

SWOT-Analyse aus Routinedaten

Strategische Geschäftsfeldanalyse im Krankenhaus

Agnes Zimolong



GEBERA

Gesellschaft für betriebswirtschaftliche Beratung mbH
Schwannstr. 6; 40476 Düsseldorf ; Tel.: 0211/8772-3671; Fax:
0211/8772-3690
email: info@gebera.de ; www.gebera.de



Agenda

- Kurzvorstellung GEBERA
- Strategisches Management im Krankenhaus - Bedeutung
- Leistungsorientierte SWOT-Analyse aus Routinedaten
 - Systematik & Datengrundlage
 - Analyse der internen Dimension (Stärken/Schwächen)
 - Analyse der externen Dimension (Chancen/Risiken)
 - SWOT-Matrix
- Zusammenfassende Bewertung



Agenda

- Kurzvorstellung GEBERA
- Strategisches Management im Krankenhaus - Bedeutung
- Leistungsorientierte SWOT-Analyse aus Routinedaten
 - Systematik & Datengrundlage
 - Analyse der internen Dimension (Stärken/Schwächen)
 - Analyse der externen Dimension (Chancen/Risiken)
 - SWOT-Matrix
- Zusammenfassende Bewertung




Kurzvorstellung GEBERA **Unternehmensprofil**

- Gründung 1976 von Univ.-Prof. Dr. G. Sieben, Universität zu Köln
- Gesellschafterin Deloitte Touche GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
- Zugriff auf weltweite Kompetenzen von Deloitte Touche Tohmatsu
- Geschäftsführer Prof. Dr. Harald Schmitz, Prof. Dr. Peter Borges
- Ausschließliche Fokussierung auf das Gesundheitswesen
- **Schwerpunkte:**
 - Strategieentwicklung und -umsetzung
 - Wirtschaftlichkeitsanalysen
 - Organisationsberatung
 - Entgeltsysteme

Kurzvorstellung GEBERA Leistungsschwerpunkte



GEBERA – Gesellschaft
für betriebswirtschaftliche
Beratung mbH

	STRATEGIE		BUDGET- PLANUNG/ VERHANDLUNG	DRG- ENTGELT- SYSTEM
MARKETING	ORGANI- SATION PROZESS- ANALYSE	 <p>GEBERA – Gesellschaft für betriebswirtschaftliche Beratung mbH</p> <p>Member of Deloitte Touche Tohmatsu</p>		KOSTEN- RECHNUNG CONTROLLING
PERSONAL- MANAGEMENT/ -EINSATZ- PLANUNG		EXTERNE BEWERTUNG RATING	SANIERUNG	
EDV	KOOPERATION FUSION PRIVATI- SIERUNG PPP		KRANKEN- HAUS- PLANUNG	QUALITÄTS- MANAGEMENT



Agenda

- Kurzvorstellung GEBERA
- **Strategisches Management im Krankenhaus - Bedeutung**
- Leistungorientierte SWOT-Analyse aus Routinedaten
 - Systematik & Datengrundlage
 - Analyse der internen Dimension (Stärken/Schwächen)
 - Analyse der externen Dimension (Chancen/Risiken)
 - SWOT-Matrix
- Zusammenfassende Bewertung



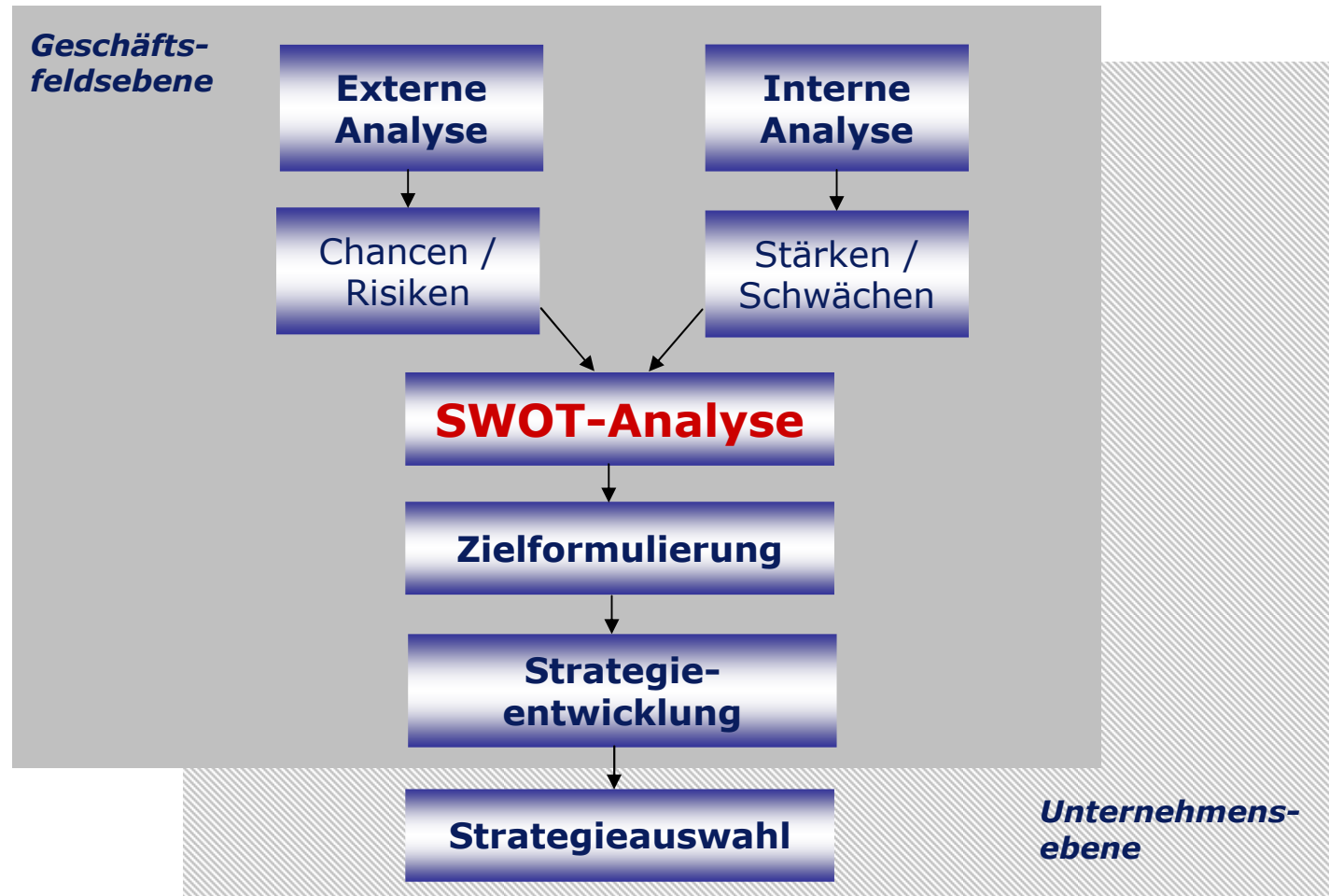
Strategisches Management im Krankenhaus

Bedeutung heute

- Aktuelle Entwicklungen im Krankenhaussektor
 - Zunehmender Kosten- und Leistungsdruck
 - Steigendes unternehmerisches Risiko
- Strategische Leistungsplanung
 - Heute höhere Freiheitsgrade für die Unternehmenssteuerung
 - Prospektive Leistungsmengenvereinbarungen werden ökonomisch belohnt
 - Marktöffnung auch in andere Versorgungsbereiche
- Zukünftiges Überleben ist im hohen Maße von der Anpassungsfähigkeit an Marktbedingungen und Wirtschaftlichkeit bei der Leistungserbringung abhängig
- Strategische Unternehmensplanung ist für Krankenhäuser ebenso bedeutend wie für Unternehmen der freien Wirtschaft

Strategisches Management im Krankenhaus

Strategische Planung



- Strategische Planung basiert auf einer SWOT-Analyse des Status Quo



Agenda

- Kurzvorstellung GEBERA
- Strategisches Management im Krankenhaus - Bedeutung
- Leistungsorientierte SWOT-Analyse aus Routinedaten
 - Systematik & Datengrundlage
 - Analyse der internen Dimension (Stärken/Schwächen)
 - Analyse der externen Dimension (Chancen/Risiken)
 - SWOT-Matrix
- Zusammenfassende Bewertung

Leistungsorientierte SWOT-Analyse

Systematik

- Analyse erfolgt auf der Ebene der Fachabteilungen eines Krankenhauses
- Auswertung der Leistungsdaten im Hinblick auf die fachabteilungsspezifischen Stärken und Schwächen
- Identifikation der marktspezifischen Chancen und Risiken für das Leistungsspektrum der jeweiligen Fachabteilung unter Berücksichtigung aktueller und zukünftiger Entwicklungen
- Ergebnisse bilden eine Entscheidungsgrundlage für das Management
 - Welche Geschäftsfelder sind zukunftsweisend und sollten weiter ausgebaut werden?
 - Welche Schwächen müssen überwunden werden um die eigene Performance zu verbessern?



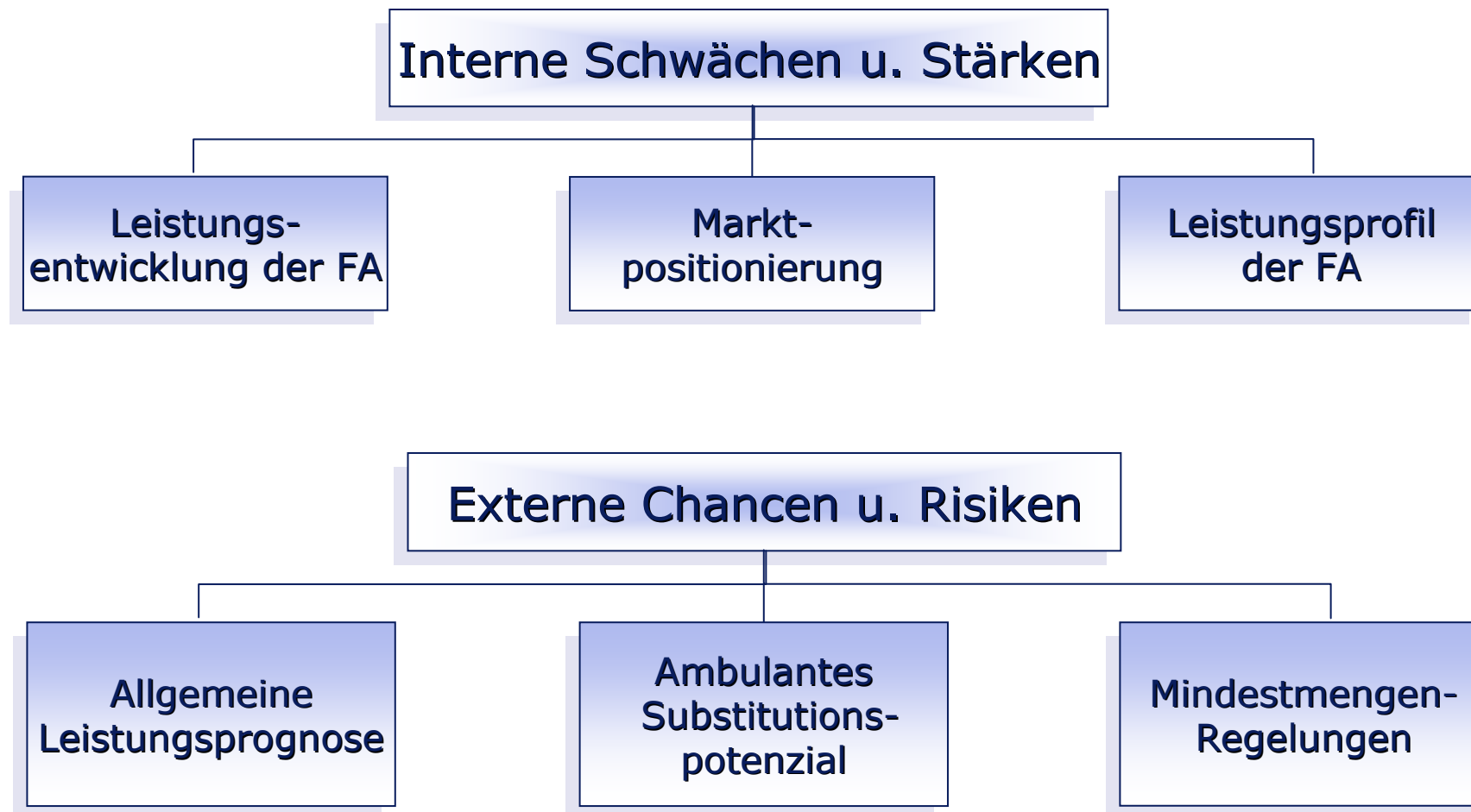
Leistungsorientierte SWOT-Analyse

Datengrundlage

- Daten des Krankenhauses gemäß § 21 KHEntgG (§ 21-Datensatz)
- Qualitätsberichte der Wettbewerber
- Leistungsdaten InEK Reportbrowser
- Aktuelle Krankenhausstatistiken
- Bevölkerungszahlen und Bevölkerungsprognosen

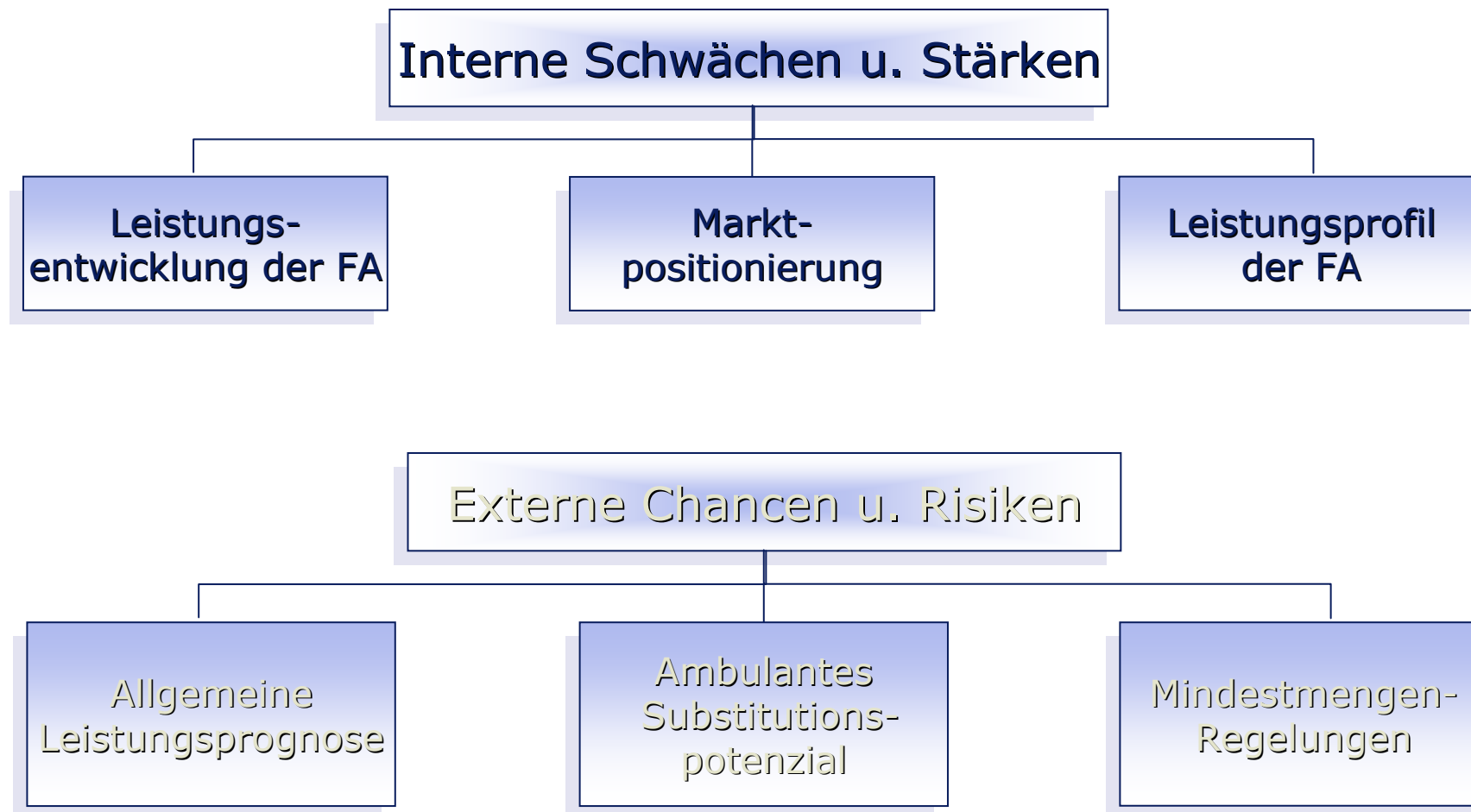
Leistungsorientierte SWOT-Analyse

Systematik – Untersuchungskriterien



Leistungsorientierte SWOT-Analyse

Systematik – Untersuchungskriterien

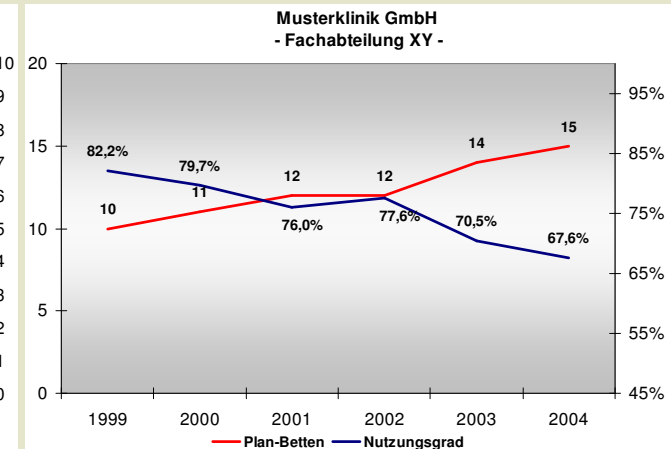
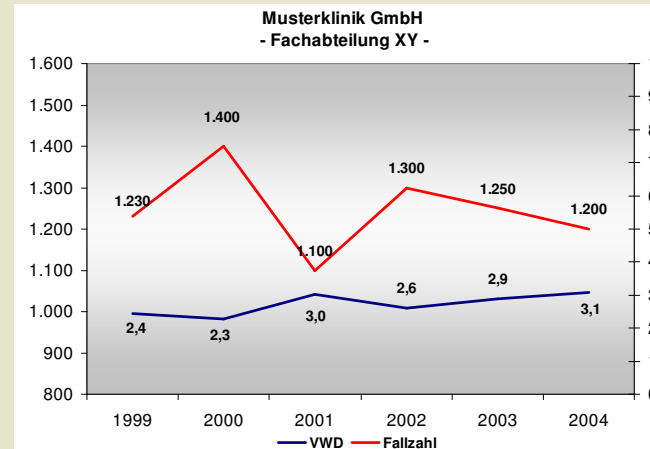


Leistungsorientierte SWOT-Analyse

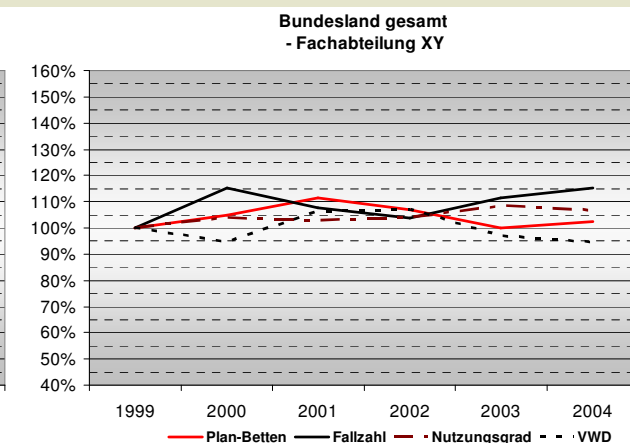
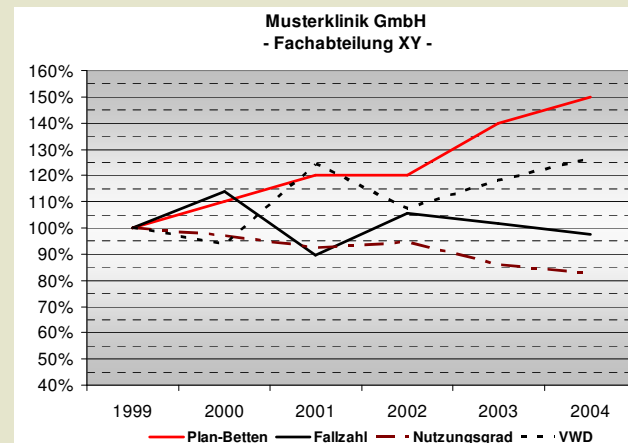
Leistungsentwicklung auf Fachabteilungsebene

- **Analyse der absoluten Leistungsentwicklung** mit zentralen Kennziffern der letzten Jahre

- Fallzahl
- Verweildauer (VWD)
- Plan-Betten
- Nutzungsgrad

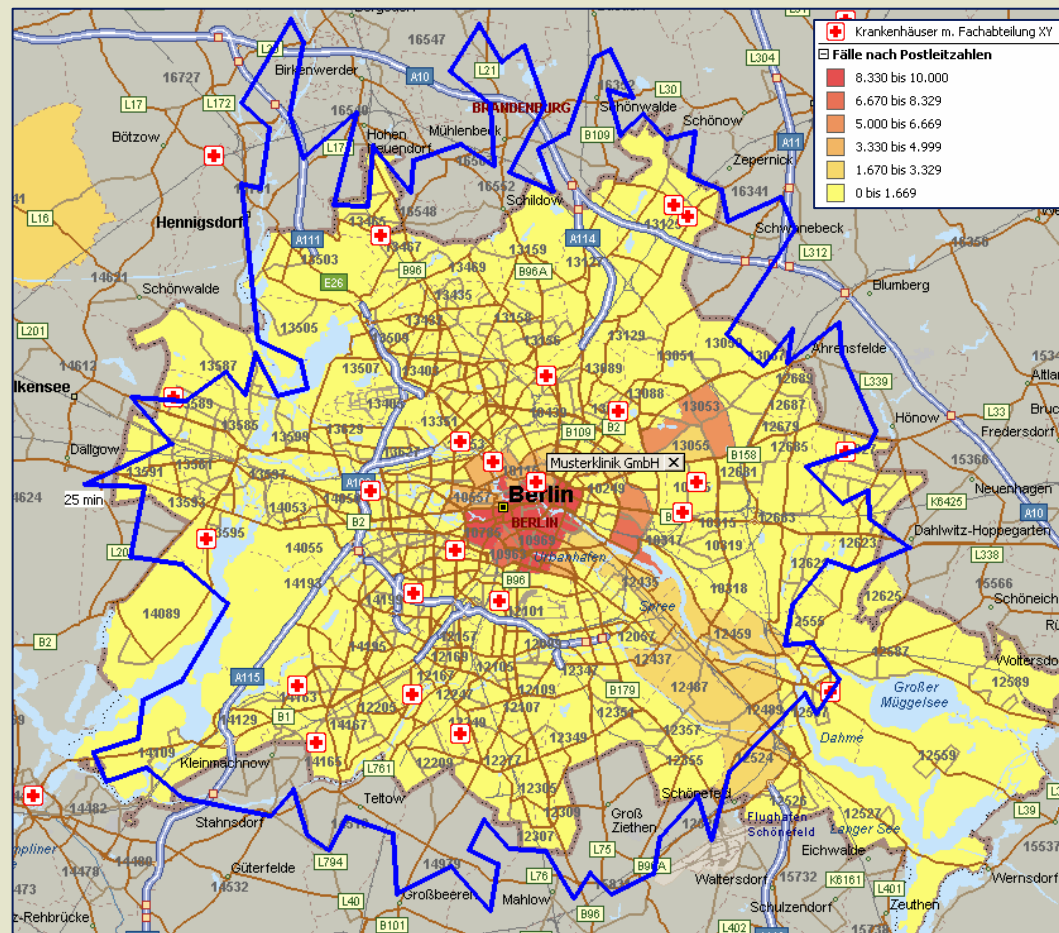


- **Vergleich der Leistungsparameter -Entwicklung** mit der fachabteilungsbezogenen Entwicklung im **Bundesdurchschnitt**



Leistungsorientierte SWOT-Analyse Marktpositionierung – Einzugsgebiet & Konkurrenz

Einzugsgebiet auf Fachabteilungsebene

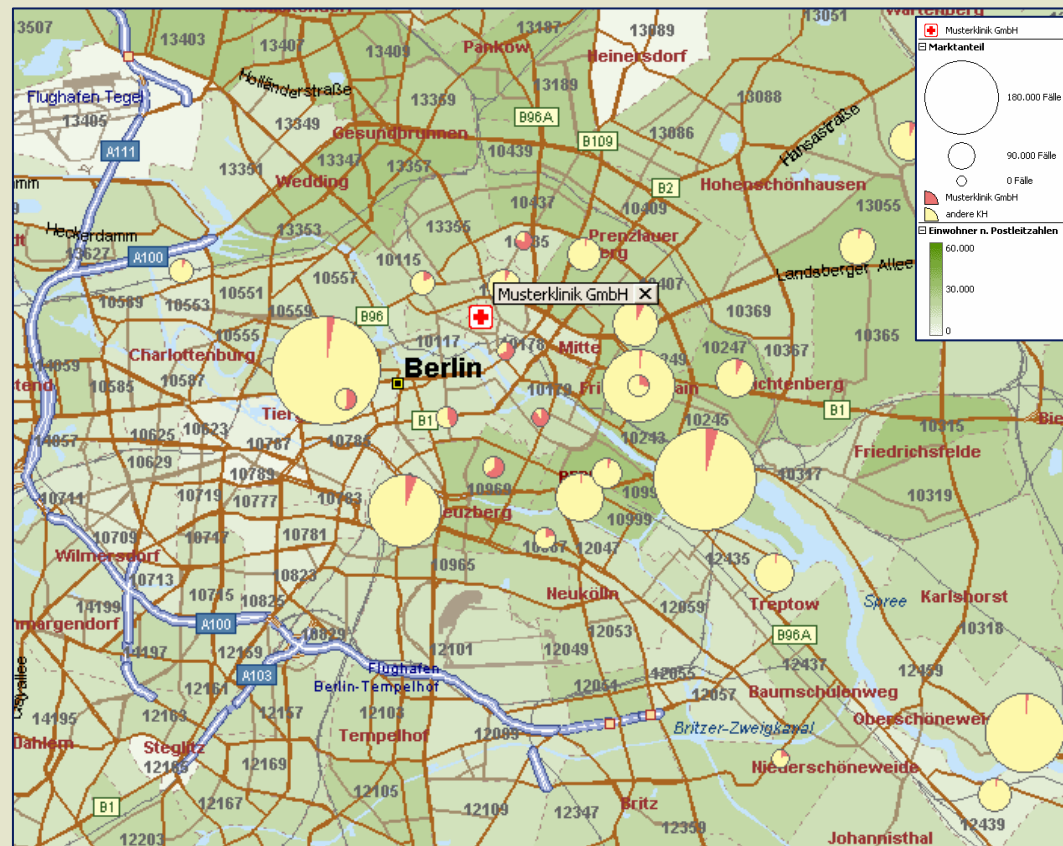


- Analyse des Patienteneinzugsgebietes gibt Informationen über die Reputation und regionale Bedeutung eines Krankenhauses
 - Herkunft der Patienten
 - Darstellung des regionalen Einzugsgebietes
 - Visualisierung der Konkurrenzsituation je Fachabteilung
- Bewertung ist u.a. von der regionalen Konkurrenzsituation und von der Versorgungsstufe der Klinik abhängig

Leistungsorientierte SWOT-Analyse

Marktpositionierung – Marktanteile & Marktpotenzial

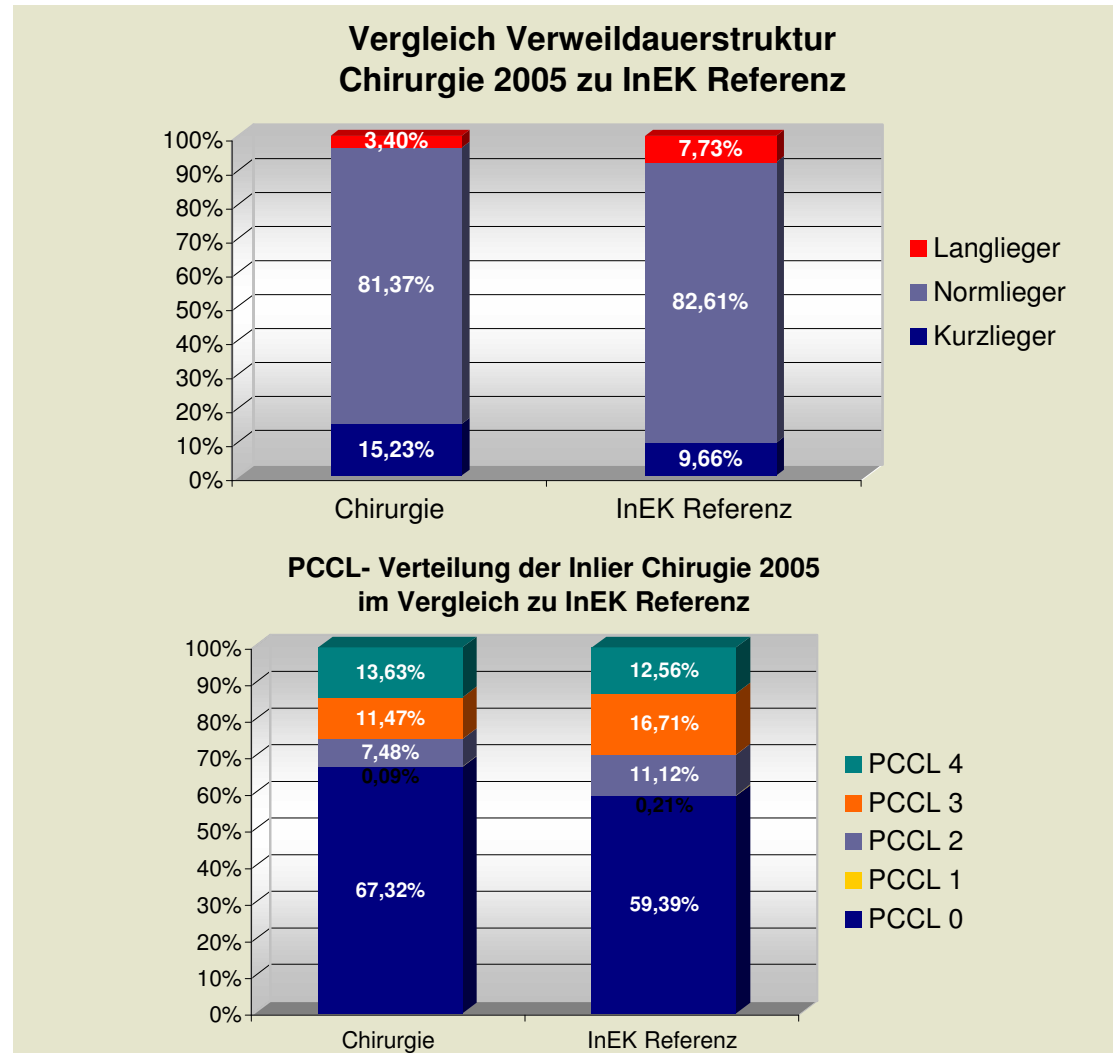
Marktanteil & Marktpotenzial



- Die Analyse der Patientenherkunft zeigt die geografische Ausdehnung des Einzugsgebietes
- Zur Beurteilung der Fallzahlenhöhe ist die Berechnung des Marktanteils erforderlich
 - Berechnungsgrundlage: statistisch erwartete Fälle je Fachgebiet u. Bevölkerungsdichten
 - Visualisierung des Marktanteiles und der Demographie
 - Ableitung von Fallzahlpotenzialen der Fachabteilung

Leistungsorientierte SWOT-Analyse

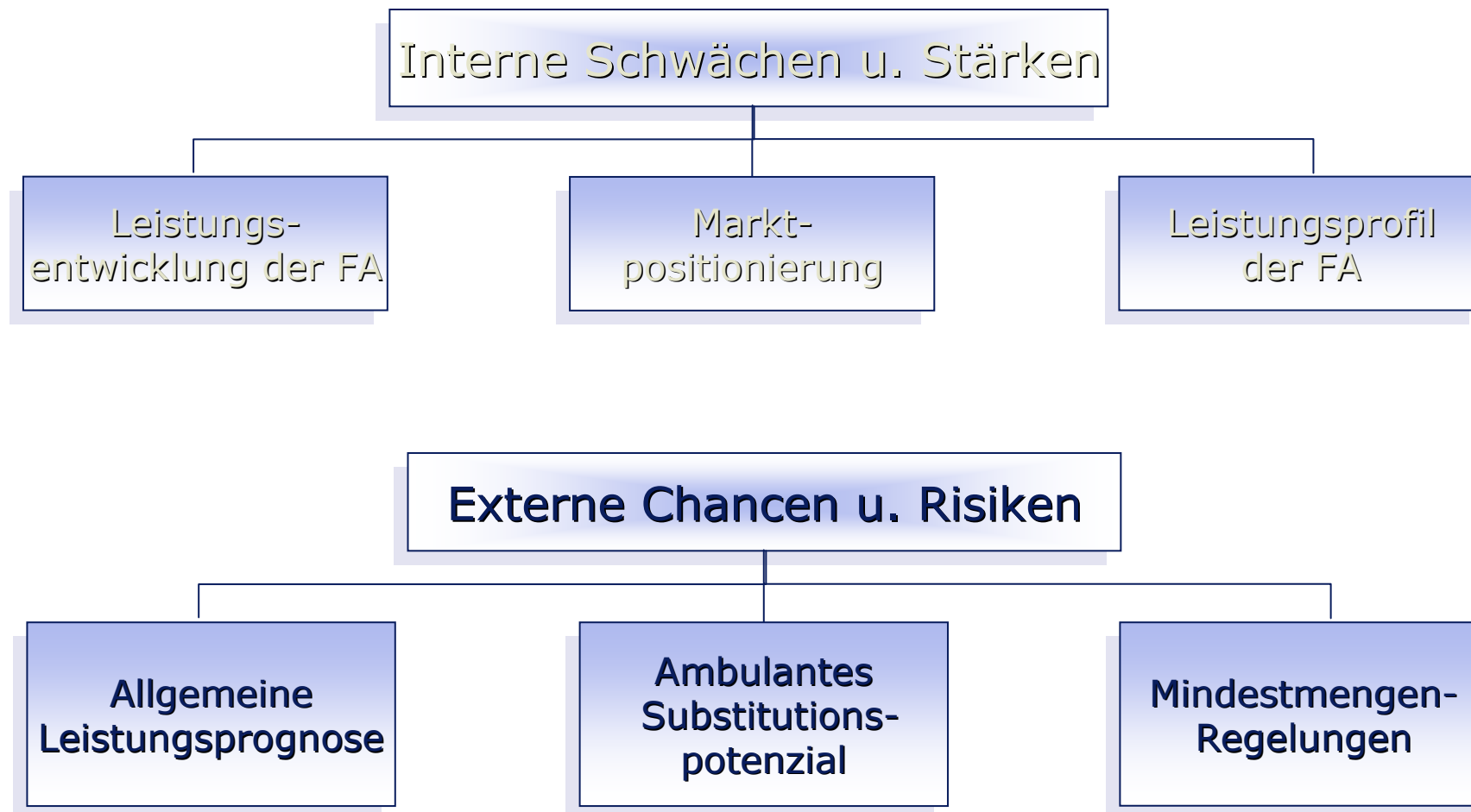
Analyse Leistungsprofil der Fachabteilung



- Untersuchung der PCCL-Verteilung unter Berücksichtigung der Verweildauerstruktur
- Bewertung anhand geeigneter Benchmarks:
 - Vergleich mit der PCCL-Verteilung und Verweildauerstruktur gleicher DRG der Kalkulationshäuser (InEK Referenz)
- Anteil Inlier mit unterdurchschnittlicher Verweildauer
 - Hinweise auf Kostenstruktur bzw. Prozessqualität

Leistungsorientierte SWOT-Analyse

Systematik – externe Dimension

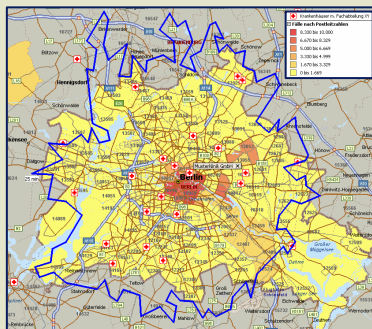


Leistungsorientierte SWOT-Analyse

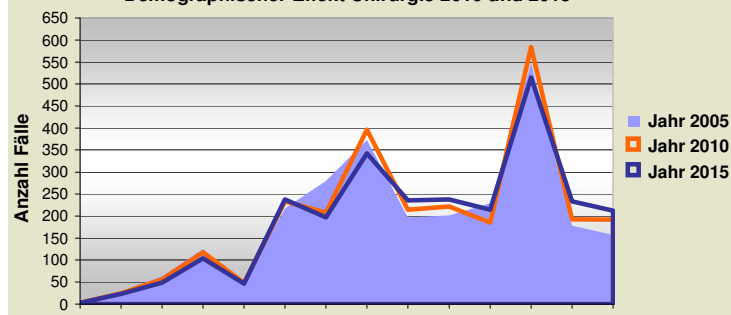
Leistungsprognose auf Fachabteilungsebene

1. Entwicklung der Bevölkerung im relevanten Einzugsgebiet

- Individuelle Berücksichtigung der Altersstruktur des Patientenstammes der Fachabteilung (Daten §21 KHEntgG)
- Prognose der demografischen Entwicklung auf Basis statistischer Landesamtsdaten



Demographischer Effekt Chirurgie 2010 und 2015

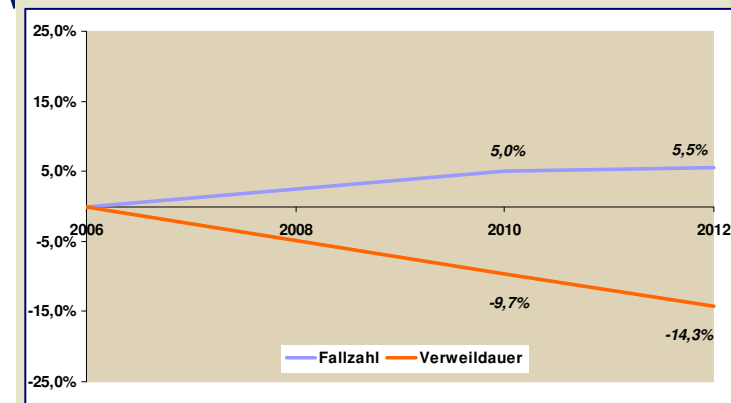


Leistungs-
prognose

für die
Fach-
abteilung

2. GEBERA Expertenbefragung

- Die GEBERA GmbH führt jährlich eine Expertenbefragung zur zukünftigen Entwicklung der Fachdisziplinen durch (Aktuelle Ergebnisse Frühjahr 2007)
- Bundesweite Befragung der leitenden Ärzte zur Entwicklung von Fallzahlen und Verweildauern in den Fachgebieten
- Ergebnisse der Expertenbefragung bilden einen Teil der Leistungsprognose



Leistungsorientierte SWOT-Analyse

Ambulantes Potenzial & Mindestmengenregelungen

Ambulantes Substitutionspotenzial

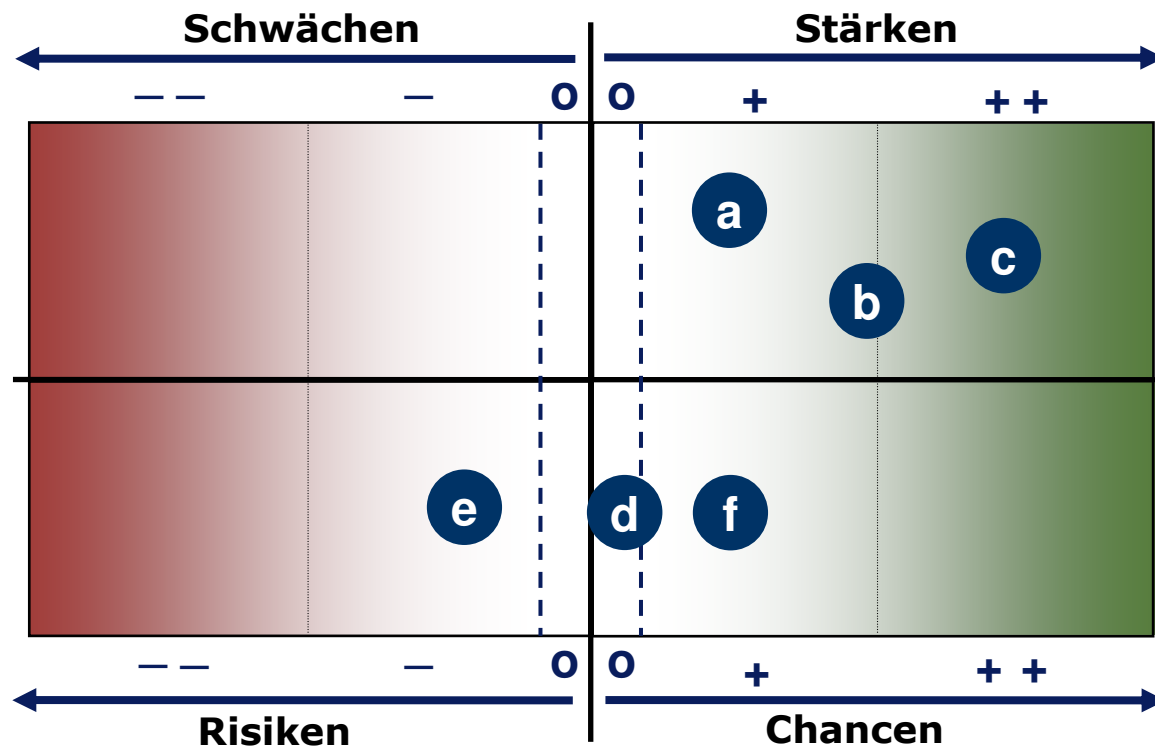
- Analyse der bisherigen Entwicklung ambulanter Leistungserbringung in der Fachabteilung
- Quantifizierung des Risikos stationäre Fälle in den ambulanten Bereich zu verlieren (Erlösverluste)
- Identifizierung der Fälle, die bestimmte Kriterien erfüllen:
 - niedrige PCCL-Werte & sehr kurze Verweildauern
 - Prozeduren nach § 115b SGB V (im AOP-Katalog aufgeführte Leistungen)

Mindestmengenregelungen

- Gegenüberstellung aktueller Mindestmengenleistungen und tatsächlich erbrachter Leistungen im Zeitverlauf
- Betrachtung möglicher zukünftiger Veränderungen der Mindestmenvorgaben und ihrer Konsequenzen auf das Leistungsspektrum der Fachabteilung

Leistungsorientierte SWOT-Analyse

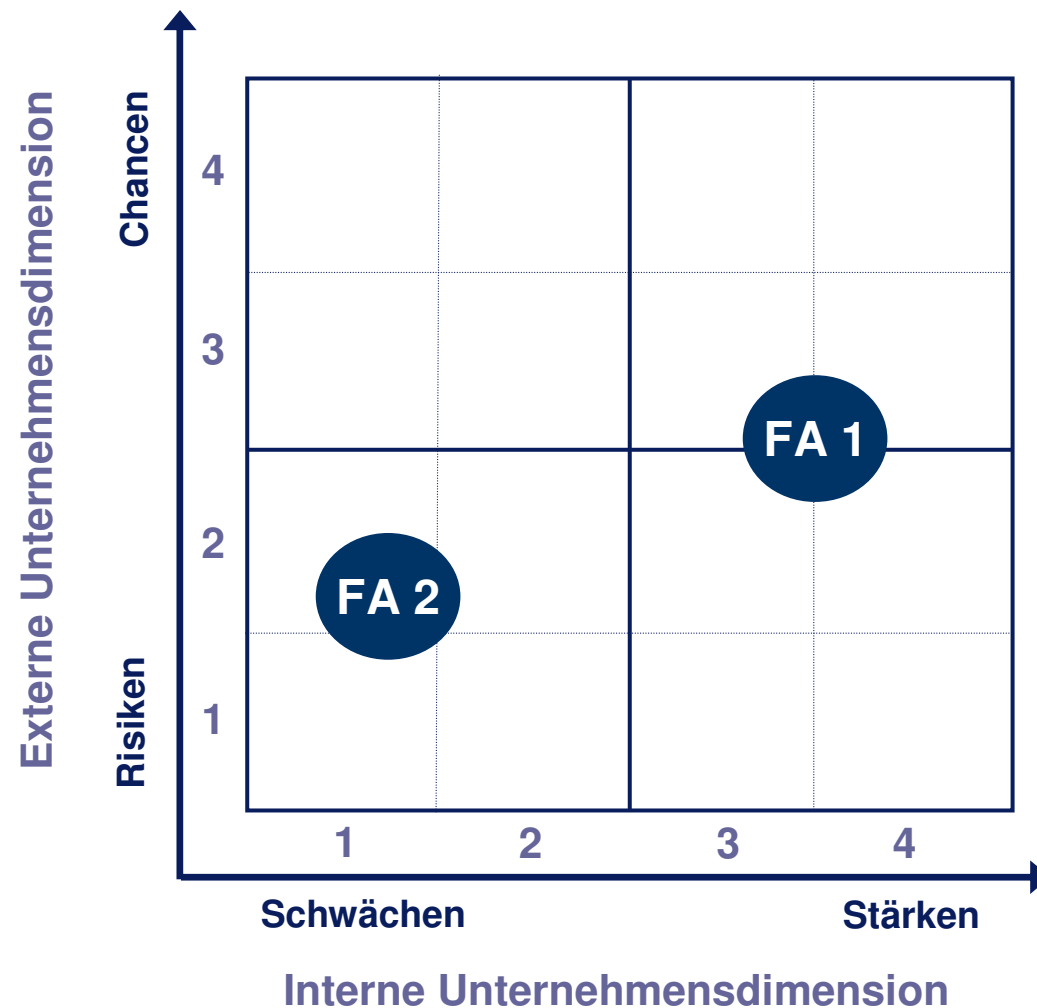
SWOT - Matrix (Beispiel)



- a** Kennzahlenentwicklung
- b** Marktpositionierung
- c** Leistungsprofil
- d** Prognose Leistungen
- e** Amb. Substitutionspotenzial
- f** Mindestmengenregelungen

Beispielhafte Anwendung

Bewertung Unternehmensebene: Portfolio



- Gewichtung der identifizierten Stärken/Schwächen sowie Chancen/Risiken im Hinblick auf ihre strategische Relevanz
- Vergleichende Darstellung auf Unternehmensebene
- Grundlage für strategische Entscheidungen im Hinblick auf das Portfolio der Klinik
 - Investition
 - Desinvestition



Agenda

- Kurzvorstellung GEBERA
- Strategisches Management im Krankenhaus - Bedeutung
- Leistungsorientierte SWOT-Analyse aus Routinedaten
 - Systematik & Datengrundlage
 - Analyse der internen Dimension (Stärken/Schwächen)
 - Analyse der externen Dimension (Chancen/Risiken)
 - SWOT-Matrix
- Zusammenfassende Bewertung

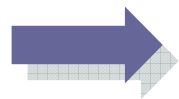
Zusammenfassende Bewertung Fazit

▪ Vorteile

- Nachvollziehbare und reproduzierbare Datenbasis
- Praktikable Handhabung
- Identifikation wichtiger Risiken/Chancen sowie Schwächen/Stärken
- Sachliche Diskussionsgrundlage
- Ergebnisse sind nutzbar für Strategieentwicklungen

▪ Nachteile

- Vollständiges Verfahren erfordert umfangreiche Datenbasis
- z. T. Aktualität der Vergleichsdaten
- Bewertung der Ergebnisse erfordert fachliches Know-How



Routinedaten sind ein essentieller Bestandteil der strategischen Geschäftsfeldanalyse im Krankenhaus



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Agnes Zimolong



GEBERA

Gesellschaft für betriebswirtschaftliche Beratung mbH
Schwannstr. 6; 40476 Düsseldorf ; Tel.: 0211/8772-3671; Fax:
0211/8772-3690
email: info@gebera.de ; www.gebera.de