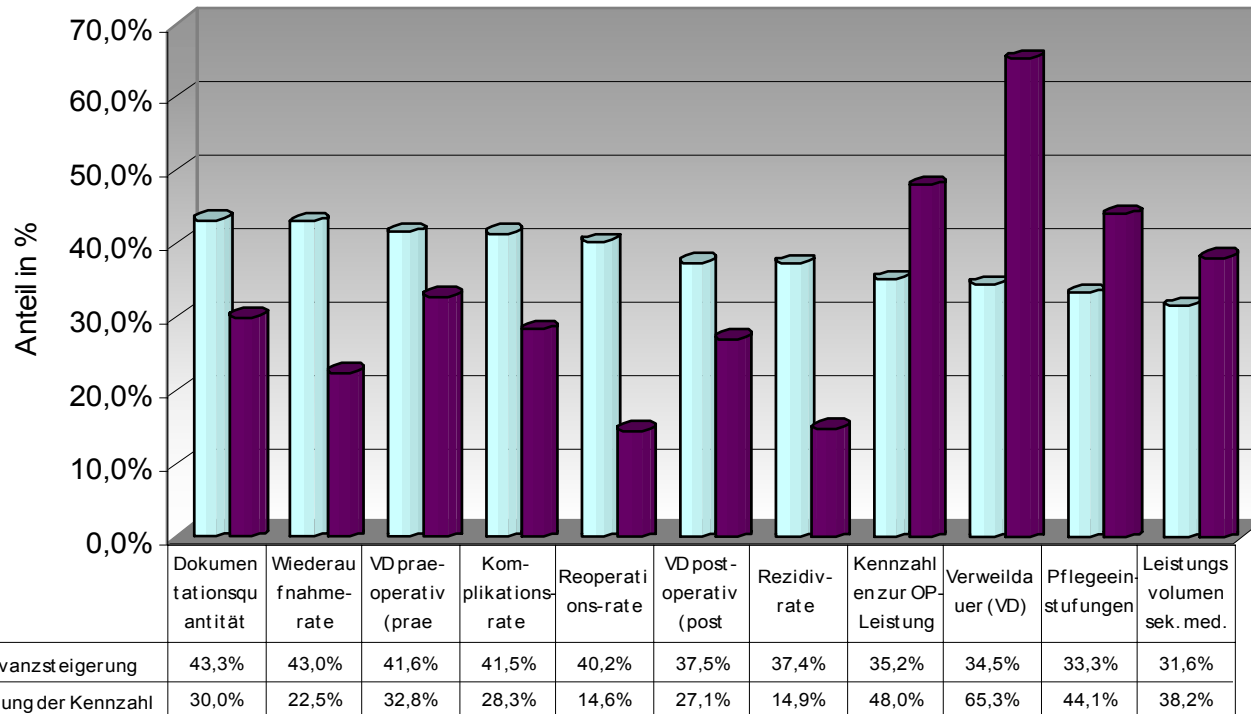
Rang	Kennzahlen (-bereich)	Leitungsposition					
		kaufmännisch		medizinisch		Pflegerisch	
		Rang	%	Rang	%	Rang	%
15	Letalitätsrate pro Hauptdiagnose	19	18,4	13	34	17	28,9
16	Anteil der OP-Tätigkeiten vom Tagesprogramm im	13	32,1	13	34	13	41,3
17	Verteilung der Aufnahmen auf Wochentage	17	20,2	19	16,7	15	39,7
18	Letalitätsrate pro Fachabteilung	20	18,1	15	32,1	18	26
19	Anzahl Konsiliarleistungen	18	19,8	18	20,4	18	26
20	Verlegungsrate (intern, extern)	15	22,7	21	13	20	24,7
21	Kennzahlen der nicht med. Infrastruktur	22	13,8	19	16,7	21	23,7
22	Entlassungsart	21	16,7	21	13	22	20,8

Prozessperspektive, Ø Relevanzabstufung



Prozessperspektive, Relevanzsteigerung und Nutzungsraten I

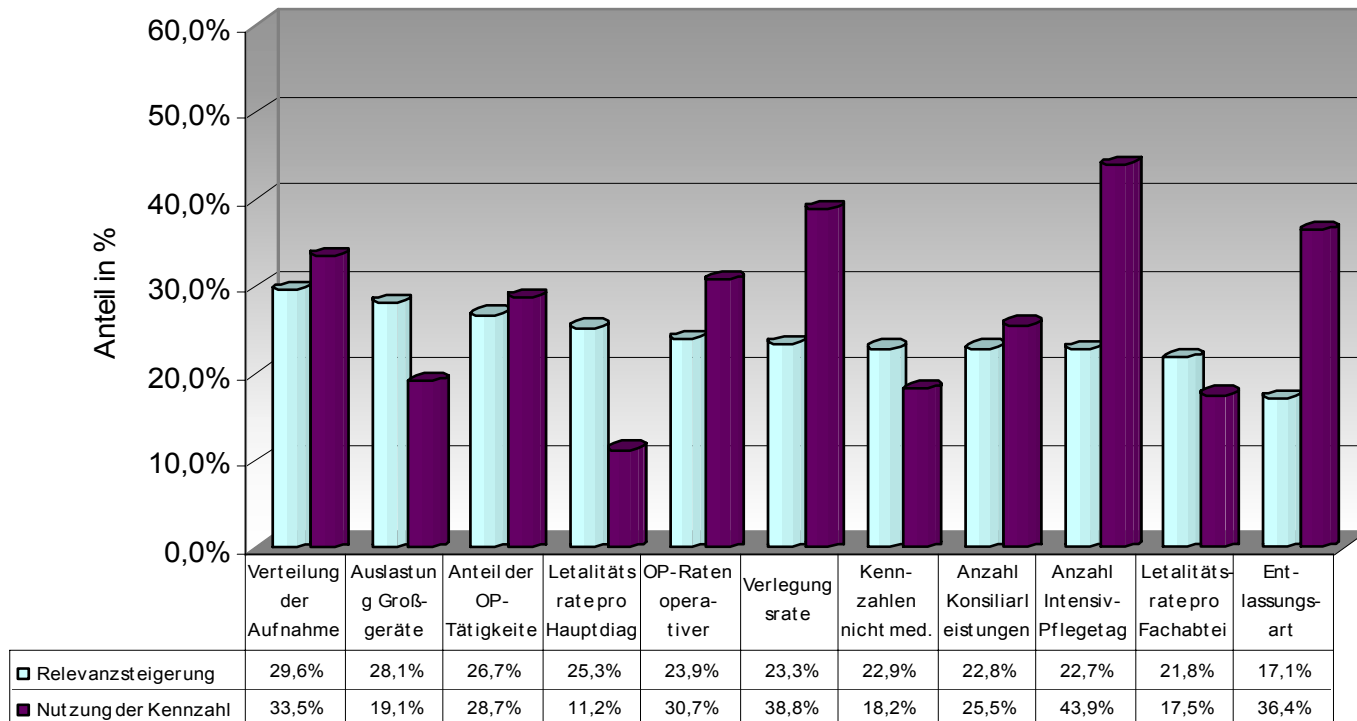
Prozessperspektive, Relevanzsteigerung und Nutzung der Kennzahlen I



Relevanzsteigerung Nutzung der Kennzahl

Prozessperspektive, Relevanzsteigerung und Nutzungsraten II

Prozessperspektive, Relevanzsteigerung und Nutzung der Kennzahlen II



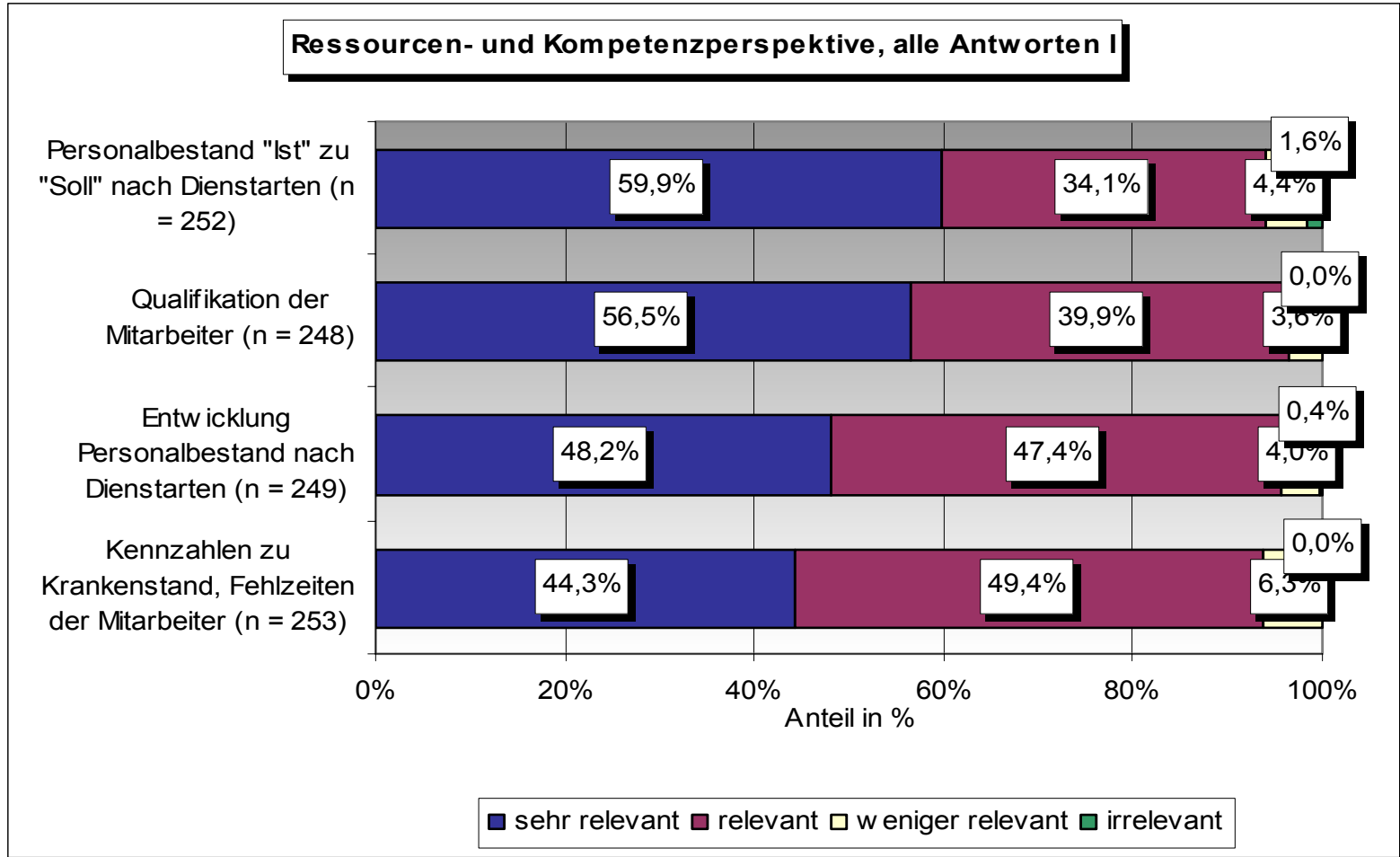
■ Relevanzsteigerung
 ■ Nutzung der Kennzahl

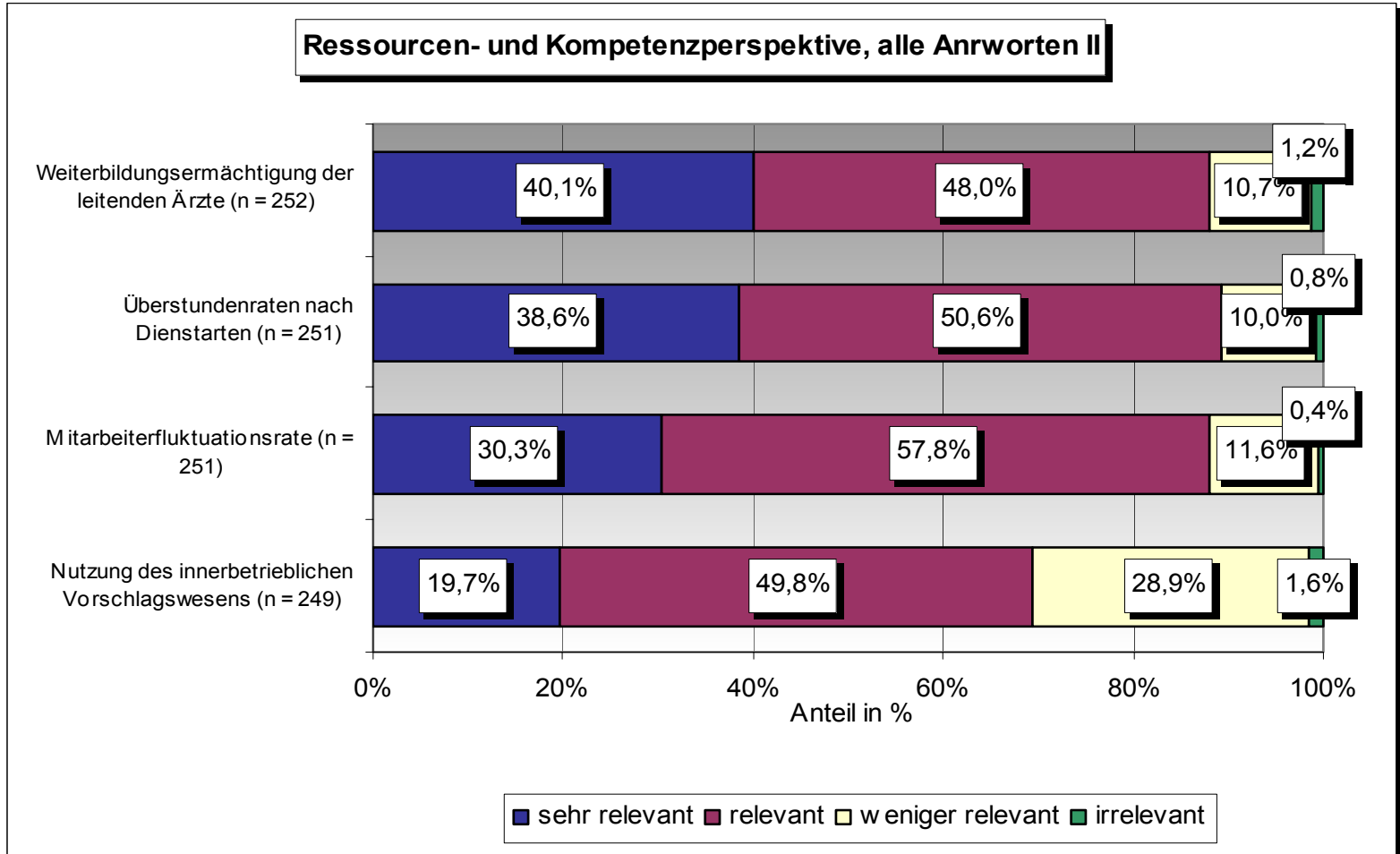


VII. Ressourcen- und Kompetenzperspektive

Die Kennzahlen der Ressourcen- und Kompetenzperspektive

sind für das strategische Krankenhaus-
Management in unserem Haus ...



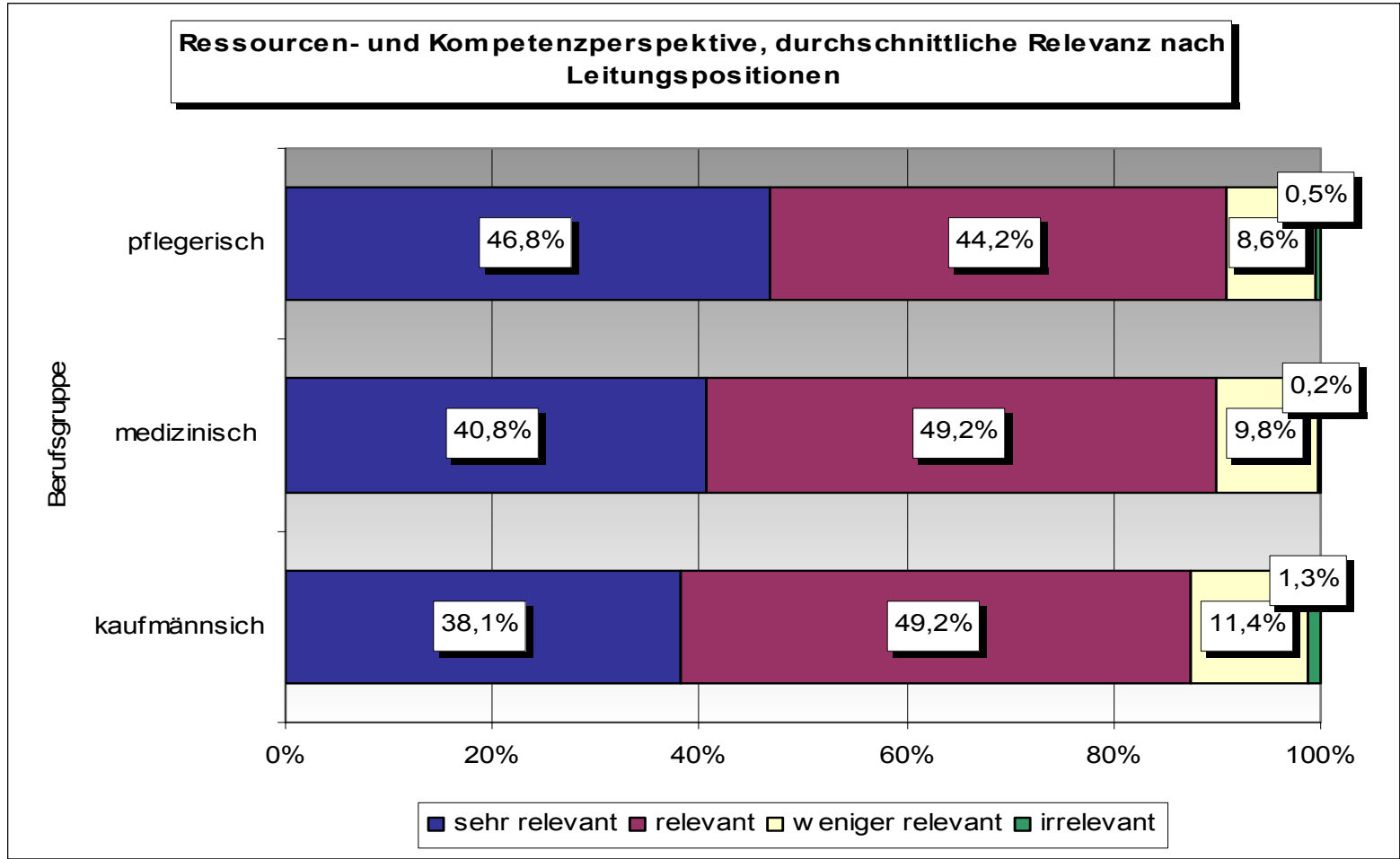




Ressourcen- und Kompetenzperspektive, Vergleich der Antworten der Leitungspositionen in der Einstufung *sehr relevant*

Rang	Kennzahlen (-bereich)	Leitungsposition					
		kaufmännisch		medizinisch		Pflegerisch	
		Rang	%	Rang	%	Rang	%
1	Personalbestand "Ist" zu "Soll" nach Dienstarten	1	64,2	4	42,6	1	64,5
2	Qualifikation der Mitarbeiter	3	48,6	1	61,1	2	63,2
3	Entwicklung Personalbestand nach Dienstarten	2	49,1	5	37	4	51,4
4	Kennzahlen zu Krankenstand, Fehlzeiten der Mitarbeiter	6	33,6	3	45,3	3	51,7
5	Weiterbildungsermächtigung der leitenden Ärzte	4	37,7	2	53,7	7	33,3
6	Überstundenraten nach Dienstarten	5	35,8	7	31,5	5	42,7
7	Mitarbeiterfluktuationsrate	7	20,2	6	34	6	38,2
8	Nutzung des innerbetrieblichen Vorschlagswesens	8	15,7	8	20,8	8	23,7

Ressourcen- und Kompetenzperspektive, Ø Relevanzabstufung



Ressourcen- und Kompetenzperspektive, Relevanzsteigerung und Nutzungsraten

Ressourcen- und Kompetenzperspektive, Relevanzsteigerung und Nutzung der Kennzahlen

