
Studie

„Strategische Herausforderungen für Spitäler“

- Erste Ergebnisse -

Düsseldorf, September 2006

Prof. Dr. Peter Borges
Dipl.-Kff. Olga Hofmann
Dipl. Ges. oec., B.A. Doreen Köhler
Andreas Meinert



Gesellschaft für Betriebswirtschaftliche Beratung mbH
Schwannstr. 6 * 40476 Düsseldorf
Tel.: +49 211 8772-05 * Fax:+49 211 8772-3690 * E-Mail: info@gebera.de * www.gebera.de



Inhalt

1 Anlage der Untersuchung: Ausgangslage, Zielsetzung und Struktur des Fragebogens

2 Stichprobe

3 Ergebnisse

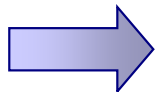
- 3.1 Welche Herausforderungen halten Schweizer Spitäler für wie wahrscheinlich?
- 3.2 Welche Entwicklungen werden durch Schweizer Spitäler als Chance oder Bedrohung wahrgenommen?
- 3.3 Durch welche Aktivitäten bereiten sich Schweizer Spitäler auf die erwarteten Herausforderungen vor?
- 3.4 In Bereichen sehen Schweizer Spitäler einen Handlungsbedarf für die nähere Zukunft?

□



1 Anlage der Untersuchung: Ausgangslage und Zielsetzung...

- Situation der Spitäler 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 Spitäler die verschiedenen **Entwicklungen**?
 - Bergen diese Entwicklungen eher **Chancen oder Risiken** für das Spital?
 - 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 Spitäler



1 Anlage der Untersuchung: ... Struktur des Fragebogens

A Strategische Herausforderungen

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

B Massnahmen und Aktivitäten zur Begegnung der strategischen Herausforderungen

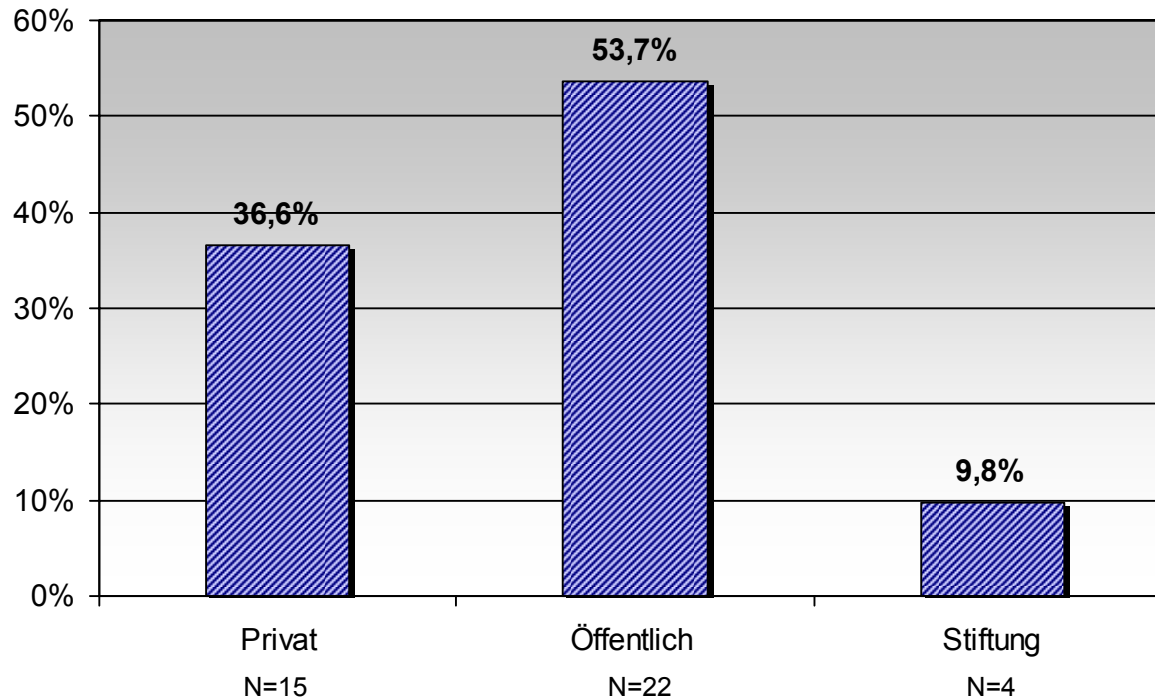
- B.1 Massnahmen: Strategieentwicklung und -umsetzung
- B.2 Massnahmen: Marketing / Öffentlichkeitsarbeit / Marktforschung
- B.3 Massnahmen: Personal / Führung
- B.4 Massnahmen: Aufbauorganisation
- B.5 Massnahmen: Ablauforganisation
- B.6 Massnahmen: Organisation - EDV
- B.7 Massnahmen: Qualitätsmanagement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

C Statistische Angaben zum Spital



2 Stichprobe

In welcher Trägerschaft steht Ihr Haus?

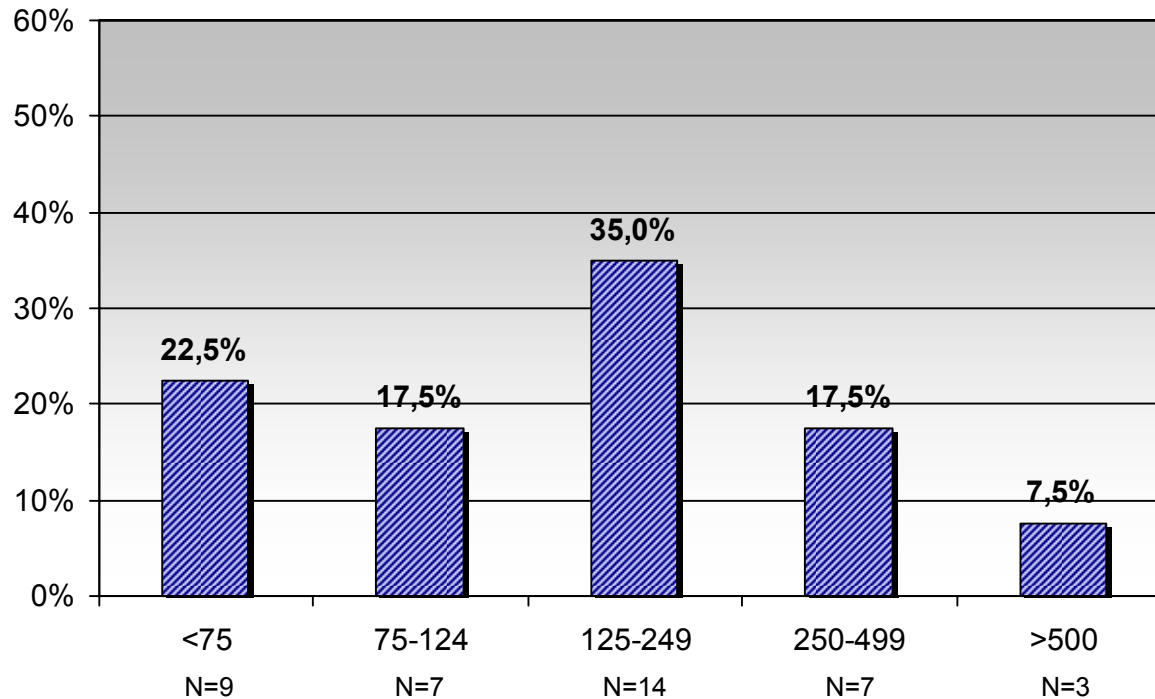


Rücklauf: 42 Fragebögen



2 Stichprobe

Welche Bettenkapazitäten weist Ihr Haus auf?





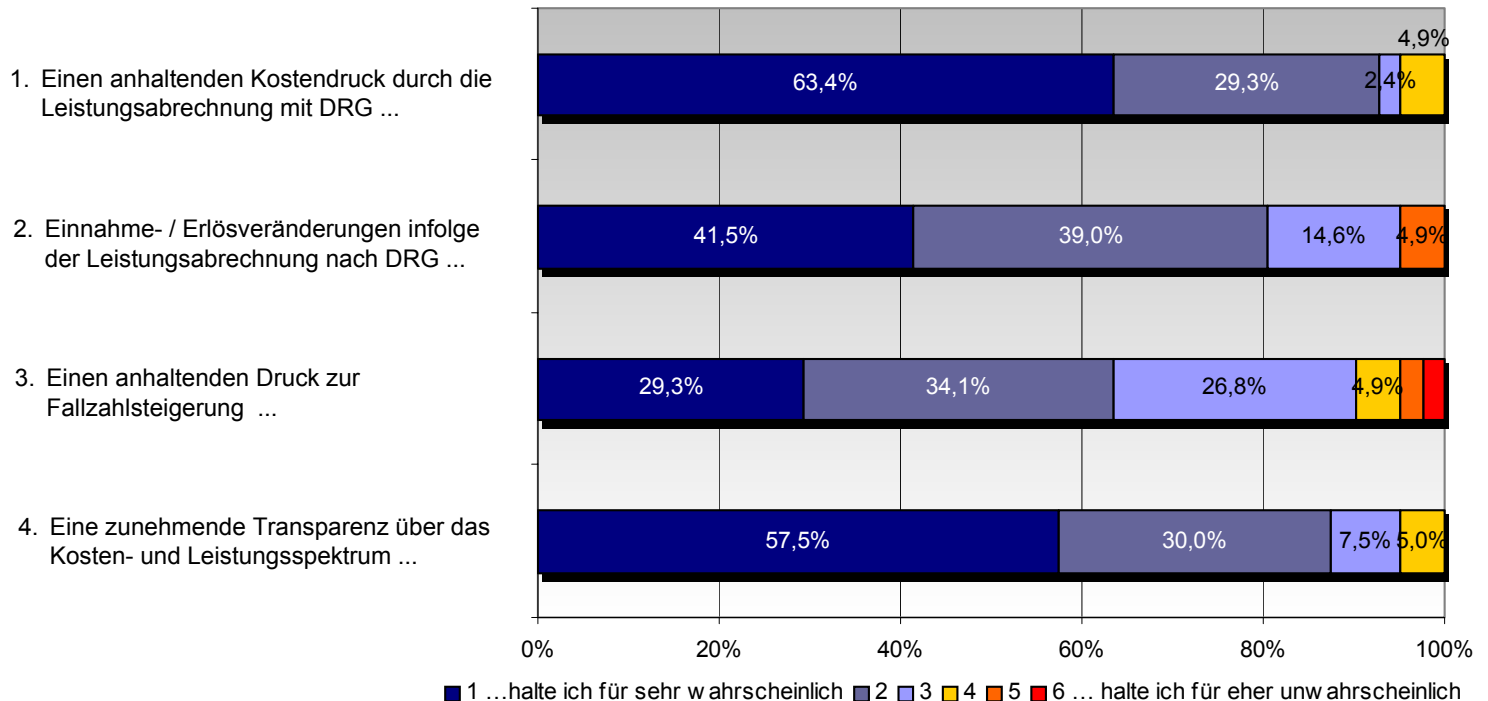
3 Ergebnisse

- 3.1 Welche **Herausforderungen** halten Schweizer Spitäler für wie **wahrscheinlich**?
 - Wahrscheinlichkeiten (Häufigkeiten) für alle abgefragten Entwicklungen
 - Top 10 wahrscheinliche Entwicklungen/Herausforderungen aus Sicht der Spitäler
 - Top 10 unwahrscheinliche Entwicklungen/Herausforderungen aus Sicht der Spitäler
 - Top 10: Existieren Unterschiede zwischen Spitälern unterschiedlicher Grösse?
 - Top 10: Existieren Unterschiede zwischen Spitälern unterschiedlicher Trägerschaft?



Strategische Herausforderungen: **Wahrscheinlichkeiten** (Häufigkeiten)

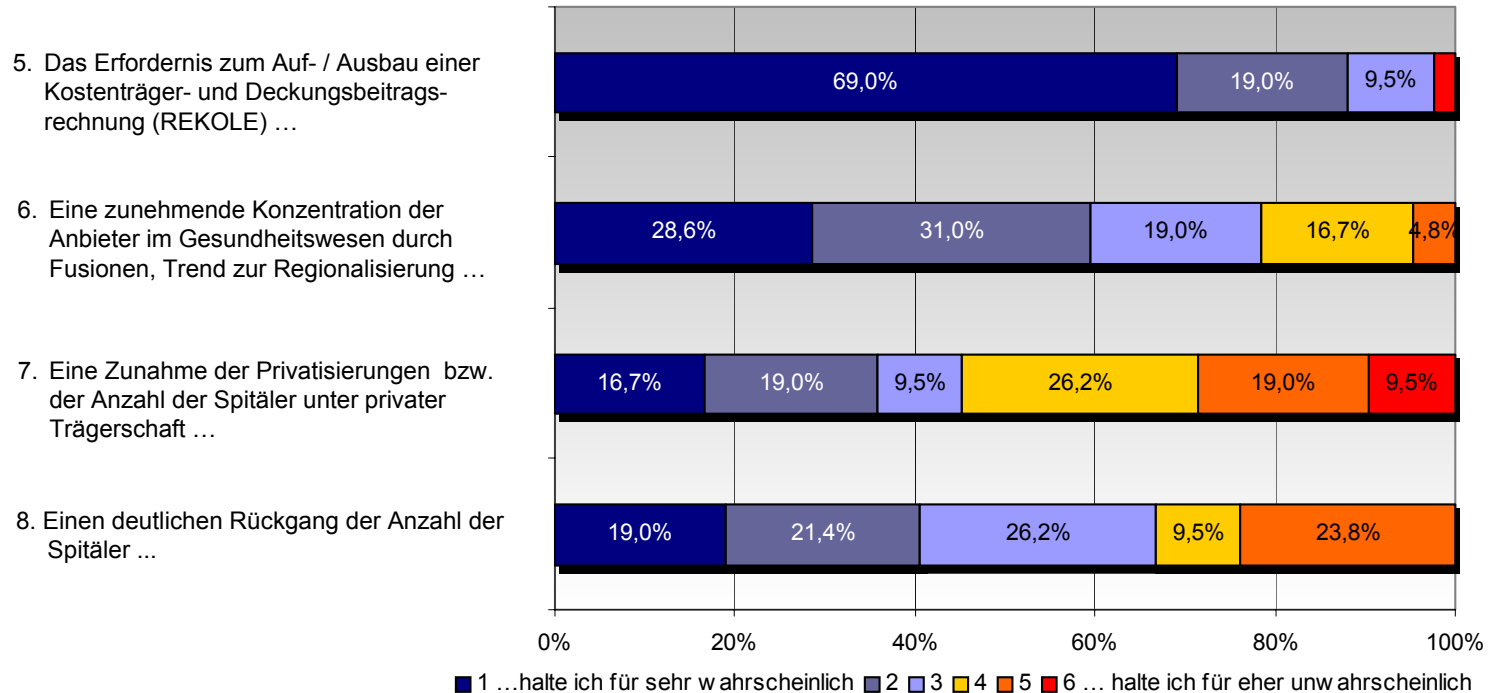
Für wie wahrscheinlich halten Sie die folgenden Entwicklungen?





Strategische Herausforderungen: **Wahrscheinlichkeiten** (Häufigkeiten)

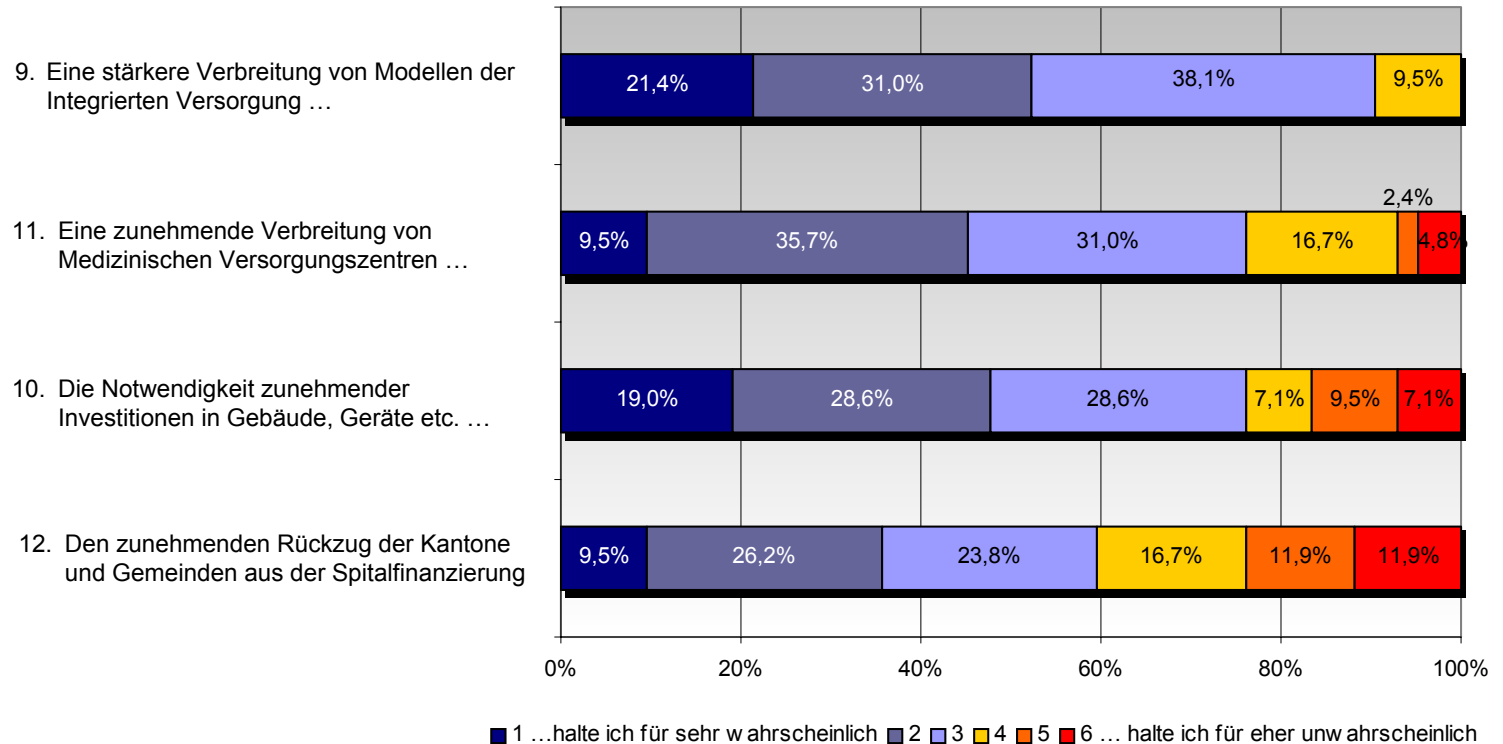
Für wie wahrscheinlich halten Sie die folgenden Entwicklungen?





Strategische Herausforderungen: **Wahrscheinlichkeiten** (Häufigkeiten)

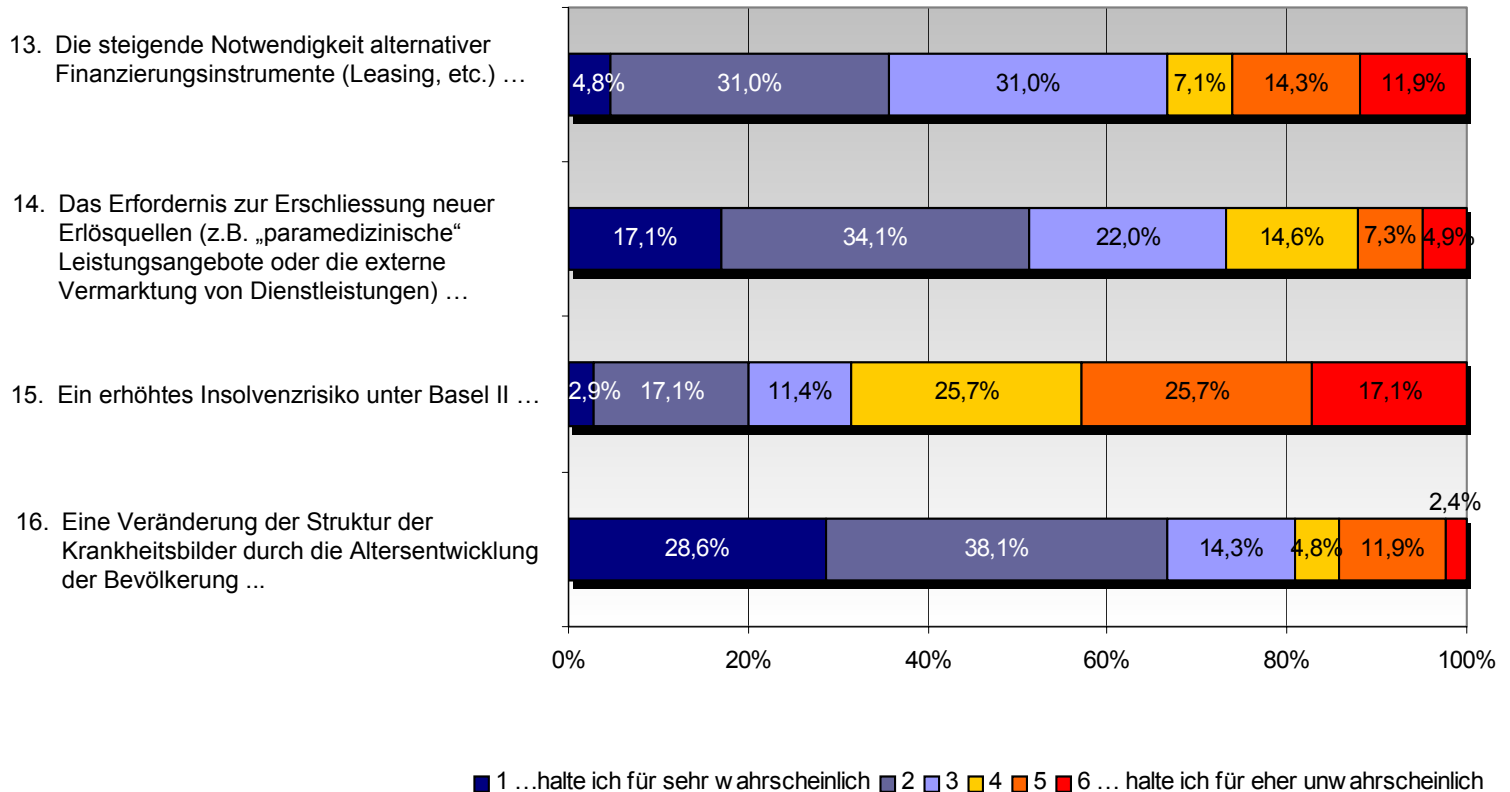
Für wie wahrscheinlich halten Sie die folgenden Entwicklungen?





Strategische Herausforderungen: **Wahrscheinlichkeiten** (Häufigkeiten)

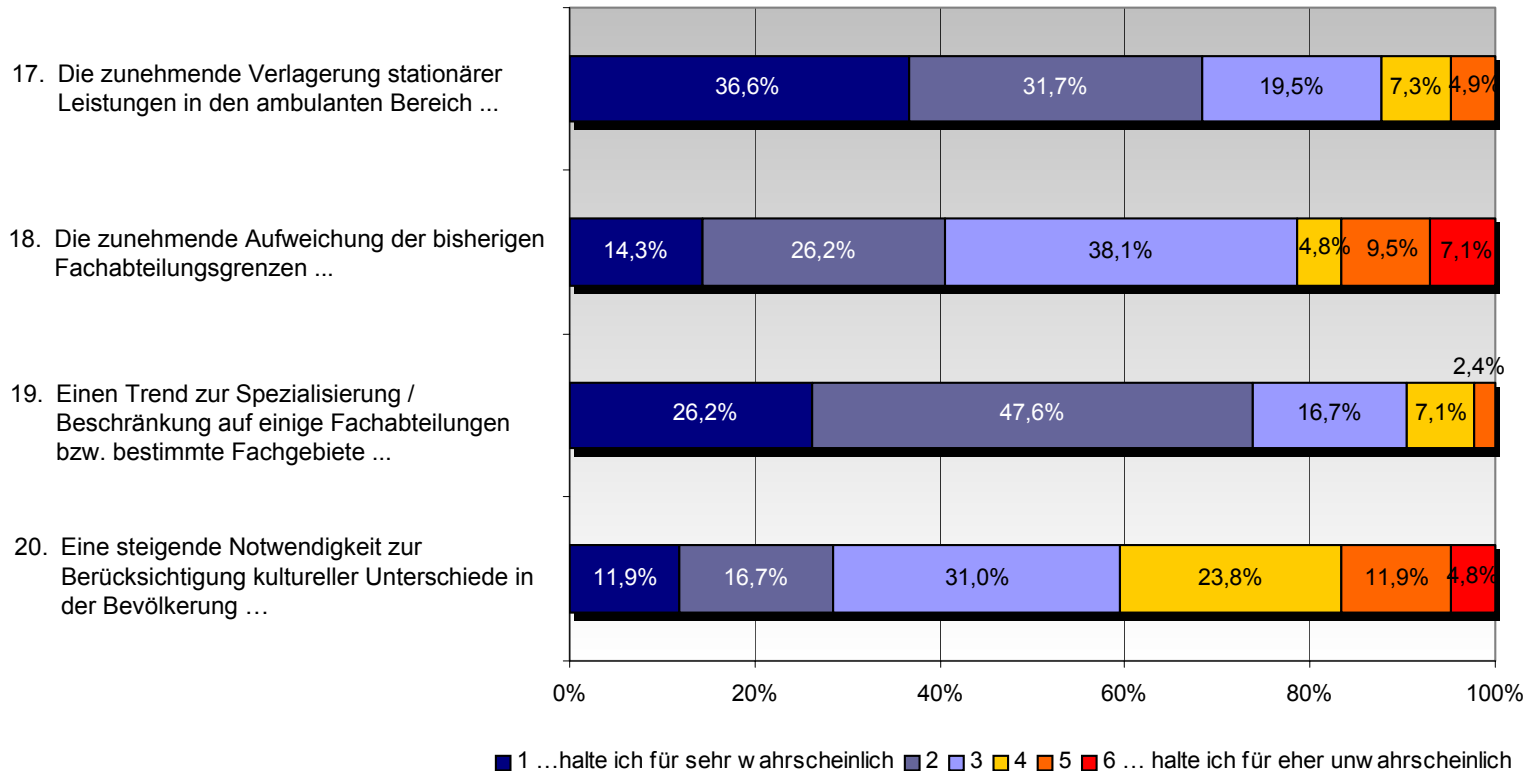
Für wie wahrscheinlich halten Sie die folgenden Entwicklungen?





Strategische Herausforderungen: **Wahrscheinlichkeiten** (Häufigkeiten)

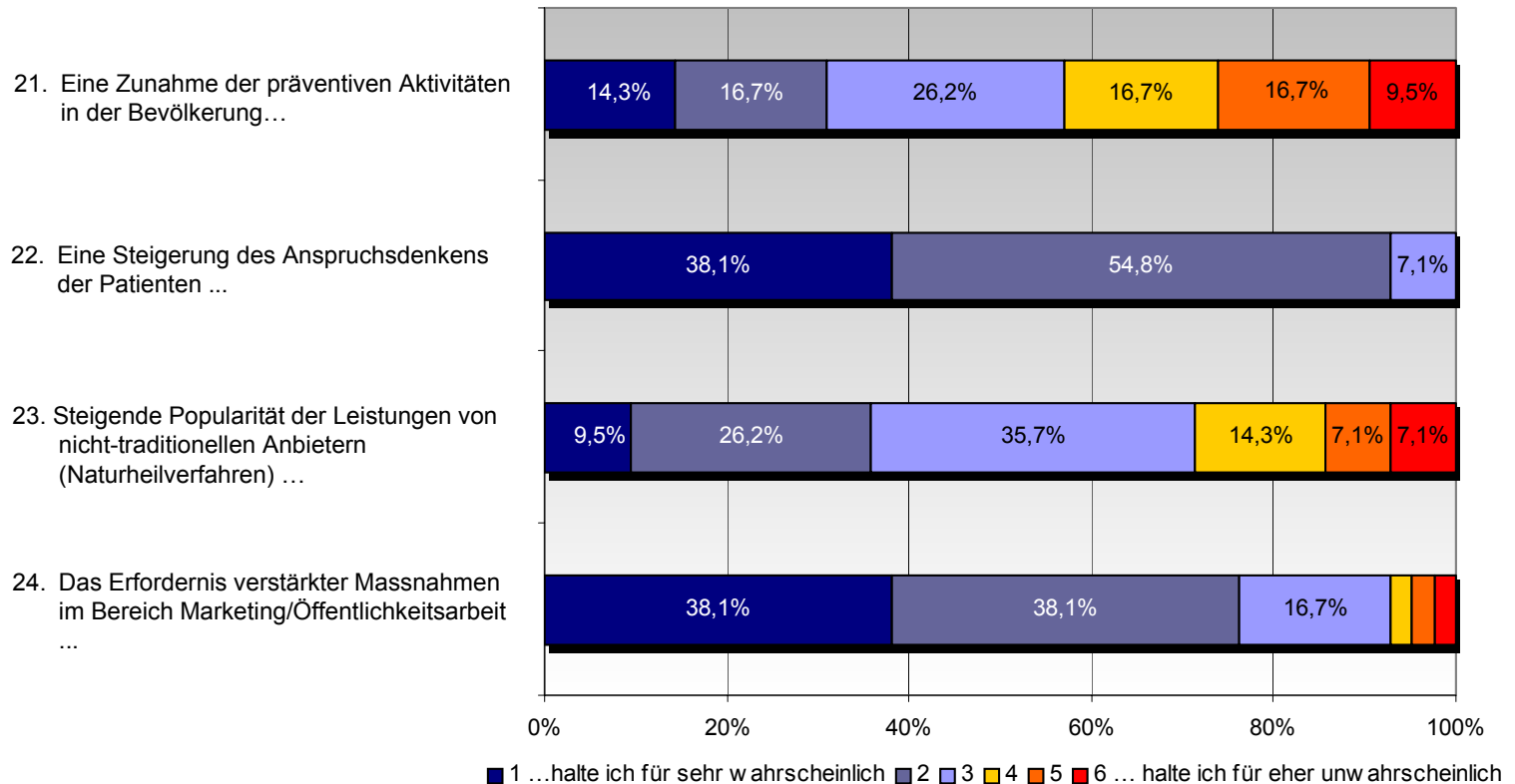
Für wie wahrscheinlich halten Sie die folgenden Entwicklungen?





Strategische Herausforderungen: **Wahrscheinlichkeiten** (Häufigkeiten)

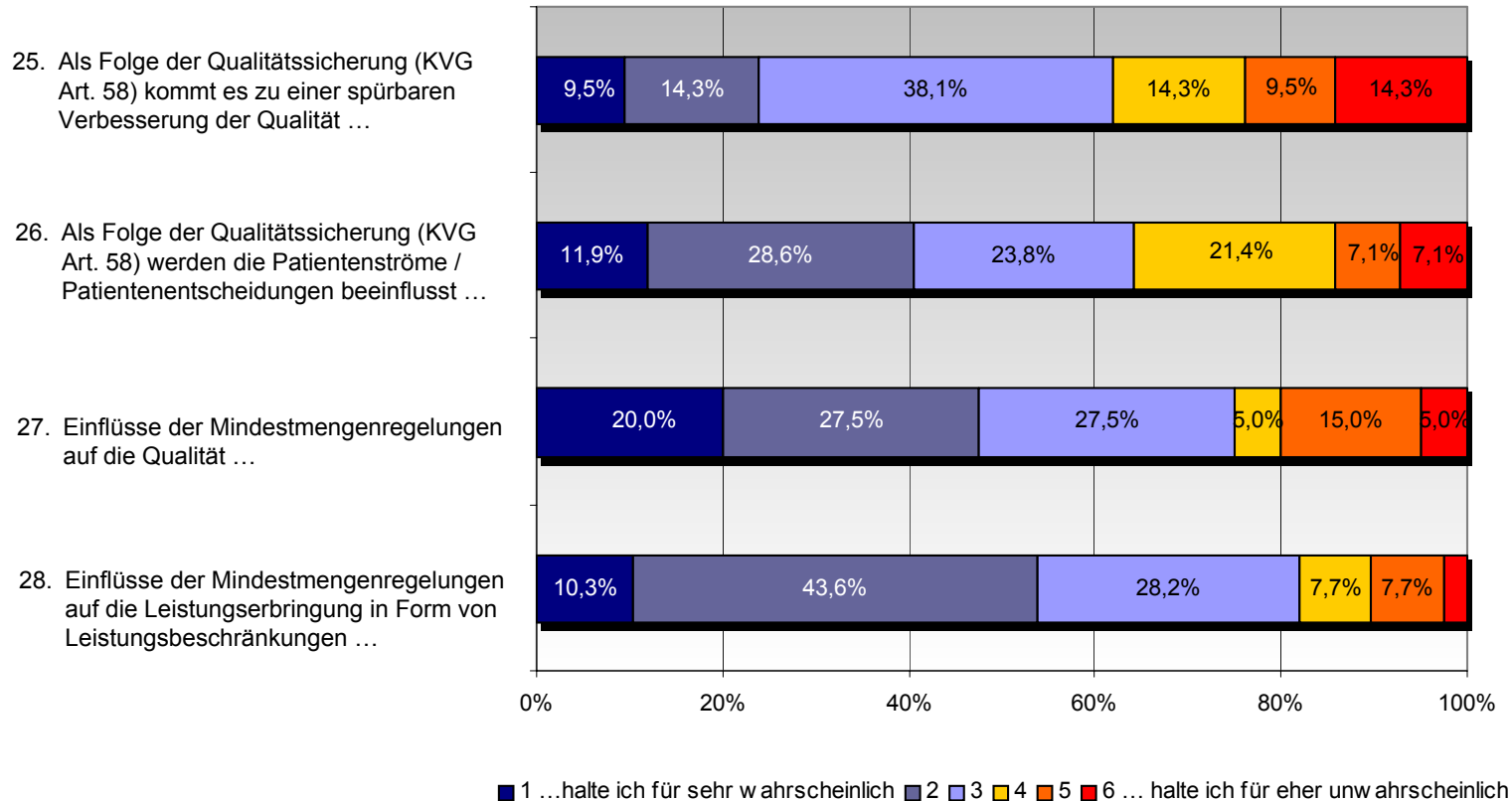
Für wie wahrscheinlich halten Sie die folgenden Entwicklungen?





Strategische Herausforderungen: **Wahrscheinlichkeiten** (Häufigkeiten)

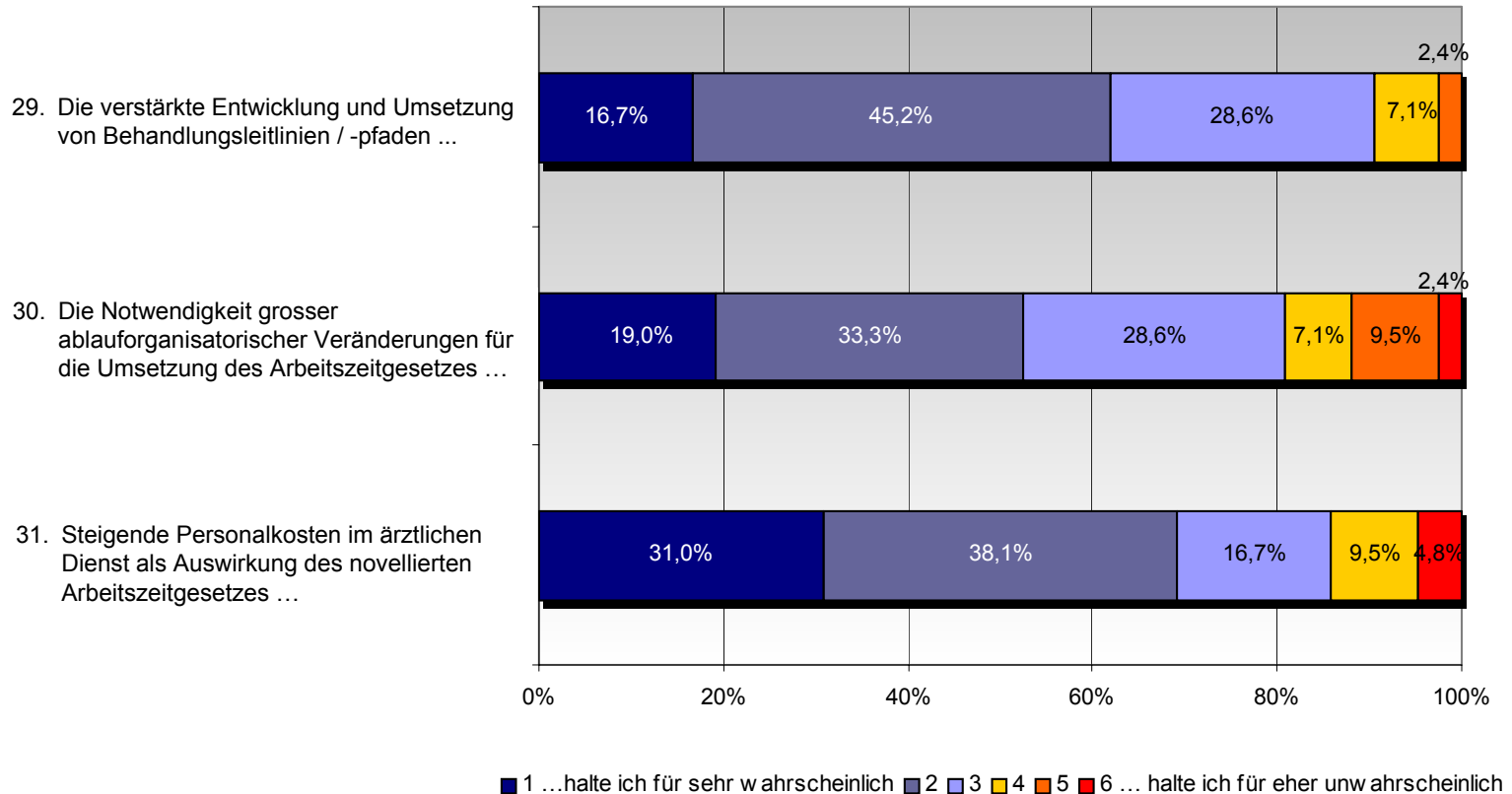
Für wie wahrscheinlich halten Sie die folgenden Entwicklungen?





Strategische Herausforderungen: **Wahrscheinlichkeiten** (Häufigkeiten)

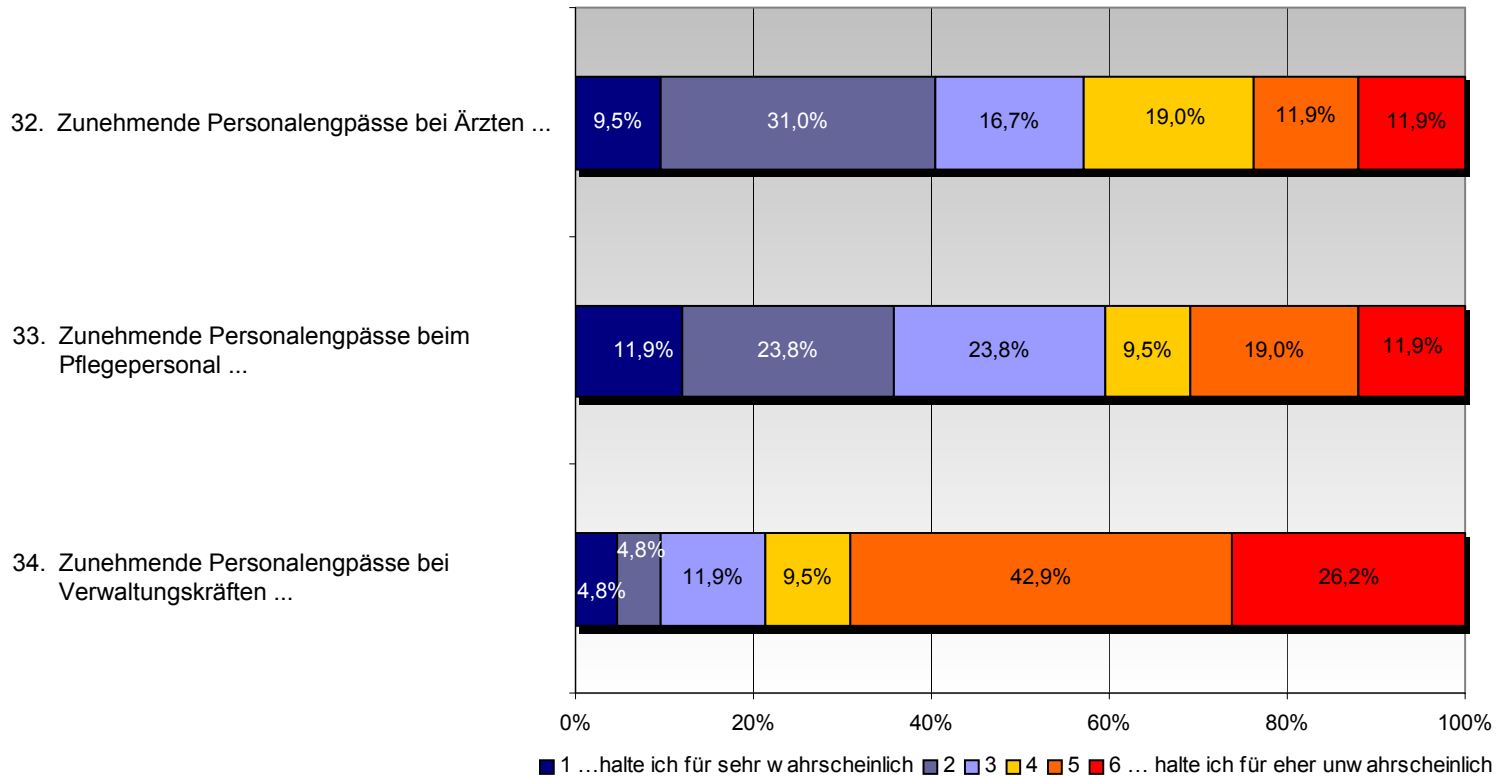
Für wie wahrscheinlich halten Sie die folgenden Entwicklungen?





Strategische Herausforderungen: **Wahrscheinlichkeiten** (Häufigkeiten)

Für wie wahrscheinlich halten Sie die folgenden Entwicklungen?



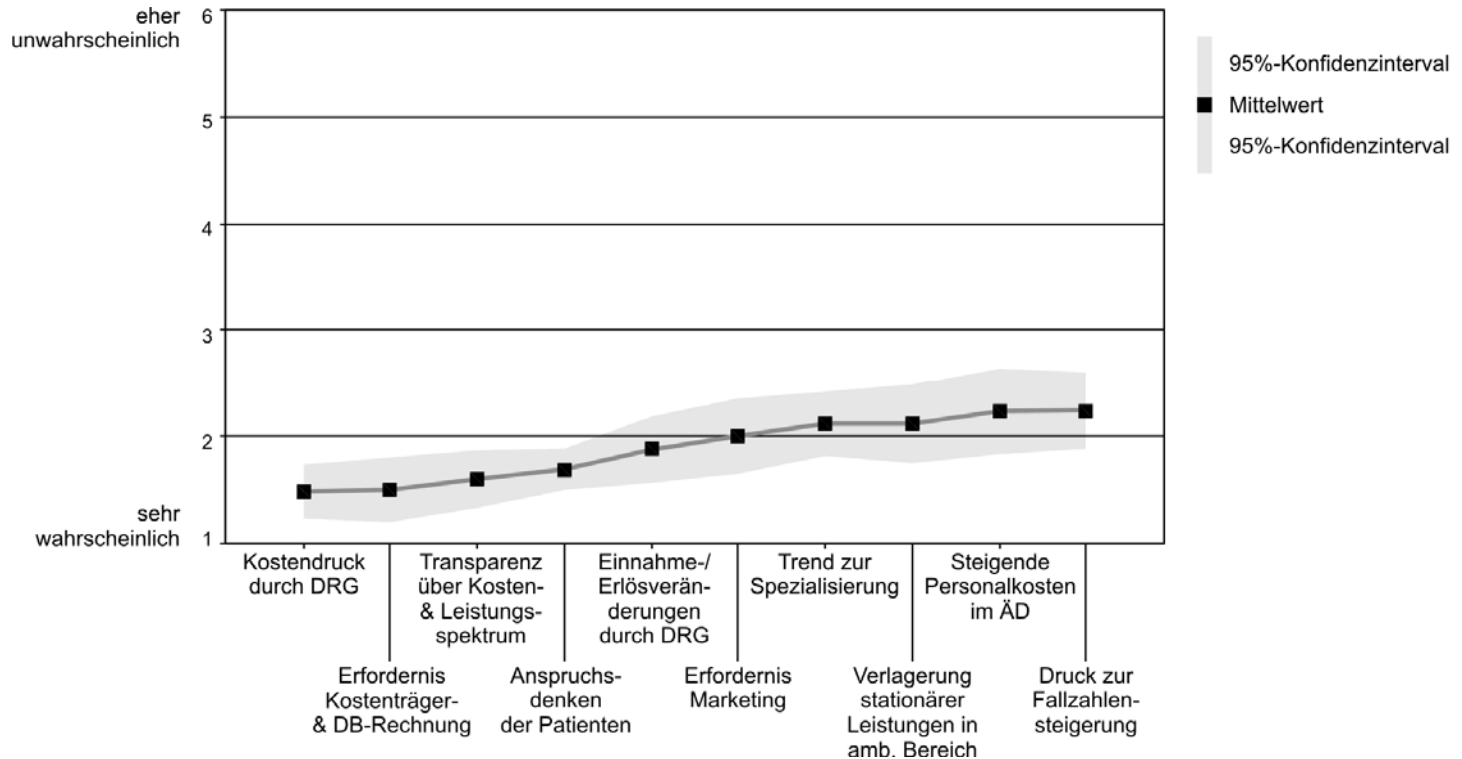


Strategische Herausforderungen: Top 10 Wahrscheinlichkeiten

Nr.	Top 10 "... halte ich für wahrscheinlich"	Mittelwert
1	Einen anhaltenden Kostendruck durch die Leistungsabrechnung mit DRG ...	1,49
5	Das Erfordernis zum Auf-/ Ausbau einer Kostenträger- und Deckungsbeitragsrechnung (REKOLE) ...	1,50
4	Eine zunehmende Transparenz über das Kosten- und Leistungsspektrum ...	1,60
22	Eine Steigerung des Anspruchsdenkens der Patienten ...	1,69
2	Einnahme-/Erlösveränderungen infolge der Leistungsabrechnung nach DRG ...	1,88
24	Das Erfordernis verstärkter Massnahmen im Bereich Marketing/Öffentlichkeitsarbeit ...	2,00
19	Einen Trend zur Spezialisierung/Beschränkung auf einige Fachabteilungen bzw. bestimmte Fachgebiete ...	2,12
17	Die zunehmende Verlagerung stationärer Leistungen in den ambulanten Bereich ...	2,12
31	Steigende Personalkosten im ärztlichen Dienst als Auswirkung des novellierten Arbeitszeitgesetzes ...	2,24
3	Einen anhaltenden Druck zur Fallzahlsteigerung ...	2,24

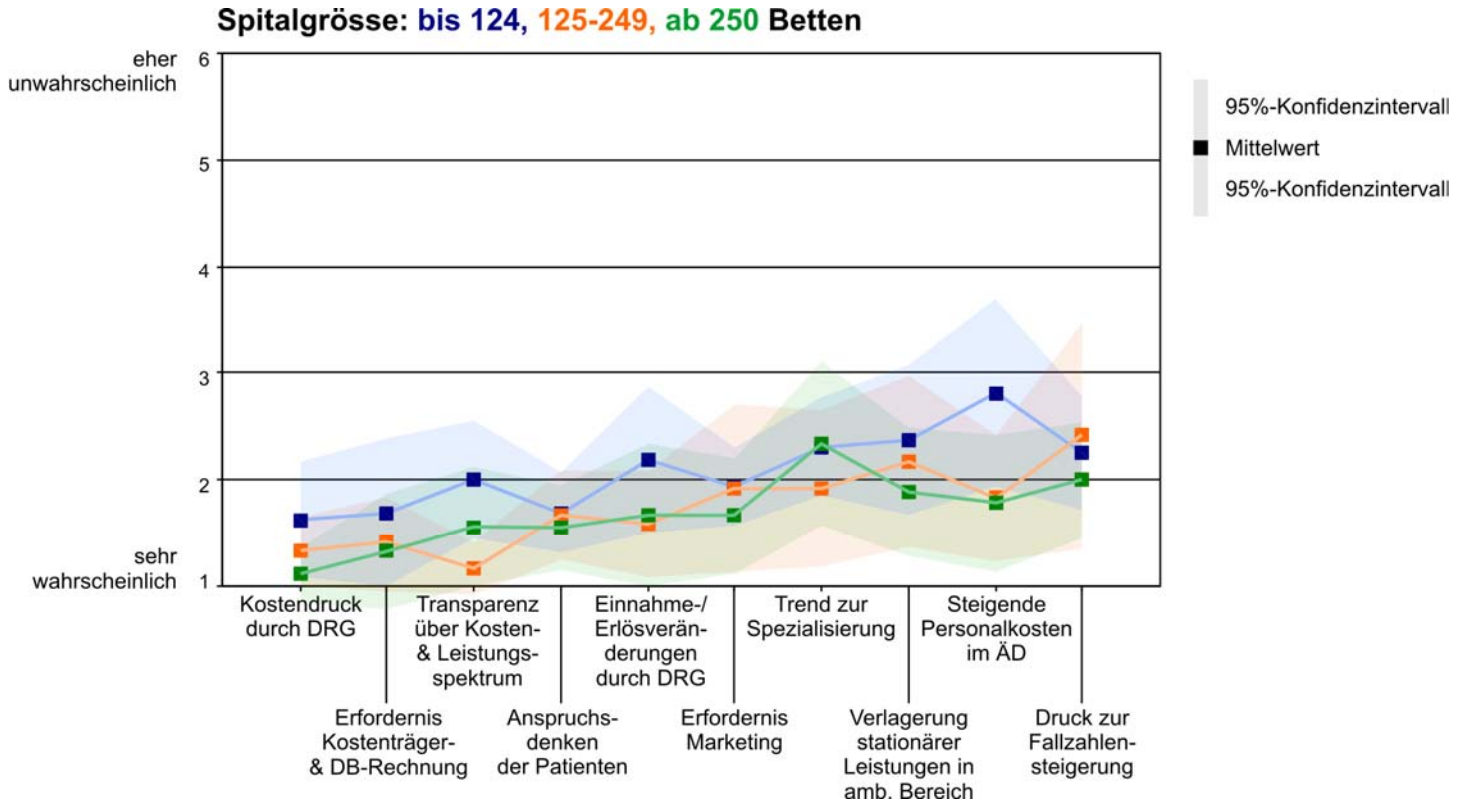


Strategische Herausforderungen: Top 10 Wahrscheinlichkeiten



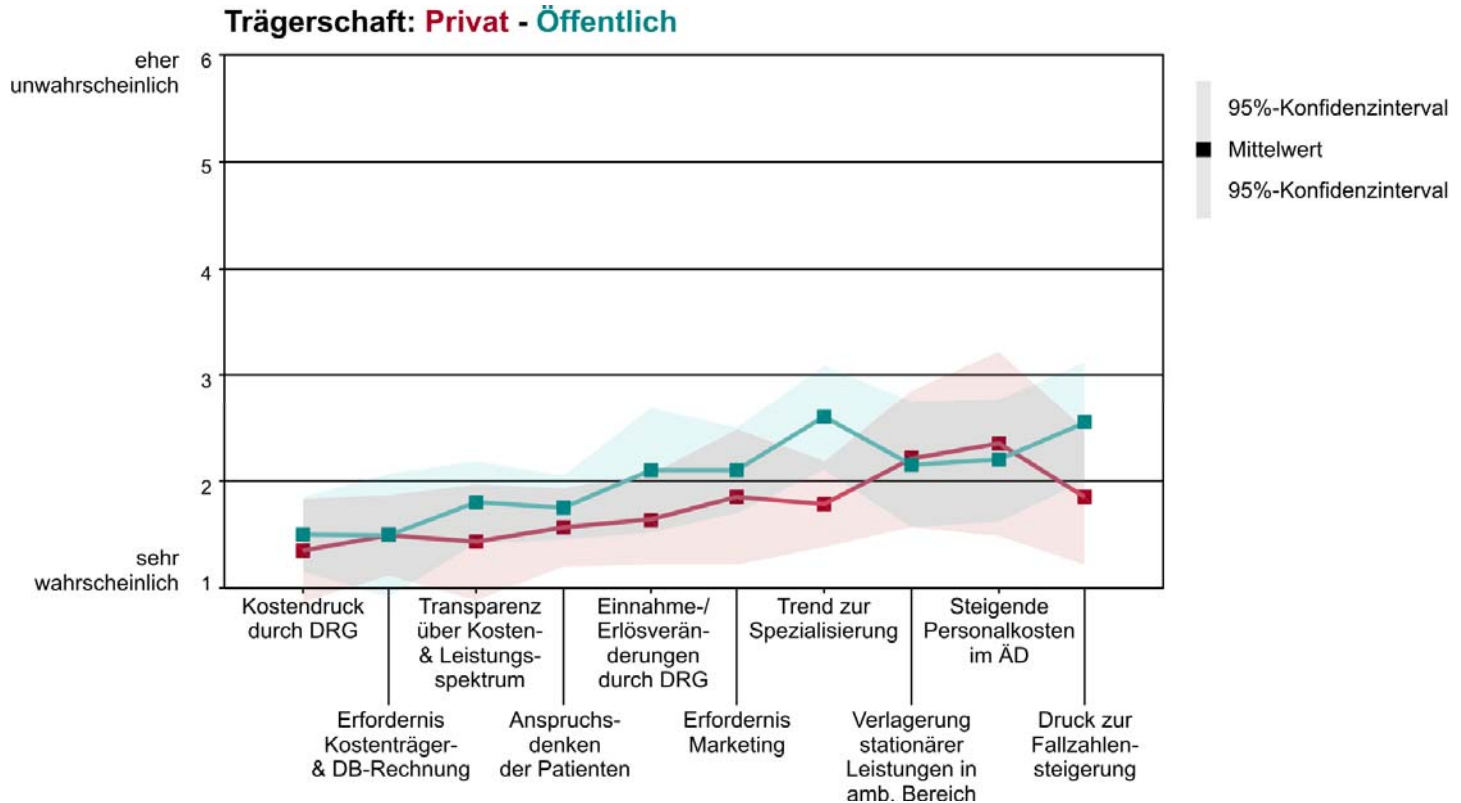


Top 10 Wahrscheinlichkeiten – nach Spitalgrösse





Top 10 Wahrscheinlichkeiten – nach Trägerschaft



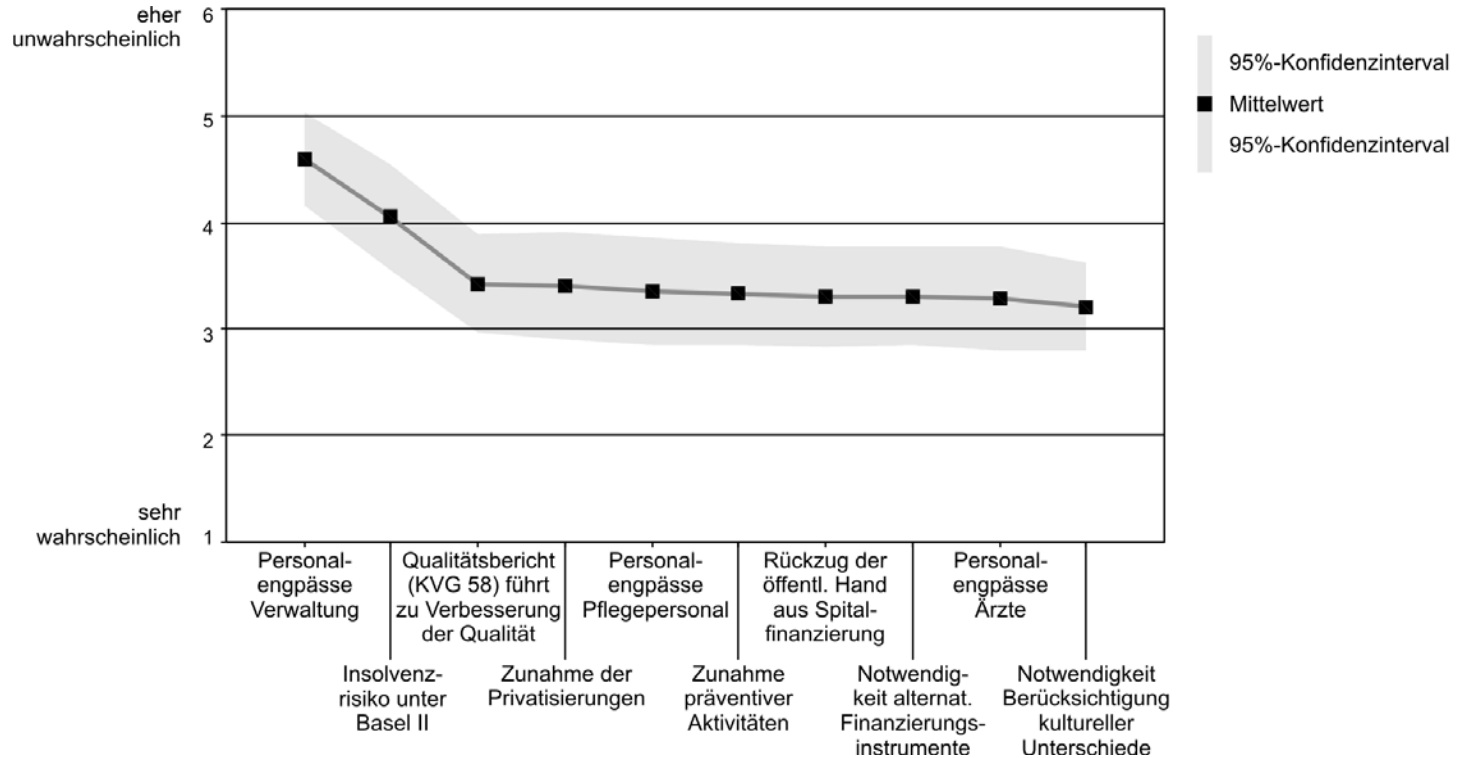


Strategische Herausforderungen: Top 10 Unwahrscheinlichkeiten

Nr.	Top 10 "... halte ich für unwahrscheinlich"	Mittelwert
34	Zunehmende Personalengpässe bei Verwaltungskräften ...	4,60
15	Ein erhöhtes Insolvenzrisiko unter Basel II ...	4,06
25	Als Folge des Qualitätsberichtes gem. KVG Art. 58 kommt es zu einer spürbaren Verbesserung der Qualität	3,43
7	Eine Zunahme der Privatisierungen bzw. der Anzahl der Spitäler unter privater Trägerschaft ...	3,40
33	Zunehmende Personalengpässe beim Pflegepersonal ...	3,36
21	Eine Zunahme der präventiven Aktivitäten in der Bevölkerung...	3,33
12	Den zunehmenden Rückzug der Kantone und Gemeinden aus der Spitalfinanzierung ...	3,31
13	Die steigende Notwendigkeit alternativer Finanzierungsinstrumente (Leasing etc.) ...	3,31
32	Zunehmende Personalengpässe bei Ärzten ...	3,29
20	Eine steigende Notwendigkeit zur Berücksichtigung kultureller Unterschiede in der Bevölkerung ...	3,21

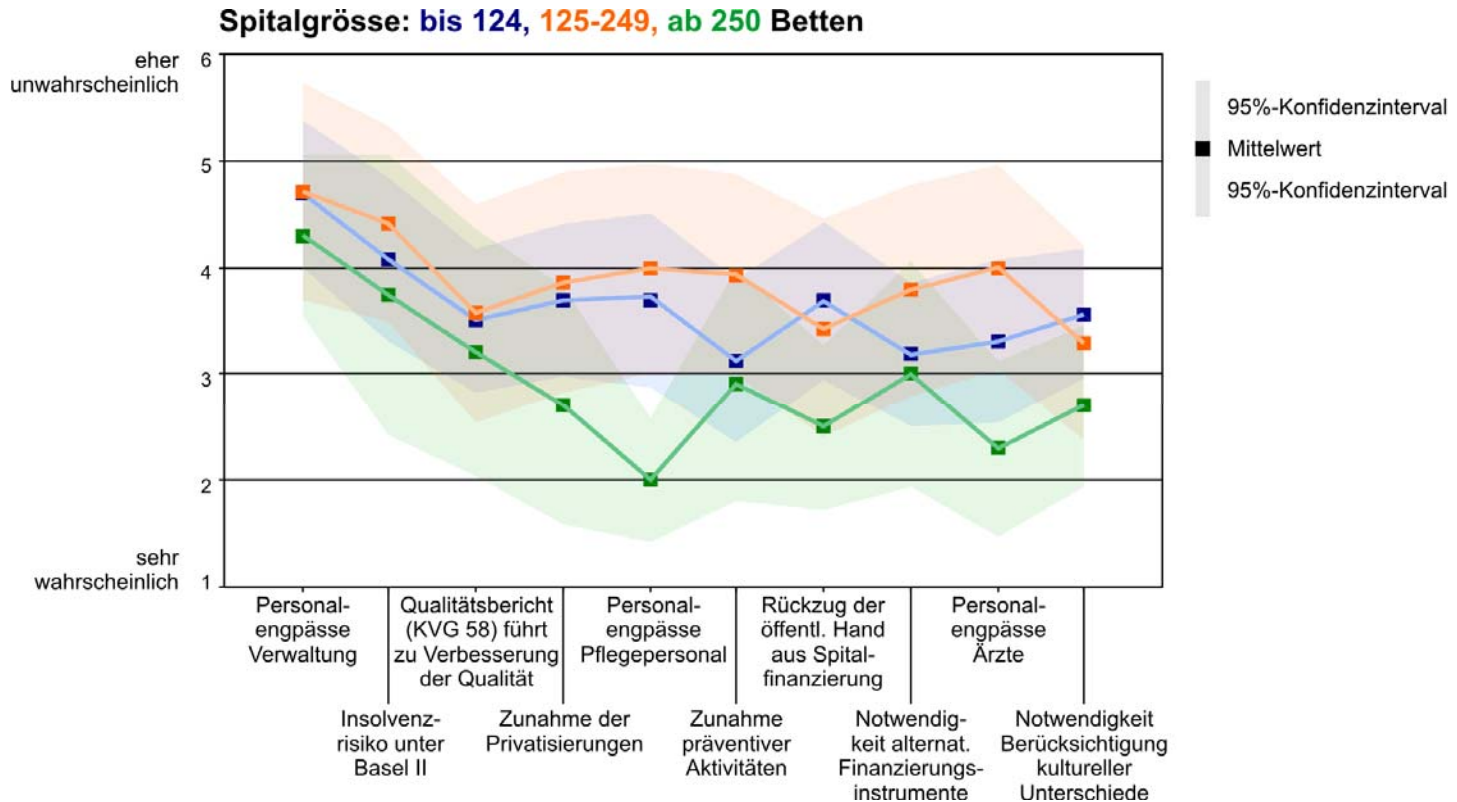


Strategische Herausforderungen: Top 10 Unwahrscheinlichkeiten



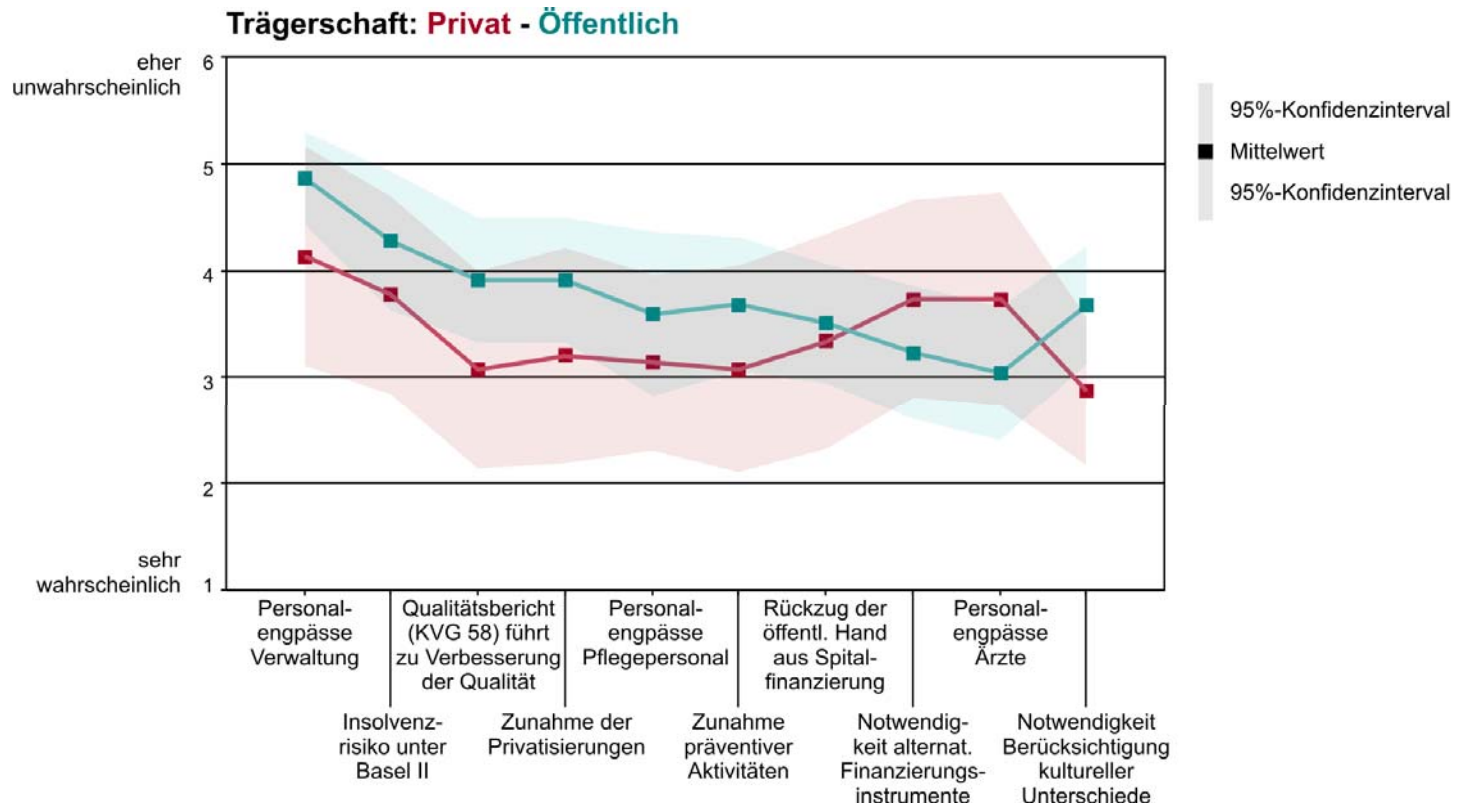


Top 10 Unwahrscheinlichkeiten – nach Spitalgrösse





Top 10 Unwahrscheinlichkeiten – nach Trägerschaft





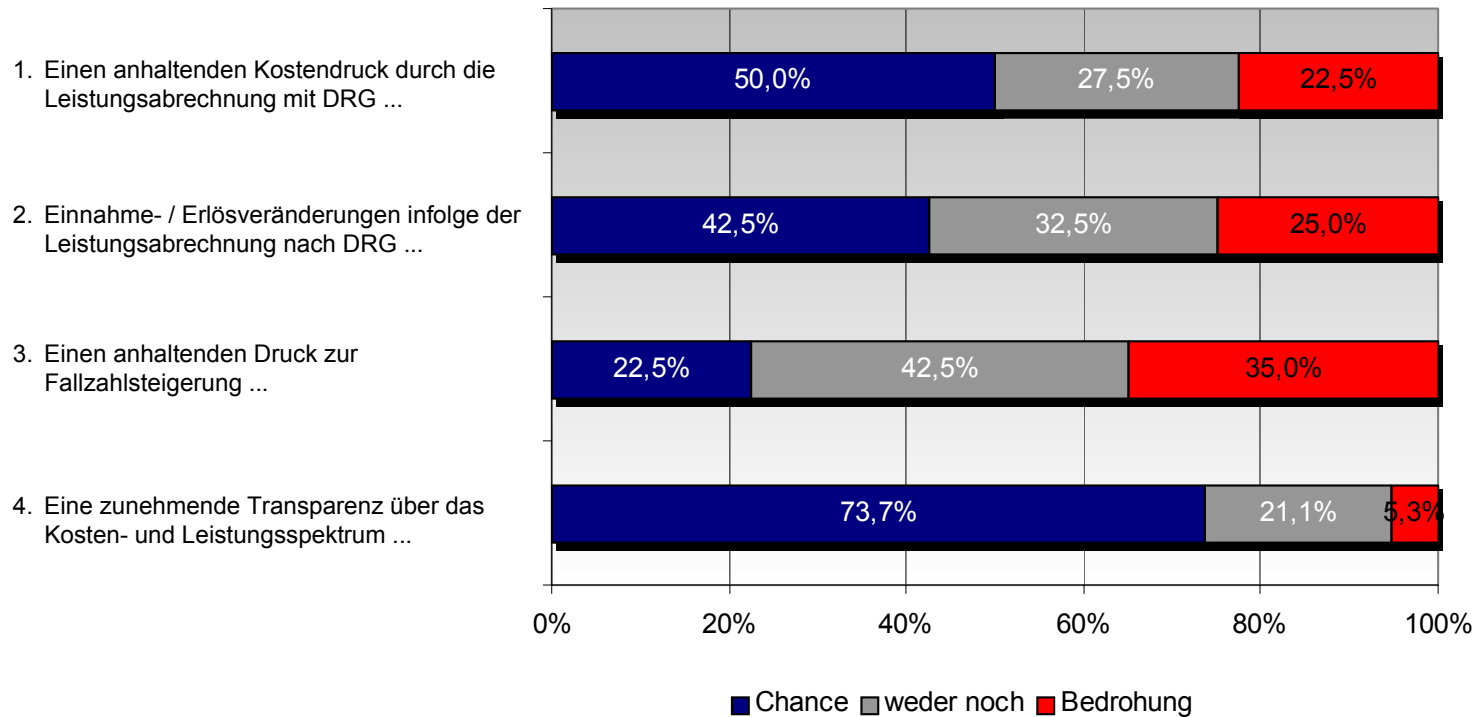
3 Ergebnisse

- 3.2 Welche Entwicklungen werden durch Schweizer Spitäler als **Chance oder Bedrohung** wahrgenommen?
- Bedeuten diese Entwicklungen eher Chance oder Risiko für das Spital?
 - Häufigkeitsverteilungen
 - Top 10 Chancen aus Sicht der Spitäler
 - Top 10 Bedrohungen aus Sicht der Spitäler
 - Chancen-Matrix
 - Bedrohungs-Matrix
 - „Weder-Noch“-Matrix



Strategische Herausforderungen: **Chance oder Bedrohung?**

Inwieweit stellen diese Entwicklungen für Ihr Haus eine Chance oder Bedrohung dar?

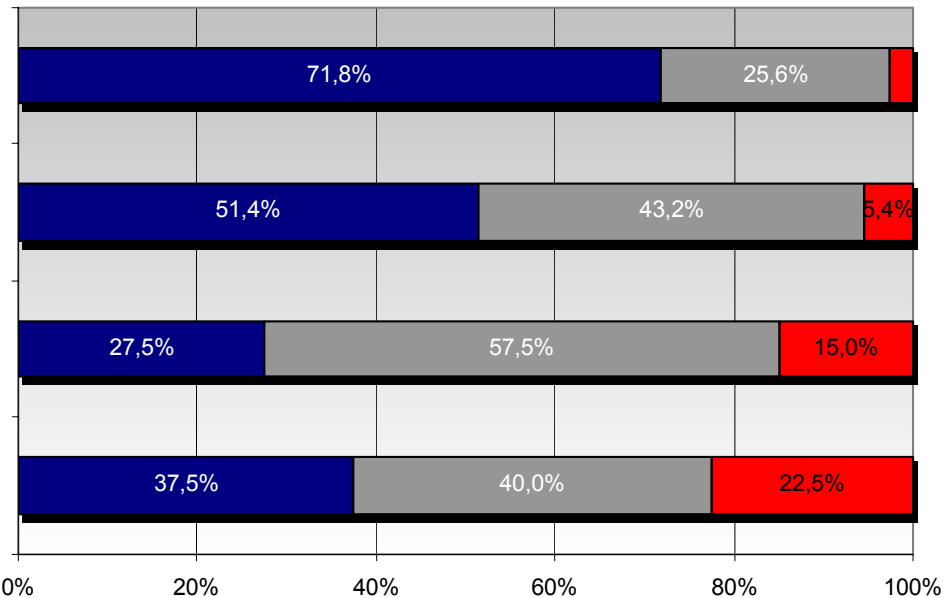




Strategische Herausforderungen: **Chance oder Bedrohung?**

Inwieweit stellen diese Entwicklungen für Ihr Haus eine Chance oder Bedrohung dar?

5. Das Erfordernis zum Auf- / Ausbau einer Kostenträger- und Deckungsbeitragsrechnung (REKOLE) ...

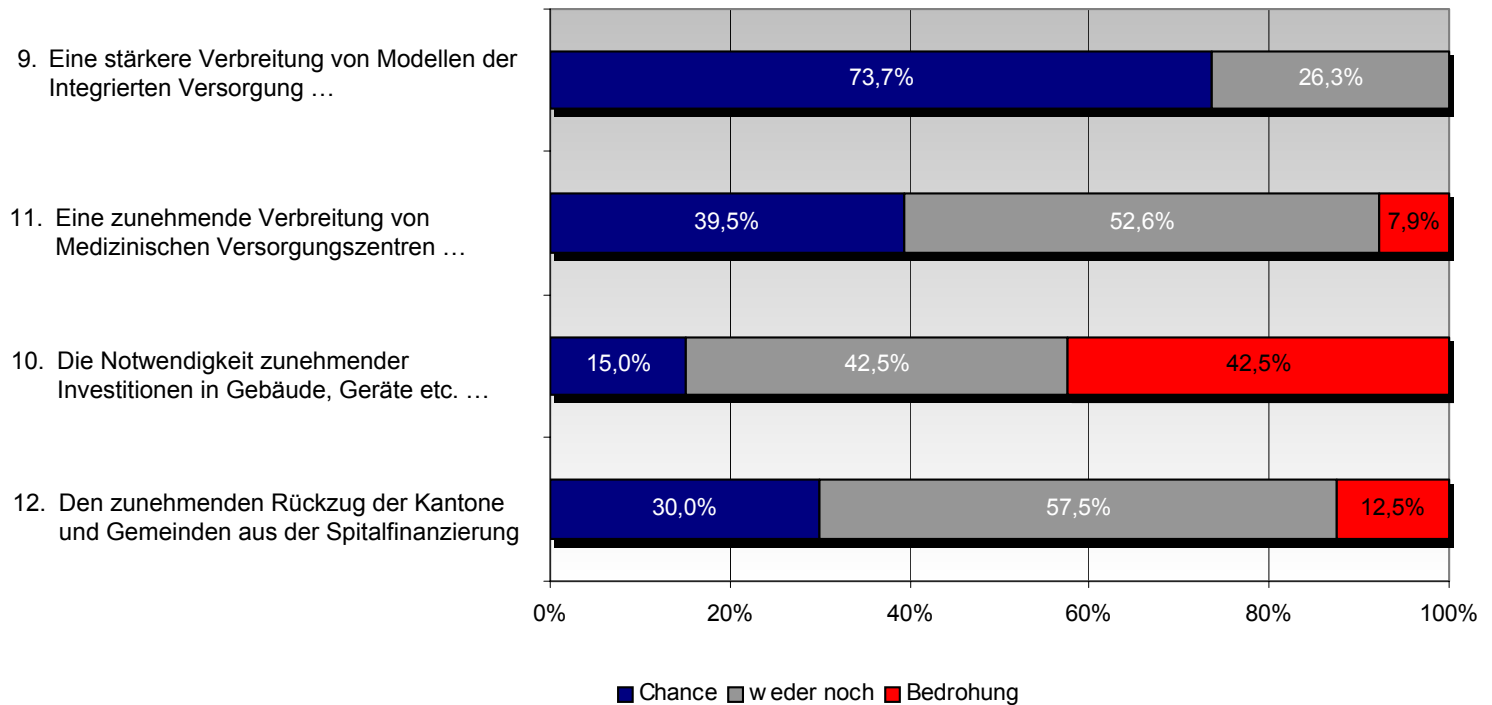


■ Chance ■ weder noch ■ Bedrohung



Strategische Herausforderungen: **Chance oder Bedrohung?**

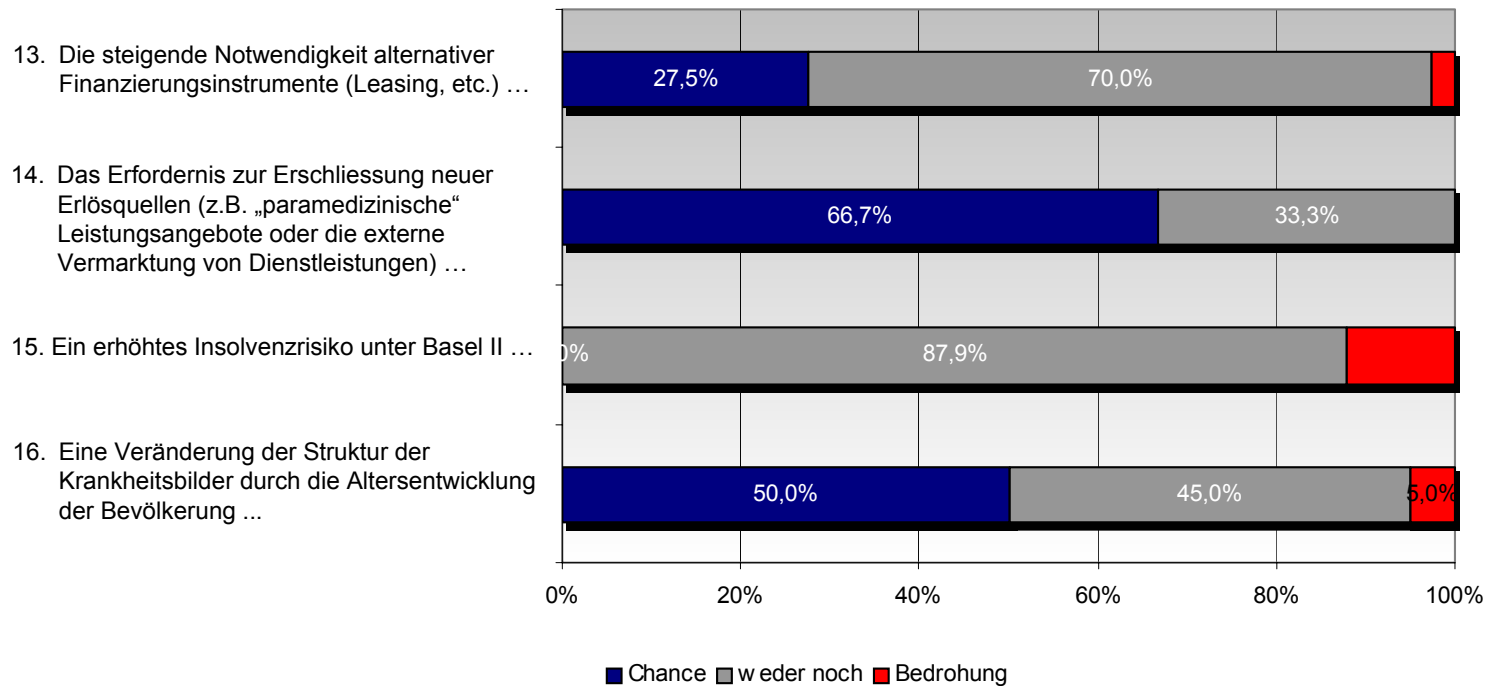
Inwieweit stellen diese Entwicklungen für Ihr Haus eine Chance oder Bedrohung dar?





Strategische Herausforderungen: **Chance oder Bedrohung?**

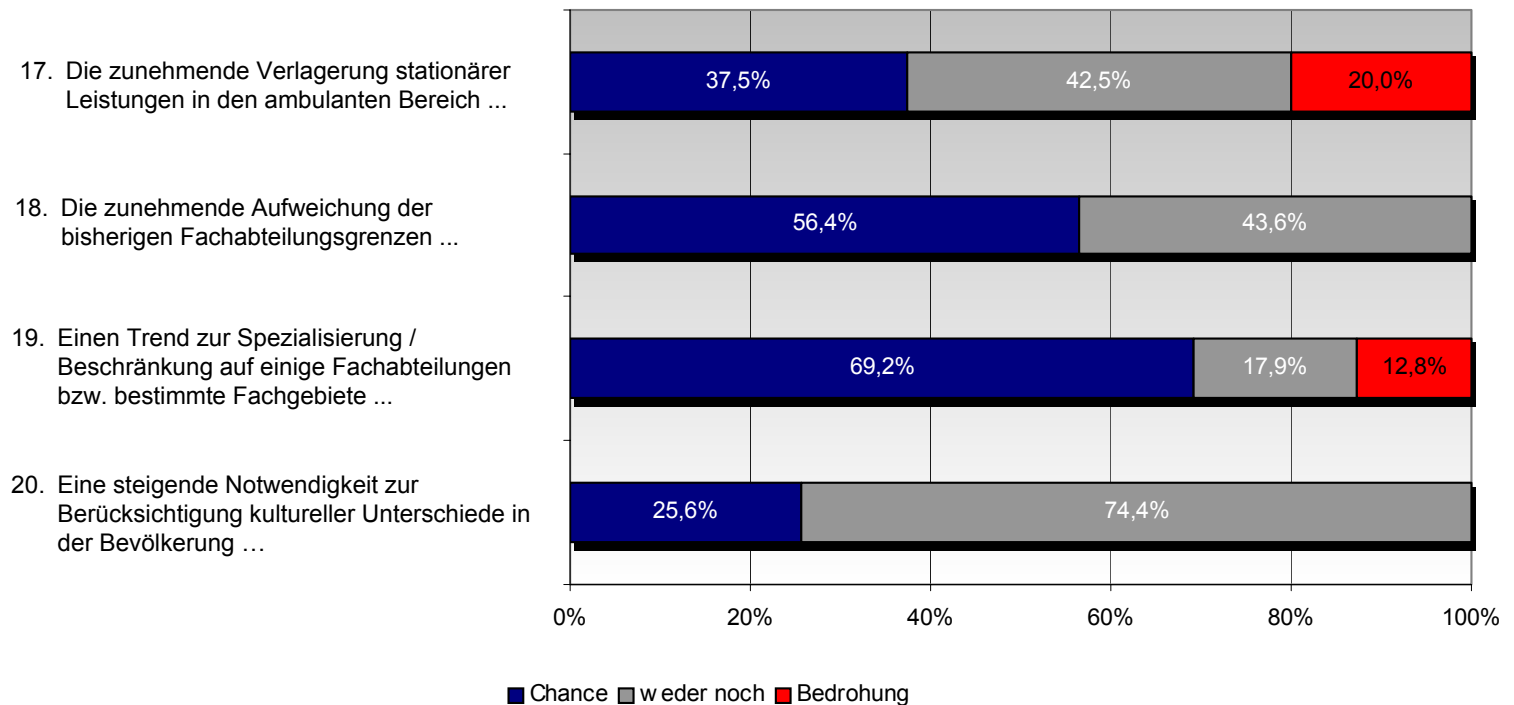
Inwieweit stellen diese Entwicklungen für Ihr Haus eine Chance oder Bedrohung dar?





Strategische Herausforderungen: **Chance oder Bedrohung?**

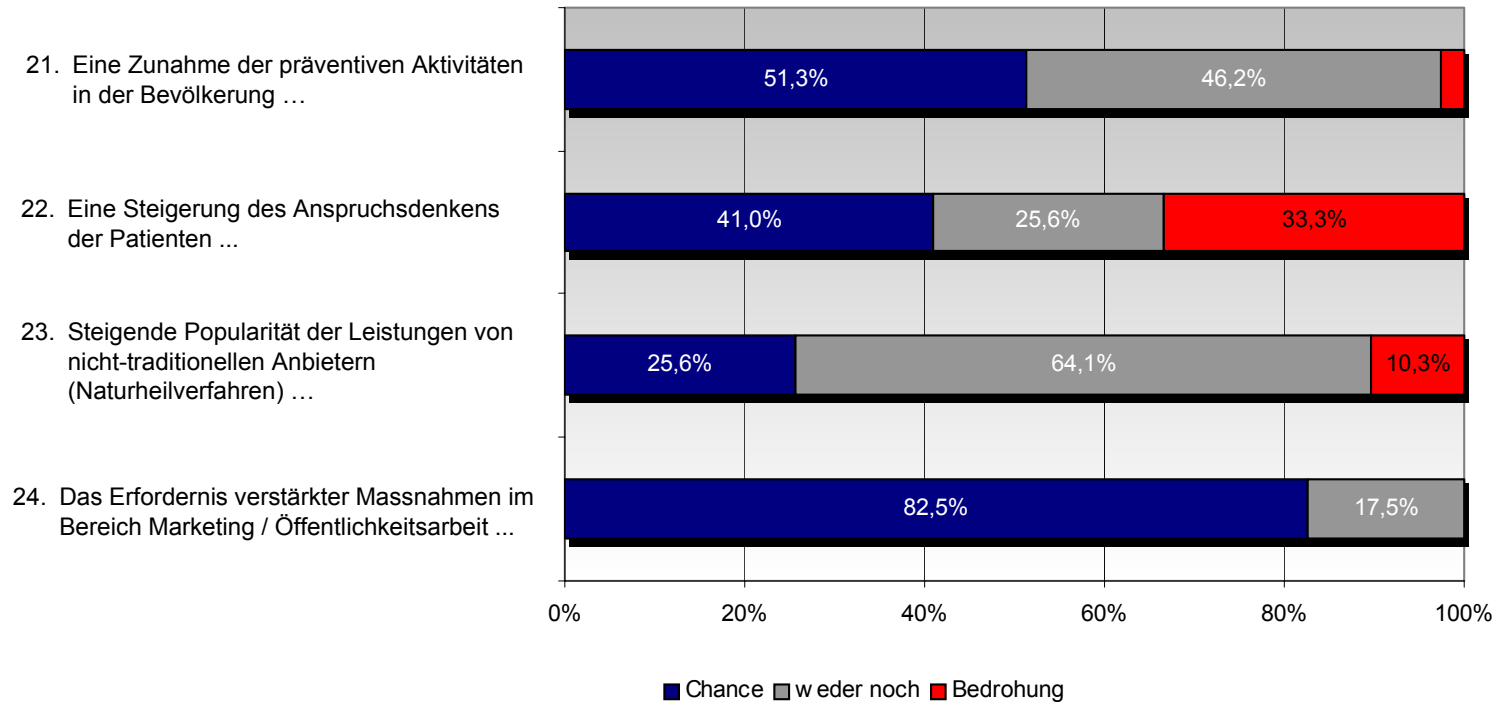
Inwieweit stellen diese Entwicklungen für Ihr Haus eine Chance oder Bedrohung dar?





Strategische Herausforderungen: **Chance oder Bedrohung?**

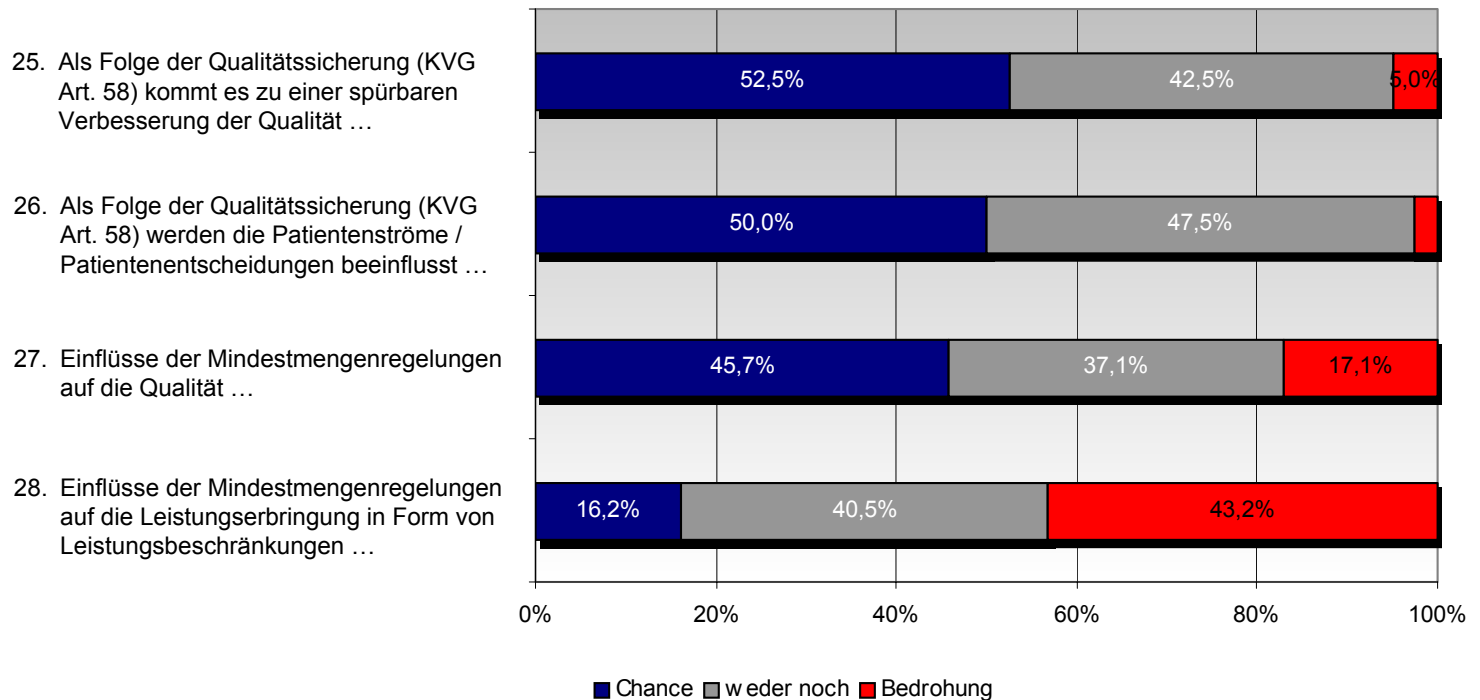
Inwieweit stellen diese Entwicklungen für Ihr Haus eine Chance oder Bedrohung dar?





Strategische Herausforderungen: **Chance oder Bedrohung?**

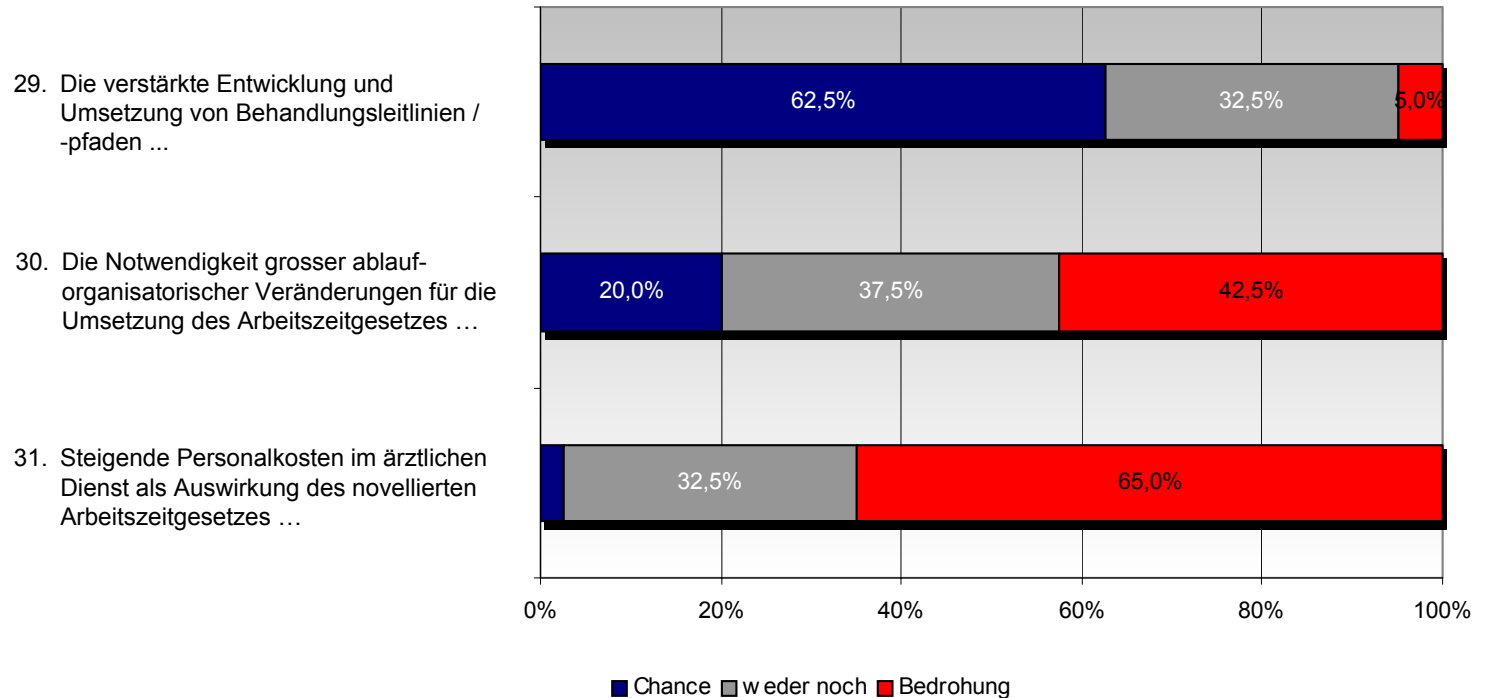
Inwieweit stellen diese Entwicklungen für Ihr Haus eine Chance oder Bedrohung dar?





Strategische Herausforderungen: **Chance oder Bedrohung?**

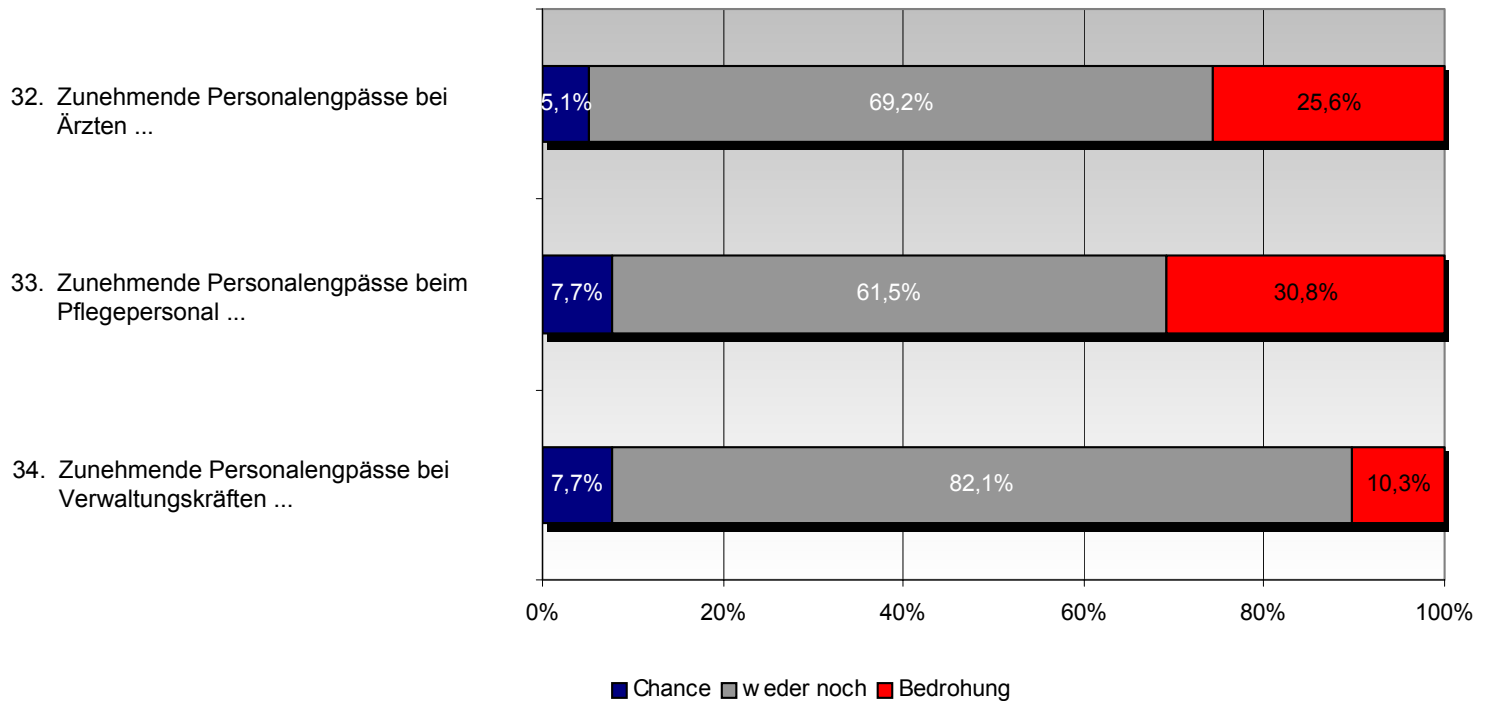
Inwieweit stellen diese Entwicklungen für Ihr Haus eine Chance oder Bedrohung dar?





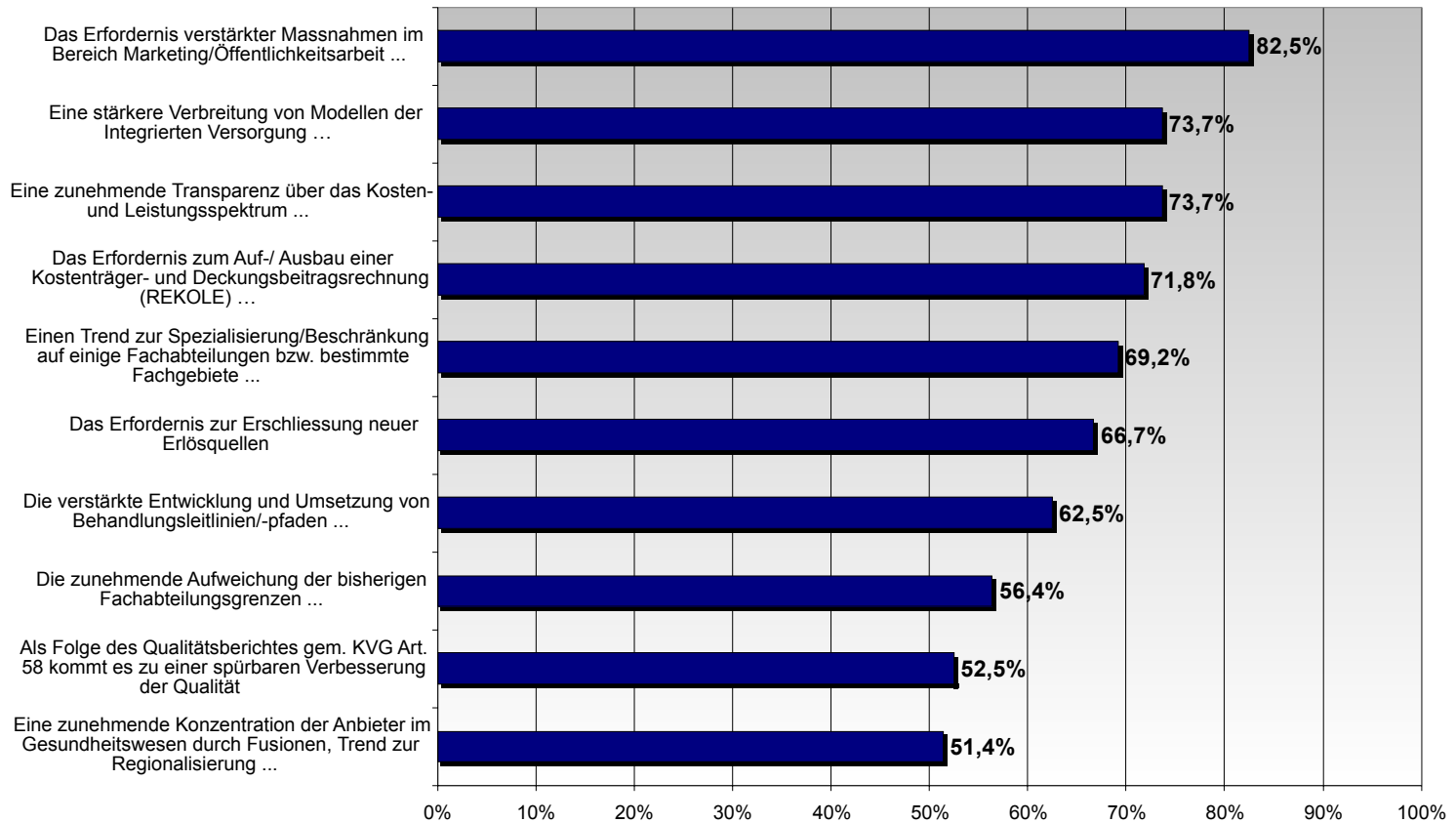
Strategische Herausforderungen: **Chance oder Bedrohung?**

Inwieweit stellen diese Entwicklungen für Ihr Haus eine Chance oder Bedrohung dar?



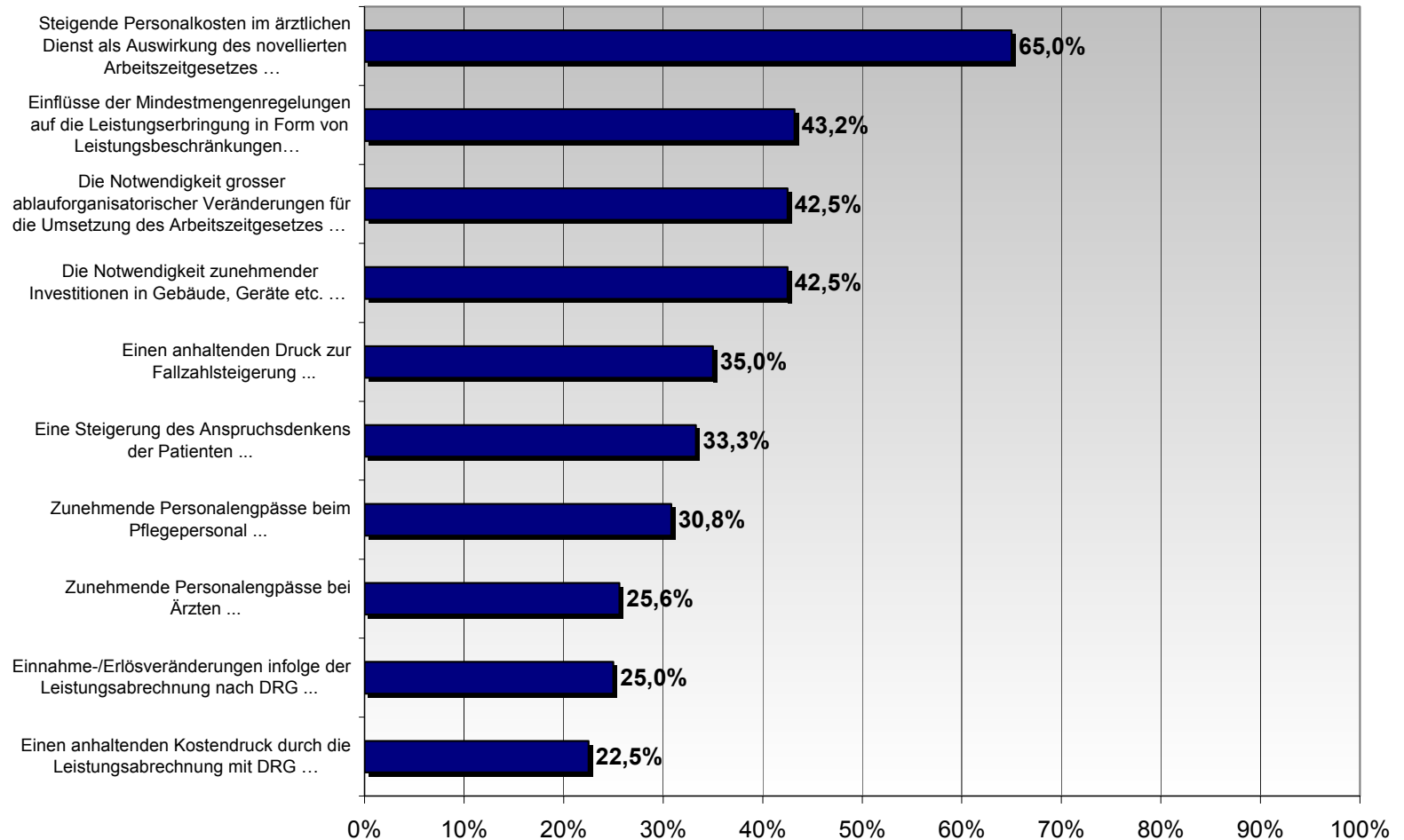


Strategische Herausforderungen: Top 10 Chancen



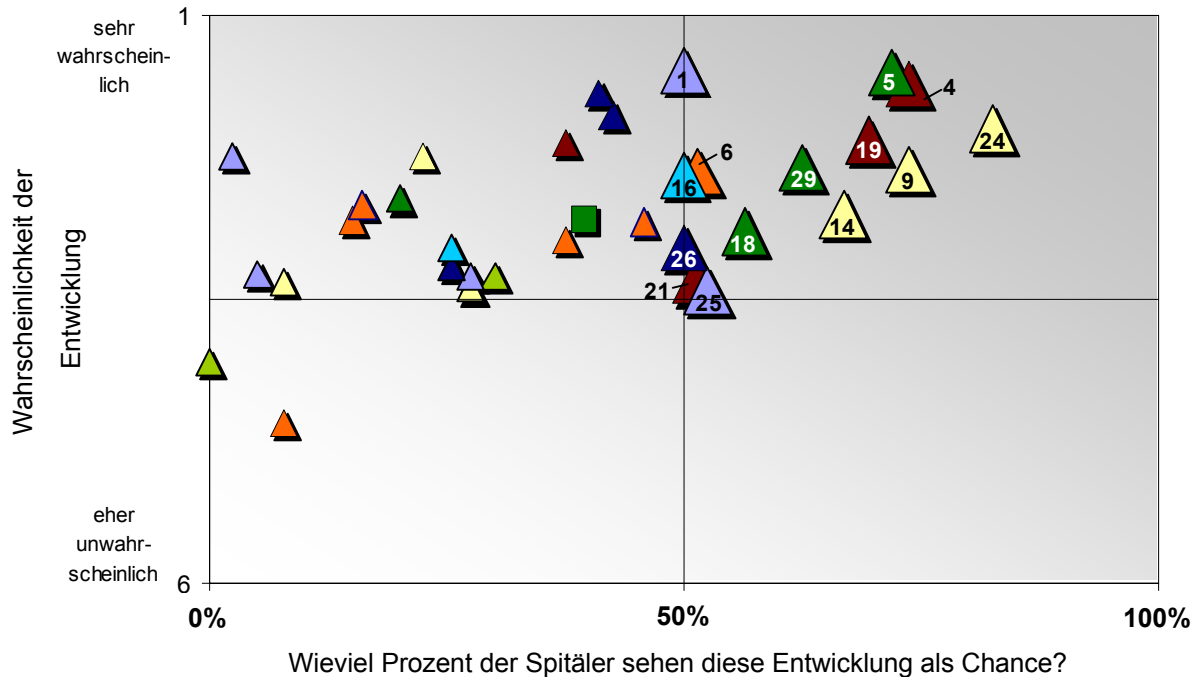


Strategische Herausforderungen: Top 10 Bedrohungen





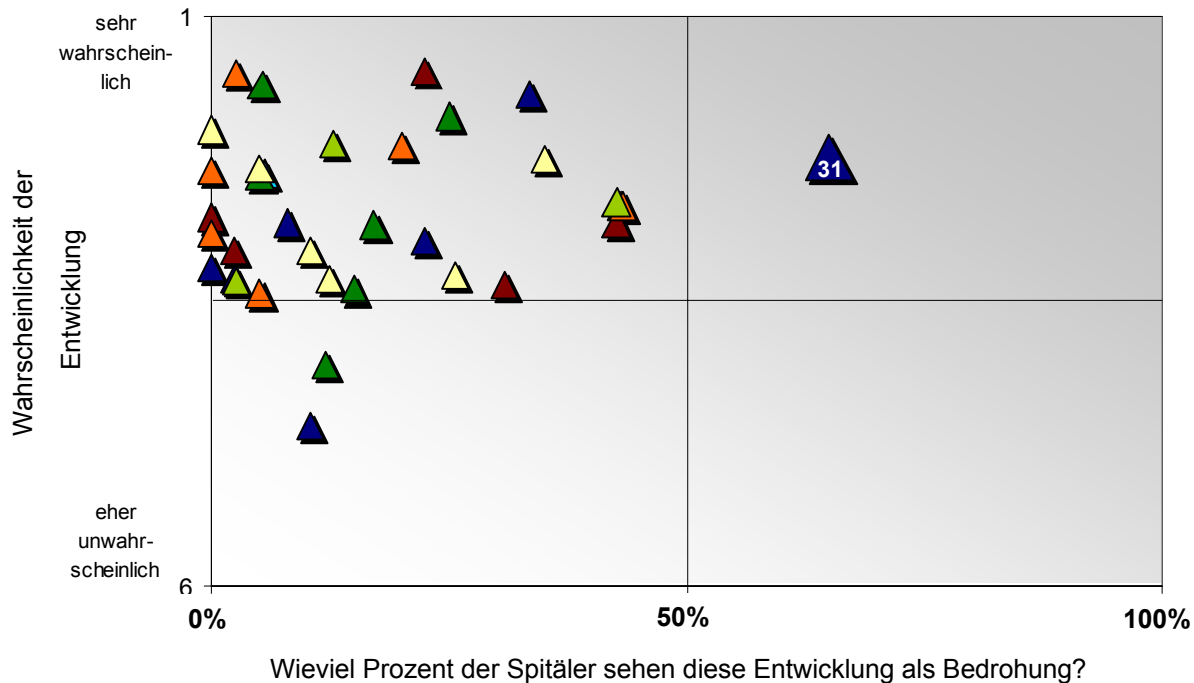
Strategische Herausforderungen: Chancen-Matrix



1. Einen anhaltenden Kostendruck durch die Leistungsabrechnung mit DRG
4. Zunehmende Transparenz über das Kosten-/Leistungsspektrum
5. Erfordernis zum Auf-/ Ausbau einer Kostenträger- und Deckungsbeitragsrechnung (REKOLE)
6. Eine zunehmende Konzentration der Anbieter im Gesundheitswesen durch Fusionen, Trend zur Regionalisierung
9. Eine stärkere Verbreitung von Modellen der Integrierten Versorgung
14. Erschliessung neuer Erlösquellen (z.B. „paramedizinische“ Leistungsangebote)
16. Strukturveränderung der Krankheitsbilder durch die Altersentwicklung der Bevölkerung
18. Zunehmende Aufweichung der bisherigen Fachabteilungsgrenzen
19. Trend zur Spezialisierung/Beschränkung auf einige Fachabteilungen/Fachgebiete
21. Eine Zunahme der präventiven Aktivitäten in der Bevölkerung...
24. Verstärkte Massnahmen im Bereich Marketing/Öffentlichkeitsarbeit
25. Als Folge des Qualitätsberichtes gem. KVG Art. 58 kommt es zu einer spürbaren Verbesserung der Qualität
26. Als Folge des Qualitätsberichtes gem. KVG Art. 58 werden die Patientenströme/ Patientenentscheidungen beeinflusst
29. Verstärkte Entwicklung/Umsetzung von Behandlungsleitlinien/-pfaden



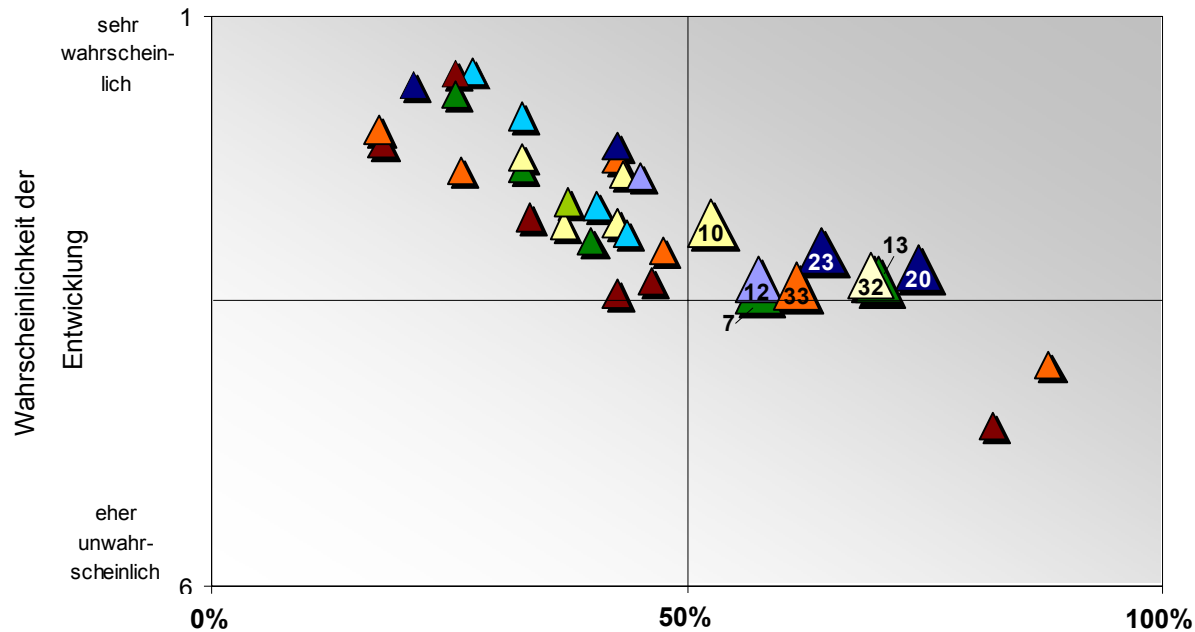
Strategische Herausforderungen: **Bedrohungs-Matrix**



31. Steigende Personalkosten im ärztlichen Dienst als Auswirkung des novellierten Arbeitszeitgesetzes



Strategische Herausforderungen: Weder-Noch-Matrix



Wieviel Prozent der Spitäler sehen diese Entwicklung weder als Chance noch als Bedrohung?

- | | |
|--|--|
| 7. Zunahme der Privatisierung von Spitälern | 23. Steigende Popularität der Leistungen von nicht-traditionellen Anbietern (Naturheilverfahren) |
| 10. Notwendigkeit zunehmender Investitionen in Gebäude, Geräte etc. | 32. Zunehmende Personalengpässe bei Ärzten |
| 12. Stärkere Verbreitung von Modellen der Integrierten Versorgung | 33. Zunehmende Personalengpässe beim Pflegepersonal |
| 13. Steigende Notwendigkeit alternativer Finanzierungsinstrumente (Leasing, etc.) | 34. Zunehmende Personalengpässe bei Verwaltungskräften |
| 20. Steigende Notwendigkeit zur Berücksichtigung kultureller Unterschiede in der Bevölkerung | |

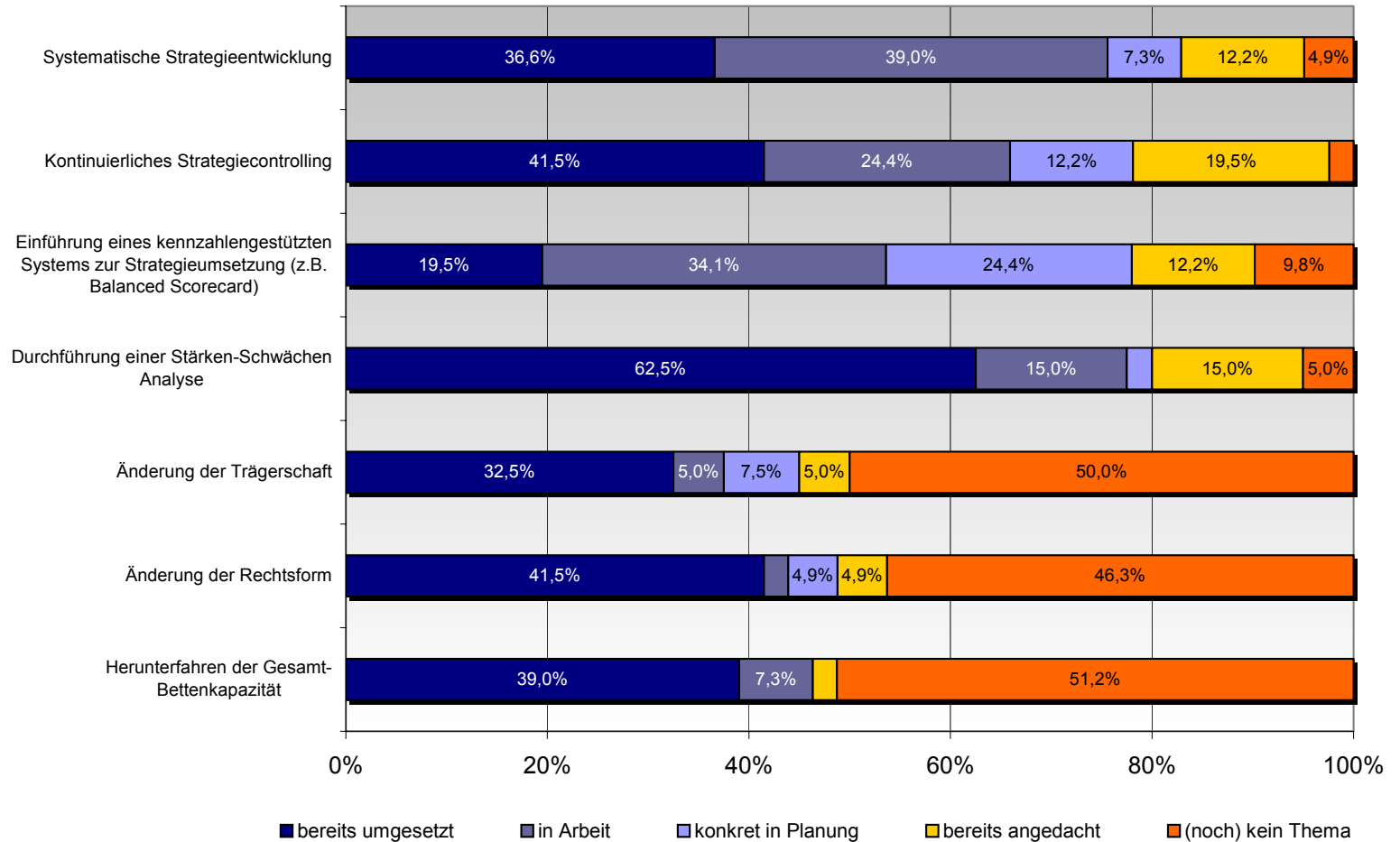


3 Ergebnisse

- 3.3 Durch welche Aktivitäten bereiten sich Schweizer Spitäler auf die erwarteten Herausforderungen vor?
- Welche **Massnahmen** werden zur Begegnung der strategischen Herausforderungen **durchgeführt oder geplant**?
 - Häufigkeitsverteilungen für alle abgefragten Massnahmen
 - 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
 - Top 10 bereits umgesetzter Massnahmen
 - Top 10 Massnahmen „in Arbeit“ und „konkret in Planung“
 - Top 10 bereits angedachter Massnahmen
 - Top 10 Massnahmen „für unser Haus (noch) kein Thema“

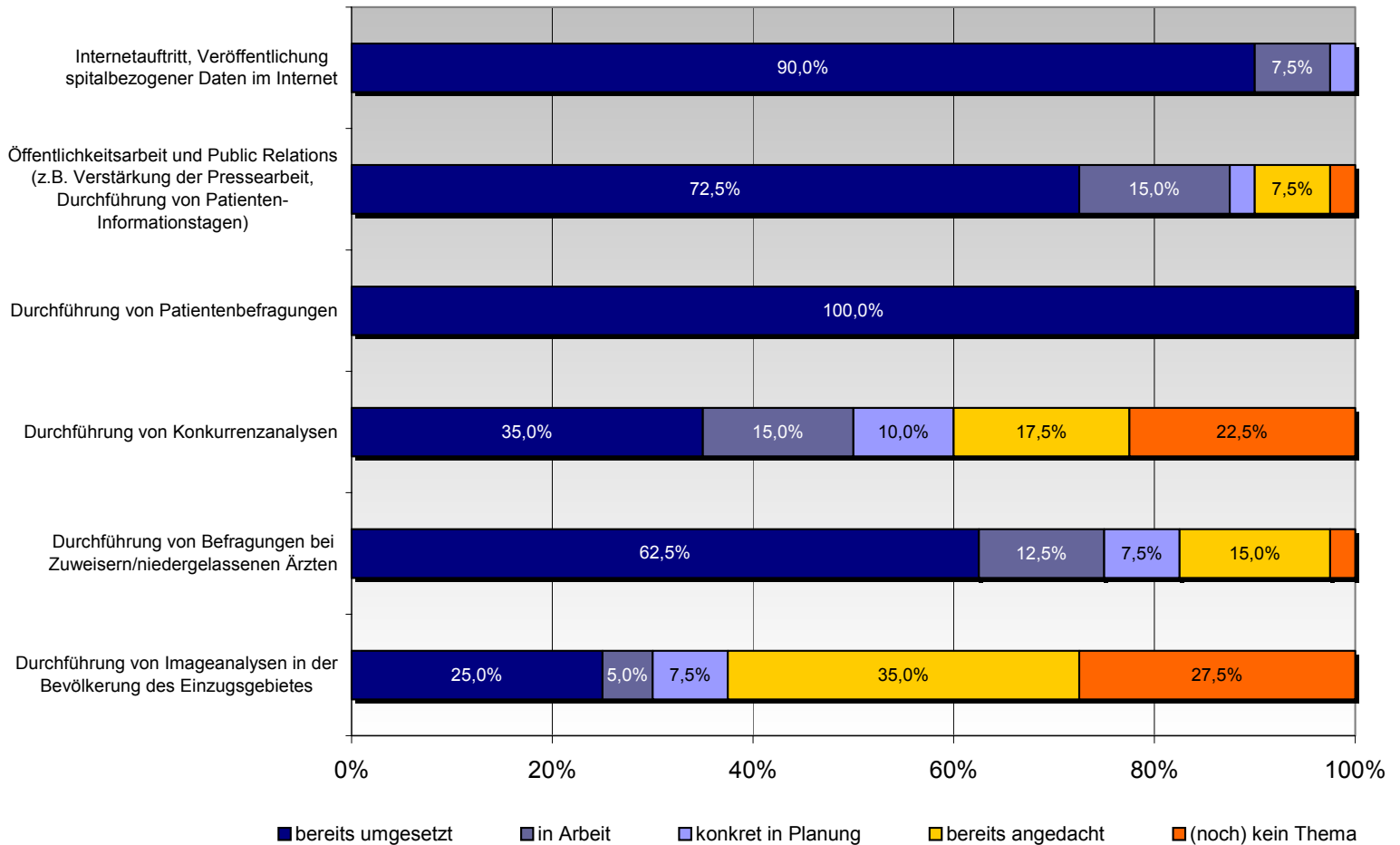


Massnahmen und Aktivitäten: Strategieentwicklung und -umsetzung



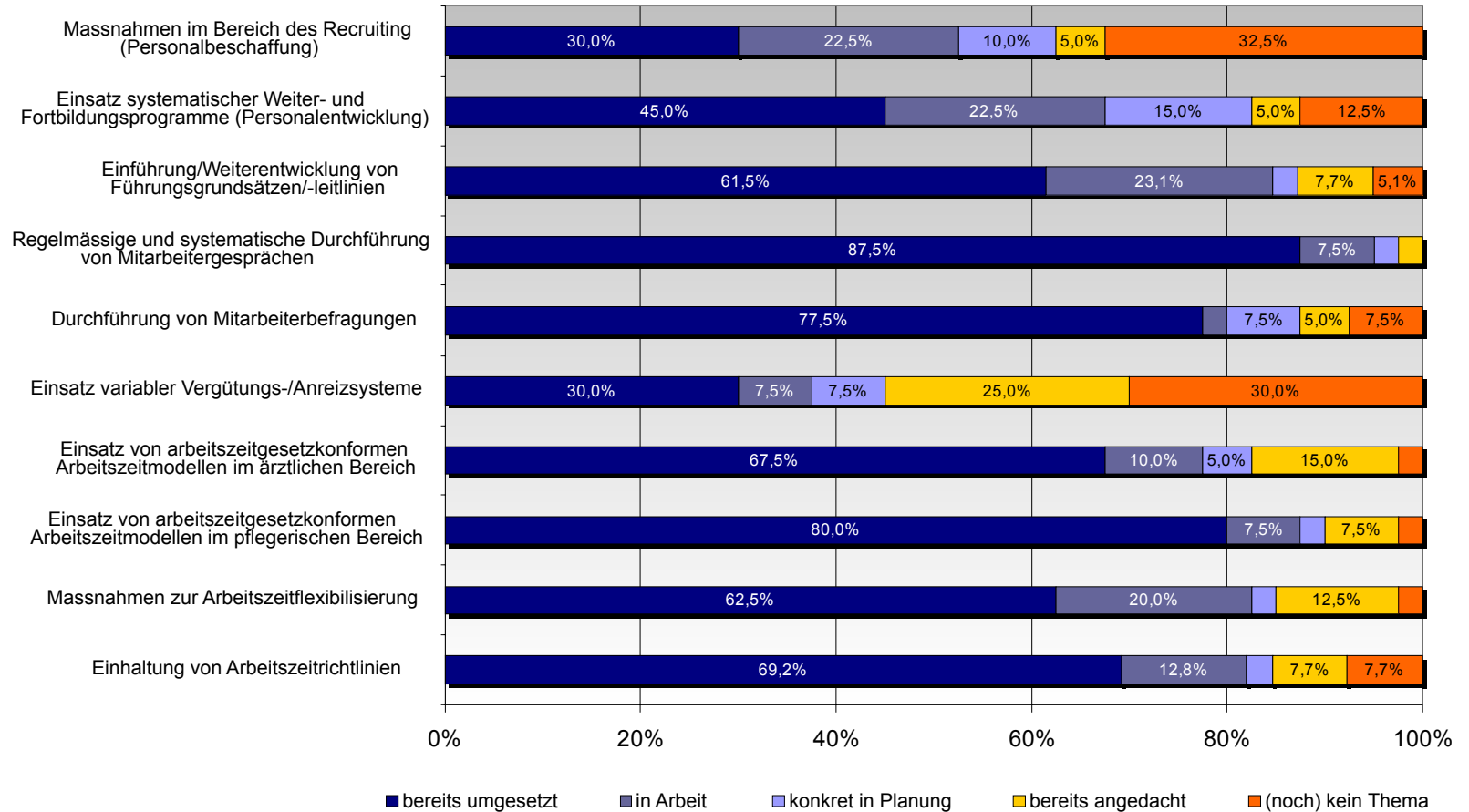


Massnahmen und Aktivitäten: Marketing/Öffentlichkeitsarbeit/Marktforschung



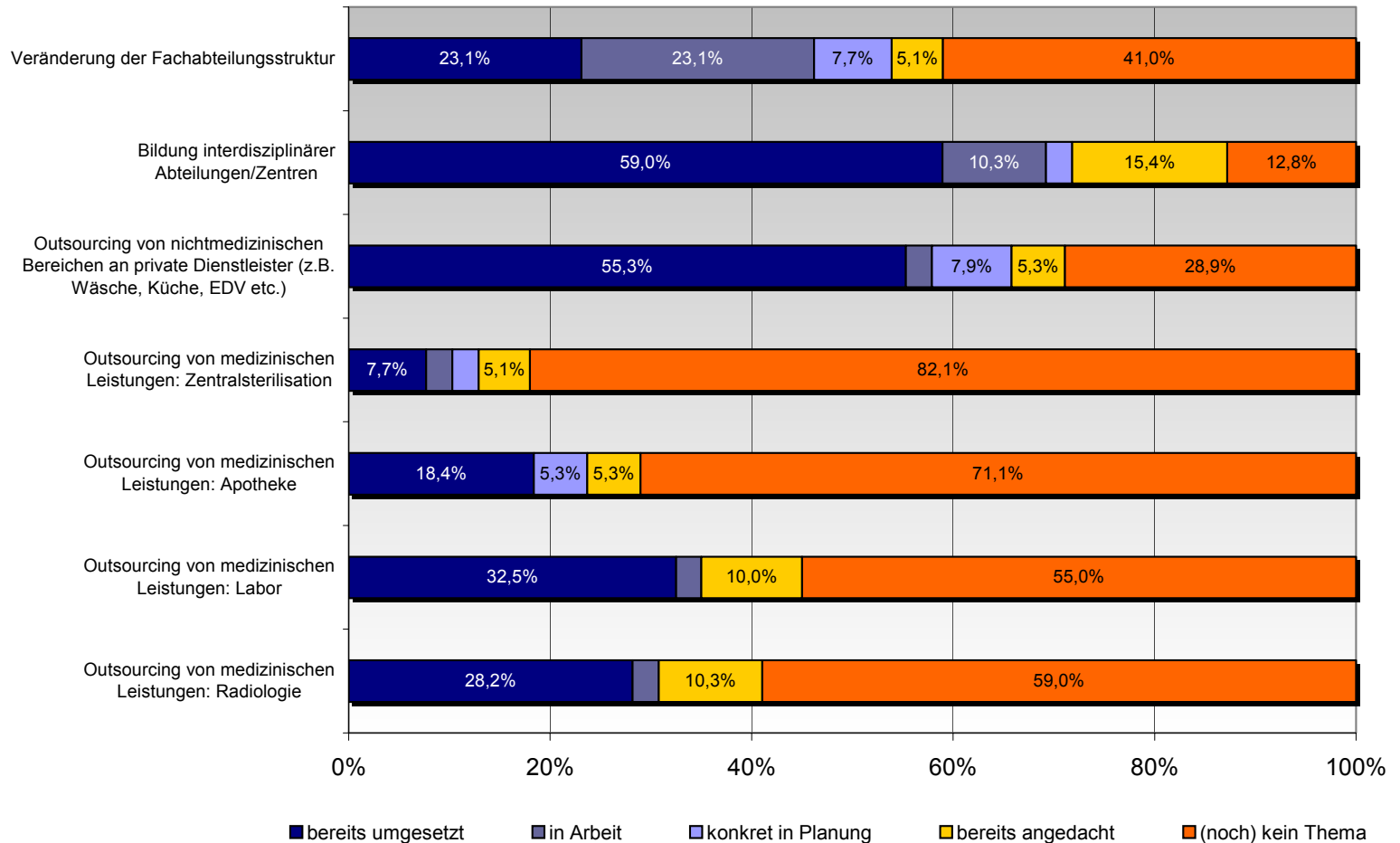


Massnahmen und Aktivitäten: Personal und Führung



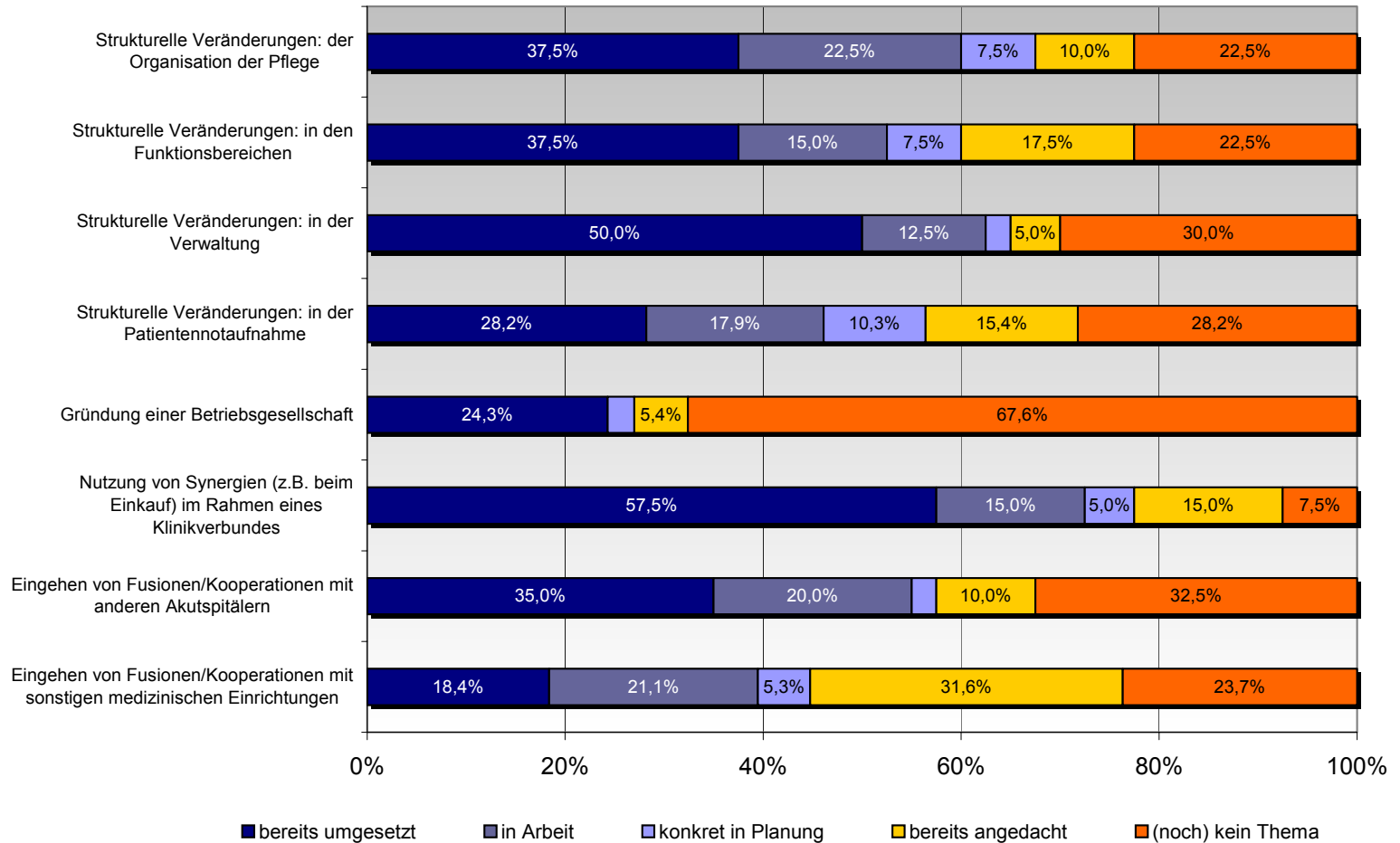


Massnahmen und Aktivitäten: Aufbauorganisation



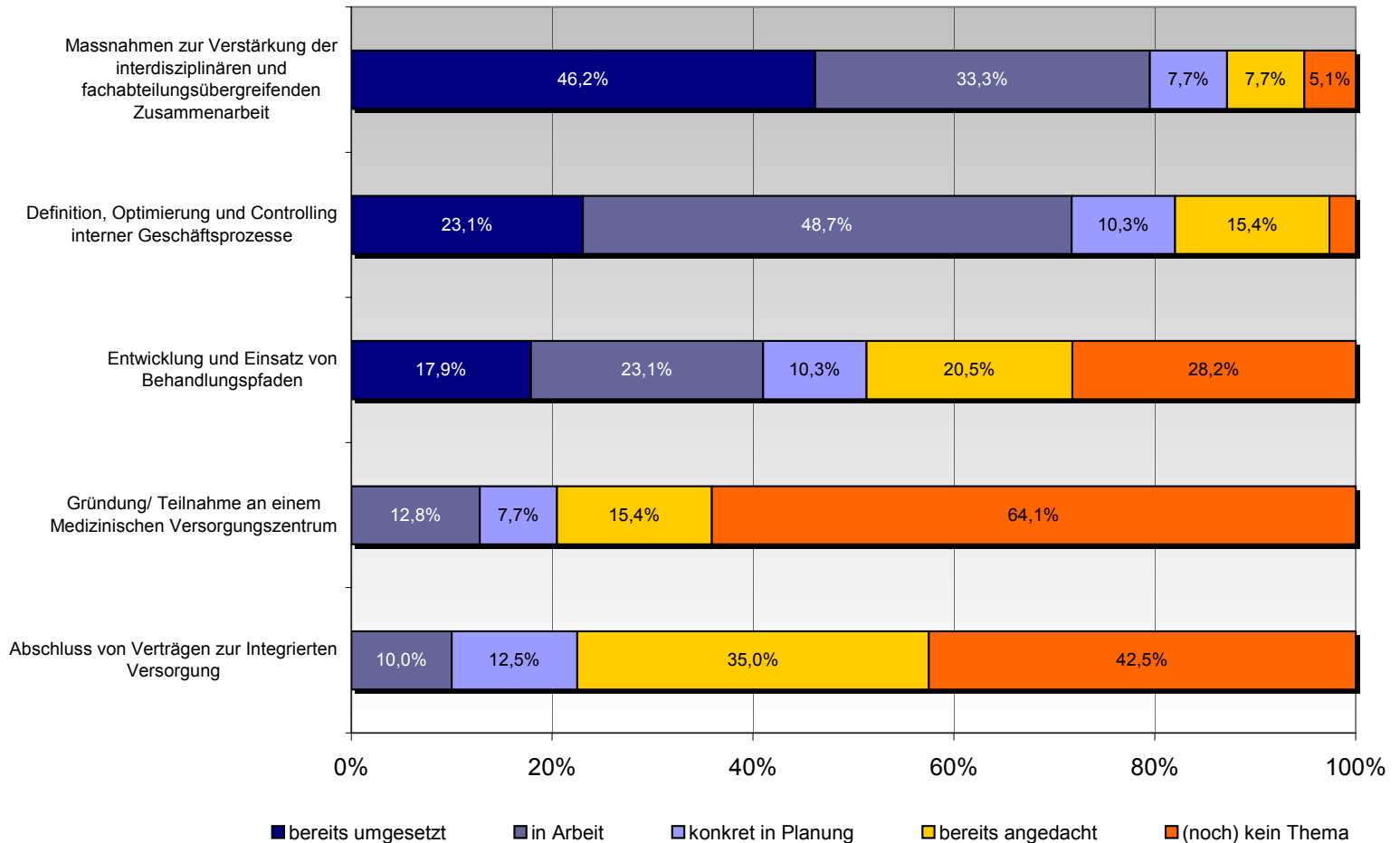


Massnahmen und Aktivitäten: Aufbauorganisation



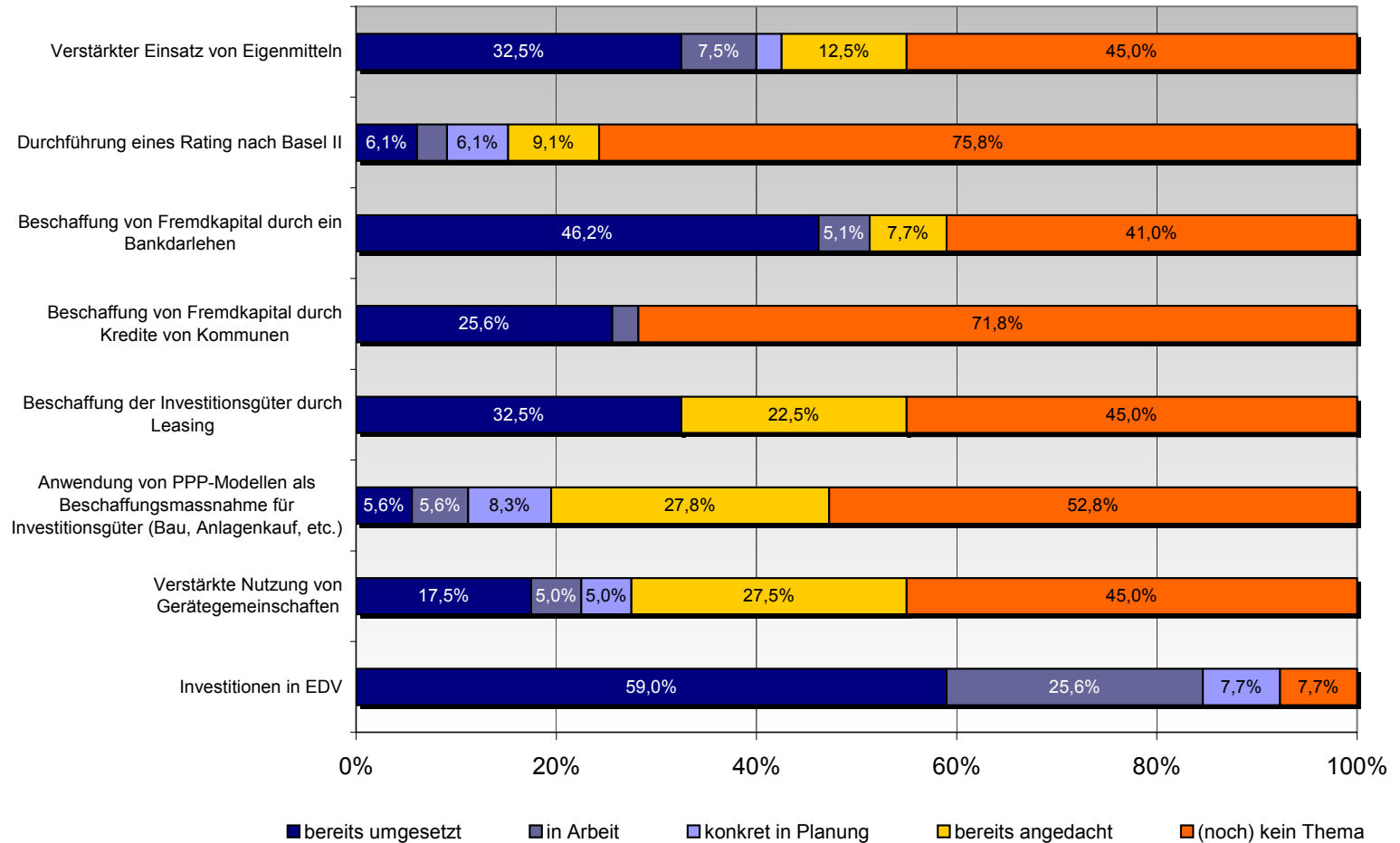


Massnahmen und Aktivitäten: Ablauforganisation



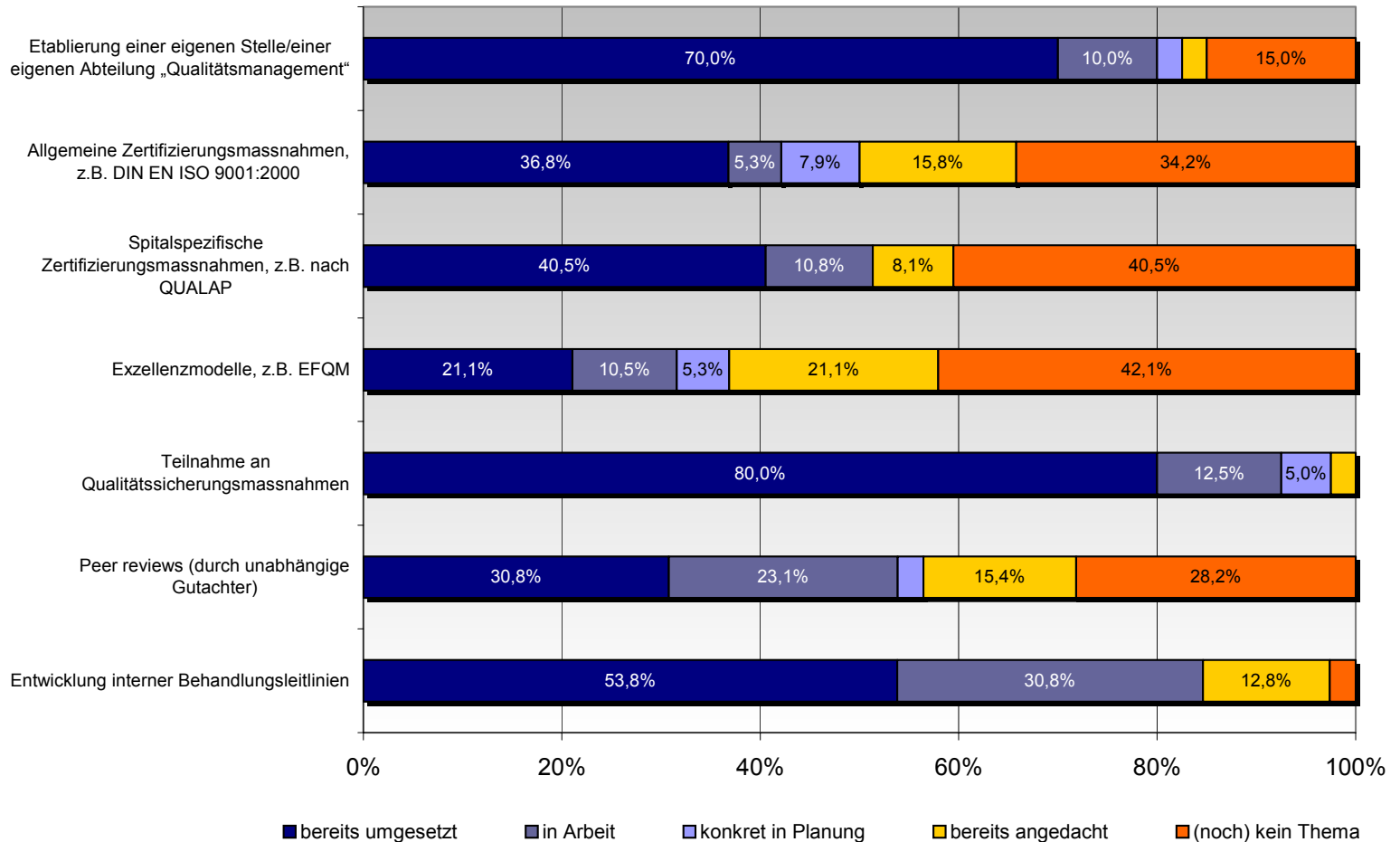


Massnahmen und Aktivitäten: Investition und Finanzierung



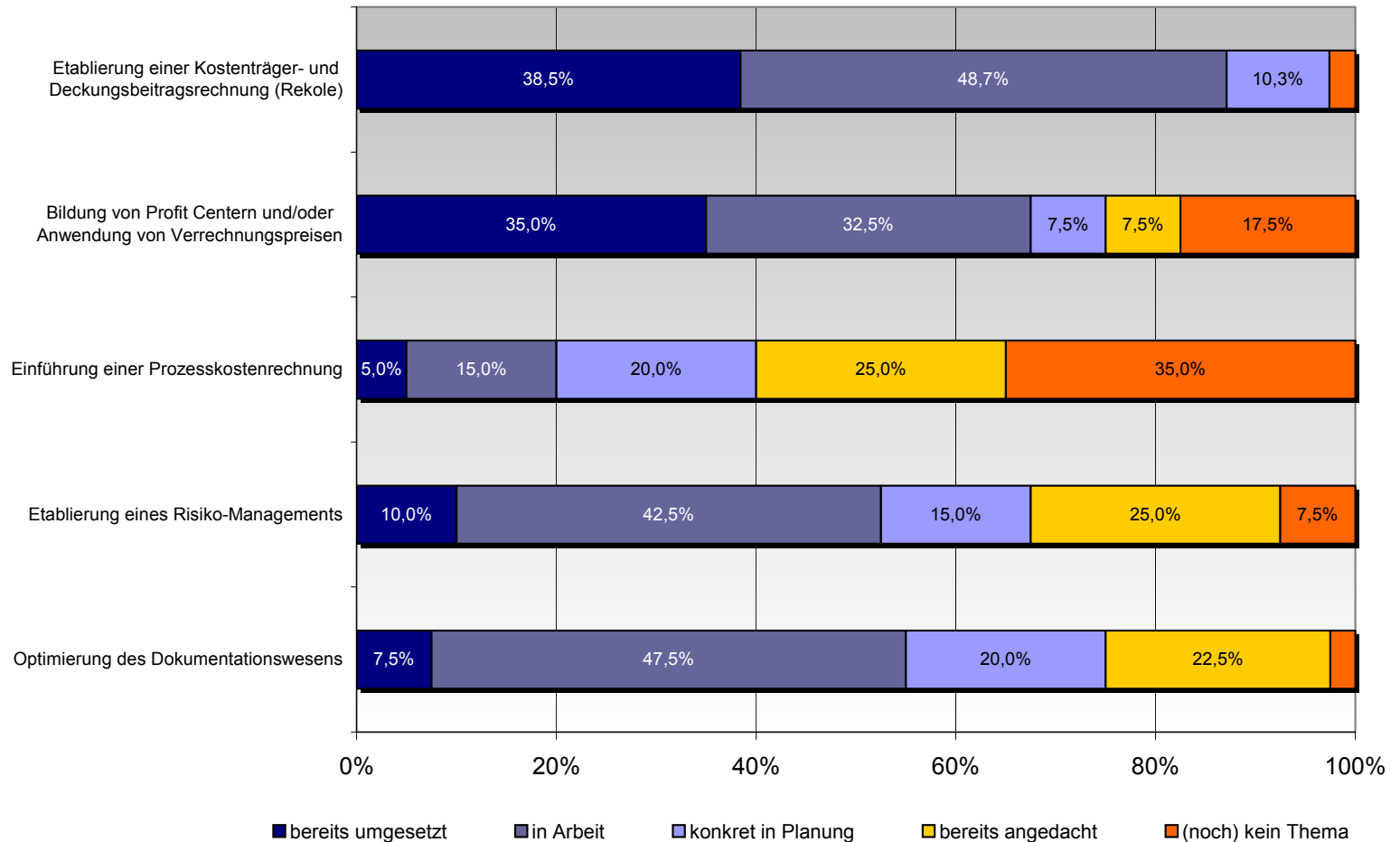


Massnahmen und Aktivitäten: Qualitätsmanagement



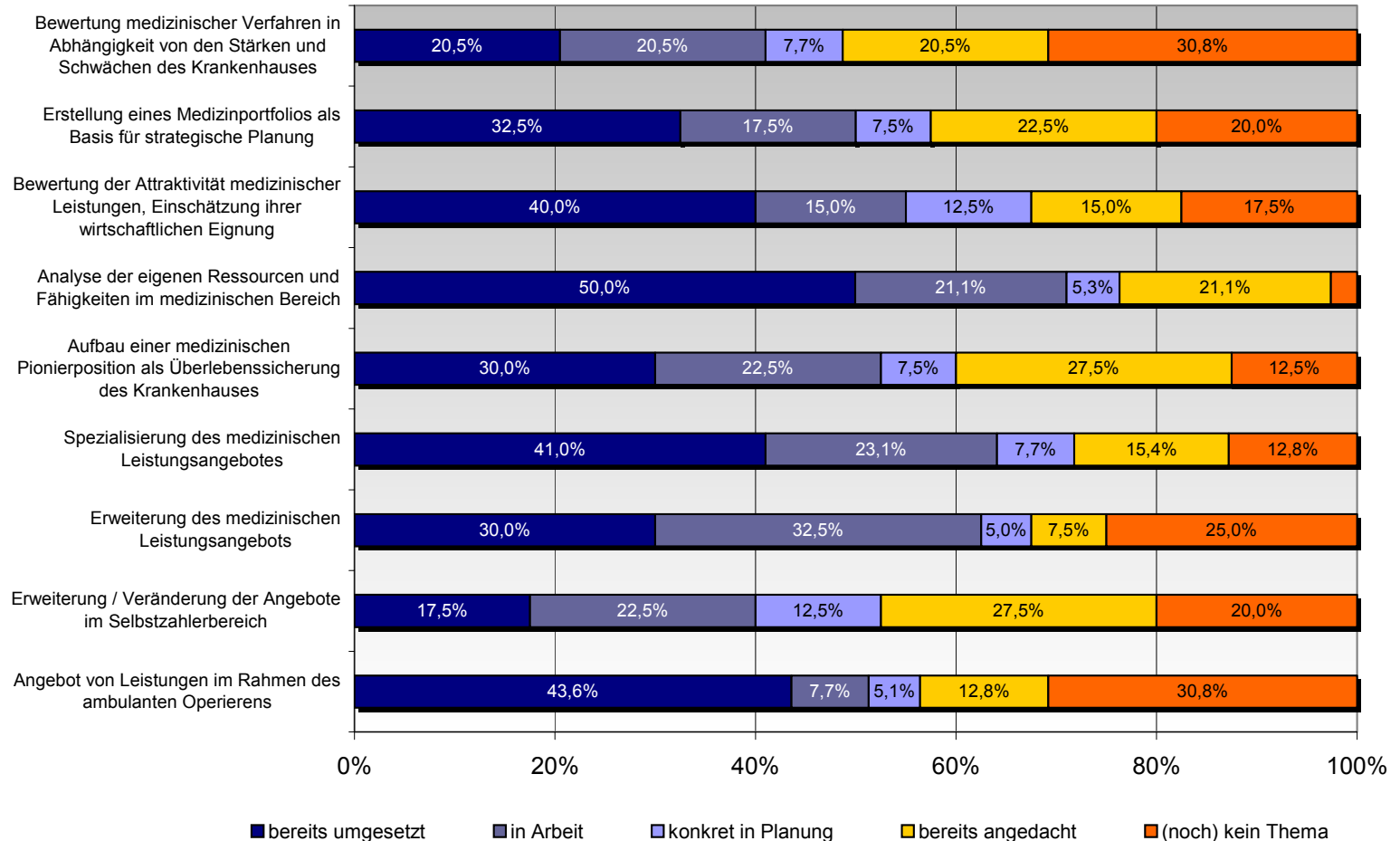


Massnahmen und Aktivitäten: Controlling und Kostenmanagement



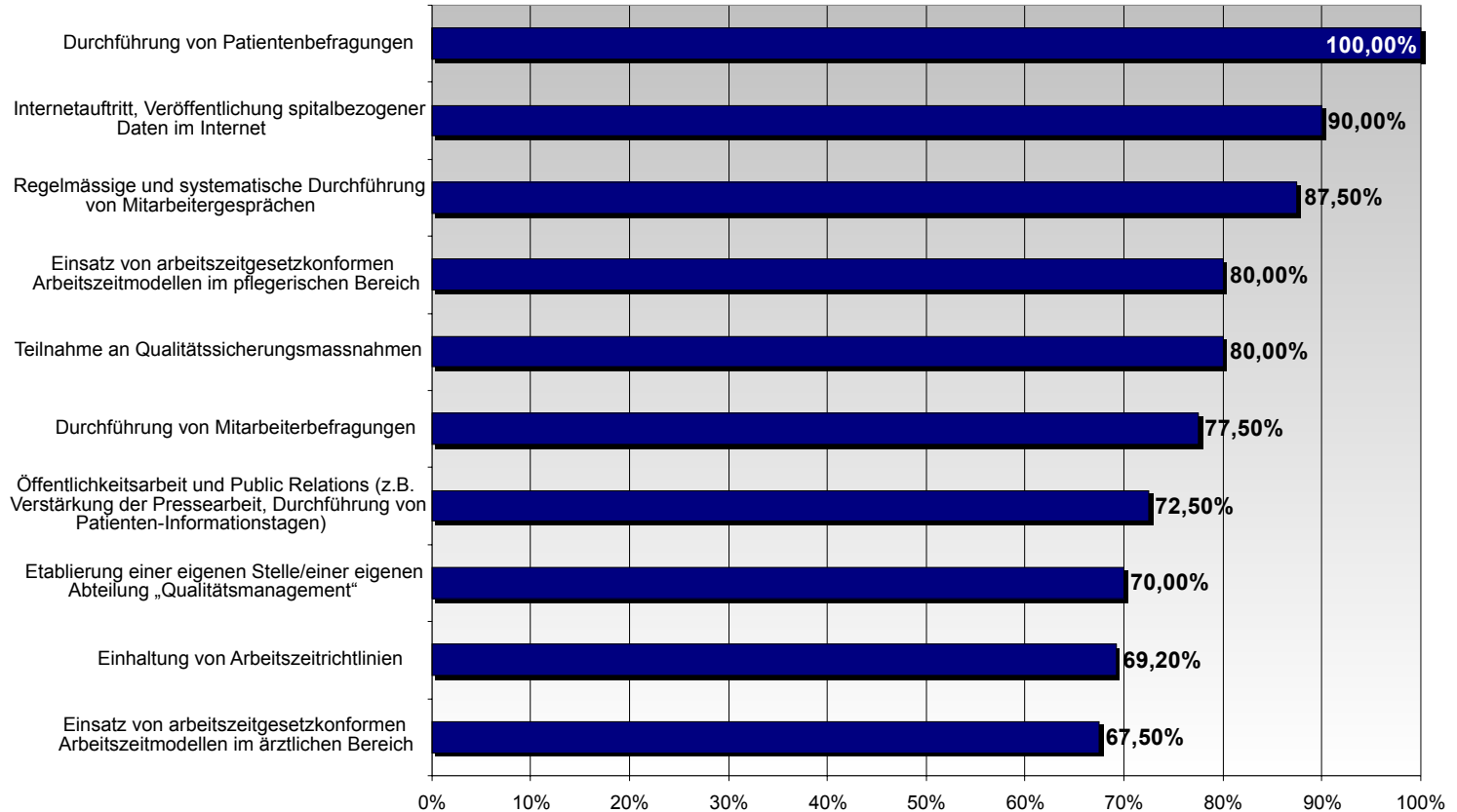


Massnahmen und Aktivitäten: Medizinisches Leistungsspektrum



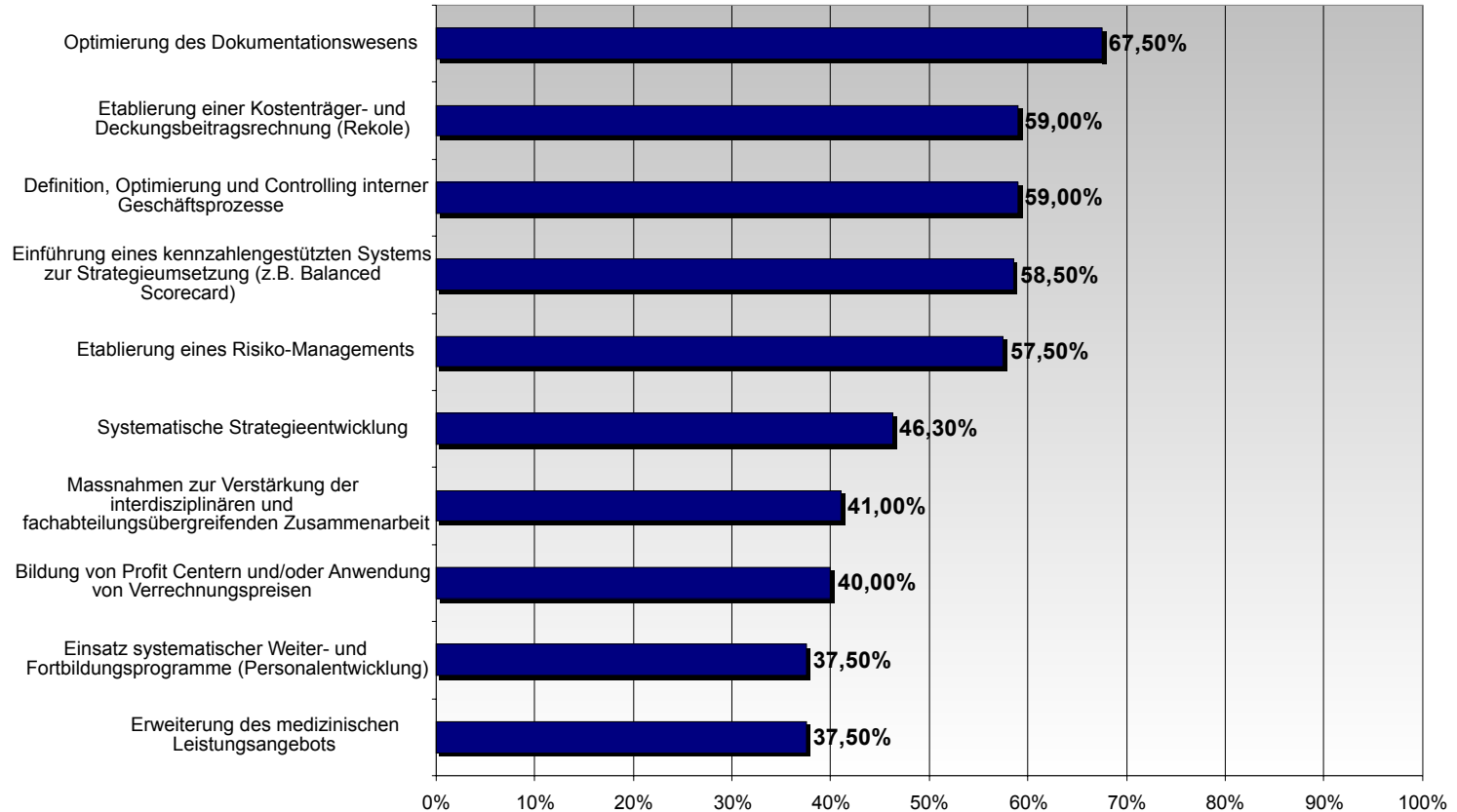


Massnahmen und Aktivitäten: Top 10 - bereits umgesetzt -



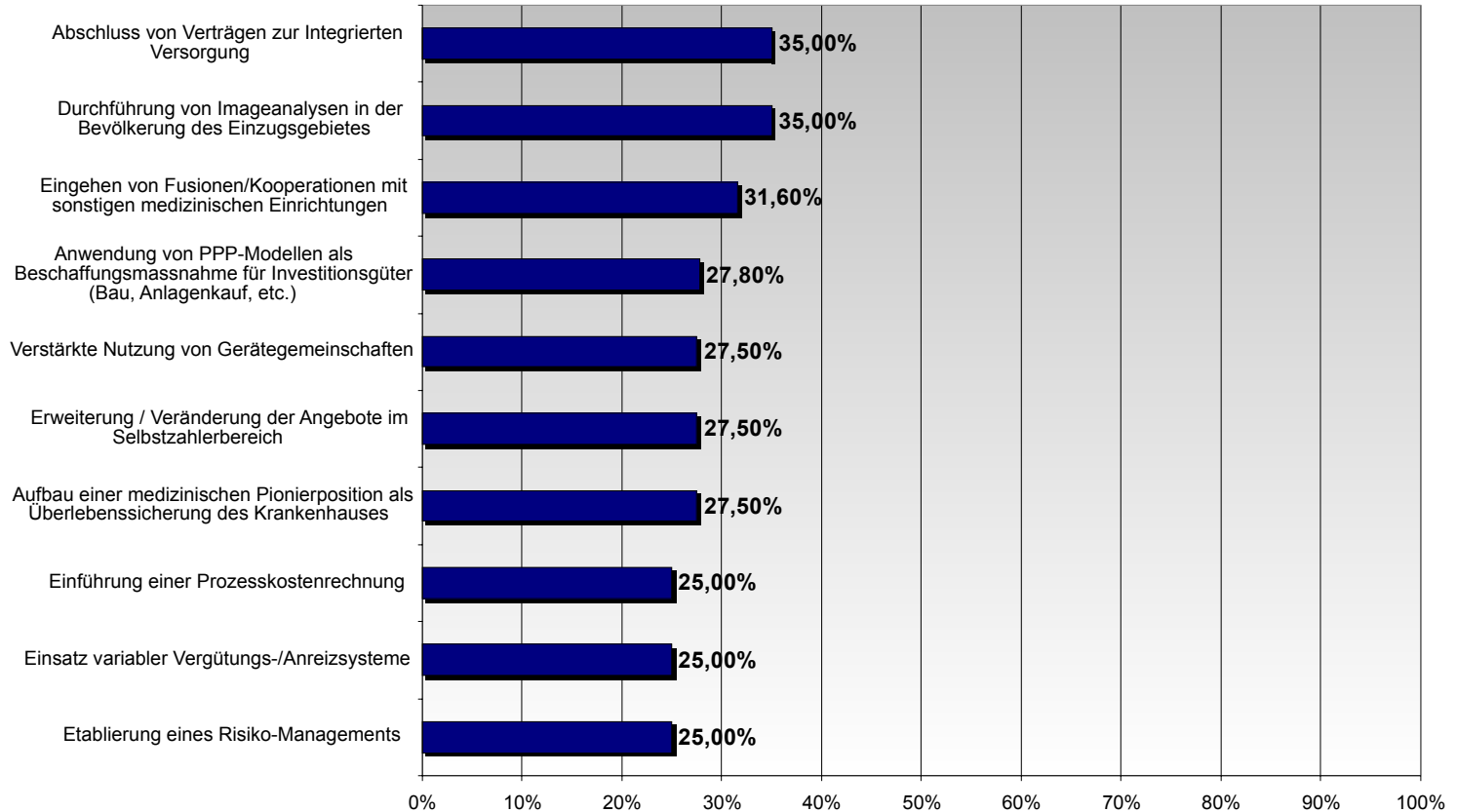


Massnahmen und Aktivitäten: Top 10 - in Arbeit, konkret in Planung -



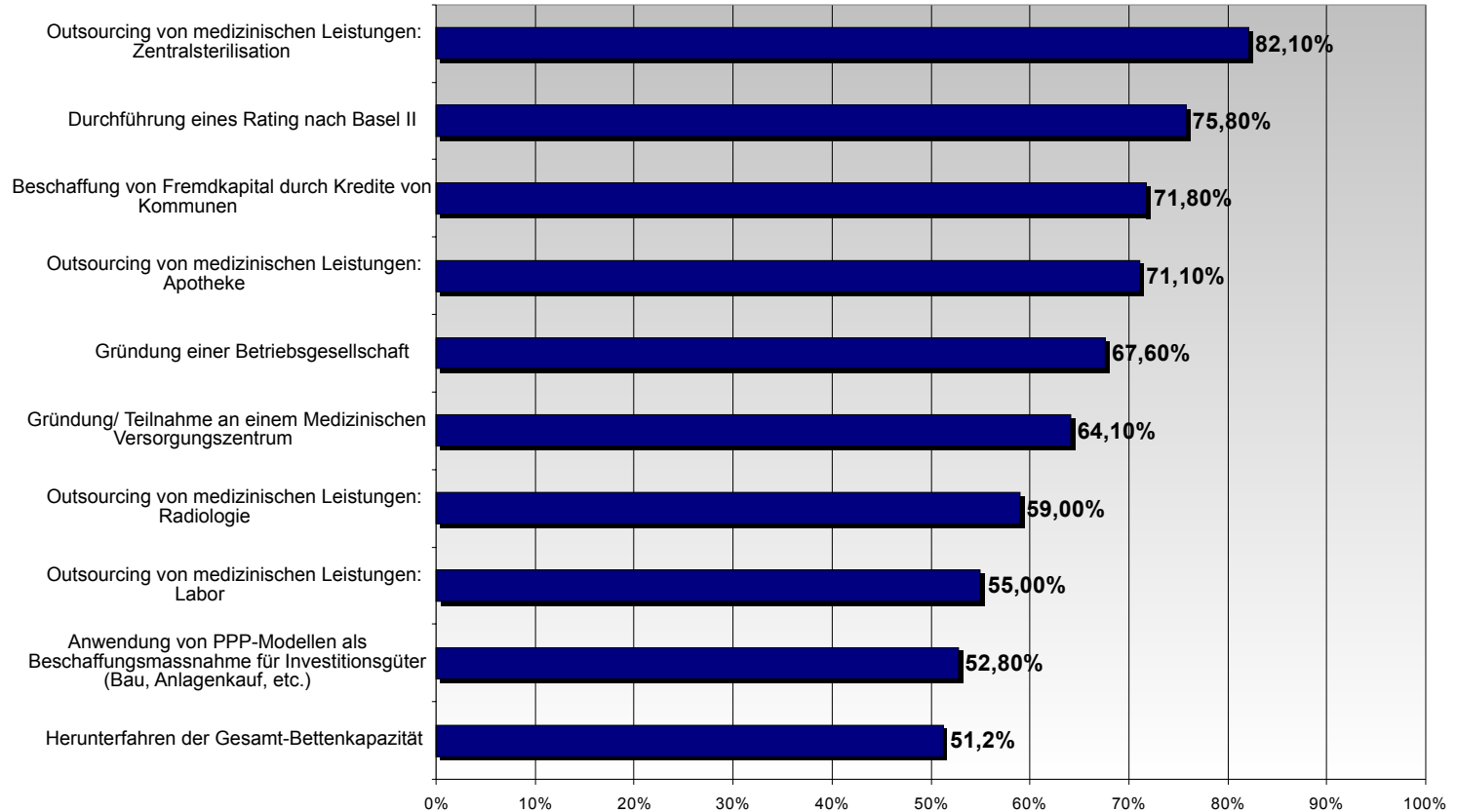


Massnahmen und Aktivitäten: Top 10 - bereits angedacht -





Massnahmen und Aktivitäten: Top 10 - für unser Haus (noch) kein Thema -





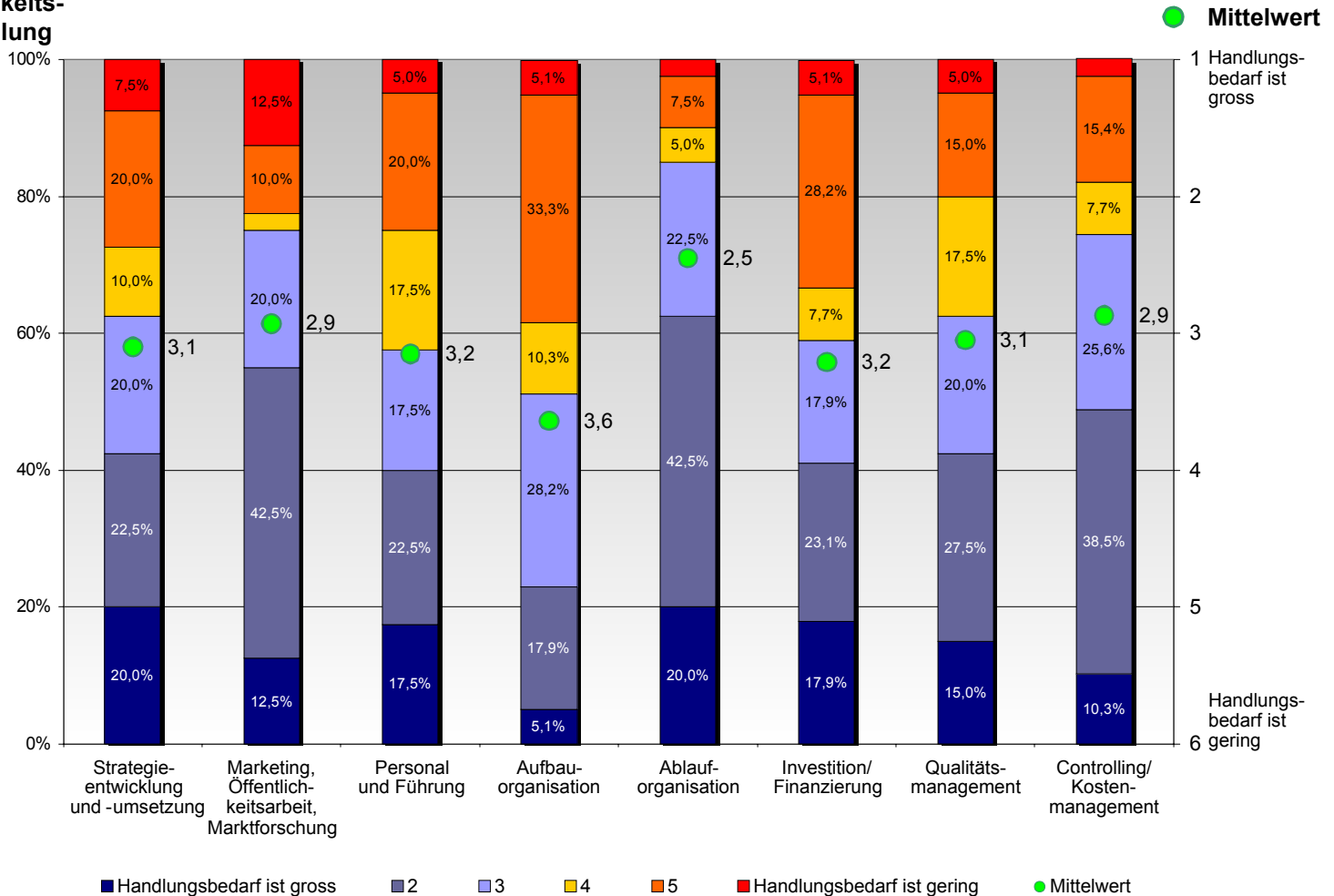
3 Ergebnisse

- 3.4 In welchen Bereichen sehen Schweizer Spitäler einen Handlungsbedarf für die nähere Zukunft?
 - Häufigkeitsverteilungen und Mittelwerte für die abgefragten Bereiche
 - Existieren Unterschiede zwischen Spitälern unterschiedlicher Grösse?
 - Existieren Unterschiede zwischen Spitälern unterschiedlicher Trägerschaft?
 - Abgleich: Festgestellter Handlungsbedarf und tatsächliches Aktivitätsniveau



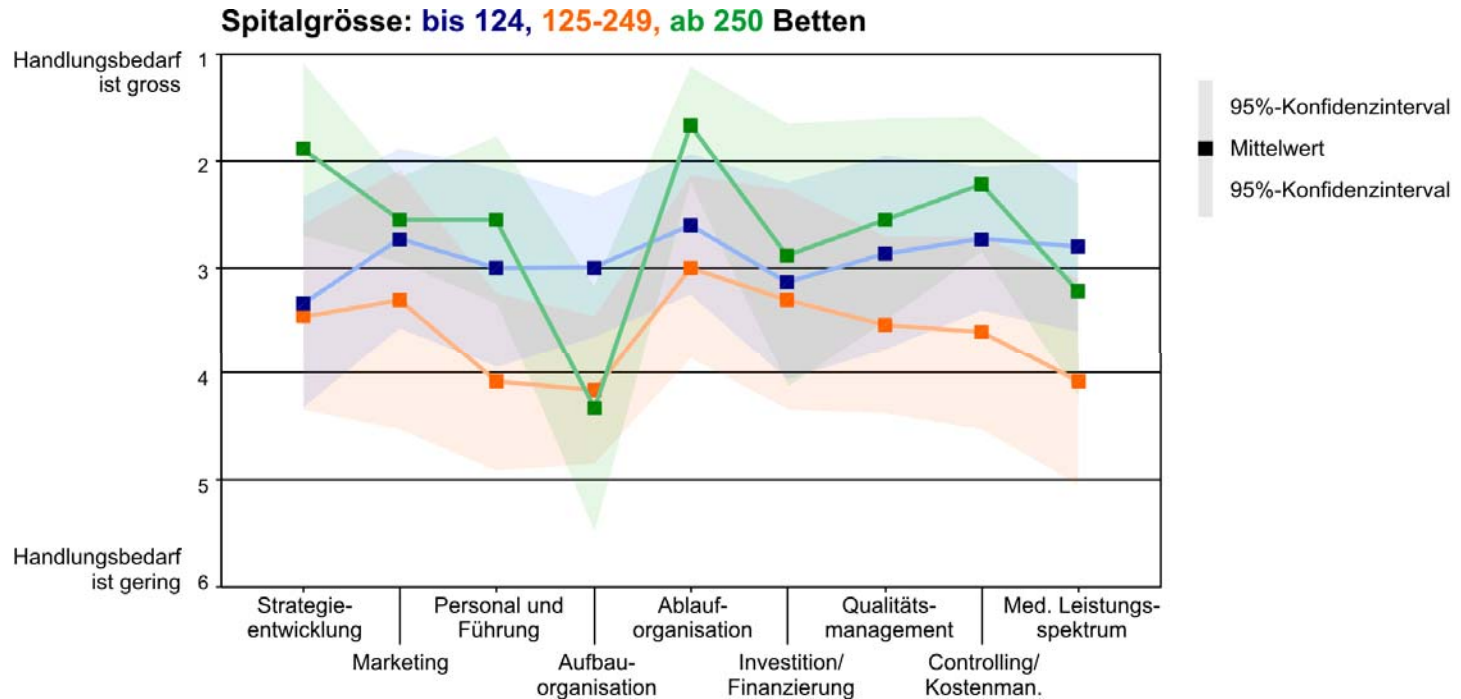
Handlungsbedarf: In welchen Bereichen?

Häufigkeitsverteilung



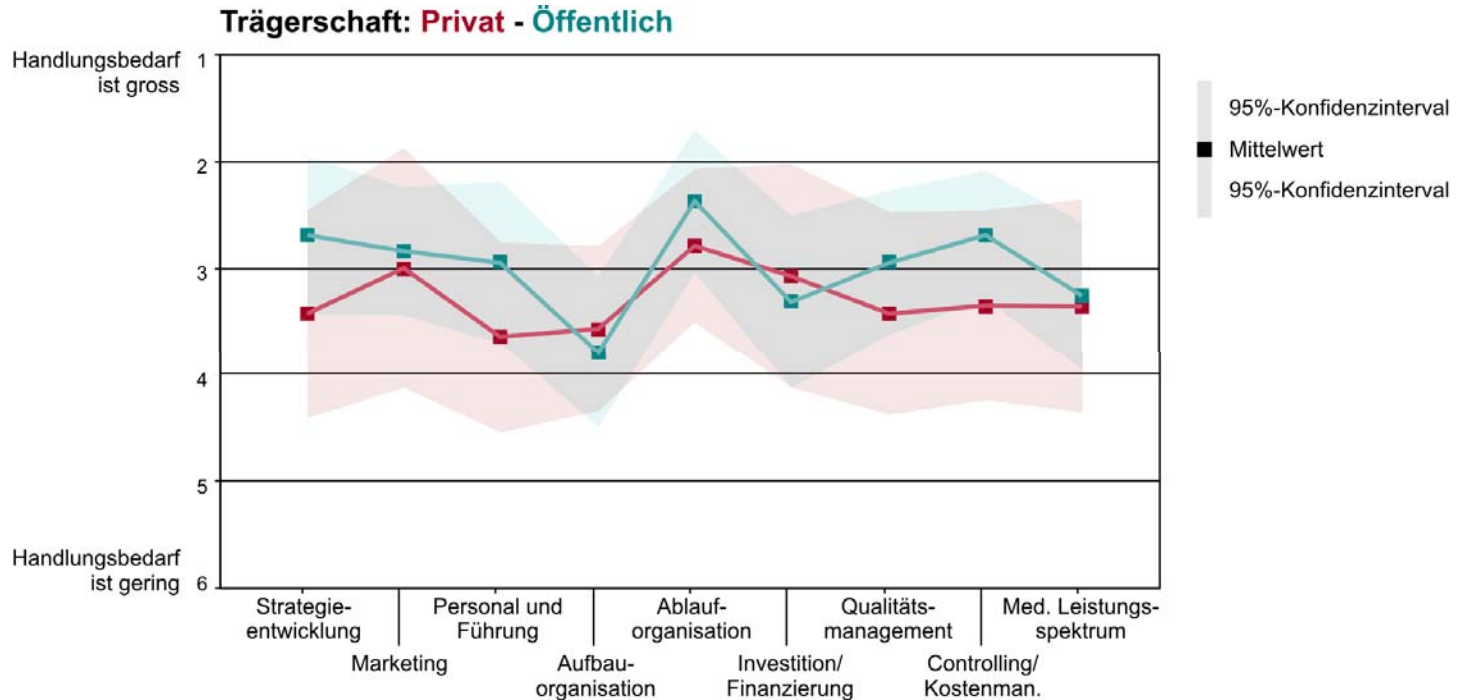


Handlungsbedarf: Spitäler unterschiedlicher Grösse





Handlungsbedarf: **Spitäler unterschiedlicher Trägerschaft**





Handlungsbedarf: Tatsächliches Handeln

