



GEBERA

GESELLSCHAFT FÜR
BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE
BERATUNG mbH



team steffenhagen
marketing research & consulting

Studie

„Strategische Herausforderungen für Krankenhäuser“

Aachen, 31. Juli 2002

Dr. Peter Borges, GEBERA GmbH, Köln
Dr. Ralf Schmidt, team steffenhagen GmbH, Aachen

GEBERA Gesellschaft für Betriebswirtschaftliche Beratung mbH
Richard-Wagner-Straße 9-11; 50674 Köln
Tel.: 0221 / 310 21-0; Fax: 0221 / 310 21-77
Mail: borges@gebera.de; schmidt@steffenhagen.com
www.gebera.de; www.steffenhagen.com

Inhalt

- 0 Management Summary**
- 1 Initiatoren der Studie**
- 2 Anlage der Untersuchung: Ausgangslage, Zielsetzung und Struktur des Fragebogens**
- 3 Rücklaufquote und Stichprobe**
- 4 Ergebnisse**
 - 4.1 Welche Herausforderungen halten deutsche Krankenhäuser für wie wahrscheinlich?**
 - 4.2 Welche Entwicklungen werden durch deutsche Krankenhäuser als Chance oder Bedrohung wahrgenommen?**
 - 4.3 Durch welche Aktivitäten bereiten sich deutsche Krankenhäuser auf die erwarteten Herausforderungen vor?**

0 Management Summary

- Die meisten der derzeit in der Krankenhauslandschaft diskutierten Trends und Entwicklungen werden bezüglich ihres Eintretens als sehr wahrscheinlich angesehen.
- Die herausragenden Risiken werden in den Bereichen „Personalengpässe bei Ärzten und Pflegekräften“ sowie dem Themenkomplex „Wahlleistungsvergütung“ gesehen.
- Die Konsequenzen des DRG-Systems hingegen werden überwiegend als „Chance“ betrachtet.
- Die Aktivitäten der Krankenhäuser haben in der Regel wenig Bezug zu den bestehenden Risiken und Bedrohungen.
- Es mangelt an eindeutiger und systematischer strategischer Auseinandersetzung mit den Herausforderungen.
- Allerdings gibt es Unterschiede zwischen den Häusern: Aktive Häuser sind vor allem in strategischen Dingen besser vorbereitet als das Segment der passiven und abwartenden Häuser.
- ➔ **Die meisten Krankenhäuser schauen trotz der Vielzahl strategischer Herausforderungen optimistisch in die (ungewisse) Zukunft**
- ➔ **Systematische Ansätze zur Beherrschung der strategischen Herausforderungen fehlen überwiegend**

1 Initiatoren der Studie



- Gründung: 1976 von Prof. Sieben
 - Gesellschafter: Verhülsdonk & Partner; Dr. Peter Borges, Dr. Harald Schmitz
 - Ausschließliche Fokussierung auf Gesundheitswesen
 - Schwerpunkte: Strategieentwicklung und -umsetzung, Entgeltsysteme und deren Konsequenzen, Organisationsberatung
 - Ca. 60% Umsatz mit Realisierung
- Gründung: Anfang 1998
 - Spin-off des Lehrstuhls für Unternehmenspolitik und Marketing der RWTH Aachen (Inhaber: Univ.-Prof. Dr. Hartwig Steffenhagen).
 - Enge Verzahnung von Marktforschung und Beratung
 - Marktforschung: Kundenbefragungen, Mitarbeiterbefragungen (online und offline)
 - Consulting: Strategieentwicklung und -umsetzung, Preismanagement

2 Anlage der Untersuchung: Ausgangslage und Zielsetzung

- Situation der Krankenhäuser ist geprägt durch eine Vielzahl Veränderungen und Entwicklungen die zeitgleich zu bewältigen sind.
- Zielsetzung der Untersuchung war die Klärung folgender Fragestellungen:
 - Für wie **wahrscheinlich** erachten die befragten Krankenhäuser die verschiedenen **Entwicklungen**?
 - Bedeuten diese Entwicklungen eher für das Krankenhaus eher **Chance oder Risiko**?
 - Welche **Maßnahmen** werden zur Begegnung der strategischen Herausforderungen **durchgeführt oder geplant**?
 - Passen **Einschätzung der Lage** und **durchgeführte Aktivitäten** zusammen?



**Systematisierung der strategischen Herausforderungen
und Handlungsfelder der Krankenhäuser**

2 Anlage der Untersuchung: Struktur des Fragebogens

Strategische Herausforderungen für Krankenhäuser

A. Strategische Herausforderungen

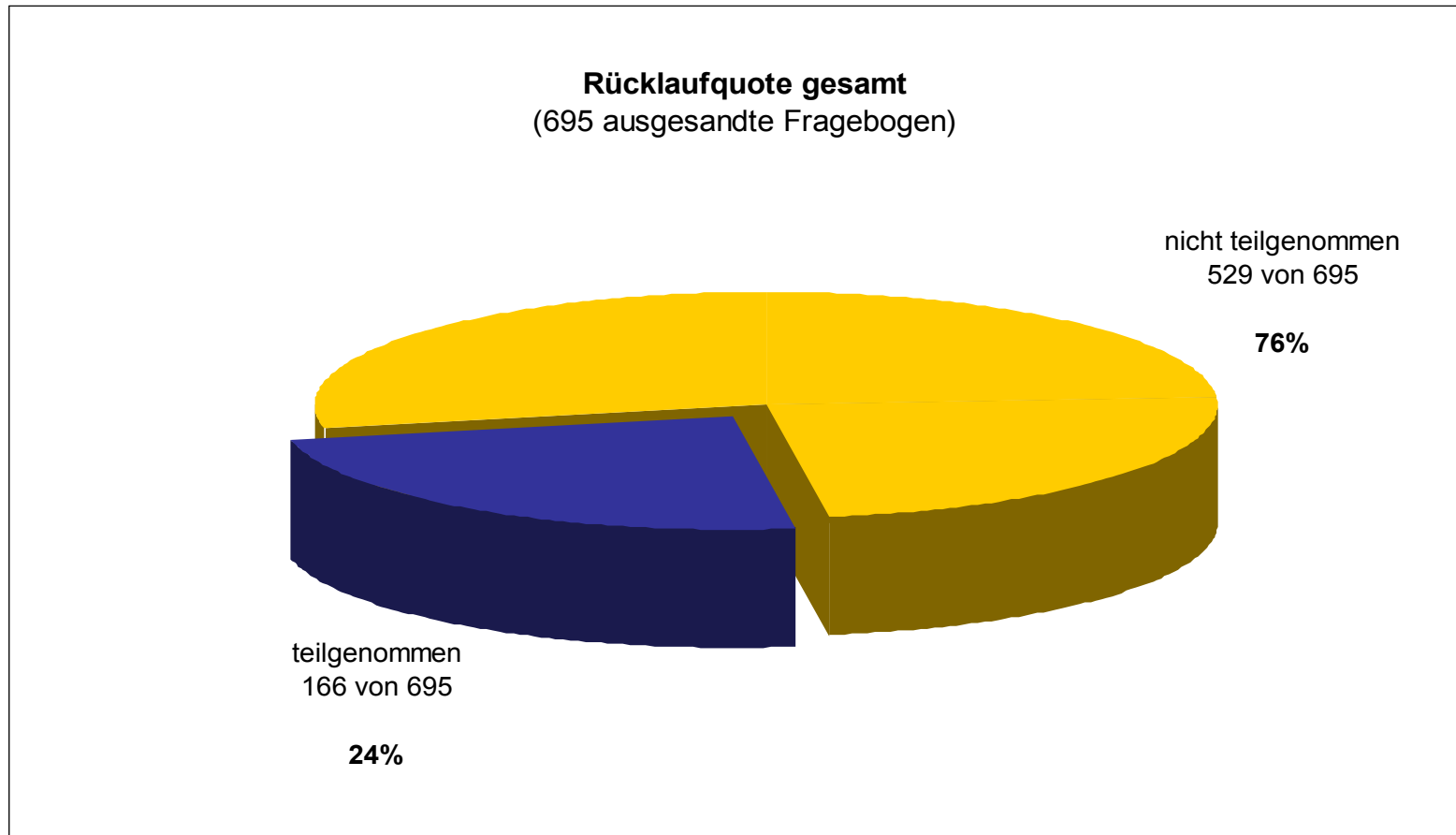
1. Für wie wahrscheinlich halten Sie die folgenden Entwicklungen?
2. Inwieweit stellen diese Entwicklungen für Ihr Haus eine Chance oder Bedrohung dar?

B. Maßnahmen und Aktivitäten zur Begegnung der strategischen Herausforderungen

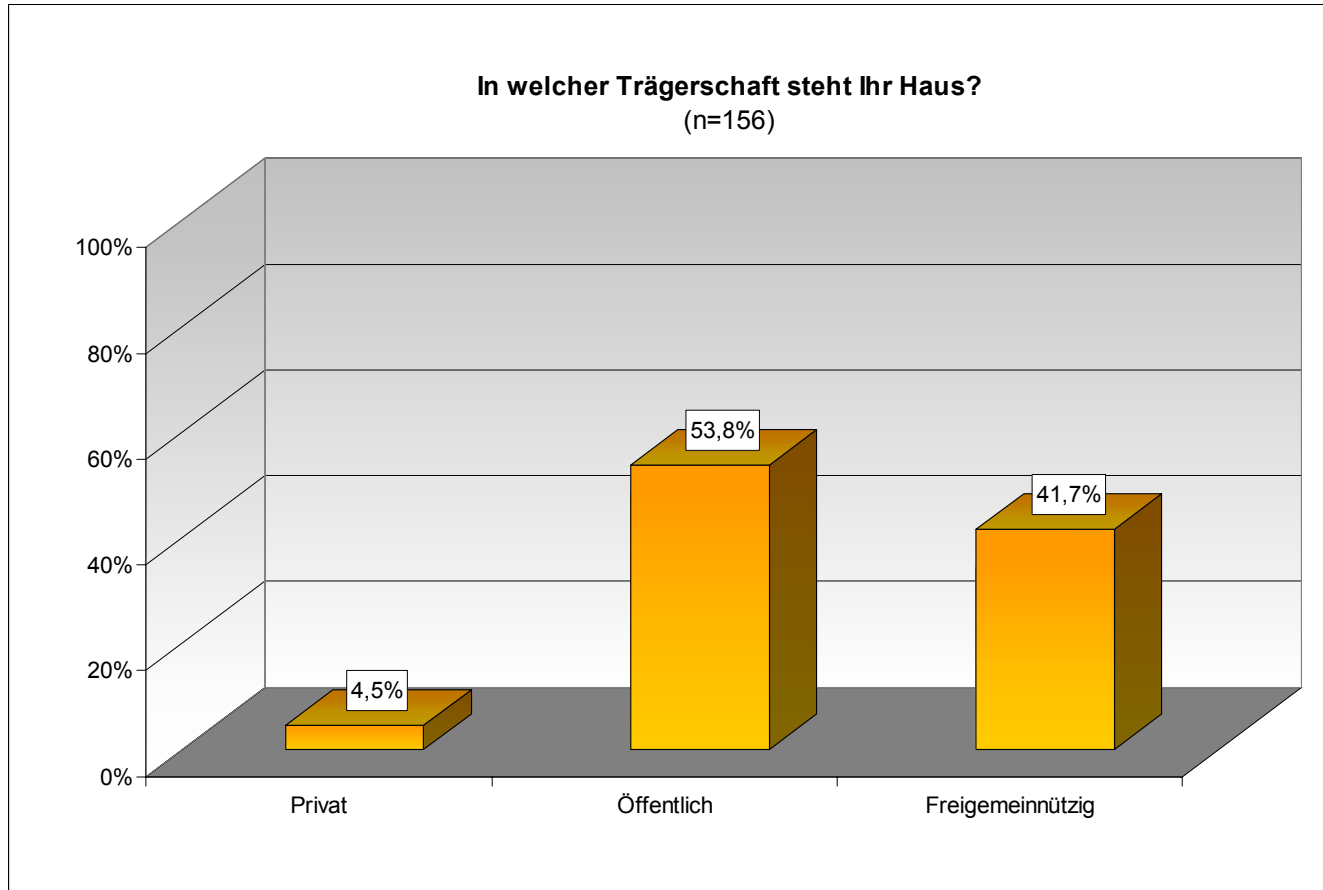
- B.1 Maßnahmen: Strategieentwicklung und –umsetzung
- B.2 Maßnahmen: Marketing / Öffentlichkeitsarbeit / Marktforschung
- B.3 Maßnahmen: Personal / Führung
- B.4 Maßnahmen: Aufbauorganisation
- B.5 Maßnahmen: Ablauforganisation
- B.6 Maßnahmen: Organisation - EDV
- B.7 Maßnahmen: Qualitätsmanagement
- B.8 Maßnahmen: Controlling / Kostenmanagement
- B.9 Maßnahmen: Ausstattung

C. Statistische Angaben zum Krankenhaus

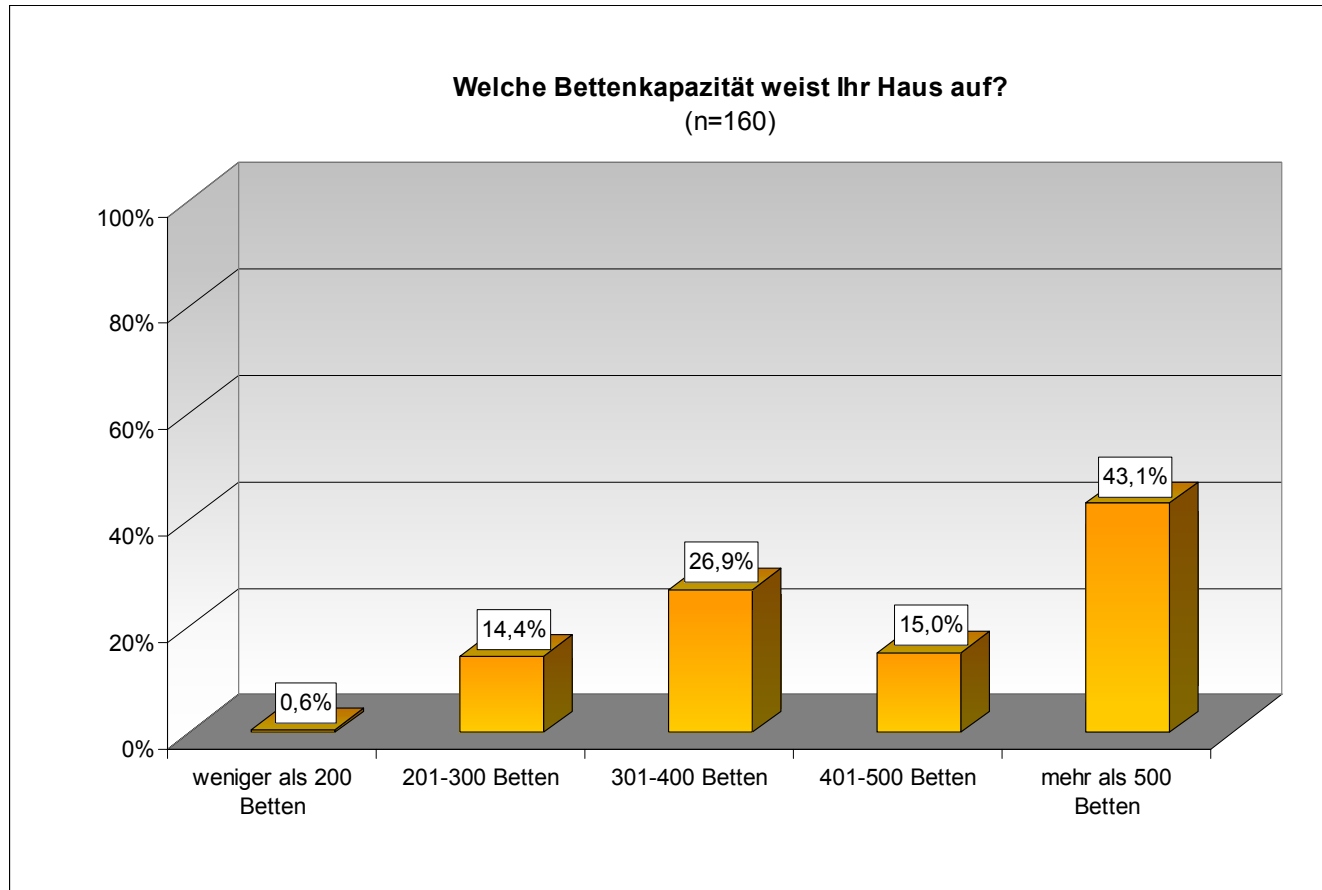
3 Rücklaufquote und Stichprobe



3 Rücklaufquote und Stichprobe

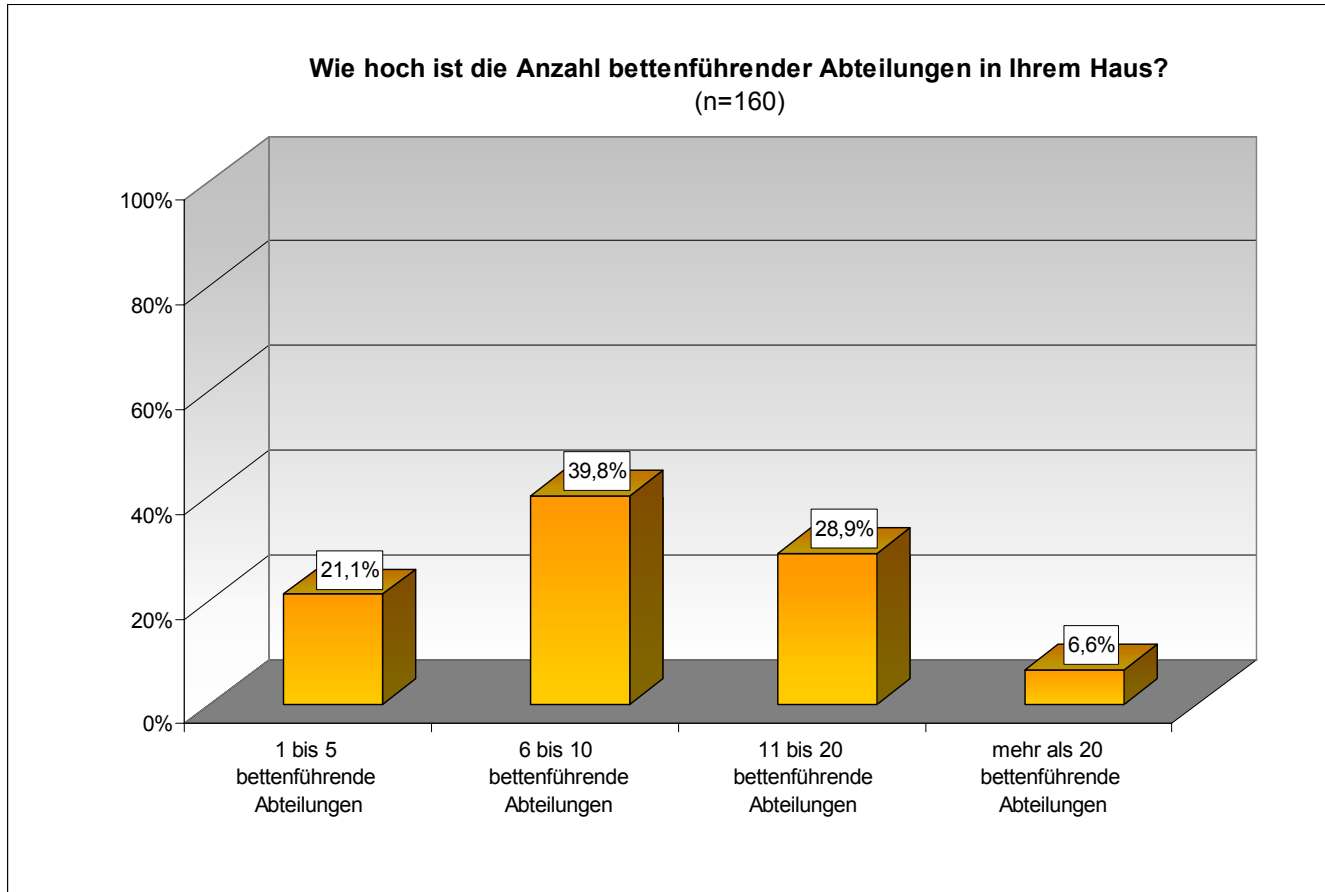


3 Rücklaufquote und Stichprobe



➔ Fokus der Studie: Krankenhäuser mit mehr als 300 Betten.

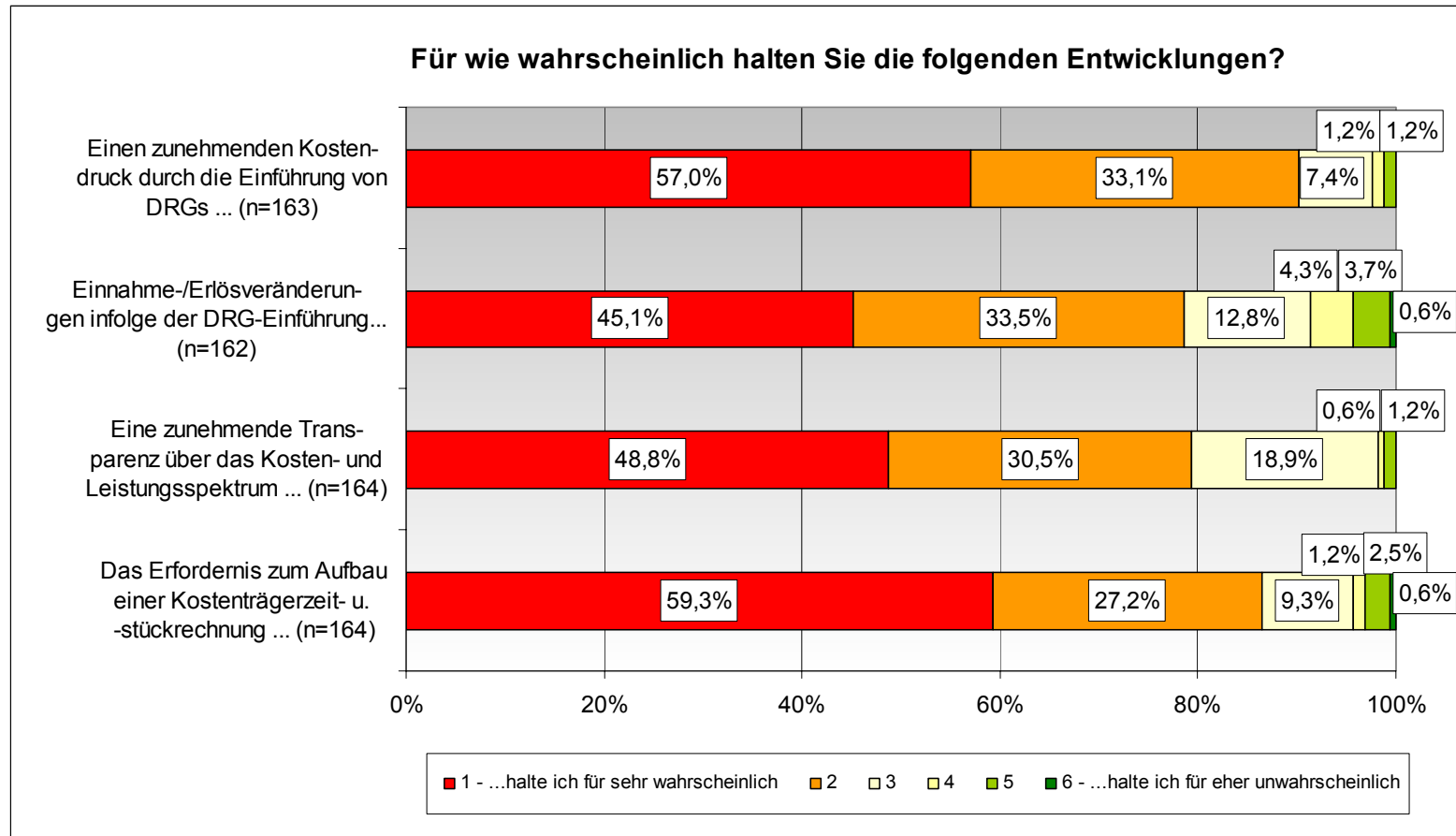
3 Rücklaufquote und Stichprobe



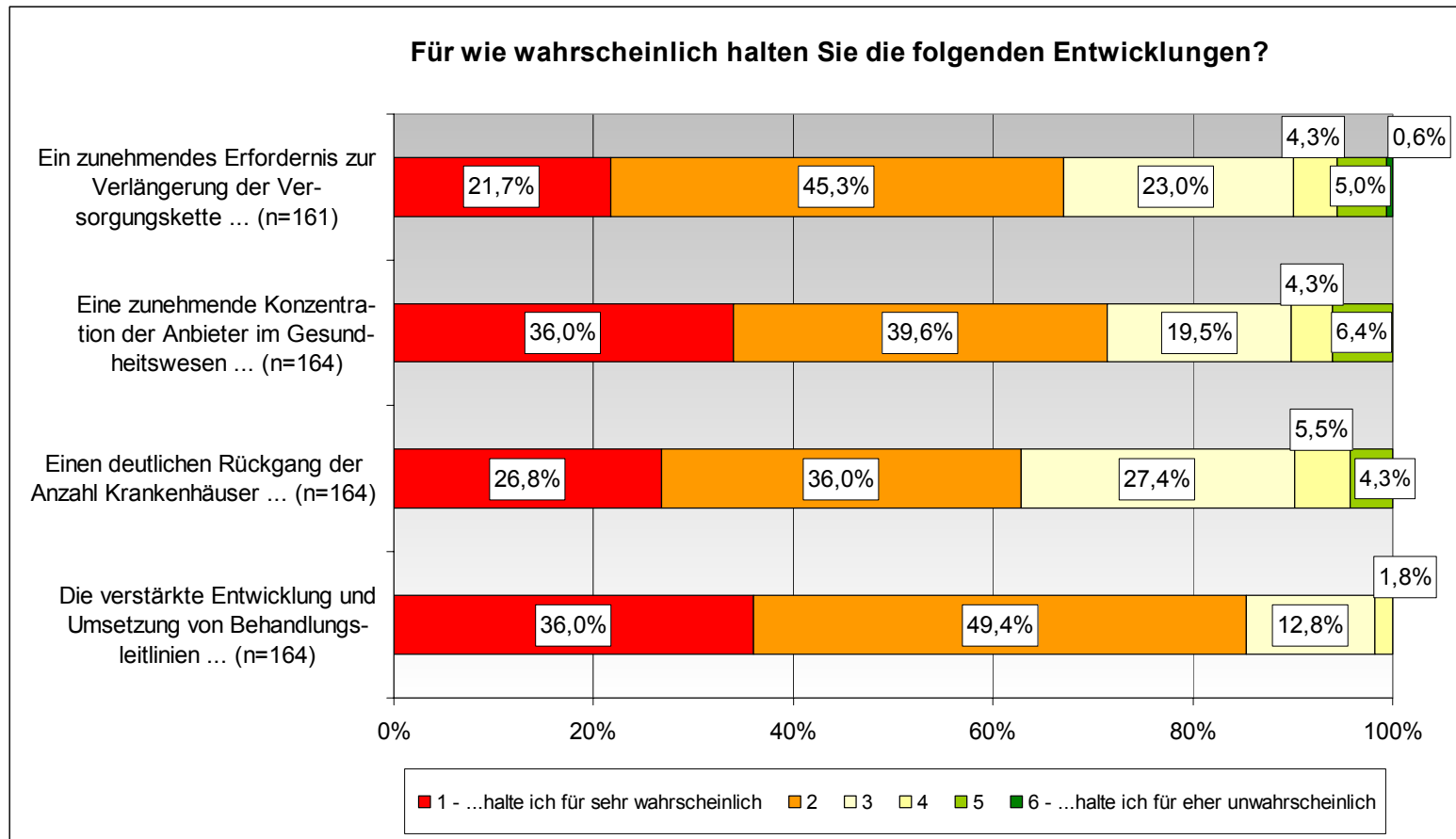
4 Ergebnisse

4.1 Welche **Herausforderungen** halten deutsche Krankenhäuser für **wie wahrscheinlich**?

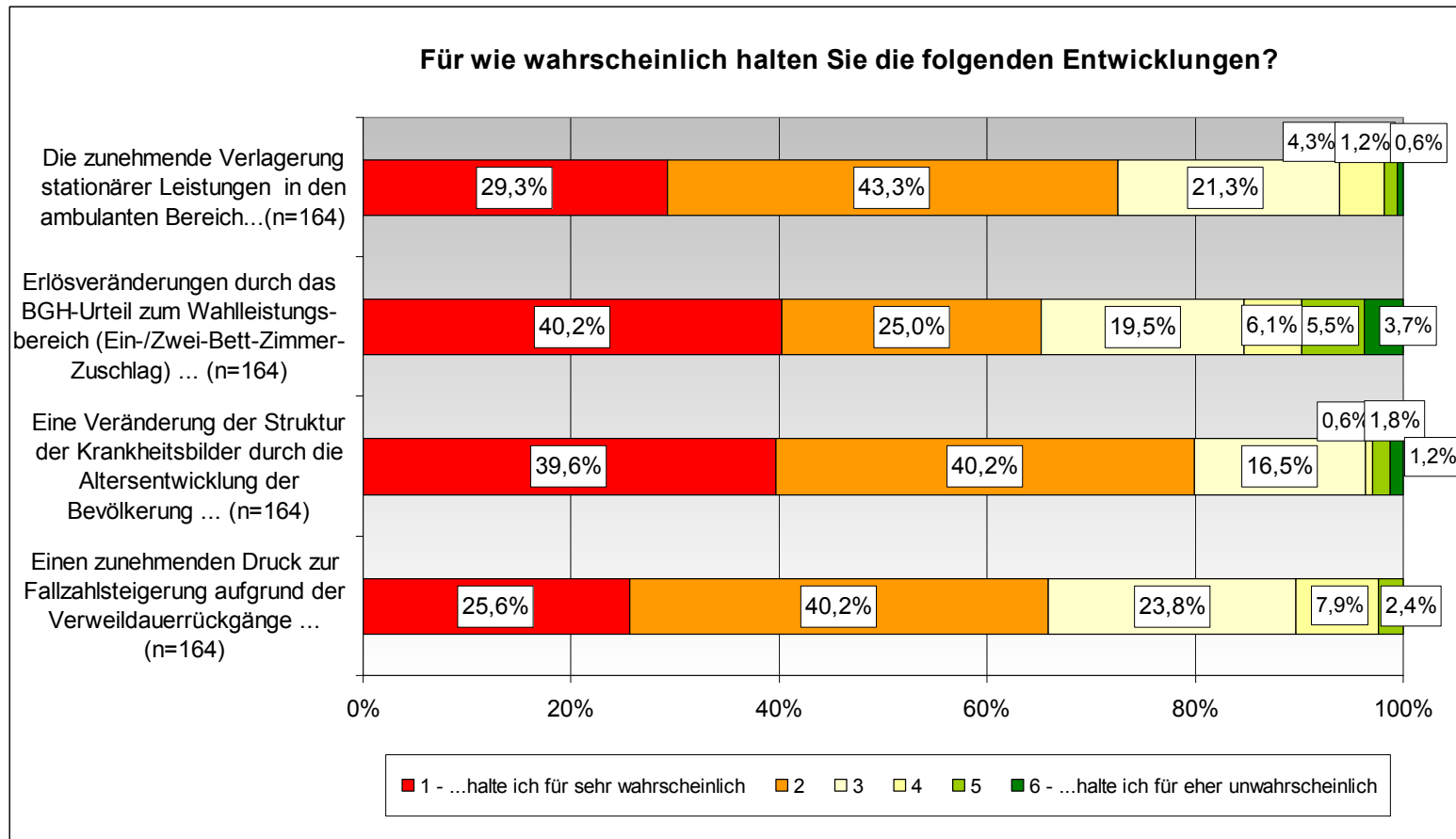
Strategische Herausforderungen: **Wahrscheinlichkeiten** (Häufigkeiten)



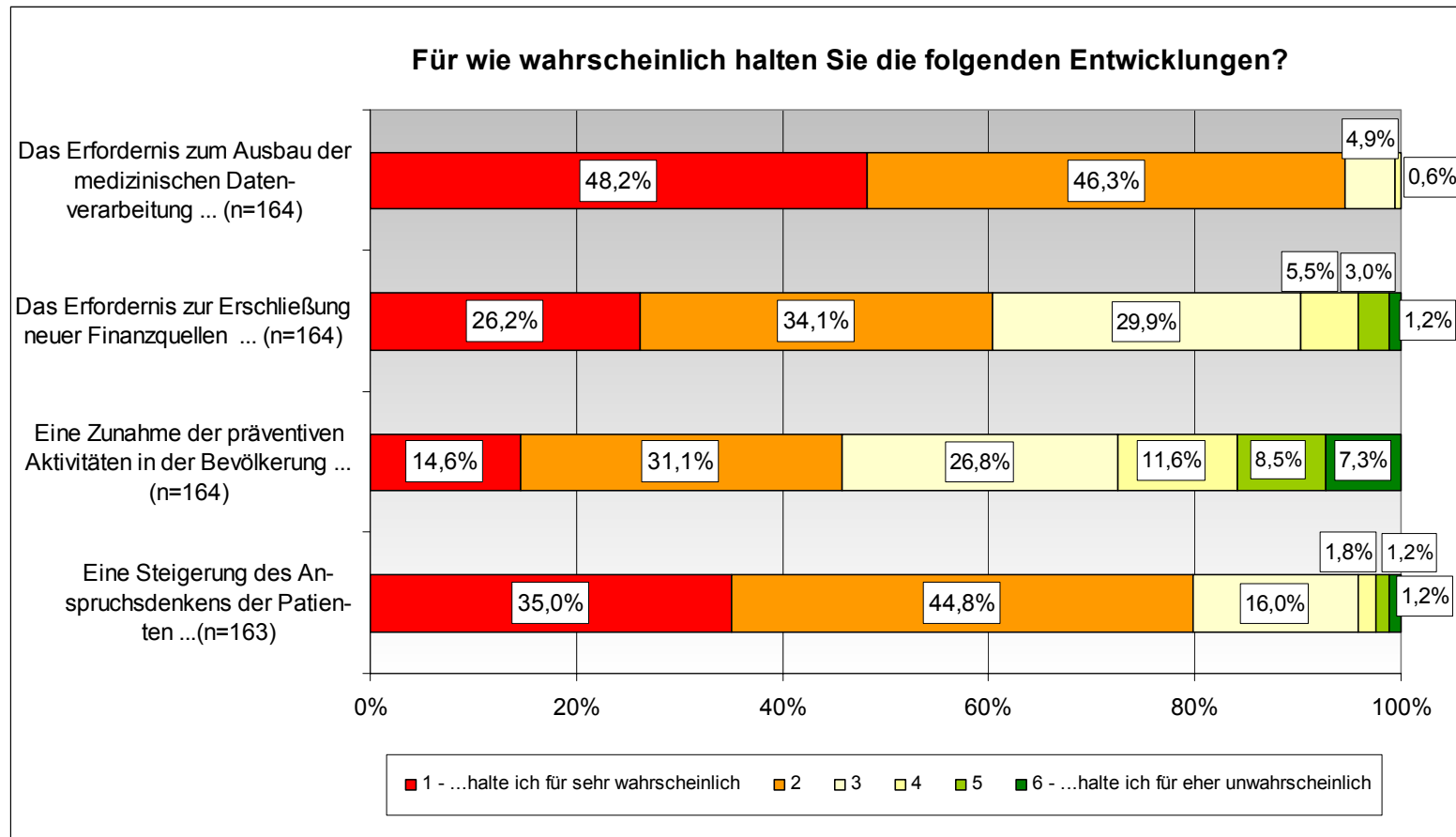
Strategische Herausforderungen: **Wahrscheinlichkeiten (Häufigkeiten)**



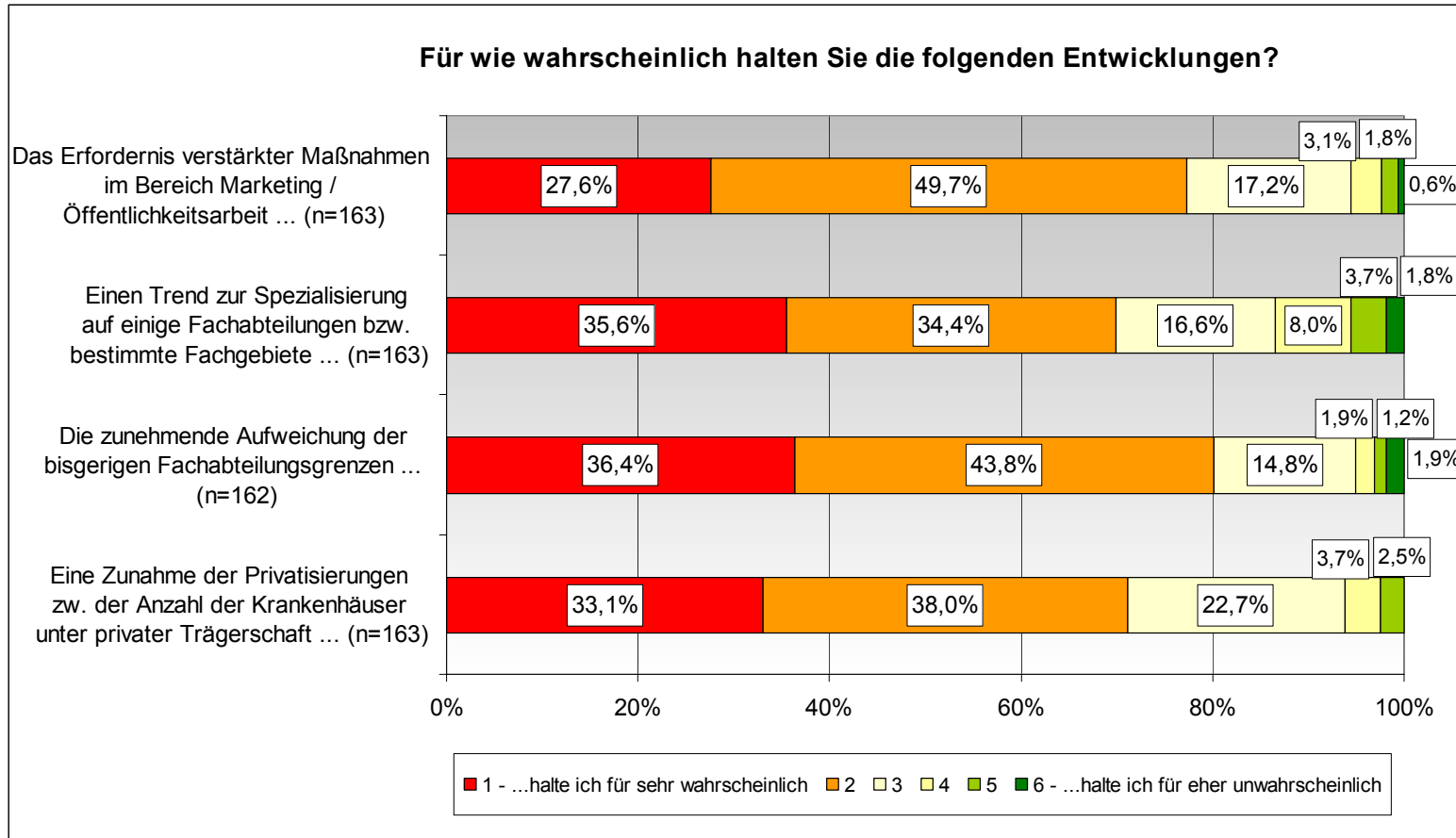
Strategische Herausforderungen: **Wahrscheinlichkeiten (Häufigkeiten)**



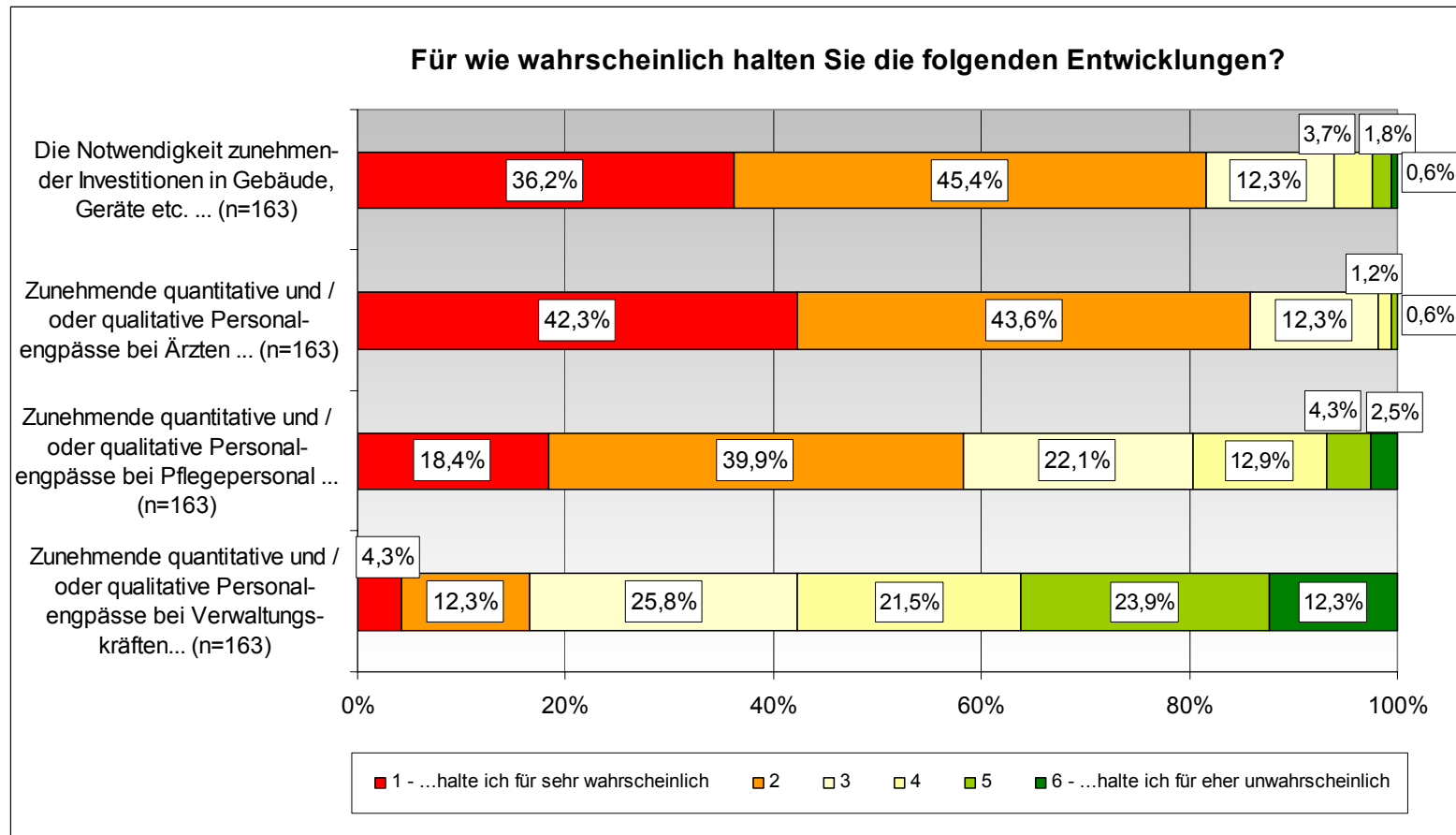
Strategische Herausforderungen: **Wahrscheinlichkeiten** (Häufigkeiten)



Strategische Herausforderungen: **Wahrscheinlichkeiten (Häufigkeiten)**



Strategische Herausforderungen: **Wahrscheinlichkeiten** (Häufigkeiten)



Strategische Herausforderungen: **Fazit**

- Bis auf wenige Ausnahmen werden alle abgefragten Entwicklungen und Trends als „sehr wahrscheinlich“ oder „wahrscheinlich“ angesehen.
- Die Anzahl der strategischen Herausforderungen ist höher als erwartet und übersteigt die in der Regel zur Verfügung stehenden internen Kapazitäten der Krankenhäuser.

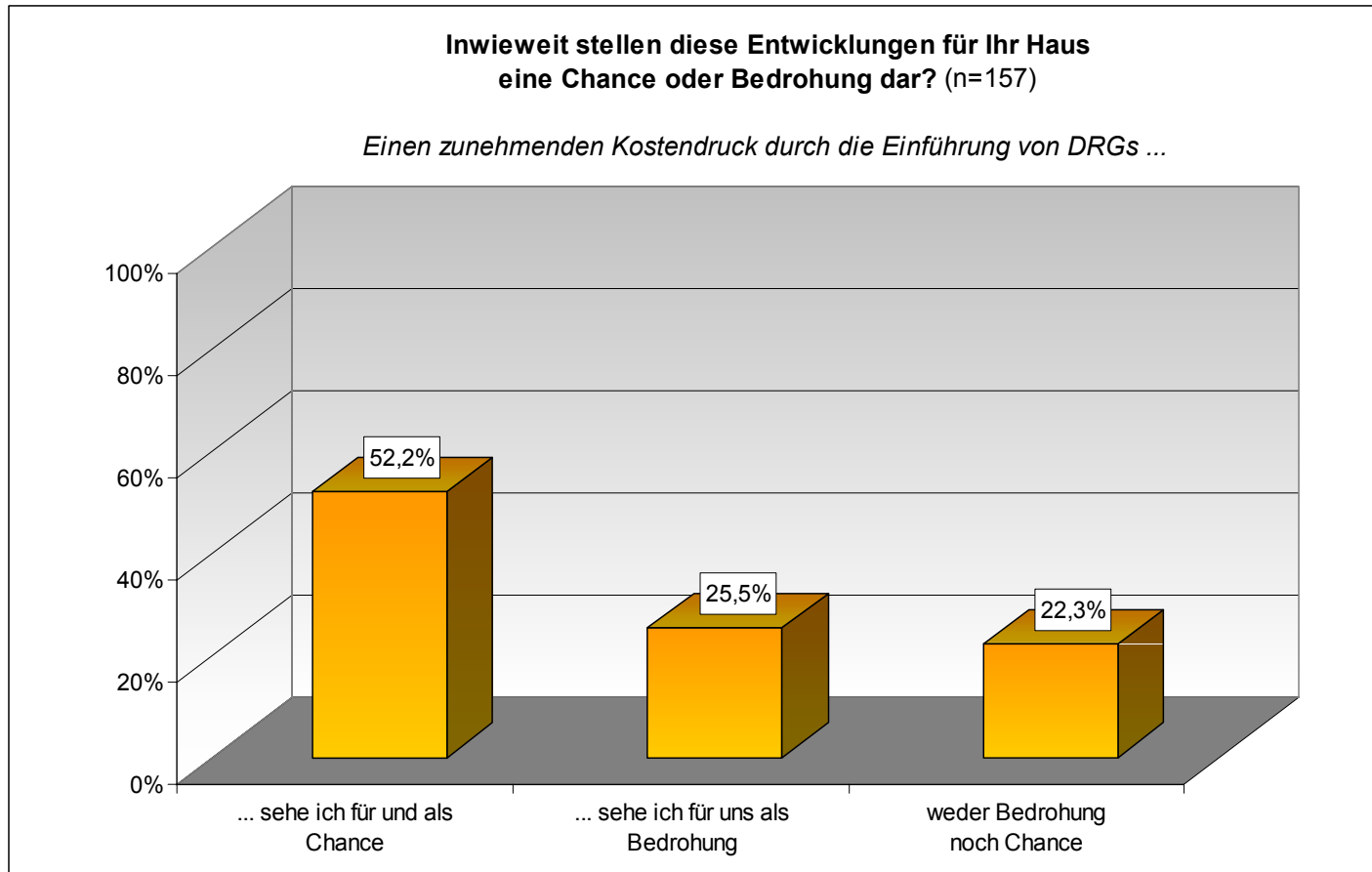


Erfordernis einer systematischen Auseinandersetzung mit den Herausforderungen im Sinne einer strategischen Planung

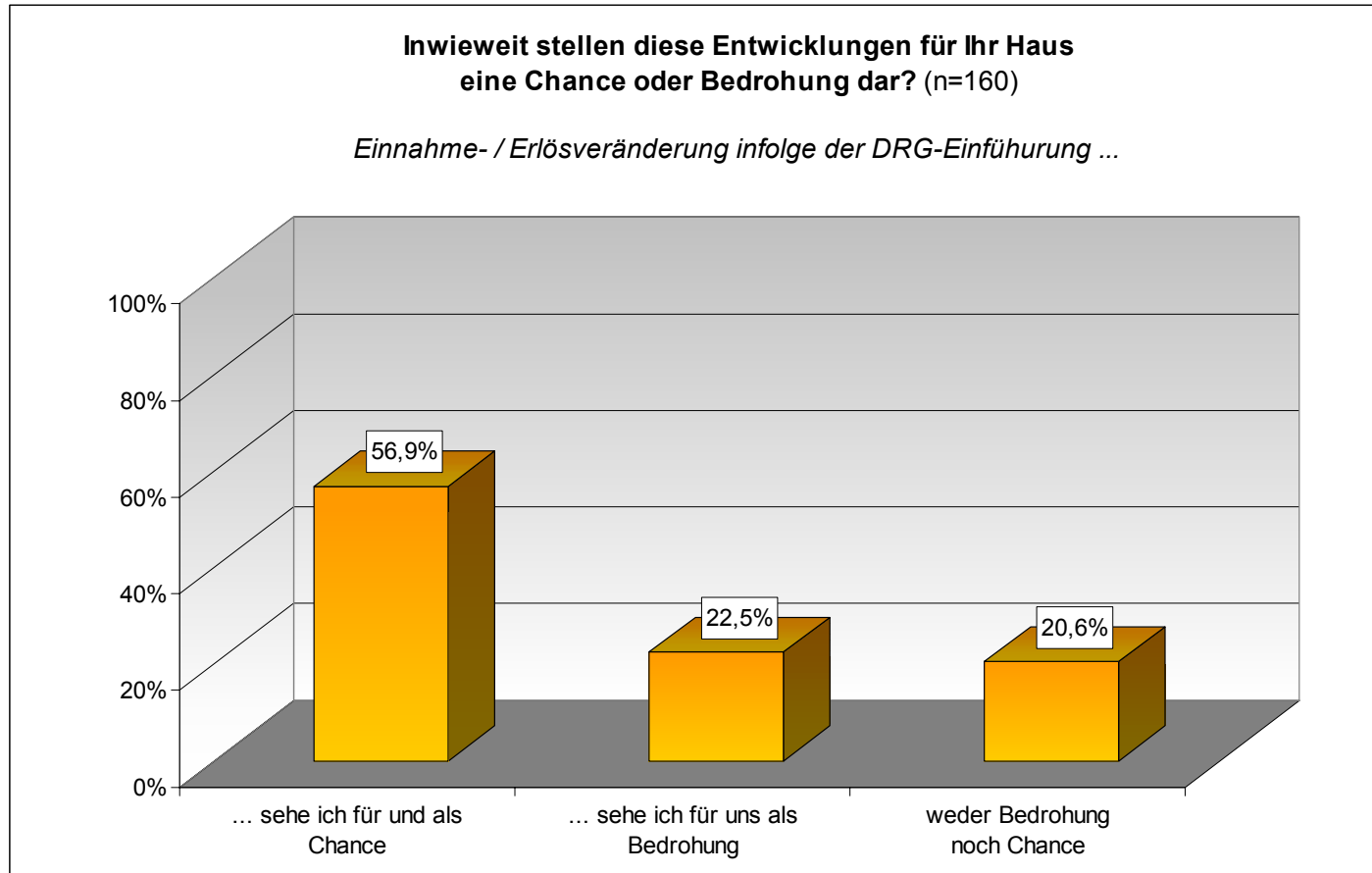
4 Ergebnisse

4.2 Welche **Entwicklungen** werden durch deutsche Krankenhäuser als **Chance** oder **Bedrohung** wahrgenommen?

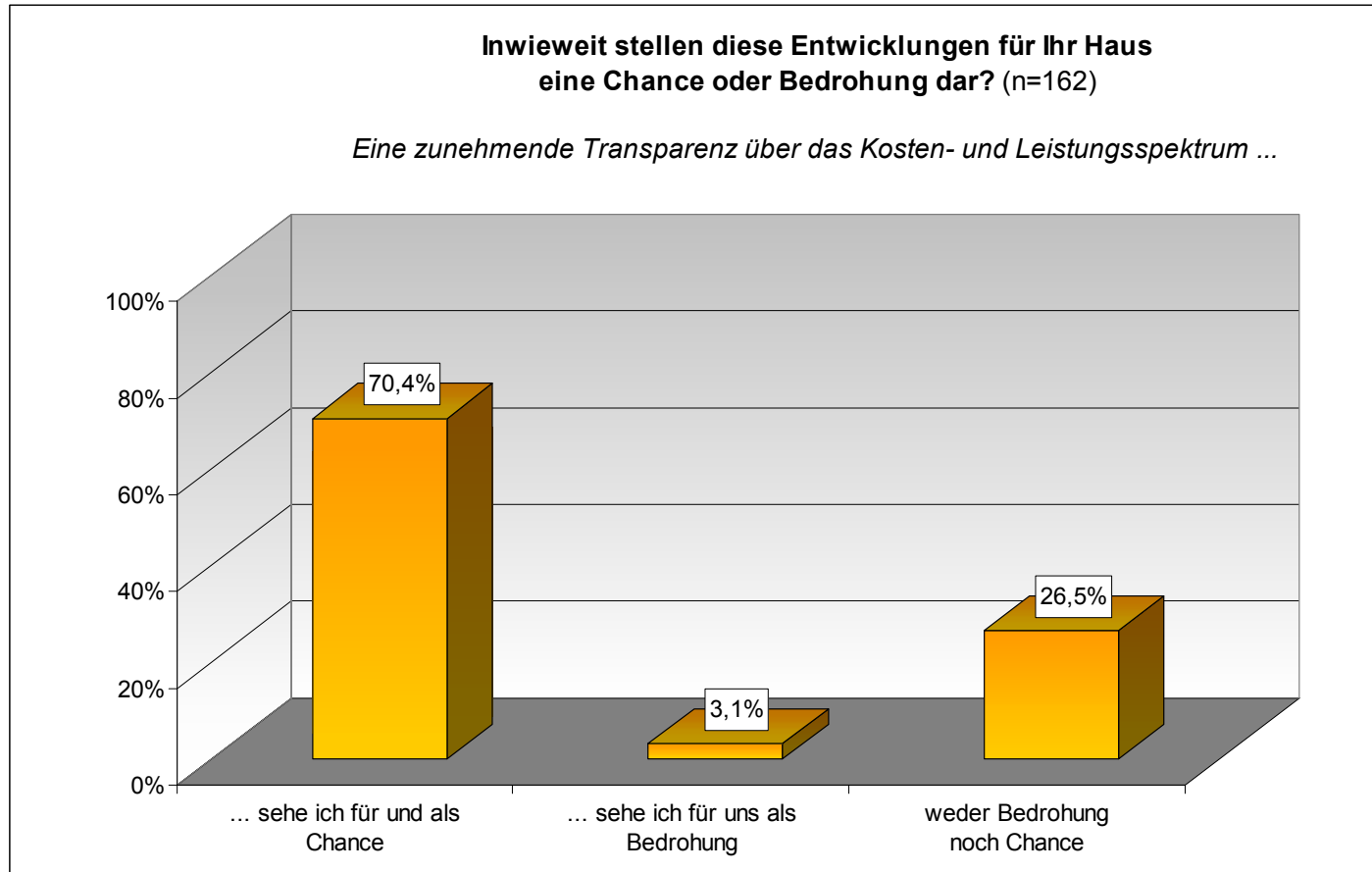
Strategische Herausforderungen: **Chance oder Bedrohung?**



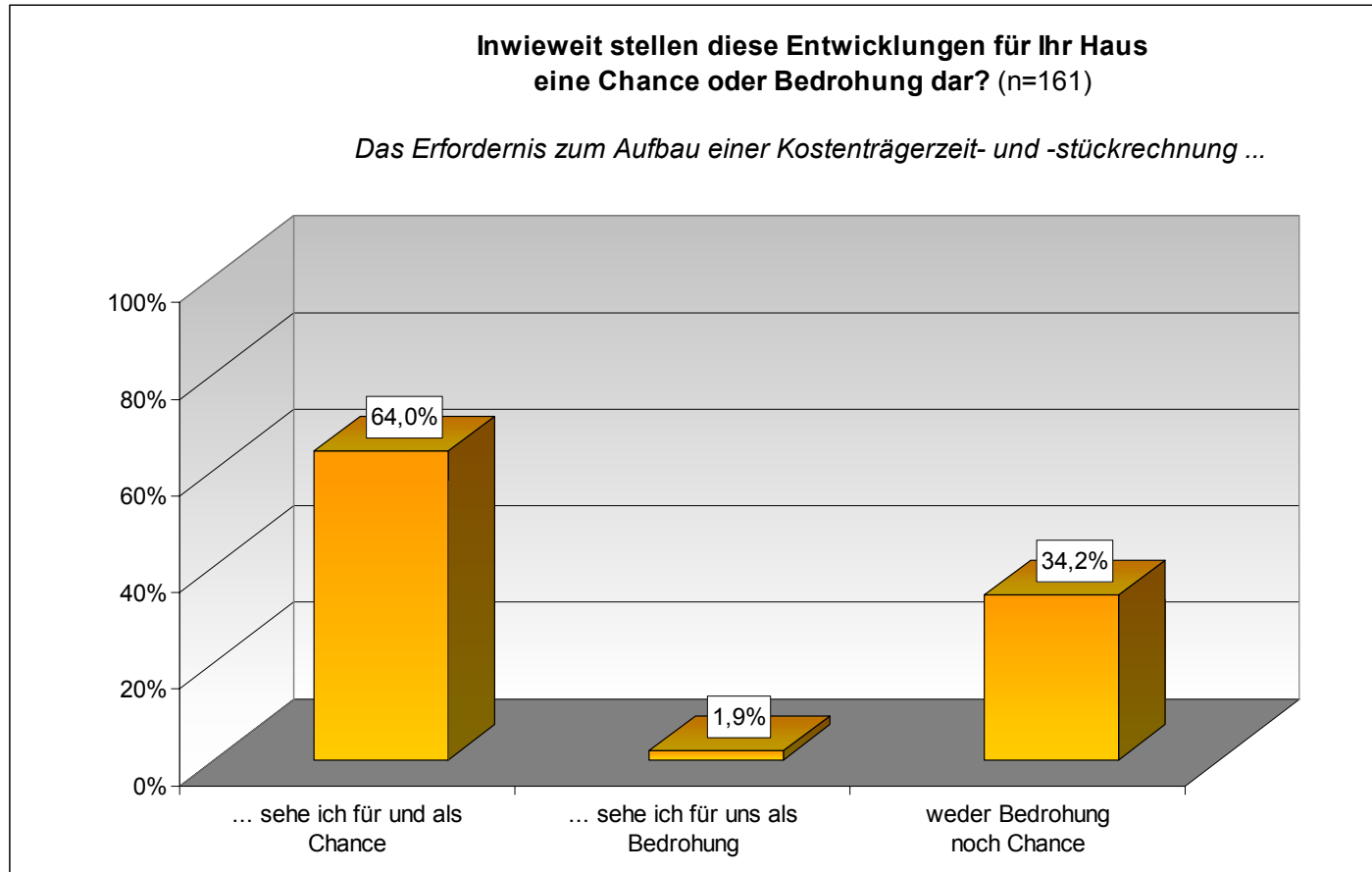
Strategische Herausforderungen: **Chance oder Bedrohung?**



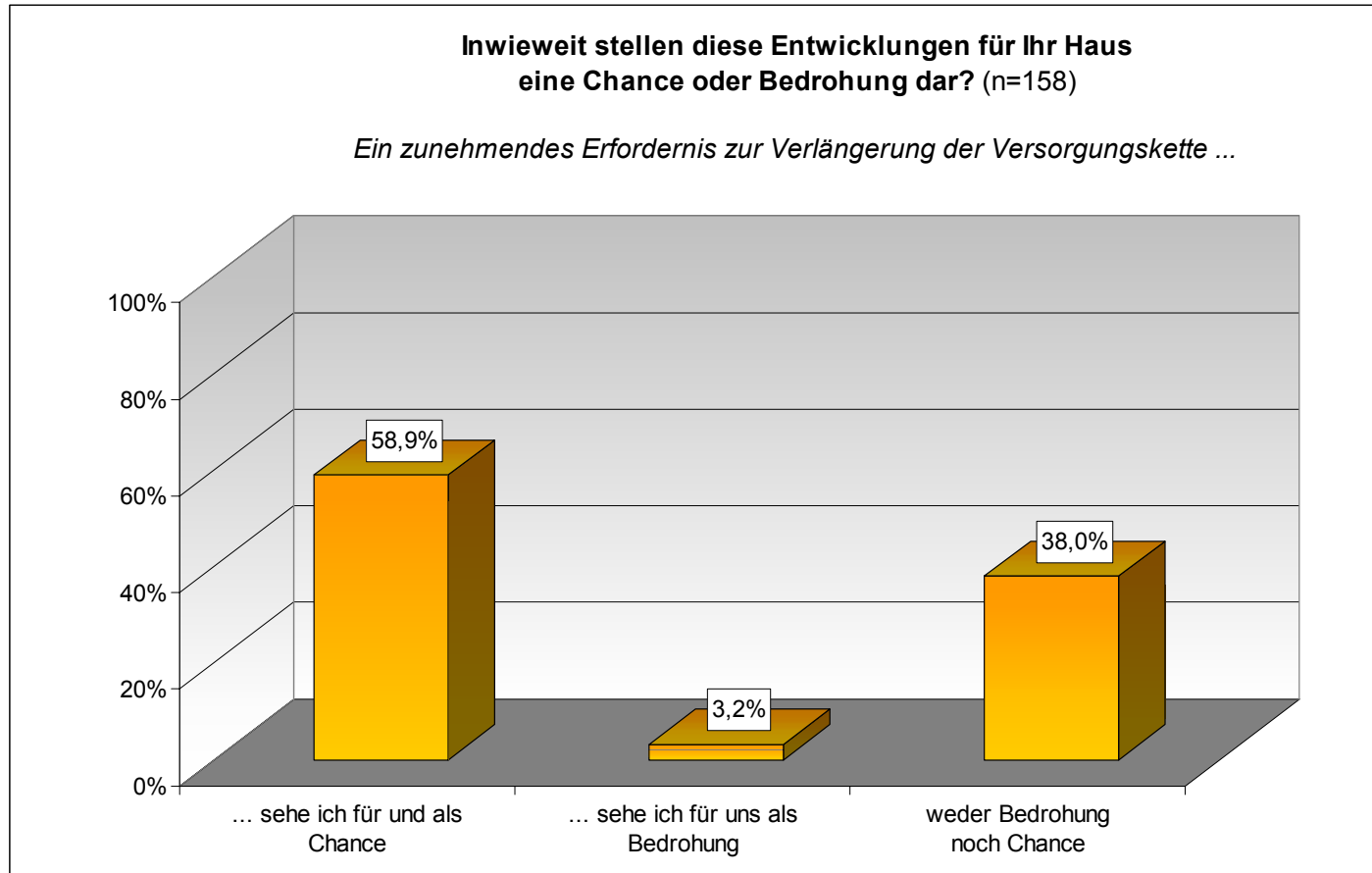
Strategische Herausforderungen: **Chance** oder **Bedrohung**?



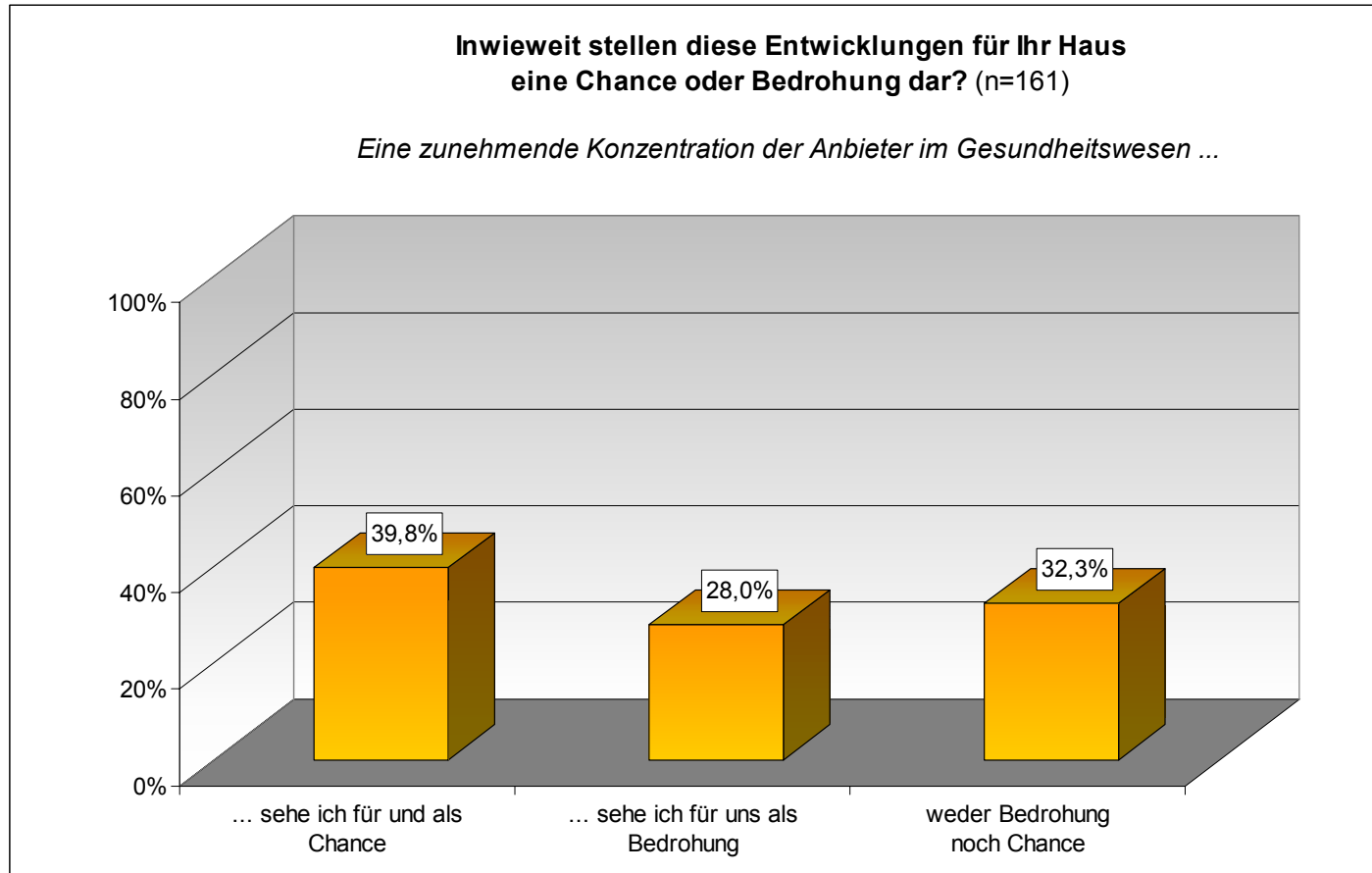
Strategische Herausforderungen: **Chance oder Bedrohung?**



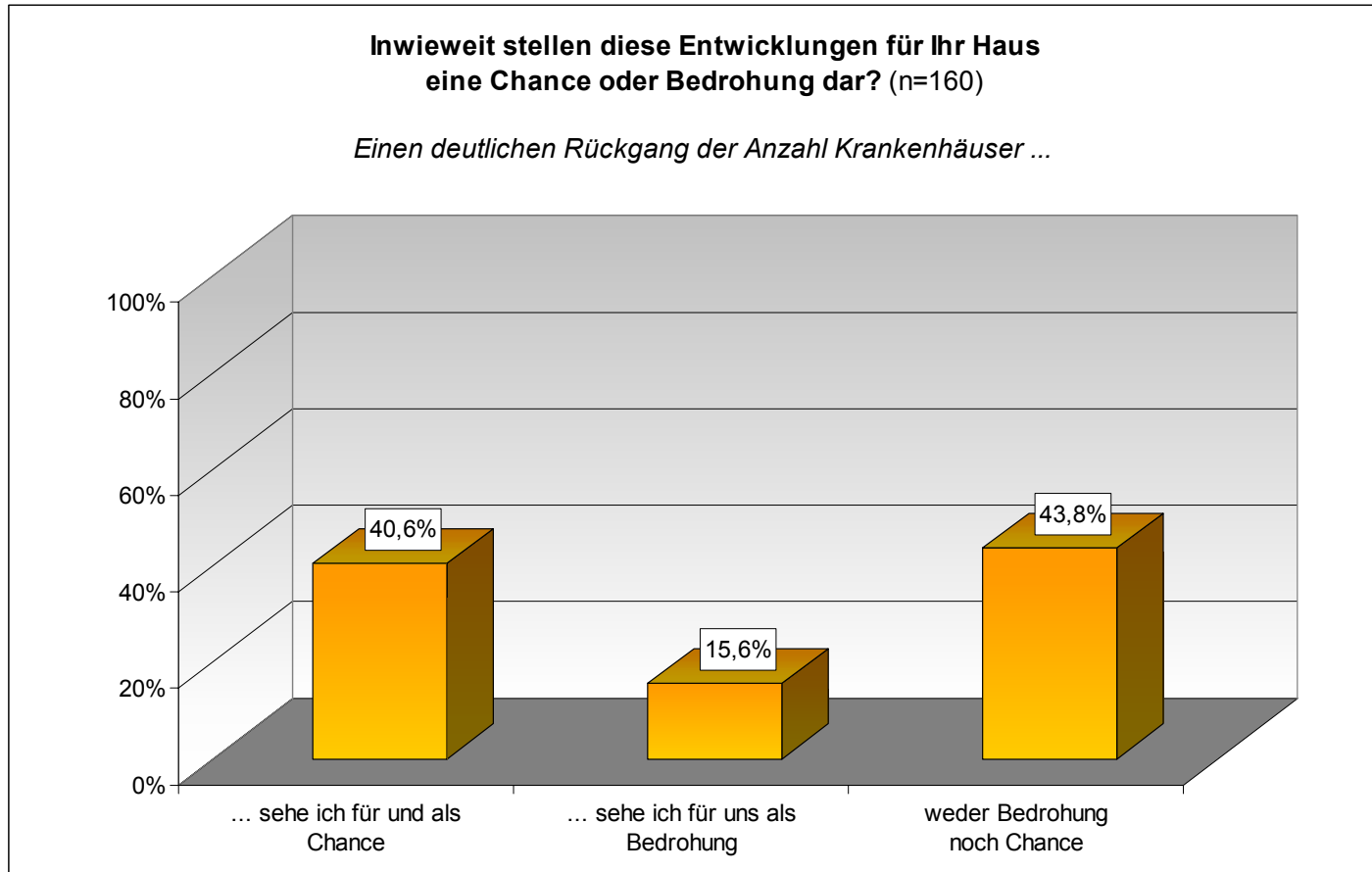
Strategische Herausforderungen: **Chance** oder **Bedrohung**?



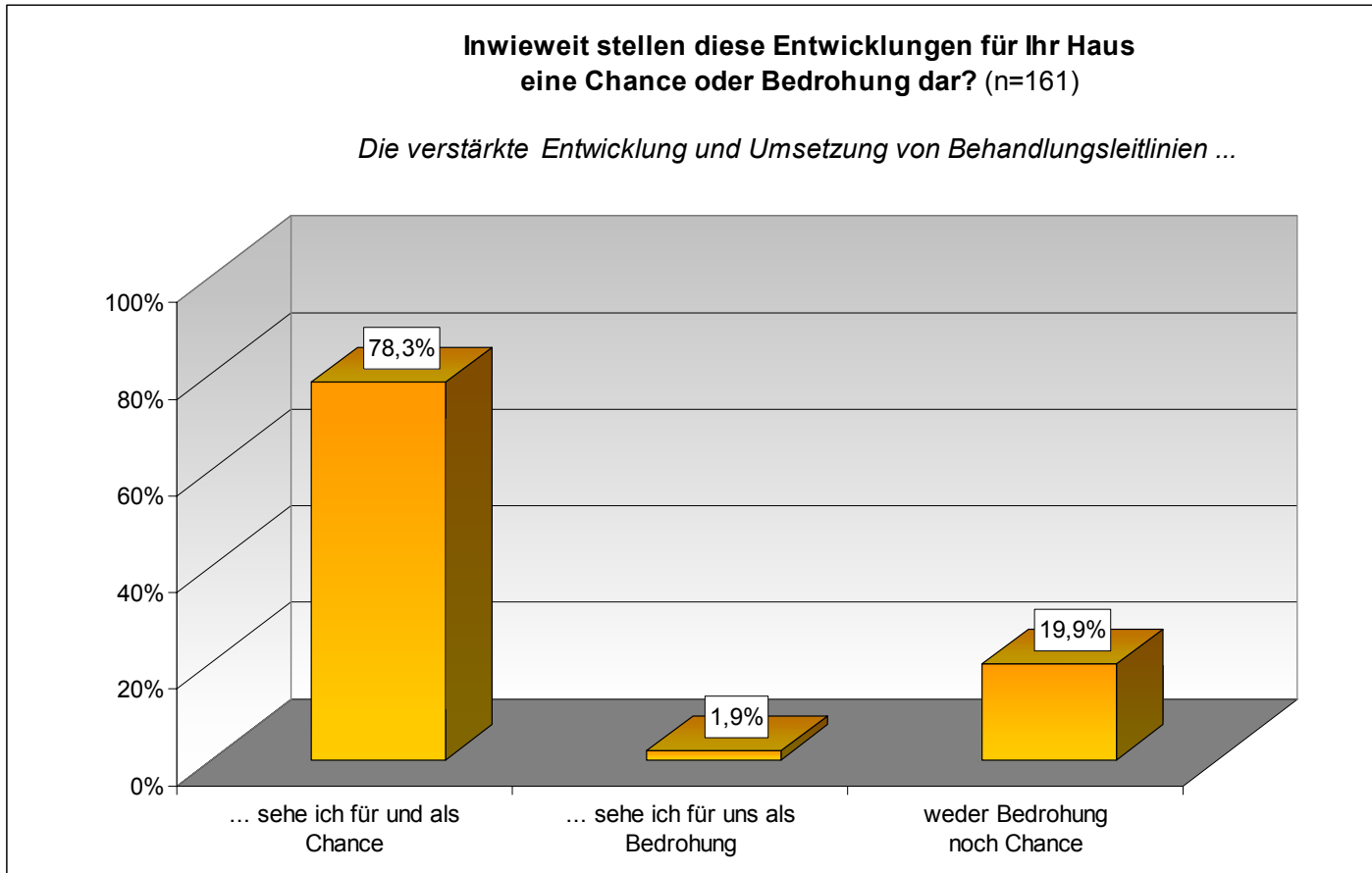
Strategische Herausforderungen: **Chance oder Bedrohung?**



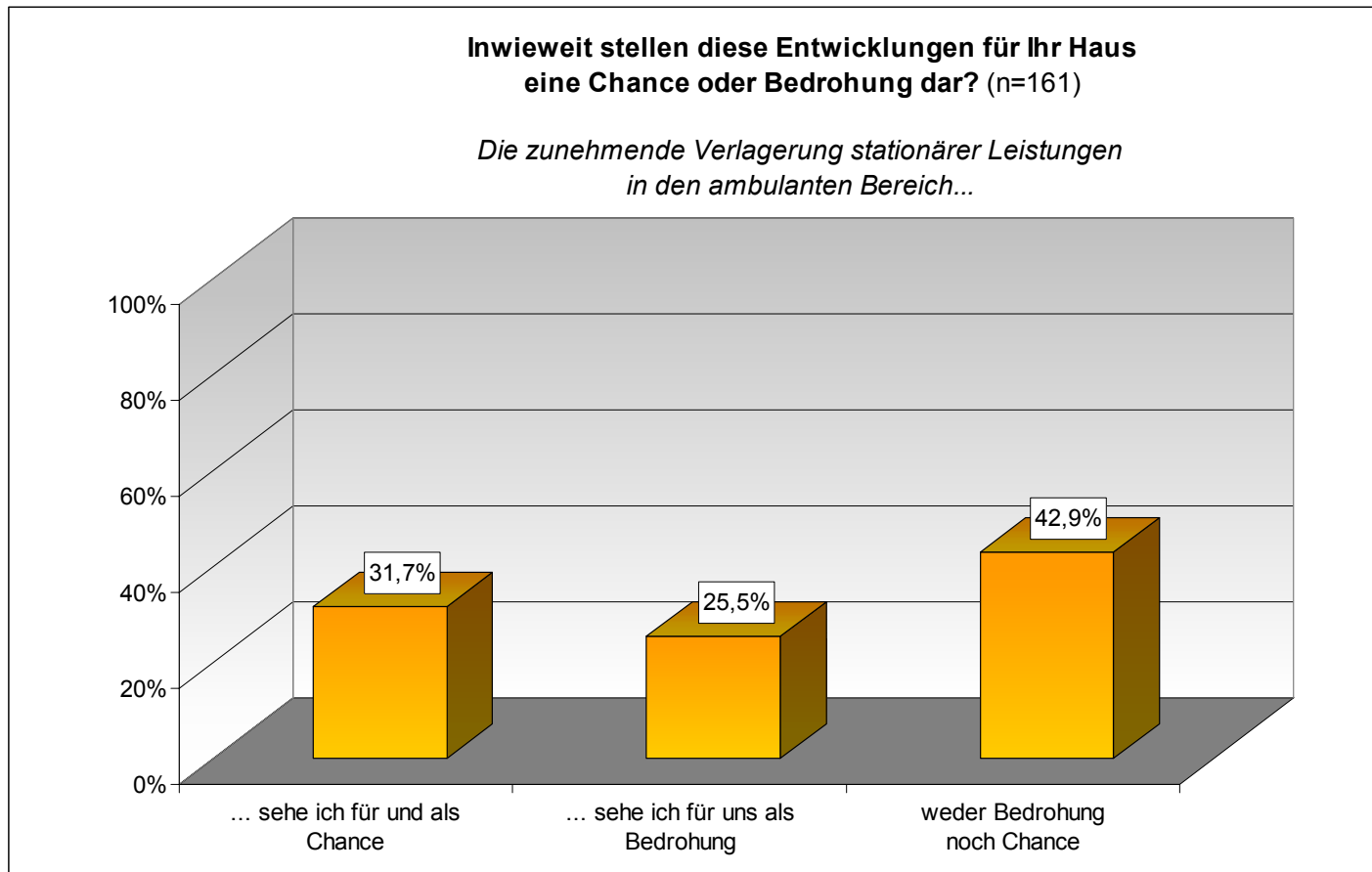
Strategische Herausforderungen: **Chance** oder **Bedrohung**?



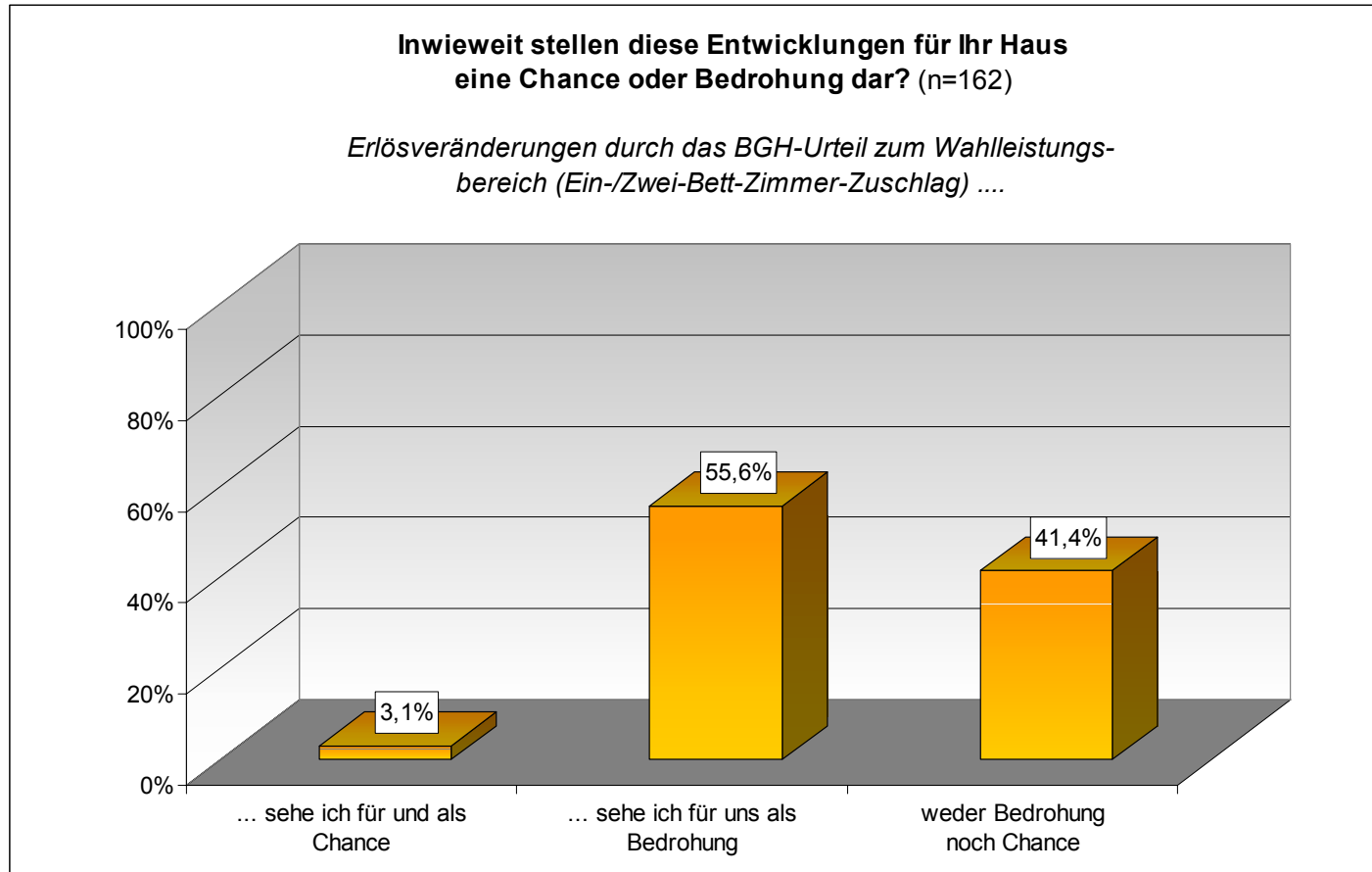
Strategische Herausforderungen: **Chance oder Bedrohung?**



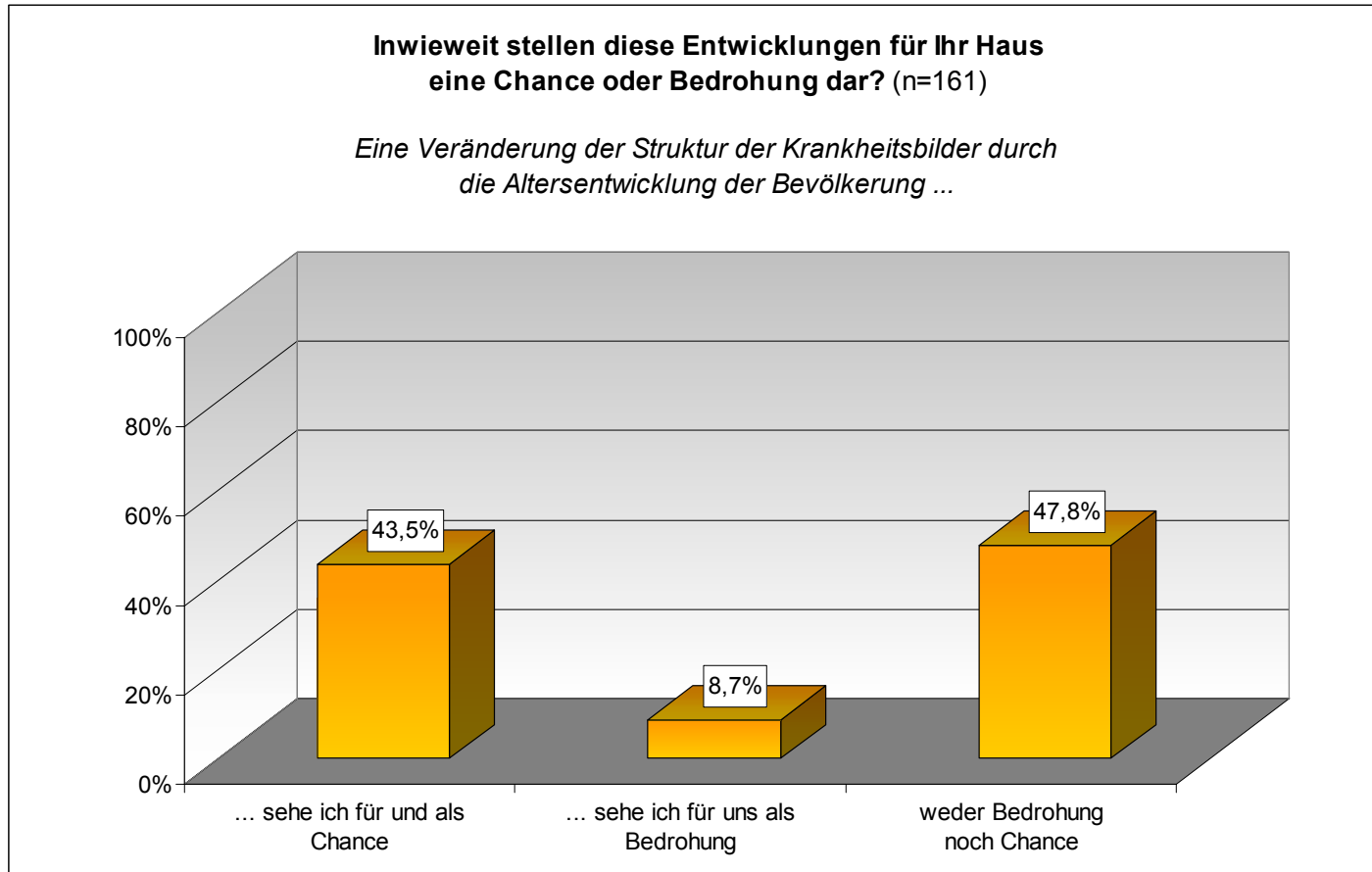
Strategische Herausforderungen: **Chance** oder **Bedrohung**?



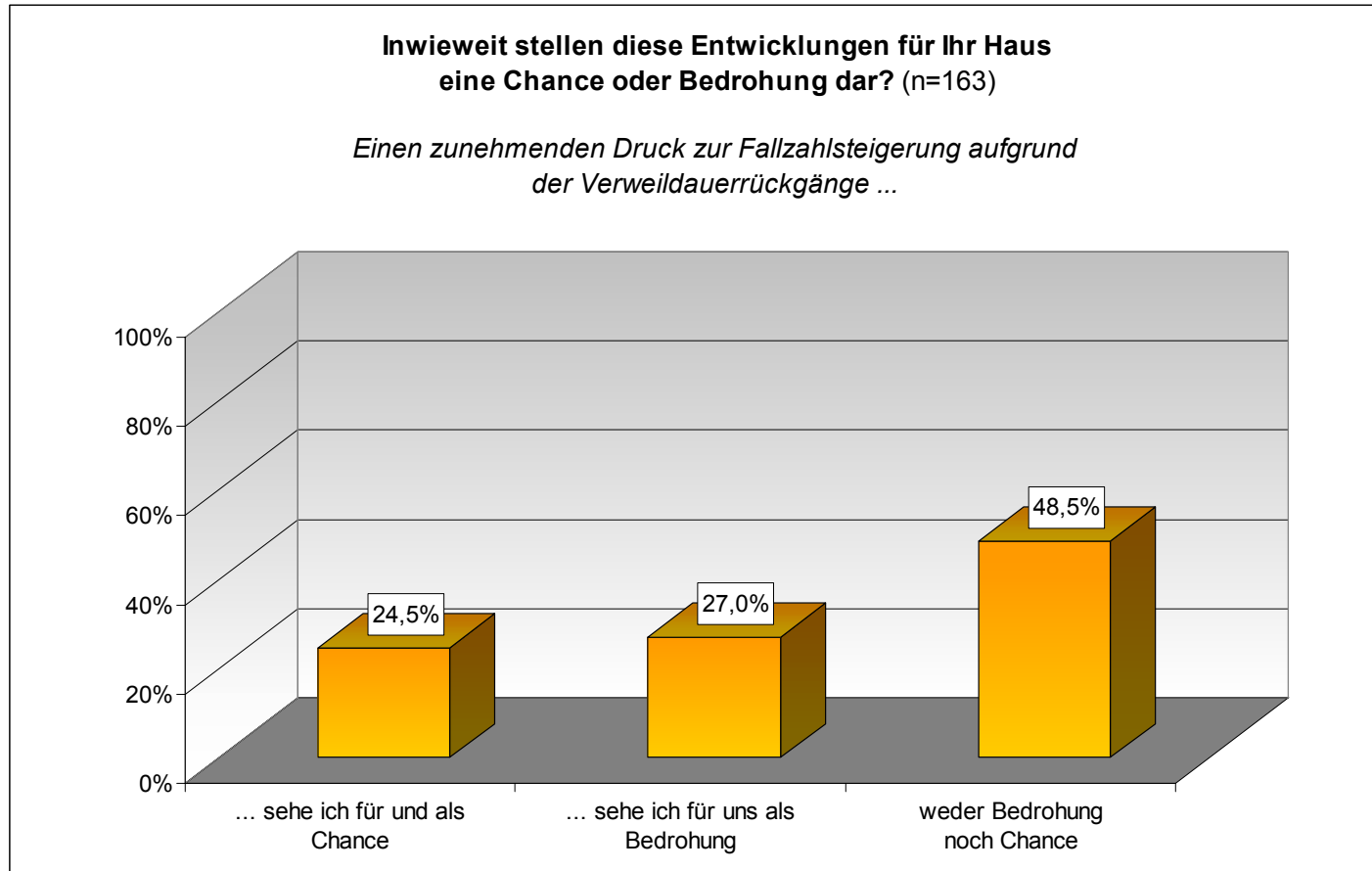
Strategische Herausforderungen: Chance oder Bedrohung?



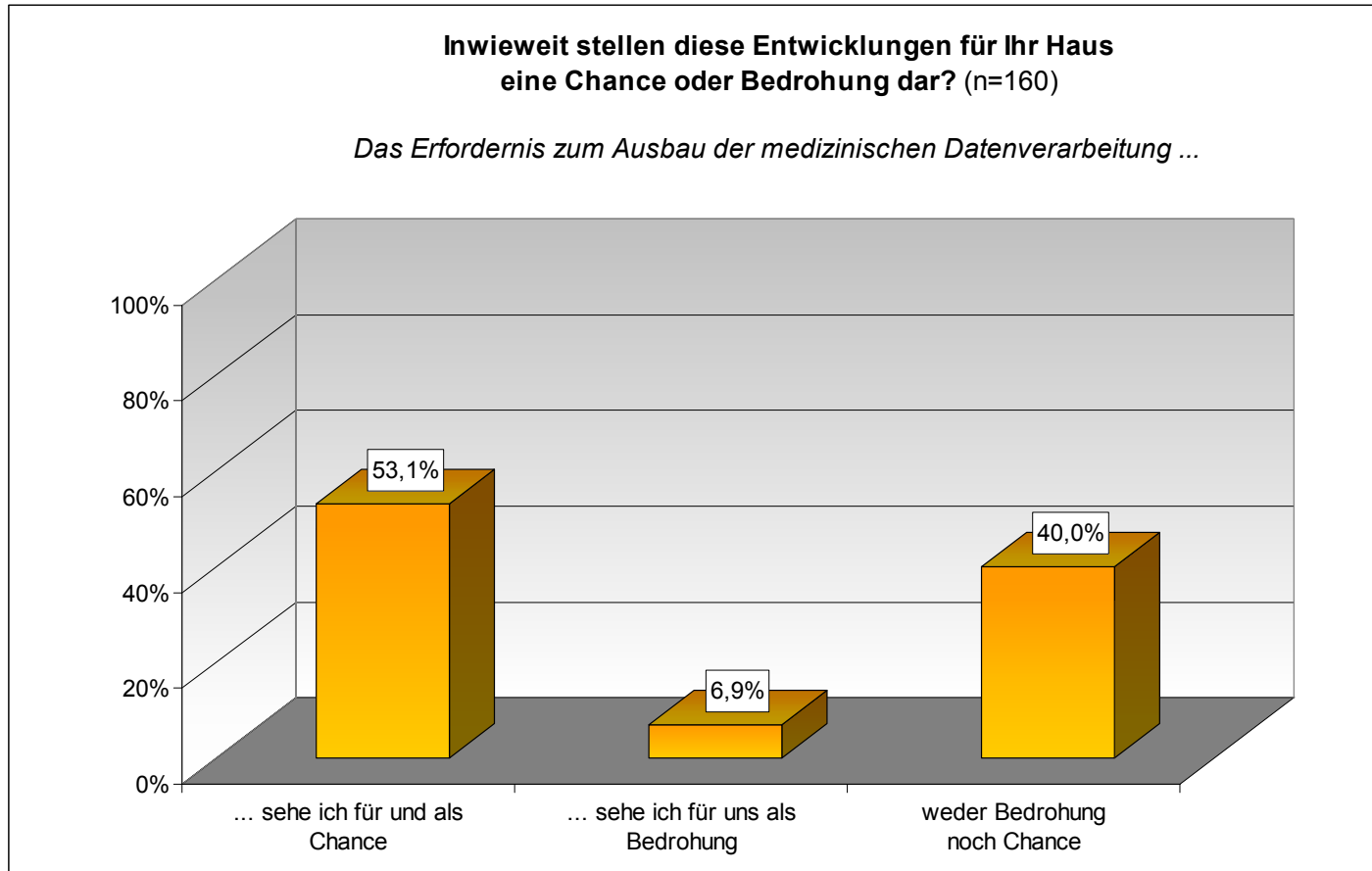
Strategische Herausforderungen: **Chance oder Bedrohung?**



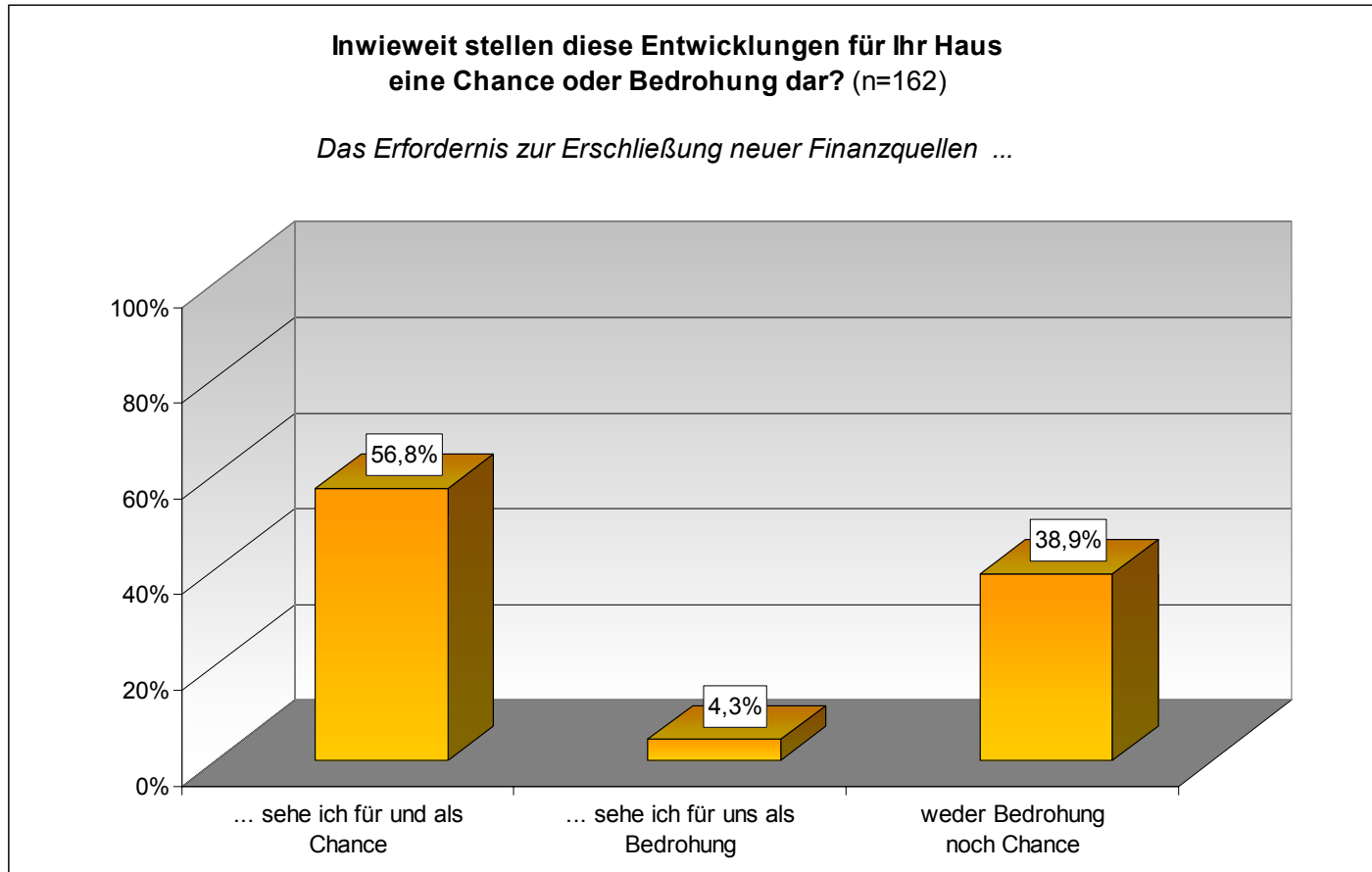
Strategische Herausforderungen: **Chance oder Bedrohung?**



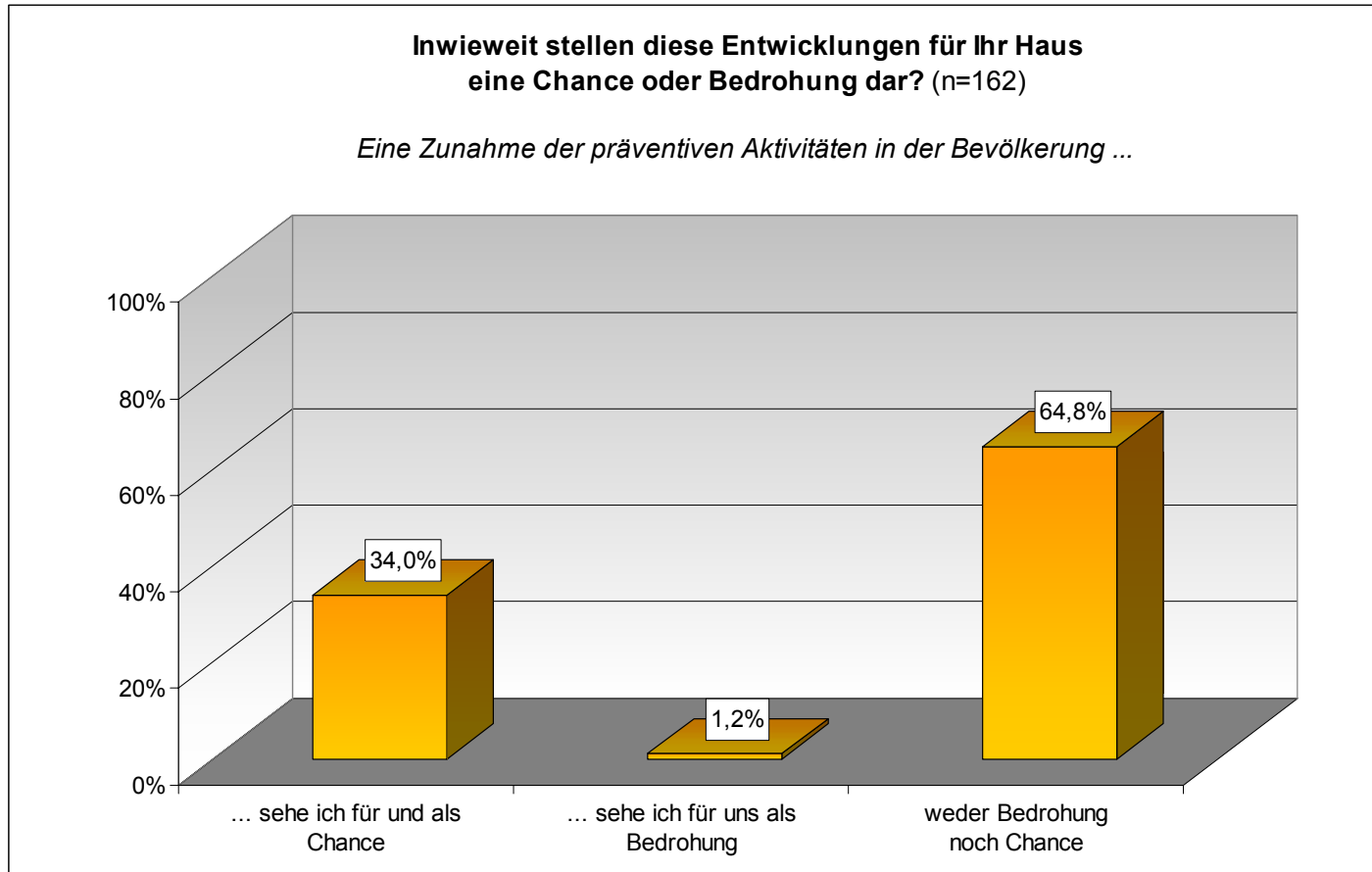
Strategische Herausforderungen: **Chance oder Bedrohung?**



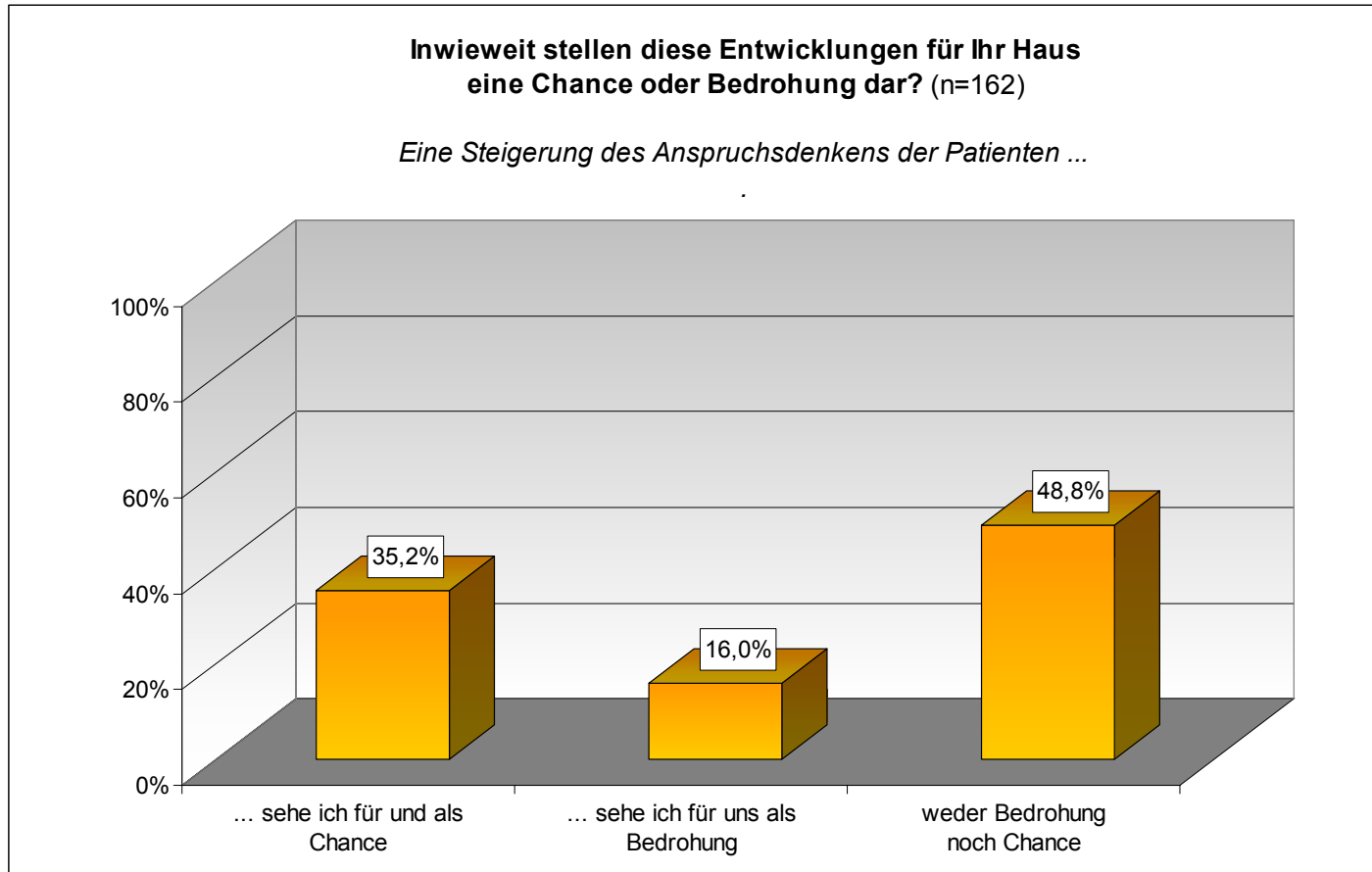
Strategische Herausforderungen: **Chance oder Bedrohung?**



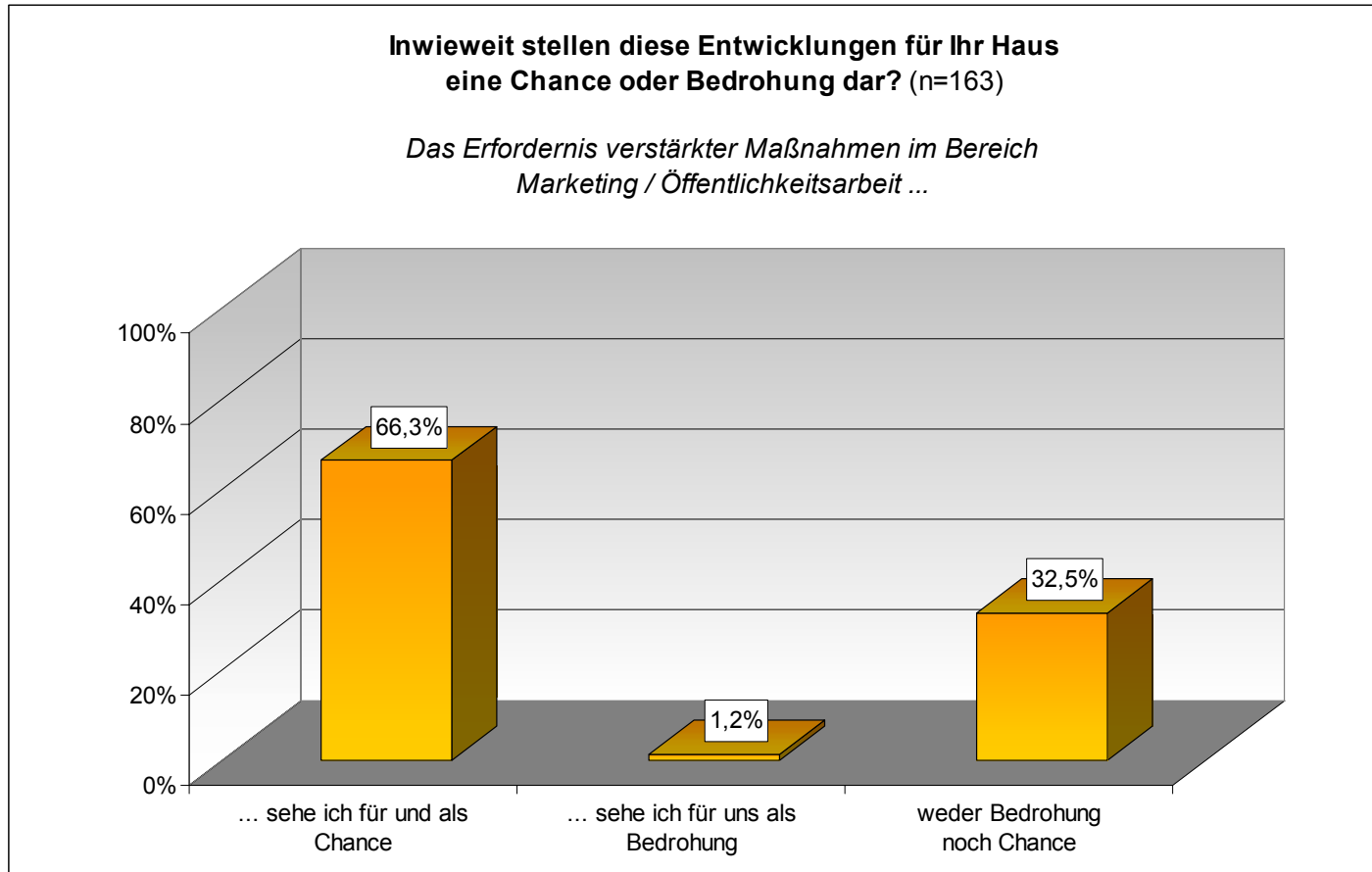
Strategische Herausforderungen: **Chance oder Bedrohung?**



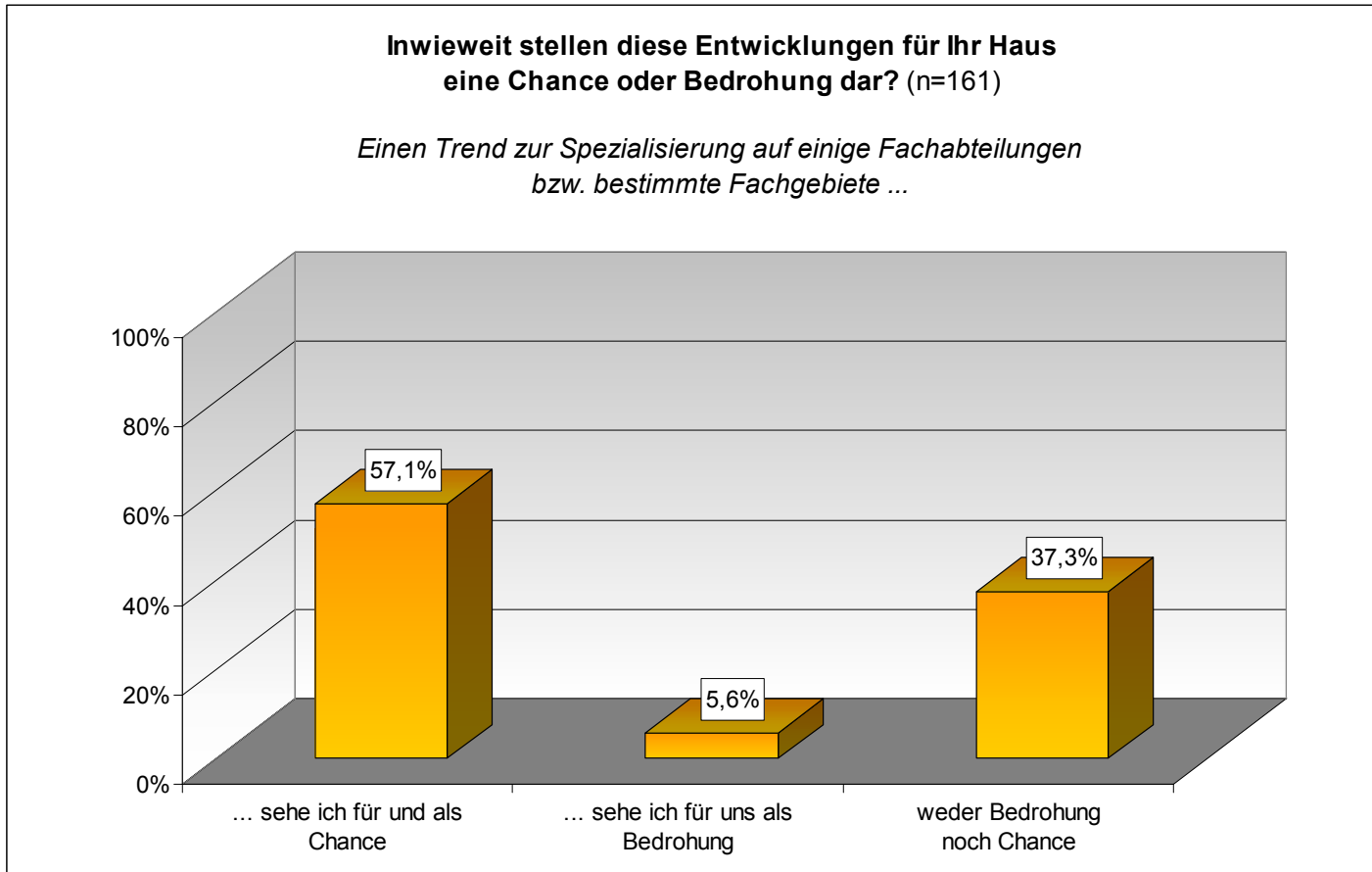
Strategische Herausforderungen: Chance oder Bedrohung?



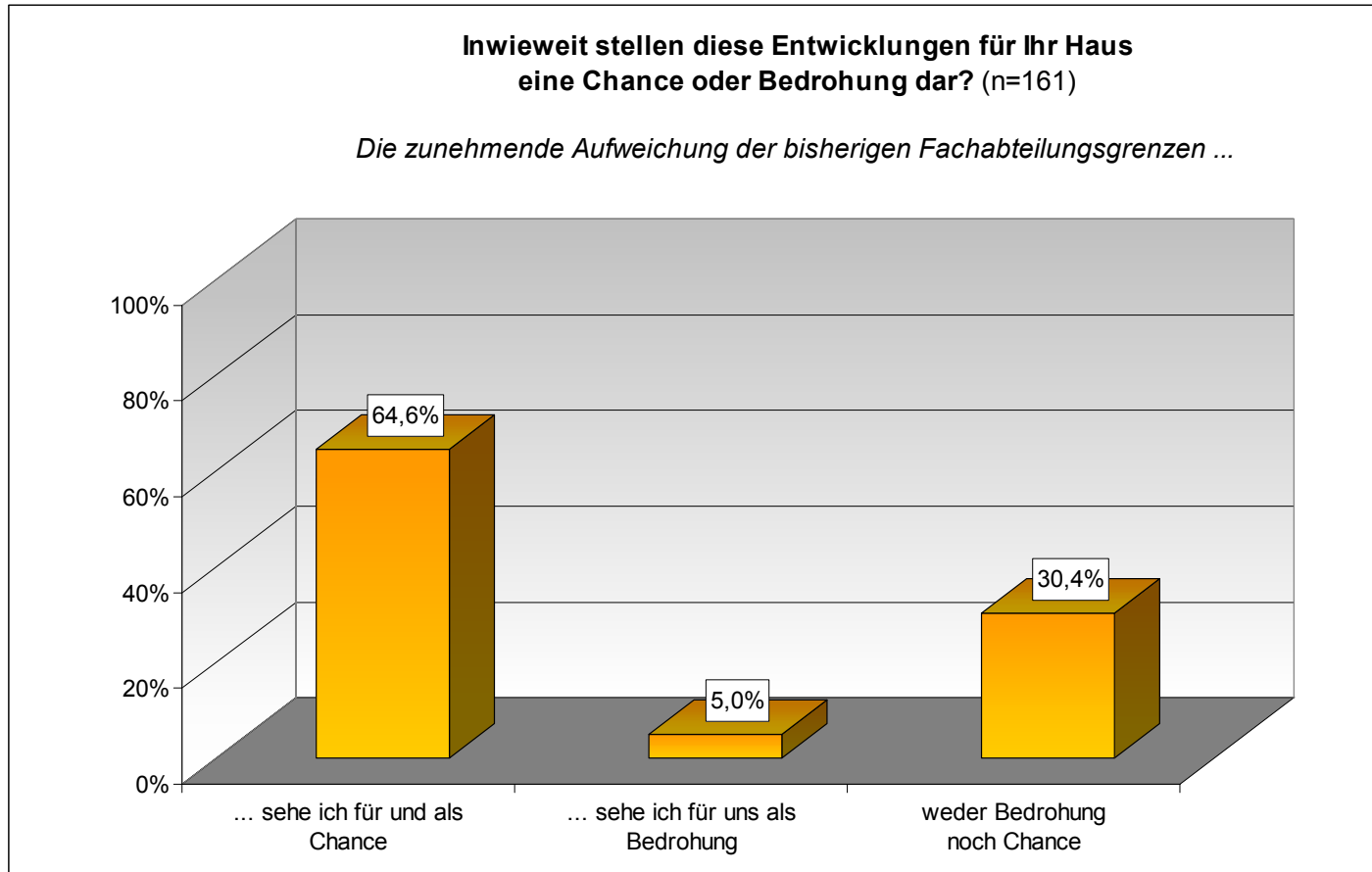
Strategische Herausforderungen: **Chance oder Bedrohung?**



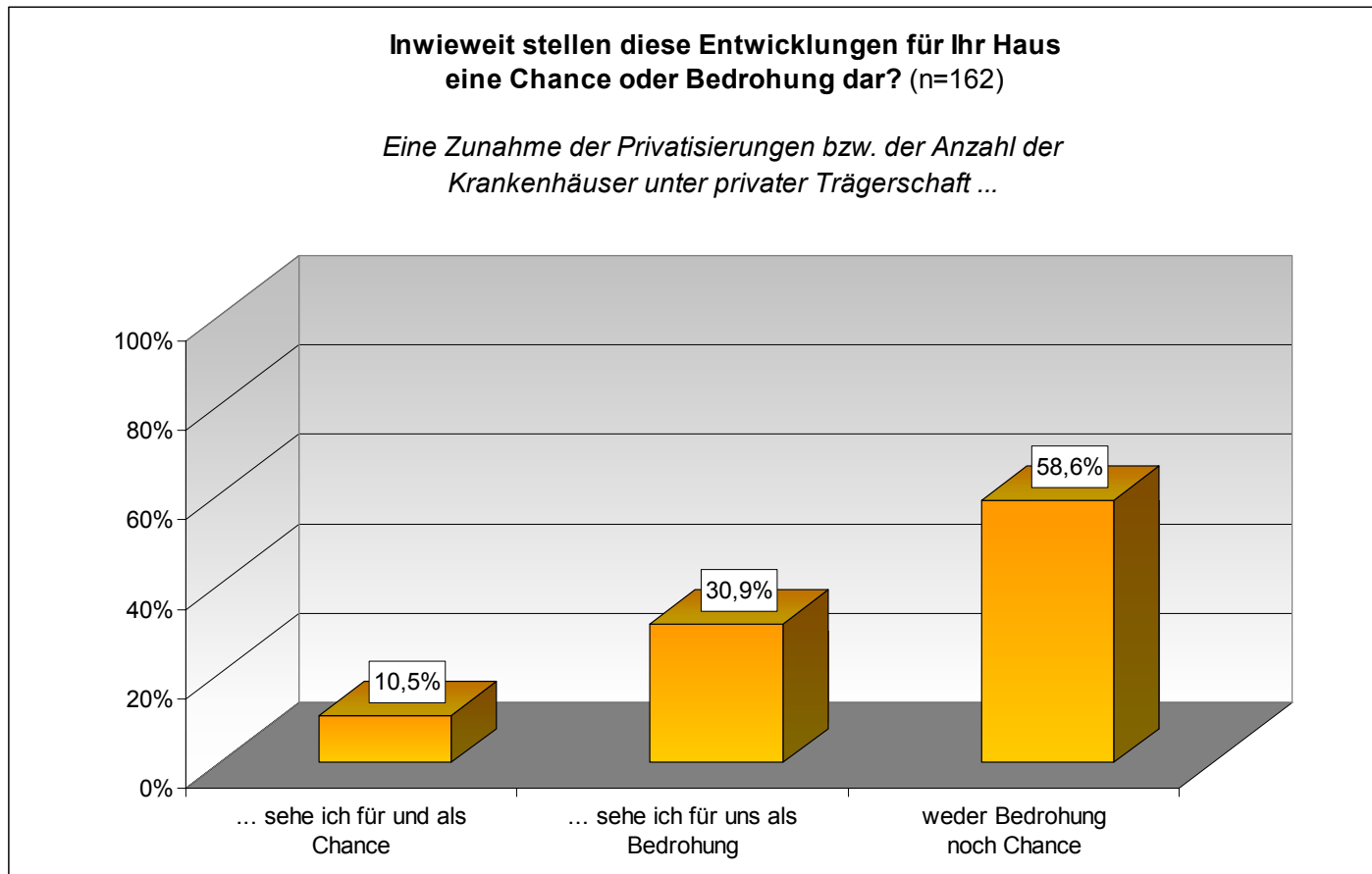
Strategische Herausforderungen: **Chance** oder **Bedrohung**?



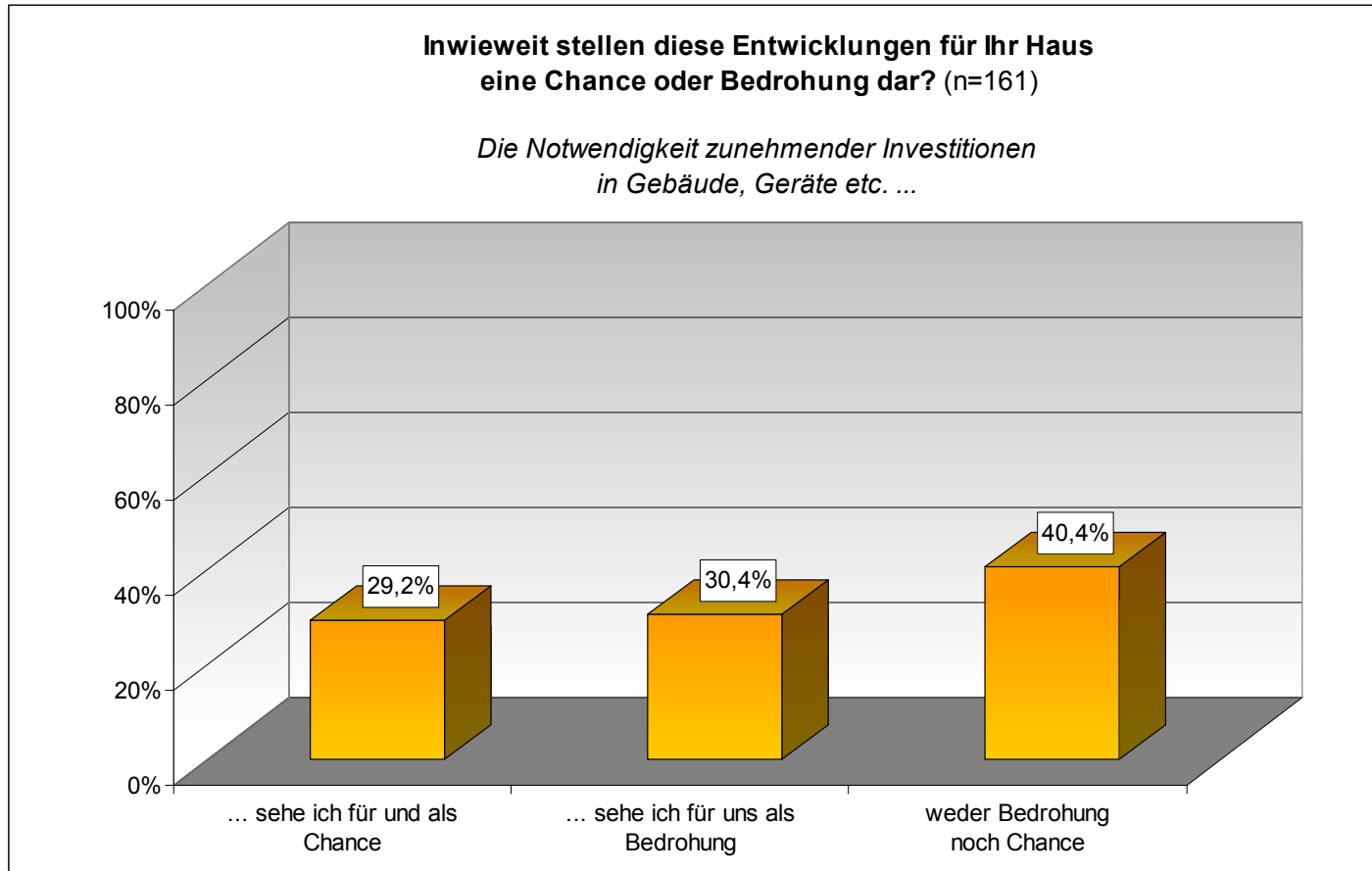
Strategische Herausforderungen: **Chance** oder **Bedrohung**?



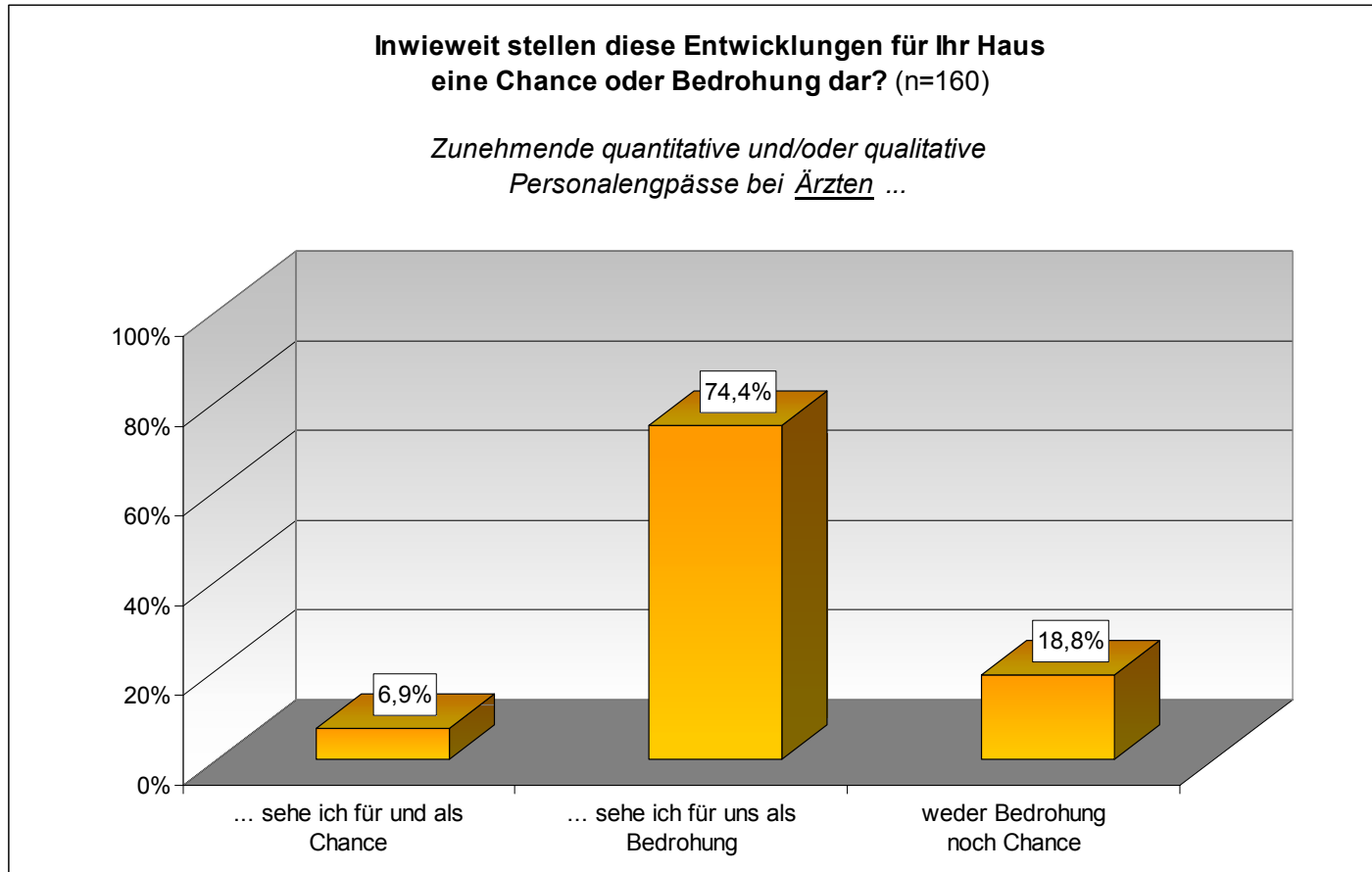
Strategische Herausforderungen: Chance oder Bedrohung?



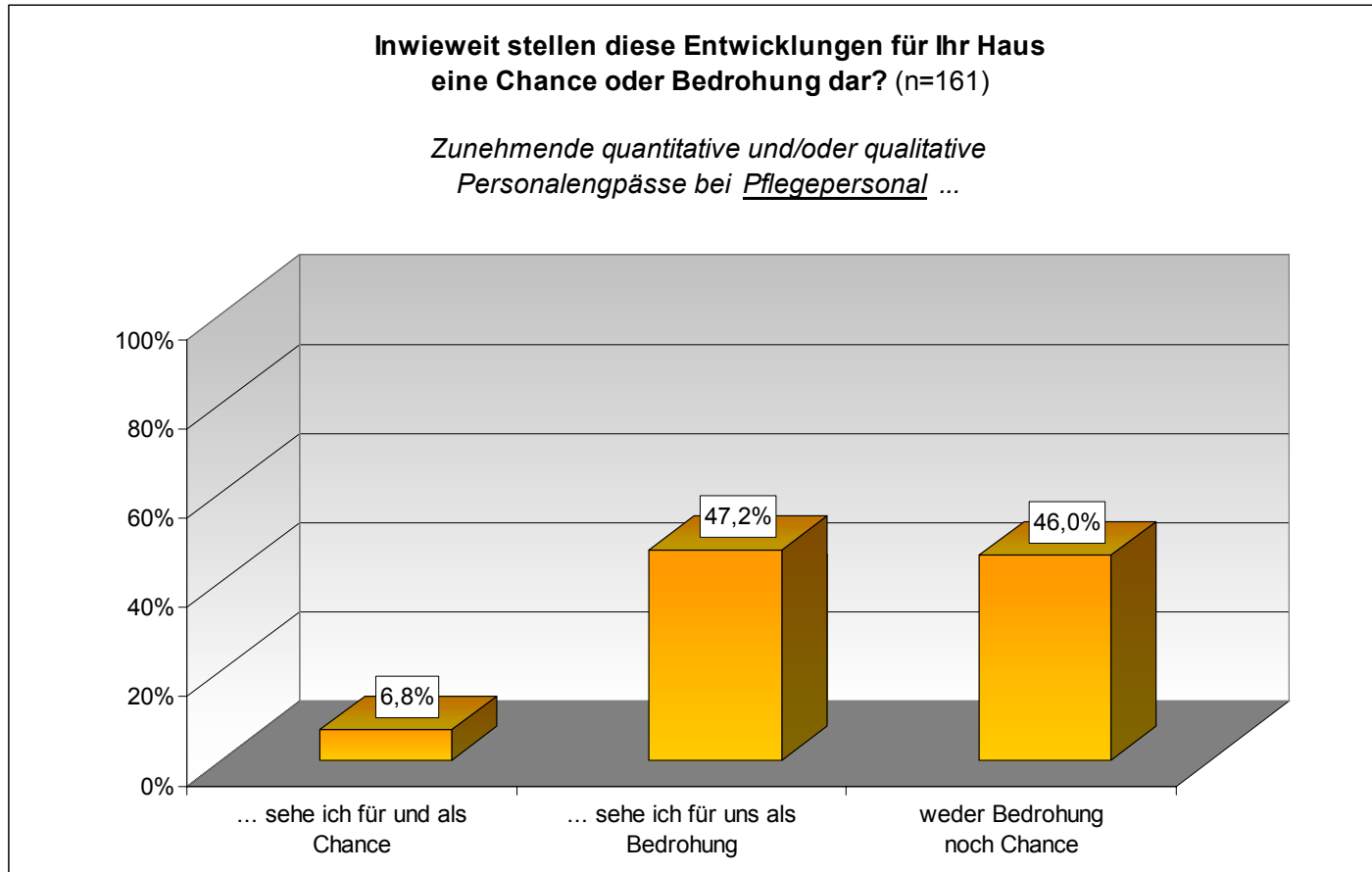
Strategische Herausforderungen: **Chance oder Bedrohung?**



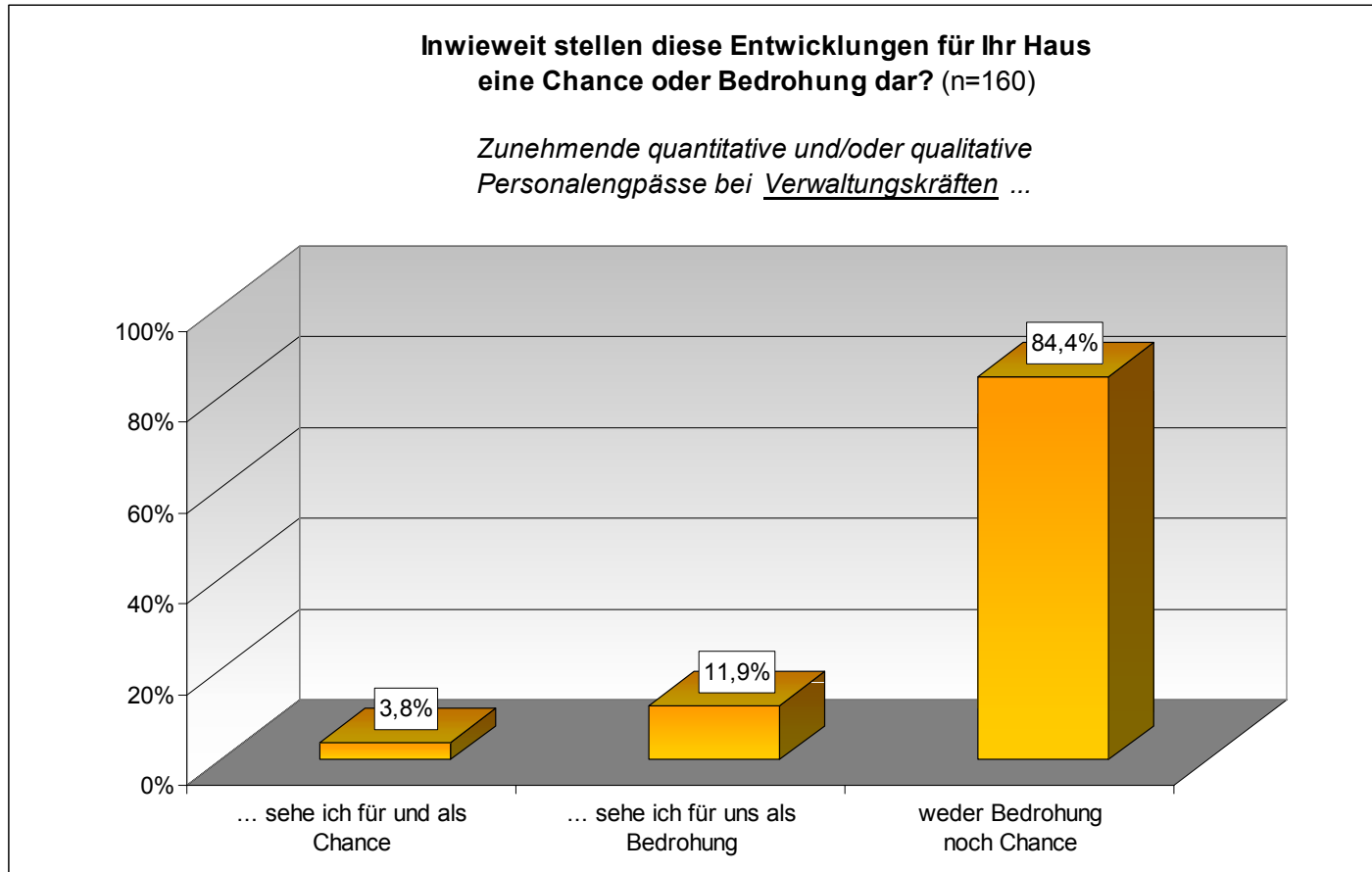
Strategische Herausforderungen: **Chance oder Bedrohung?**



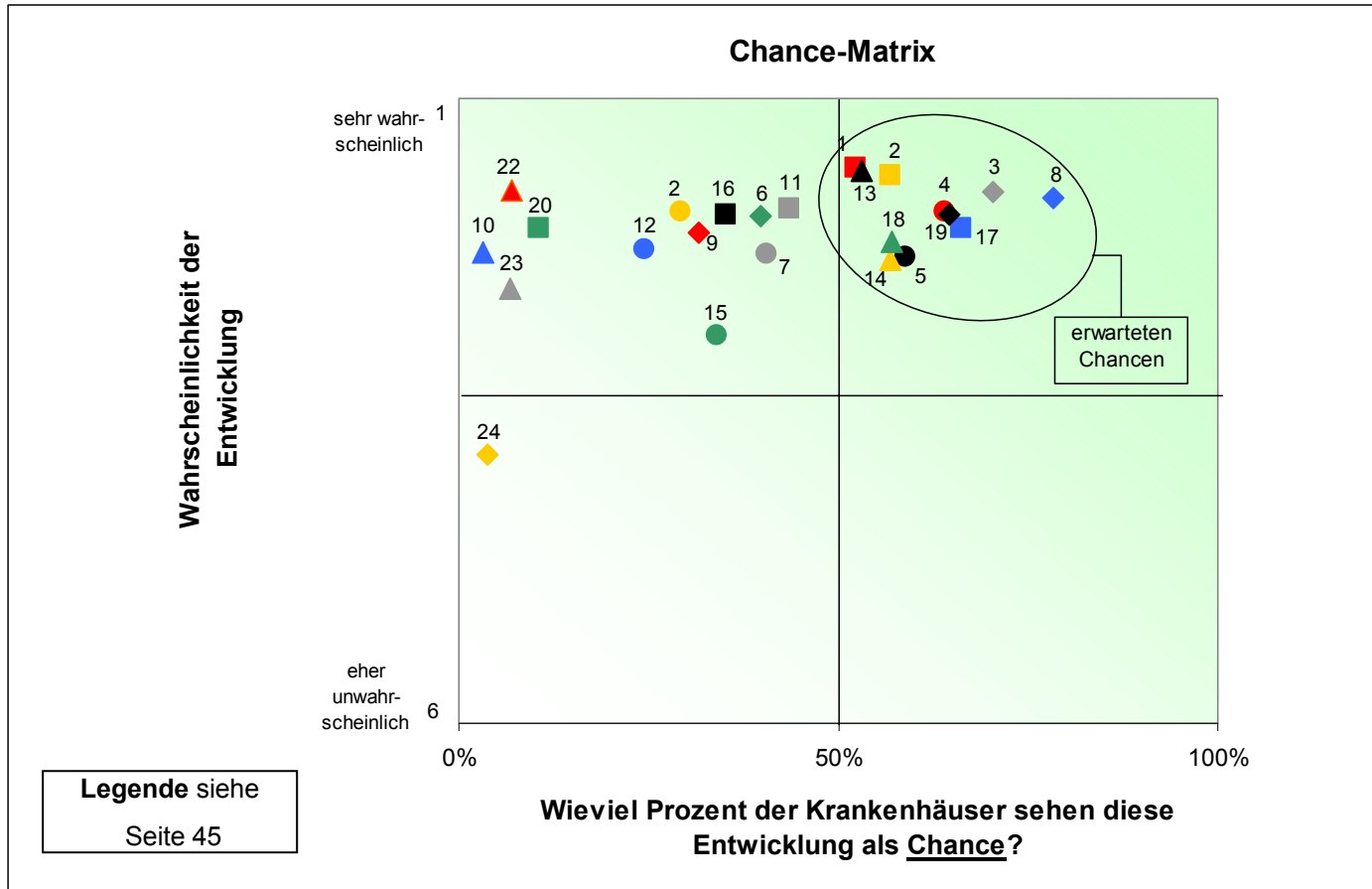
Strategische Herausforderungen: **Chance oder Bedrohung?**



Strategische Herausforderungen: **Chance oder Bedrohung?**



Strategische Herausforderungen: Chancen-Matrix

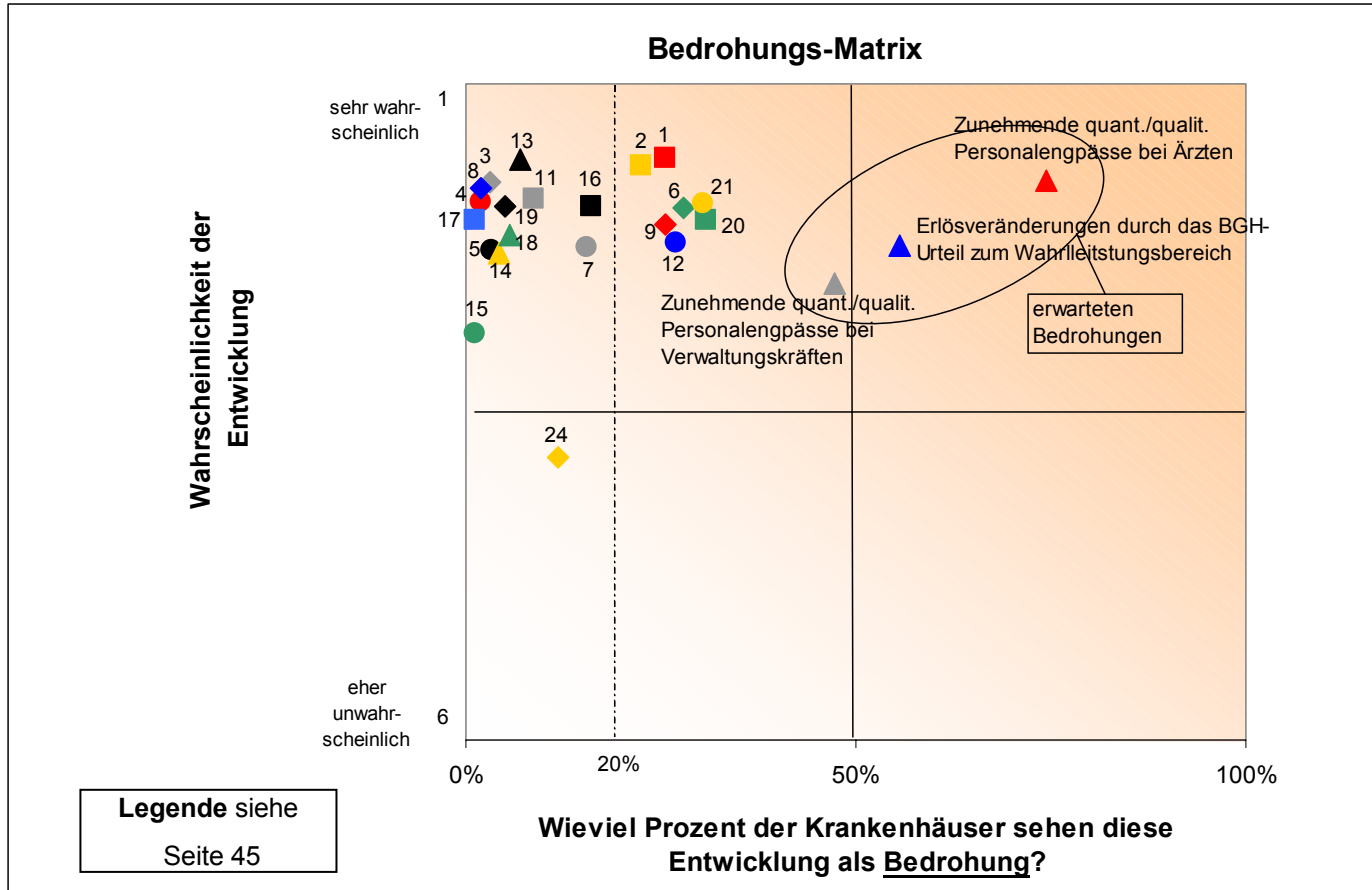


Vielzahl der erwarteten Entwicklungen wird als Chance gesehen.

Strategische Herausforderungen: **Legende** der Chancen-Matrix

- 1 - Einen zunehmenden Kostendruck durch die Einführung von DRGs ...
- 2 - Einnahme-/Erlösveränderungen infolge der DRG-Einführung ...
- 3 - Eine zunehmende Transparenz über das Kosten- und Leistungsspektrum ...
- 4 - Das Erfordernis zum Aufbau einer Kostenträgerzeit- u. -stückrechnung ...
- 5 - Ein zunehmendes Erfordernis zur Verlängerung der Versorgungskette ...
- 6 - Eine zunehmende Konzentration der Anbieter im Gesundheitswesen ...
- 7 - Einen deutlichen Rückgang der Anzahl Krankenhäuser ...
- 8 - Die verstärkte Entwicklung und Umsetzung von Behandlungsleitlinien ...
- 9 - Die zunehmende Verlagerung stationärer Leistungen in den ambulanten Bereich ...
- 10- Erlösveränderungen durch das BGH-Urteil zum Wahlleistungsbereich (Ein-/Zwei-Bett-Zimmer-Zuschlag) ...
- 11- Eine Veränderung der Struktur der Krankheitsbilder durch die Altersentwicklung der Bevölkerung ...
- 12- Einen zunehmenden Druck zur Fallzahlsteigerung aufgrund der Verweildauerrückgänge ...
- 13- Das Erfordernis zum Ausbau der medizinischen Datenverarbeitung (Computerisierung der Medizin) ...
- 14- Das Erfordernis zur Erschließung neuer Finanzquellen (z.B. durch „paramedizinische“ Leistungsangebote oder die externe Vermarktung von Dienstleistungen) ...
- 15- Eine Zunahme der präventiven Aktivitäten in der Bevölkerung ...
- 16- Eine Steigerung des Anspruchsdenkens der Patienten ...
- 17- Das Erfordernis verstärkter Maßnahmen im Bereich Marketing / Öffentlichkeitsarbeit ...
- 18- Einen Trend zur Spezialisierung auf einige Fachabteilungen bzw. bestimmte Fachgebiete ...
- 19- Die zunehmende Aufweichung der bisherigen Fachabteilungsgrenzen ...
- 20- Eine Zunahme der Privatisierungen bzw. der Anzahl der Krankenhäuser unter privater Trägerschaft ...
- 21- Die Notwendigkeit zunehmender Investitionen in Gebäude, Geräte etc. ...
- 22- Zunehmende quantitative und/oder qualitative Personalengpässe bei Ärzten ...
- 23- Zunehmende quantitative und/oder qualitative Personalengpässe bei Pflegepersonal ...
- 24- Zunehmende quantitative und/oder qualitative Personalengpässe bei Verwaltungskräften ...

Strategische Herausforderungen: **Bedrohungs-Matrix**



**Aus Sicht der Häuser drei Hauptbedrohungen:
Personallengpässe und Erlösveränderungen durch das BGH-Urteil**

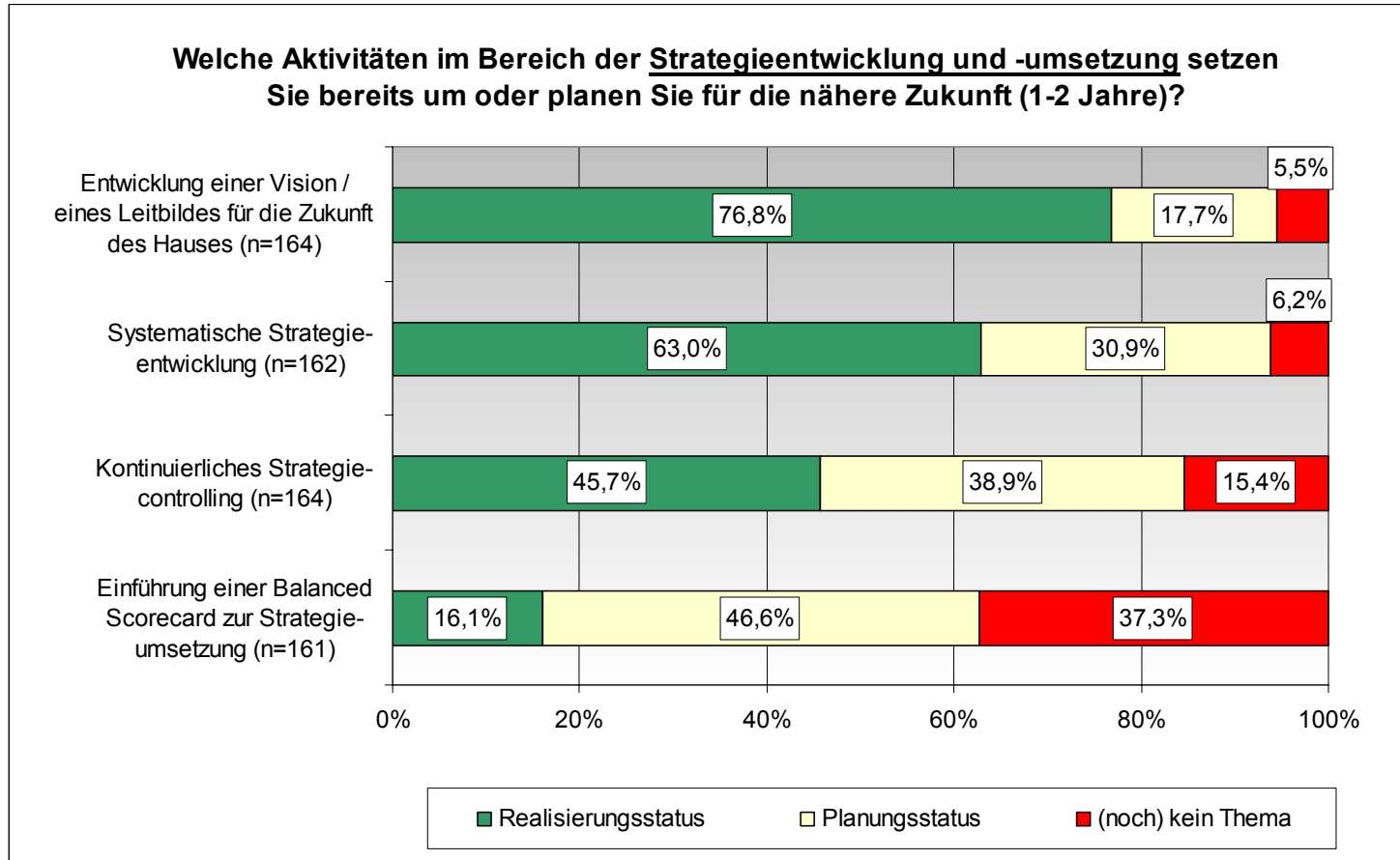
Chancen und Bedrohungen: **Fazit**

- Fast alle abgefragten „Trends“ im Krankenhausbereich werden als wahrscheinlich angesehen.
 - Die meisten Entwicklungen werden jedoch eher als „Chance“, denn als „Risiko“ betrachtet.
 - Die Themen „Personal“ und „Wahlleistungen“ bilden die herausragenden Risiken aus Sicht der der Krankenhäuser.
 - Als größte Chancen werden gesehen:
 - Verstärkte Entwicklung und Umsetzung von Behandlungsleitlinien
 - Zunehmende Kosten- und Leistungstransparenz
 - Zunehmende Aufweichung der Fachabteilungsgrenzen
 - Erfordernis einer verstärkten Marketing- und Öffentlichkeitsarbeit
 - Erfordernis zum Aufbau einer Kostenträgerzeit- und –stückrechnung
 - „Erlösveränderungen durch DRGs“.
- ➔ **Die meisten Krankenhäuser schauen trotz der Vielzahl strategischer Herausforderungen (evtl. zu) optimistisch in die (ungewisse) Zukunft**
- ➔ **Stimmung ist besser als erwartet (und angebracht?)**

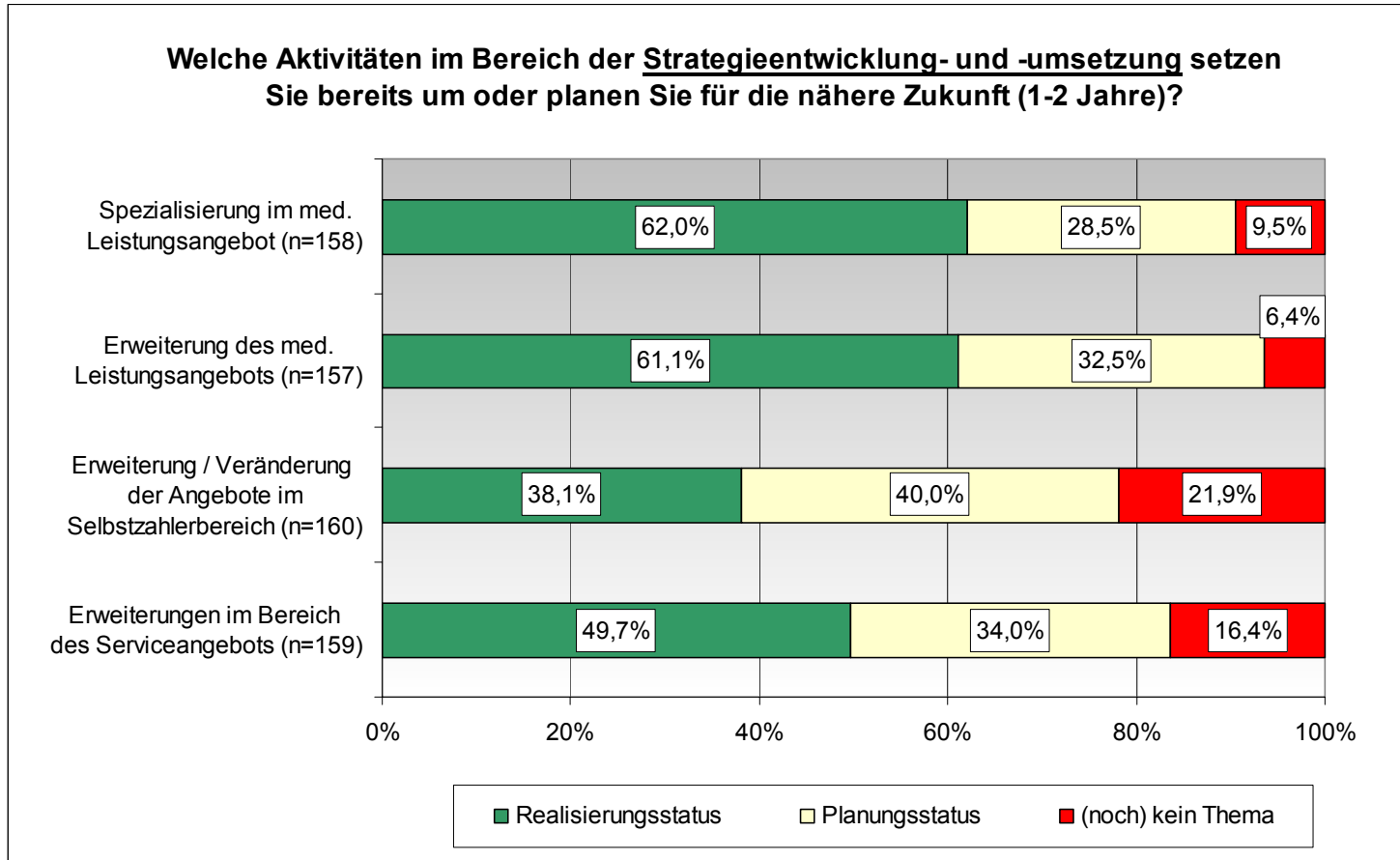
4 Ergebnisse

4.3 Durch welche **Aktivitäten** bereiten sich deutsche Krankenhäuser auf die erwarteten Herausforderungen vor?

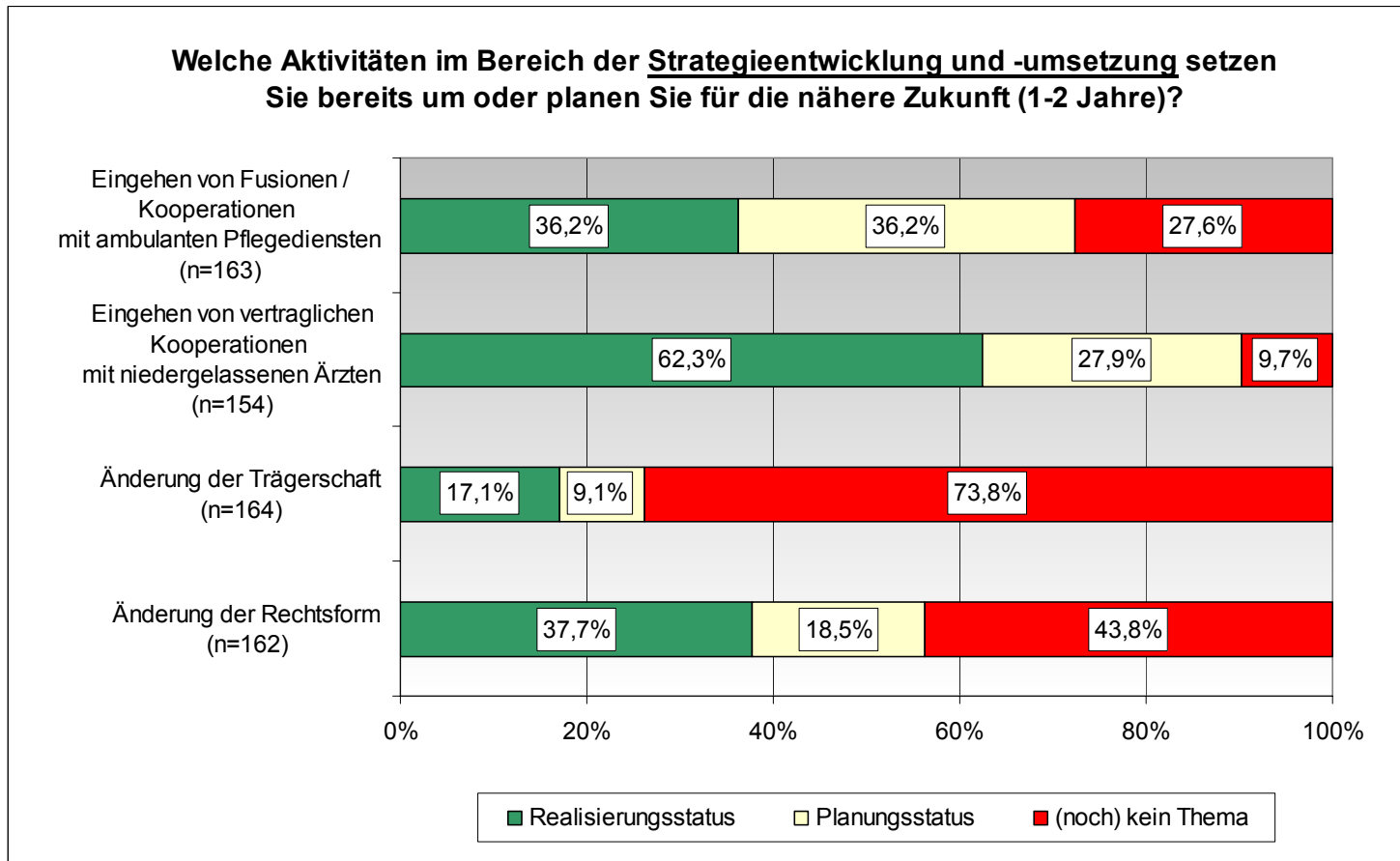
Maßnahmen und Aktivitäten: **Strategieentwicklung und -umsetzung**



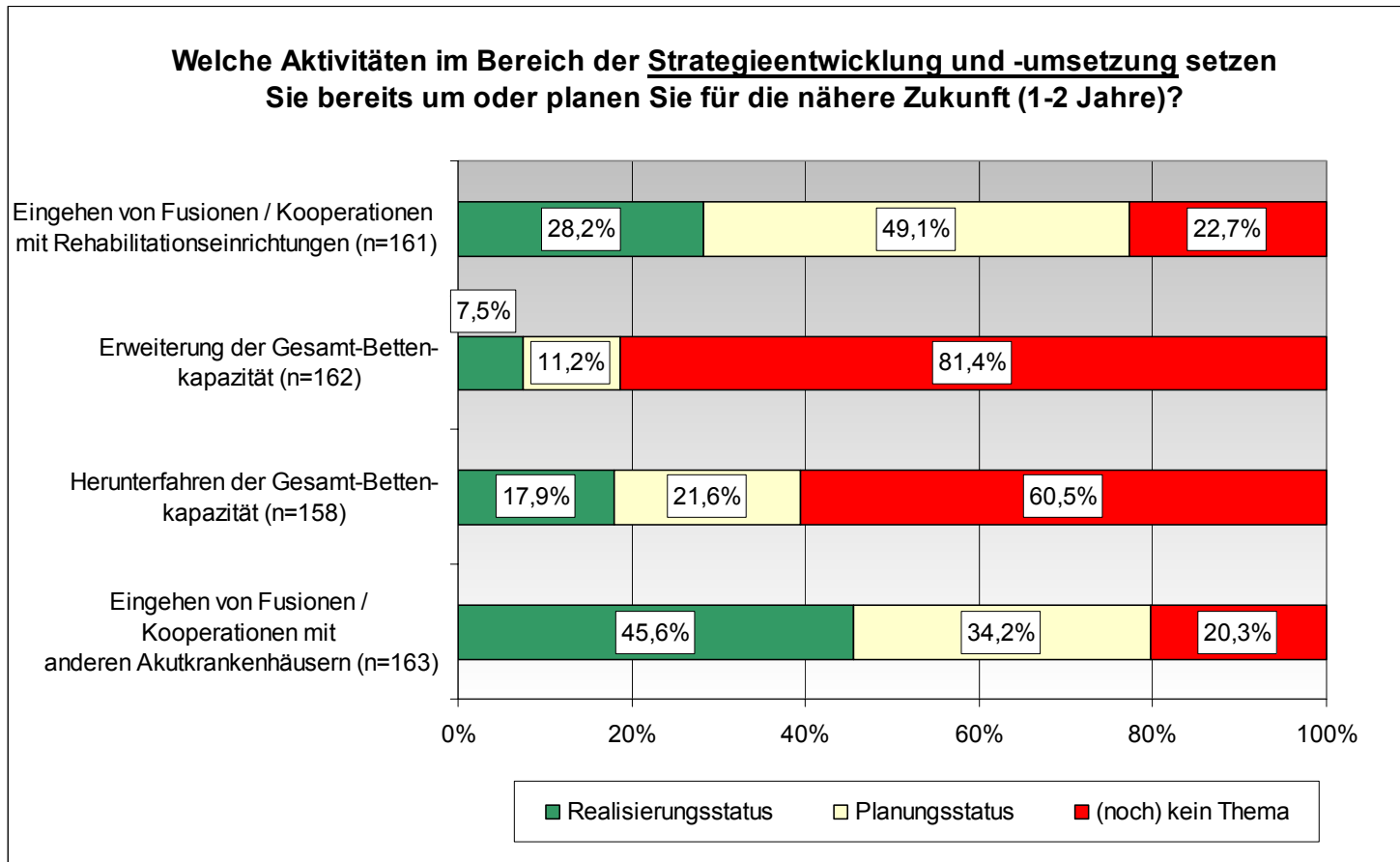
Maßnahmen und Aktivitäten: **Strategieentwicklung und -umsetzung**



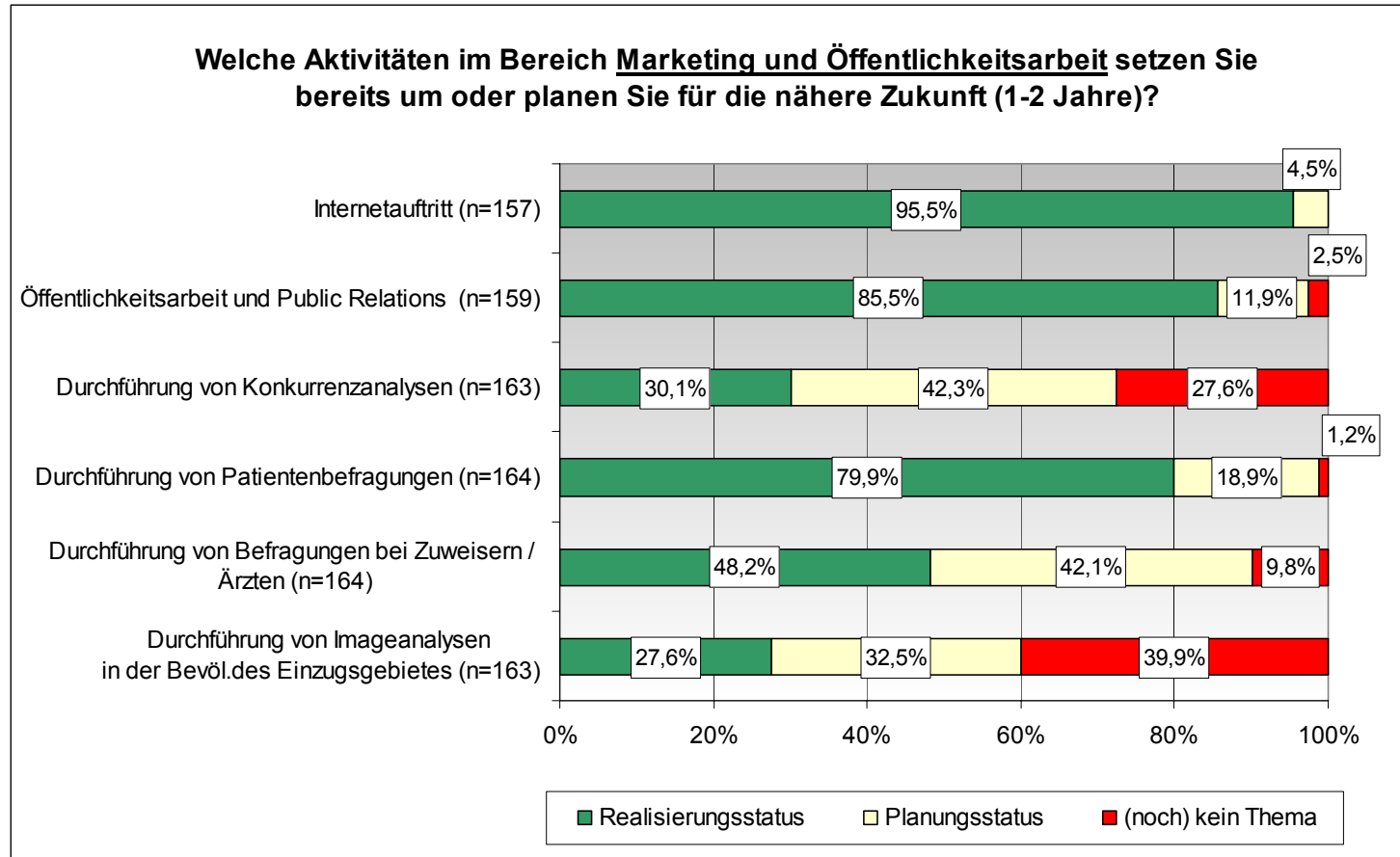
Maßnahmen und Aktivitäten: **Strategieentwicklung und -umsetzung**



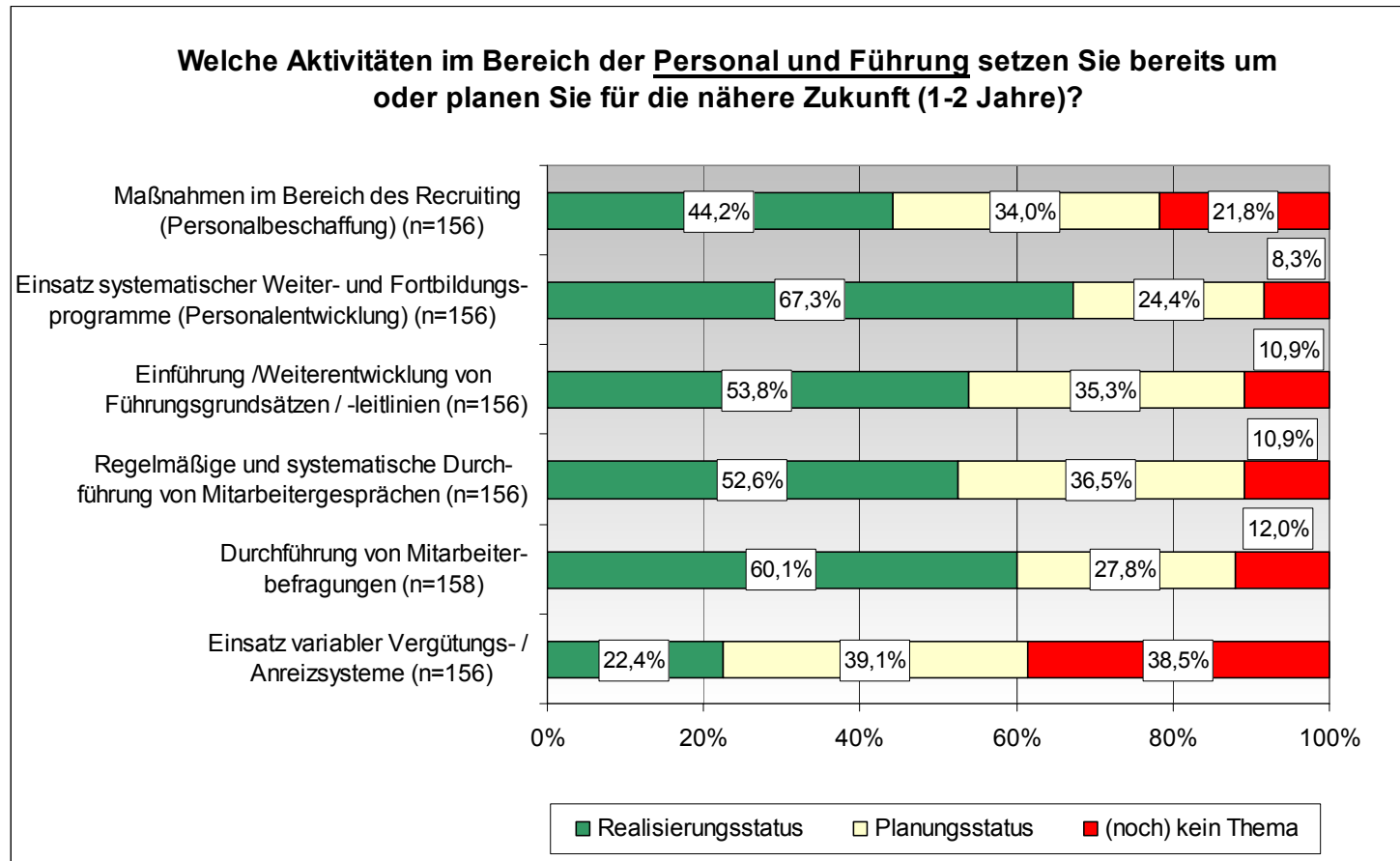
Maßnahmen und Aktivitäten: **Strategieentwicklung und -umsetzung**



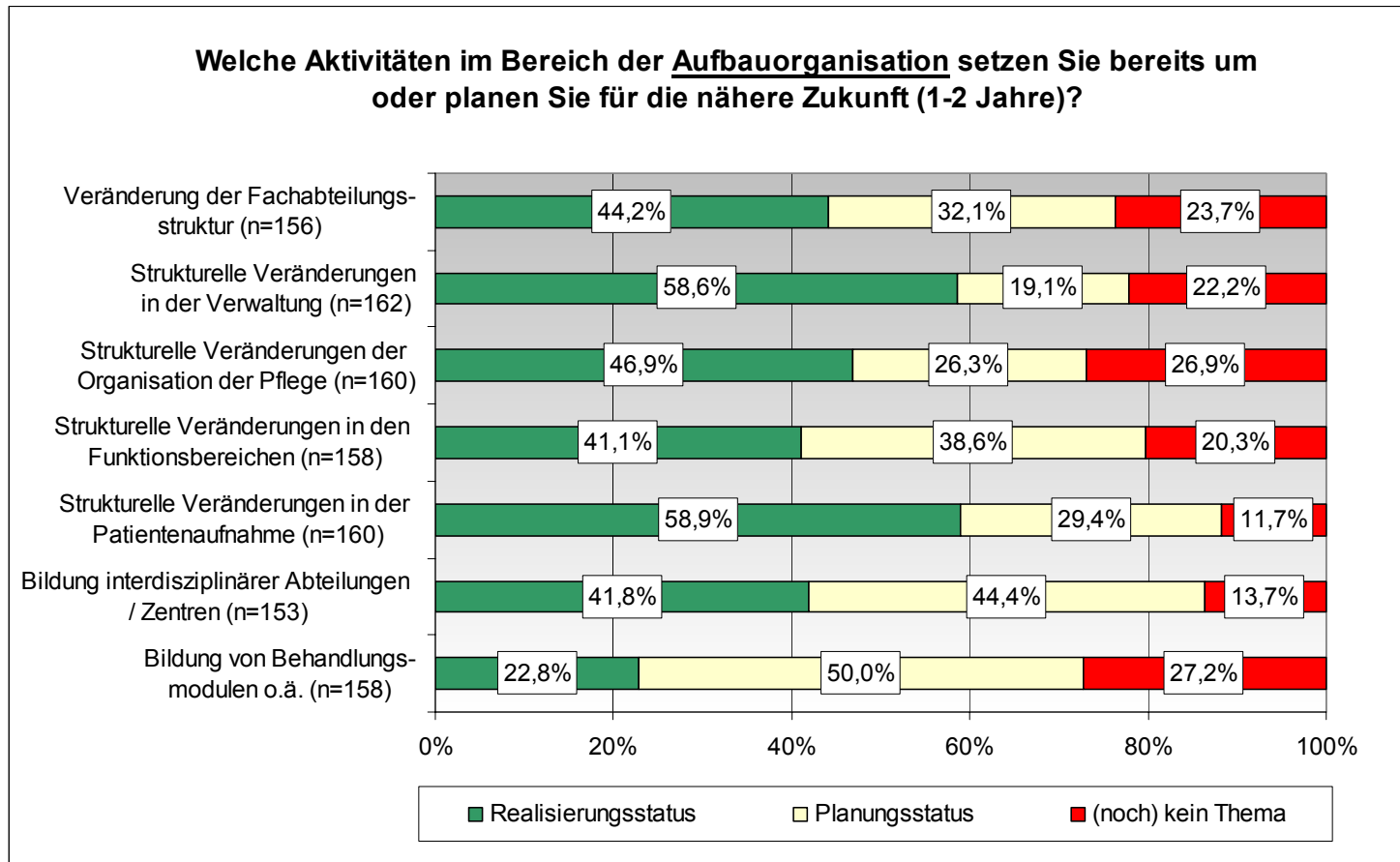
Maßnahmen und Aktivitäten: **Marketing und Öffentlichkeitsarbeit**



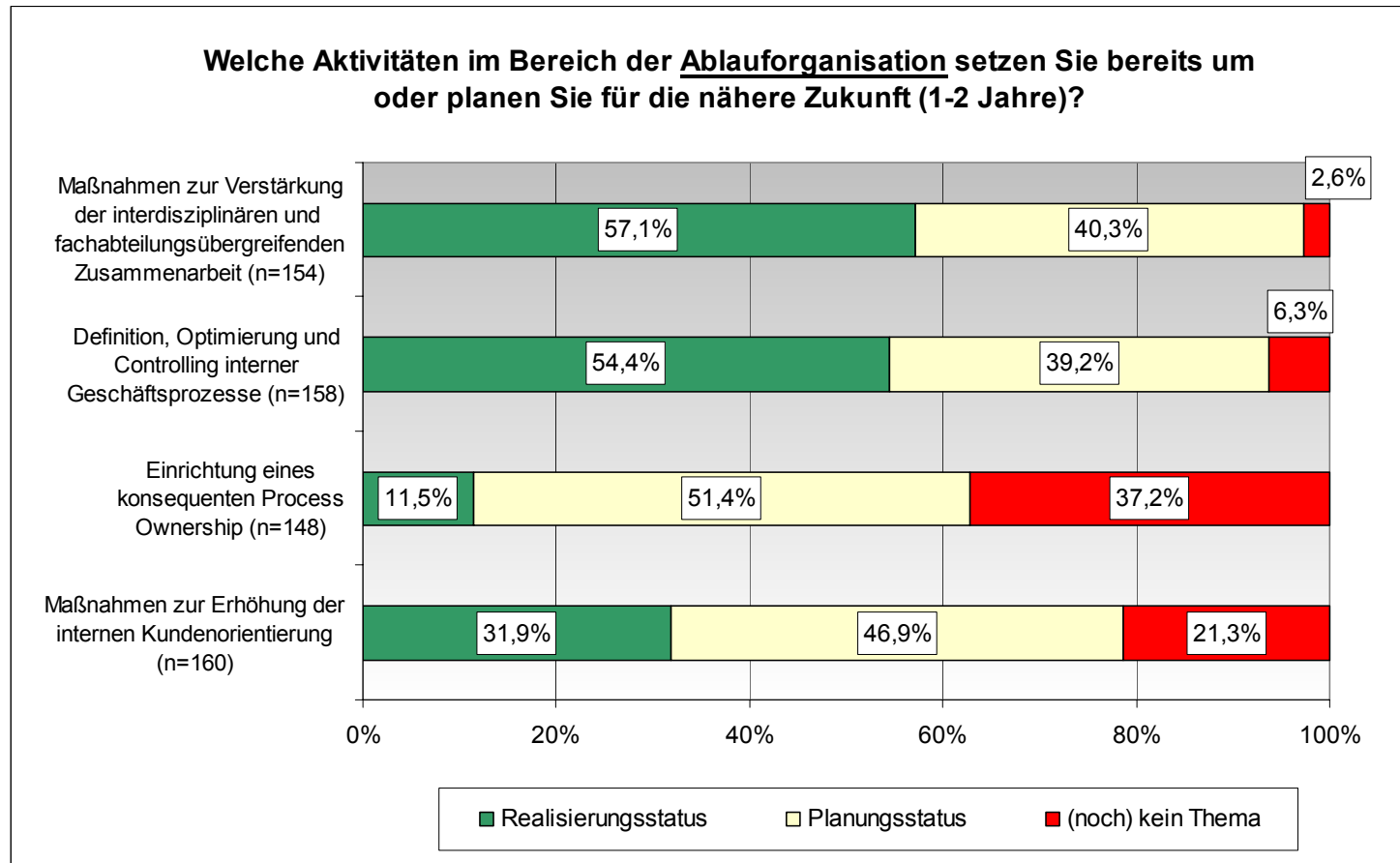
Maßnahmen und Aktivitäten: **Personal und Führung**



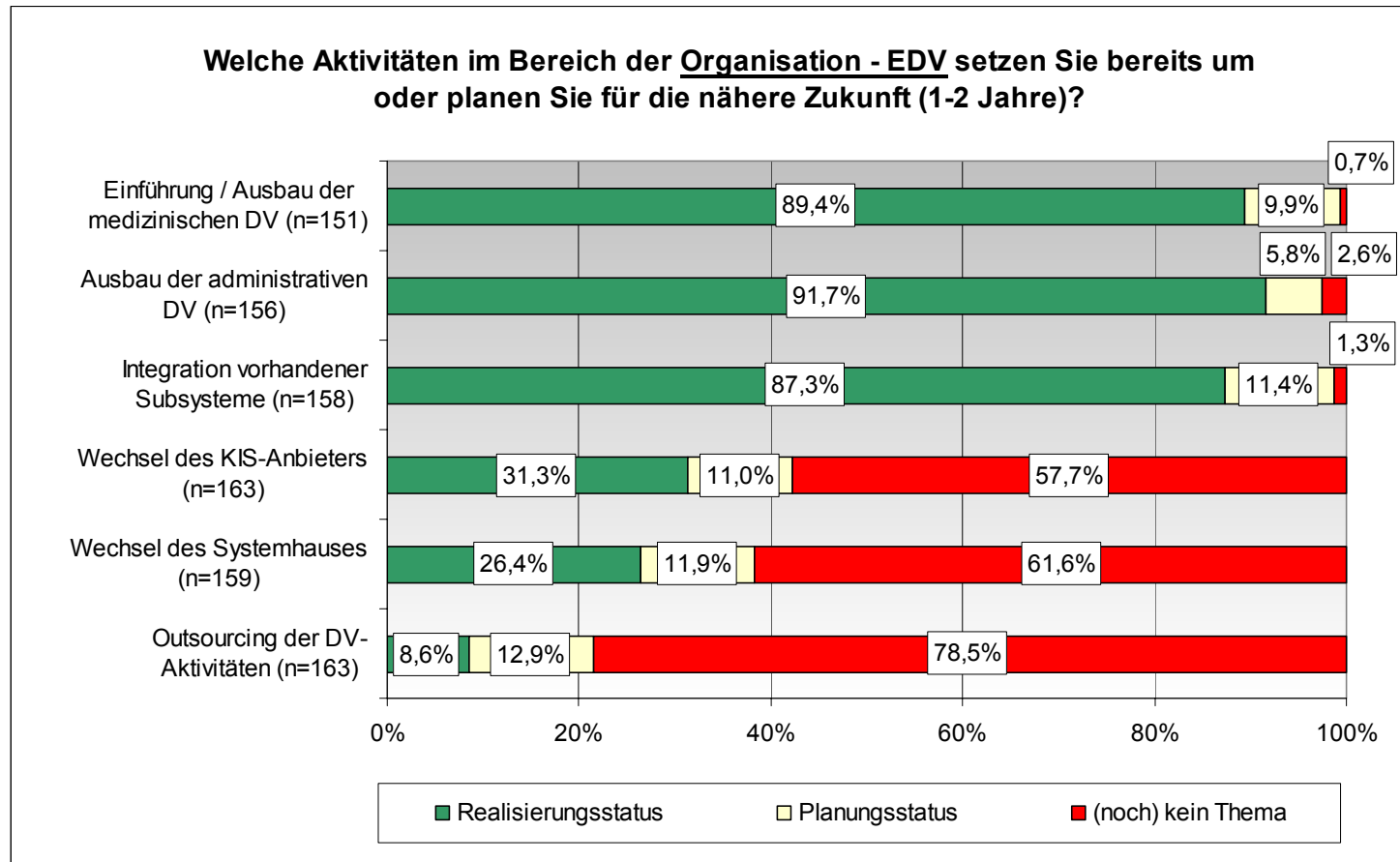
Maßnahmen und Aktivitäten: **Aufbauorganisation**



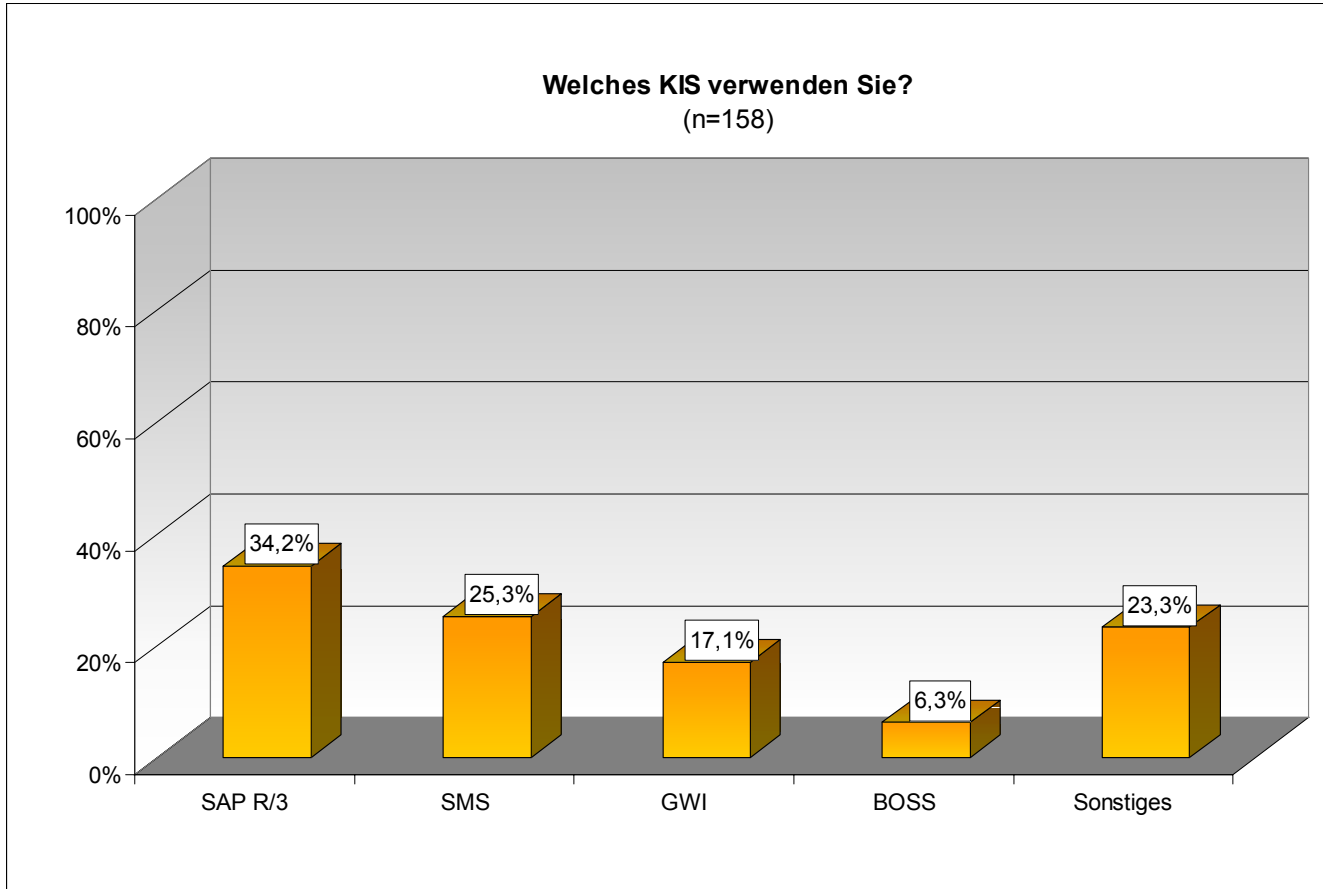
Maßnahmen und Aktivitäten: **Aufbauorganisation**



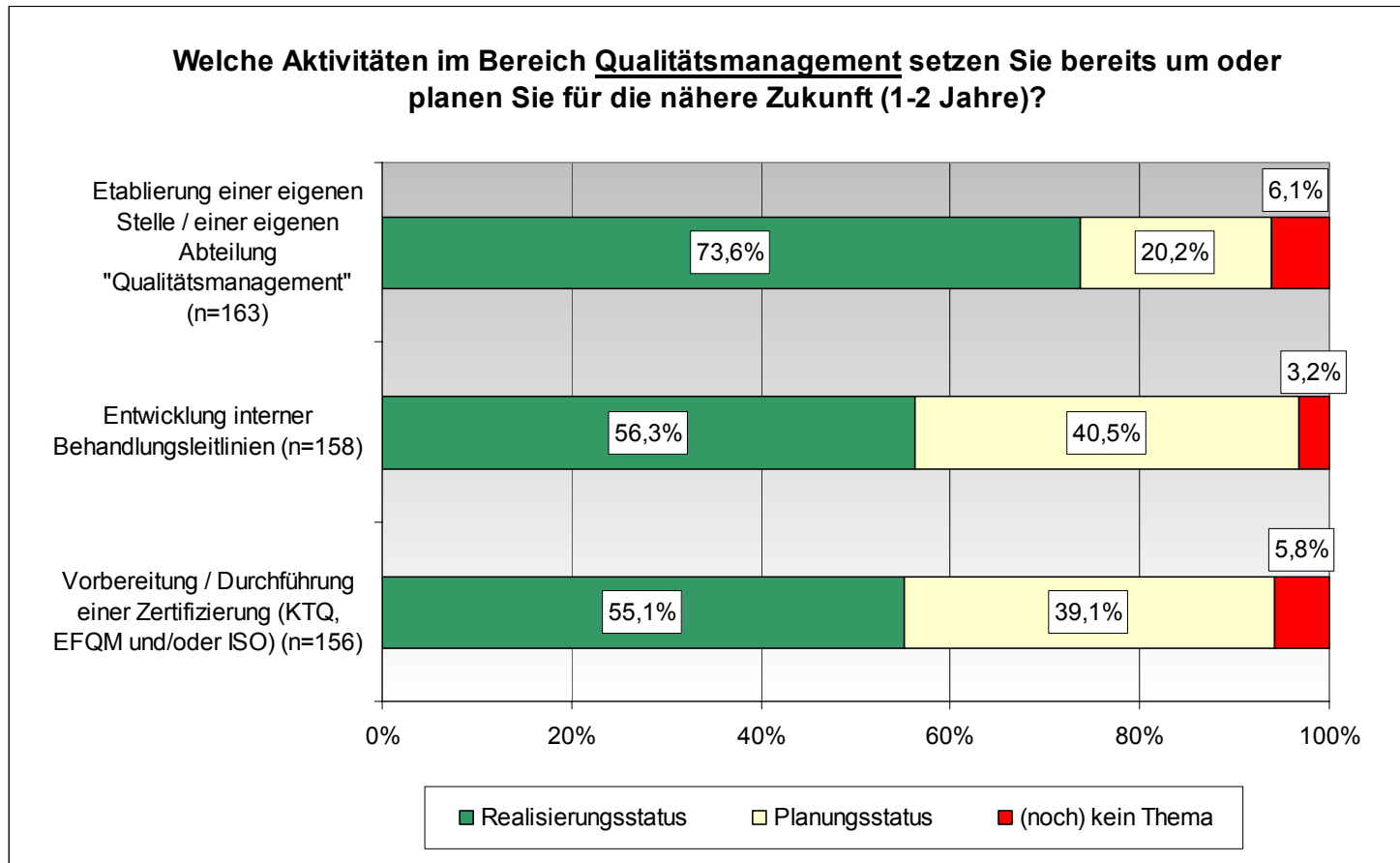
Maßnahmen und Aktivitäten: **Organisation - EDV**



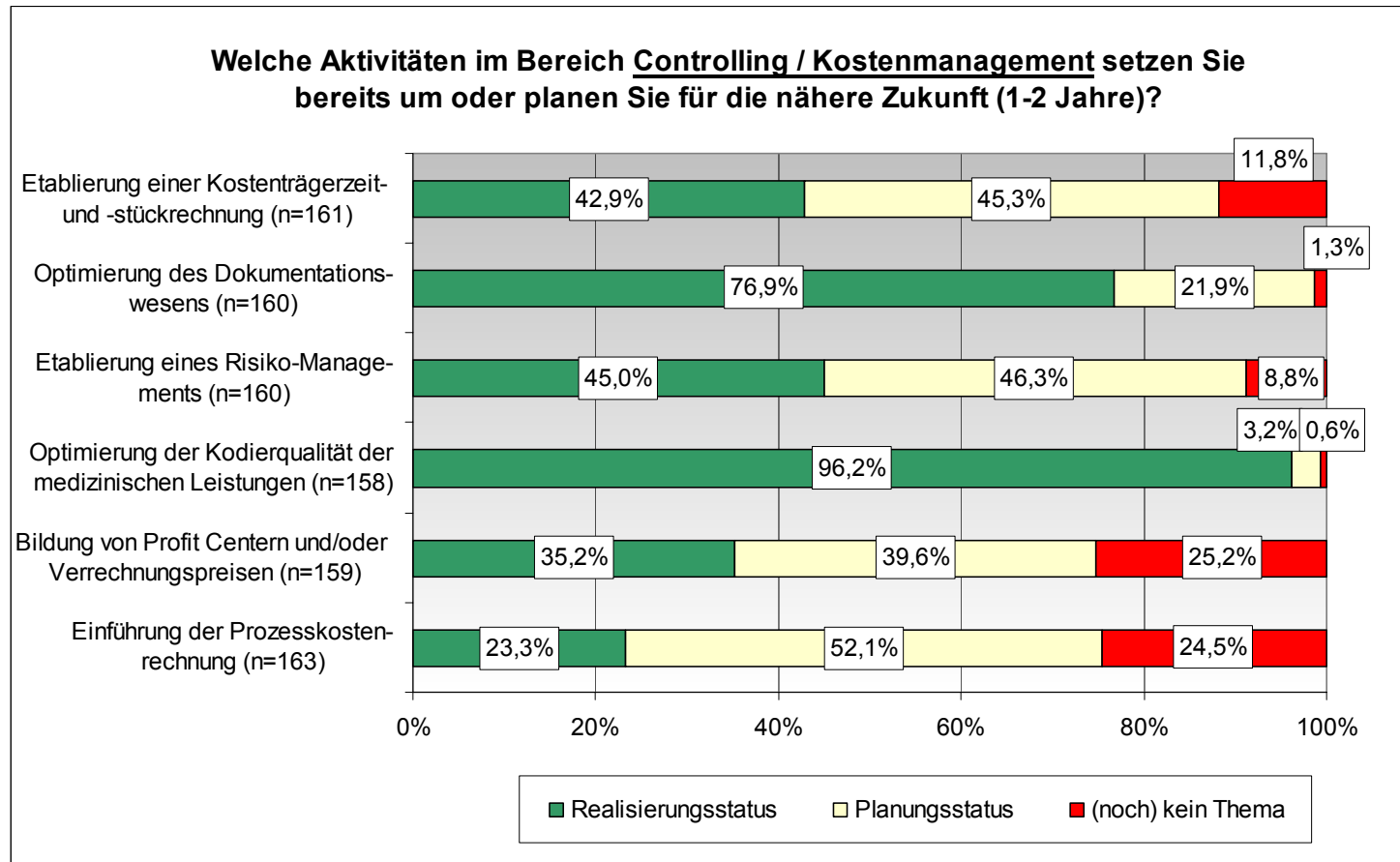
Maßnahmen und Aktivitäten: **Organisation - EDV**



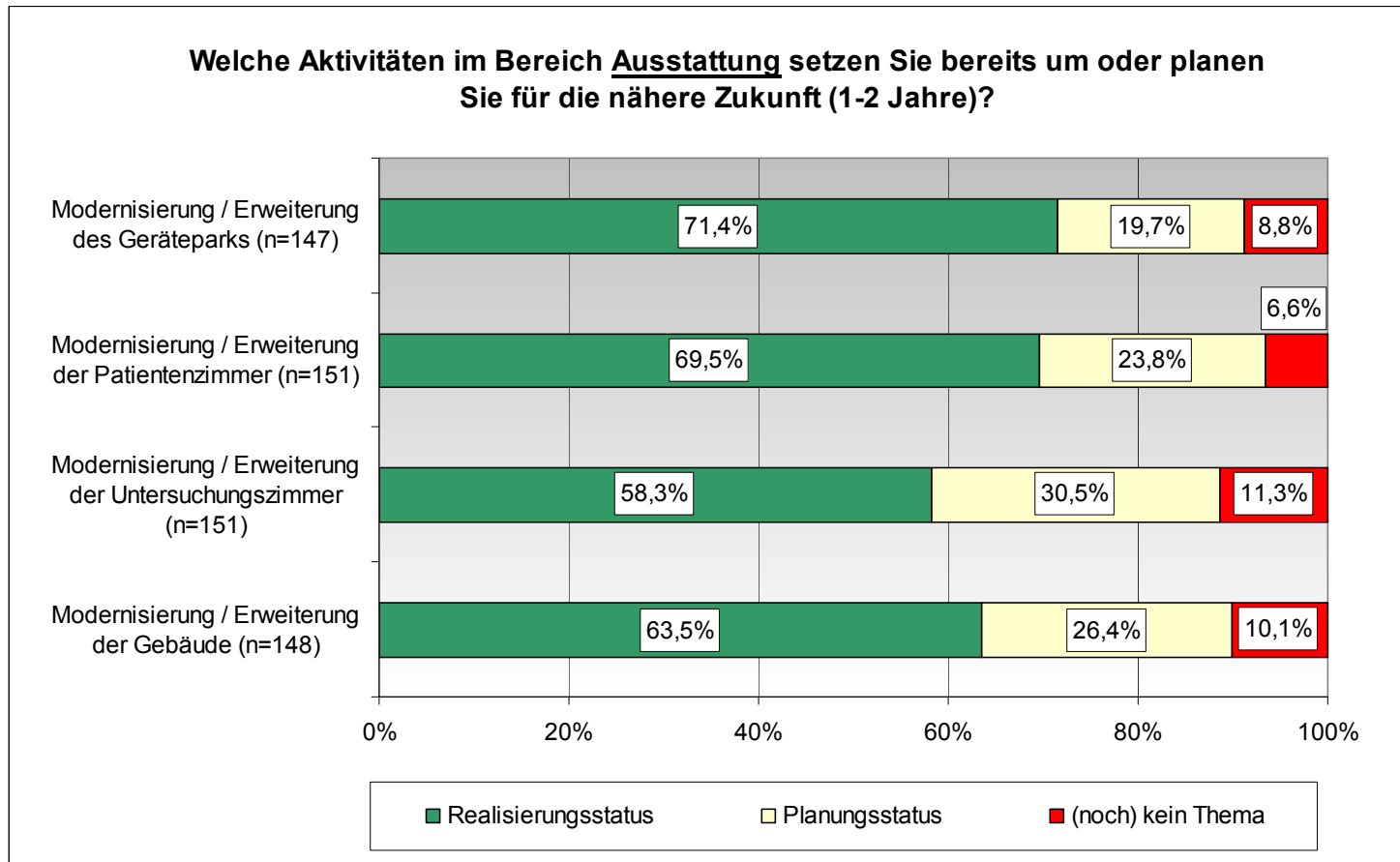
Maßnahmen und Aktivitäten: **Qualitätsmanagement**



Maßnahmen und Aktivitäten: Controlling / Kostenmanagement



Maßnahmen und Aktivitäten: **Ausstattung**



Maßnahmen und Aktivitäten: **Fazit**

- Die ergriffenen Maßnahmen stehen häufig nicht in logischer Beziehung zu den größten Risiken und Bedrohungen.
- Diese Diskrepanz zwischen Einschätzung der Lage und veranlassten Aktivitäten verdeutlicht den Mangel an strategischer Planung und zielgerichtetem Ressourceneinsatz.
- Erwähnenswert ist, dass trotz der Vielzahl strategischer Herausforderungen kein Handlungsbedarf bei dem Personal erkannt wird, dass die Veränderungen managen wird: Obwohl die „Managementkapazität“ einer der entscheidenden Wettbewerbsfaktoren ist, werden keine „quantitativen und qualitativen Engpässe im Verwaltungsbereich“ gesehen.
- In einigen Bereichen werden Maßnahmen zudem nicht konsequent umgesetzt: Zum Beispiel geben 63% der Häuser an, systematische Strategieentwicklung zu betreiben. Davon tun dies jedoch 21% ohne Berücksichtigung der Konkurrenz. Und nur 46% der Häuser betreiben Strategiecontrolling.
- ➔ **Art und Intensität der Aktivitäten der Krankenhäuser oftmals ohne direkten Bezug zu den strategischen Herausforderungen**
- ➔ **Bewährte Strategie-Tools werden relativ selten eingesetzt.**



GEBERA

GESELLSCHAFT FÜR
BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE
BERATUNG mbH



team steffenhagen
marketing research & consulting

Vielen Dank für Ihr Interesse und Ihre Teilnahme an der Studie.

**Für weitere Informationen stehen wir Ihnen selbstverständlich
jederzeit und gerne zur Verfügung:**



Dr. Peter Borges
GEBERA
Gesellschaft für Betriebswirtschaftliche Beratung mbH
Richard-Wagner-Straße 9-11; 50674 Köln
Tel.: 0221 / 310 21-0; Fax: 0221 / 310 21-77
Mail: borges@gebera.de; www.gebera.de

Dr. Ralf Schmidt
team steffenhagen GmbH
marketing research & consulting
Vaalser Straße 17
Tel.: 0241 / 9 78 76 - 12; Fax: 0241 / 9 78 76 - 10
Mail: schmidt@steffenhagen.com