

# **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](mailto:info@gebera.de) ; [www.gebera.de](http://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 <b>Deloitte Touche Tohmatsu</b></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



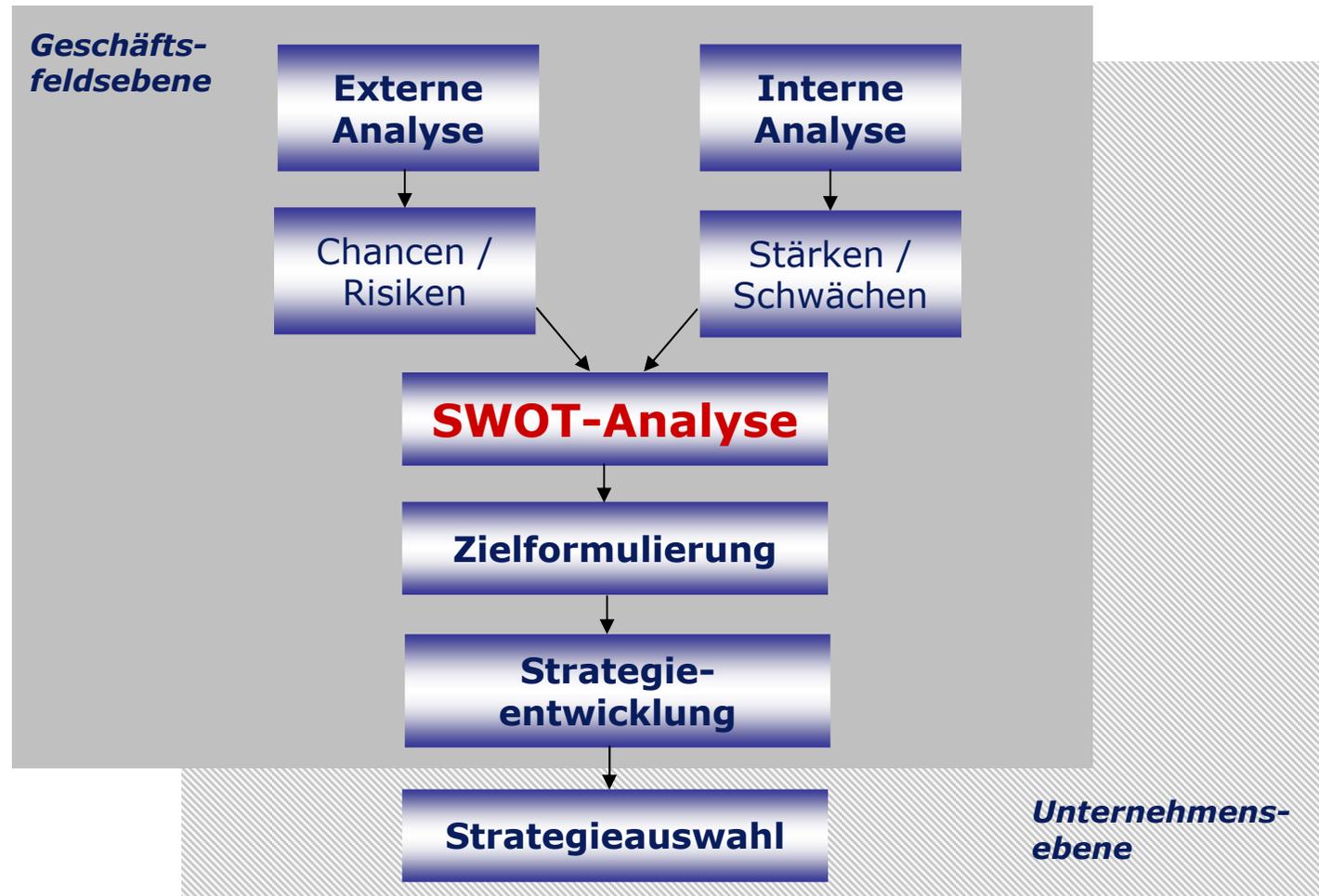
# Strategisches Management im Krankenhaus

## **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?



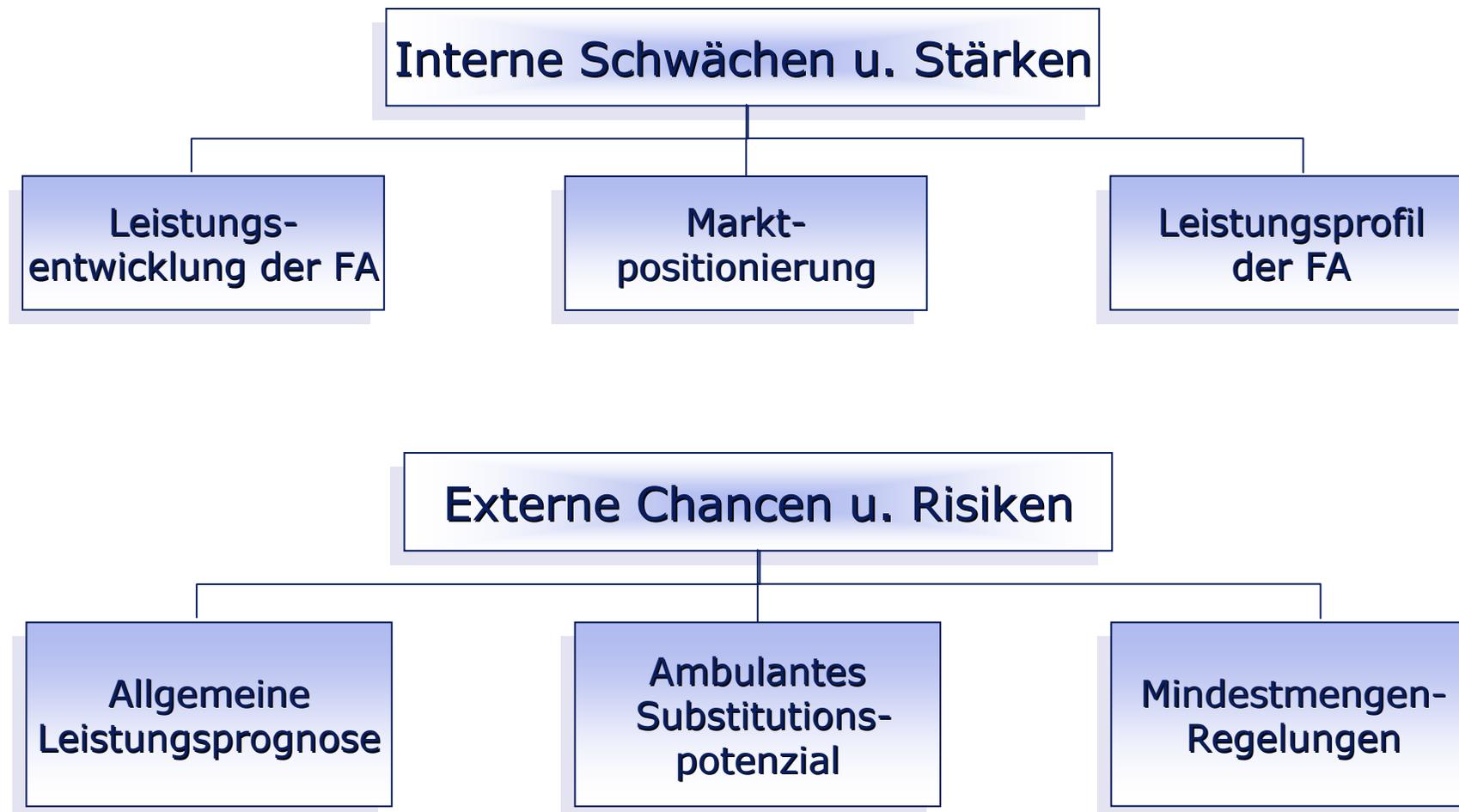
# Leistungsorientierte SWOT-Analyse

## **Datengrundlage**

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

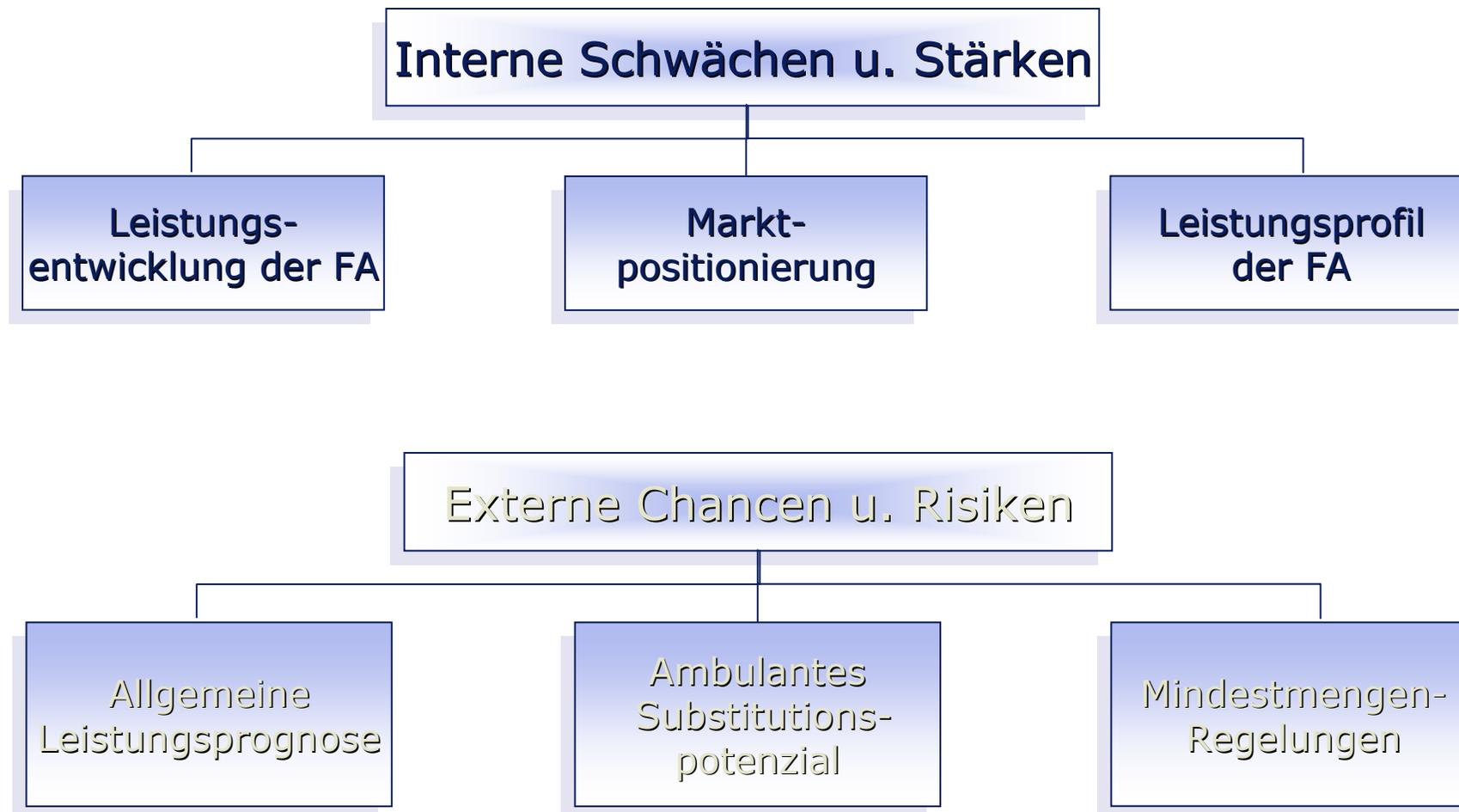
# Leistungsorientierte SWOT-Analyse

## Systematik – Untersuchungskriterien



# Leistungsorientierte SWOT-Analyse

## Systematik – Untersuchungskriterien

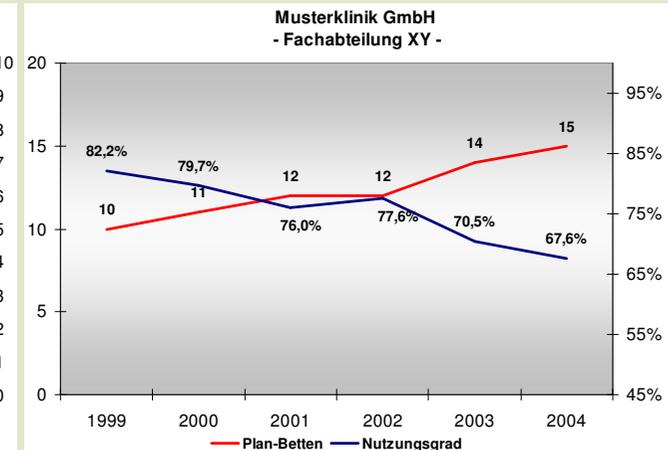
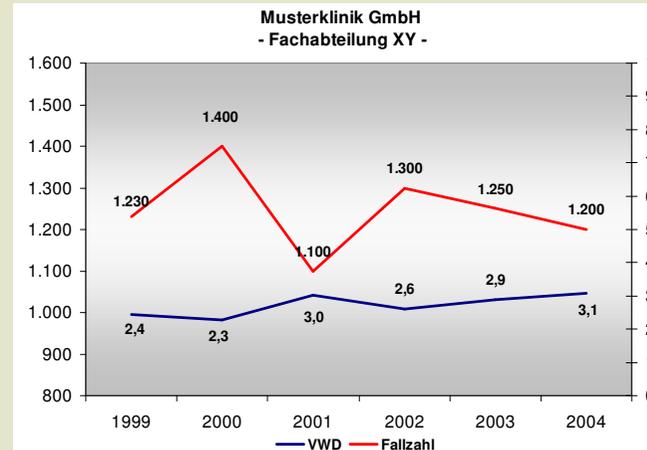


# Leistungsorientierte SWOT-Analyse

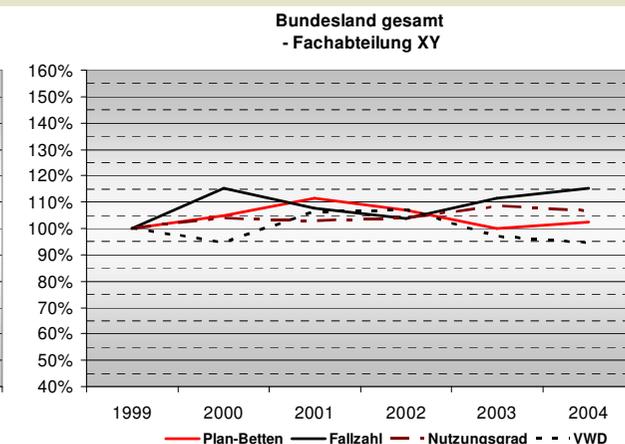
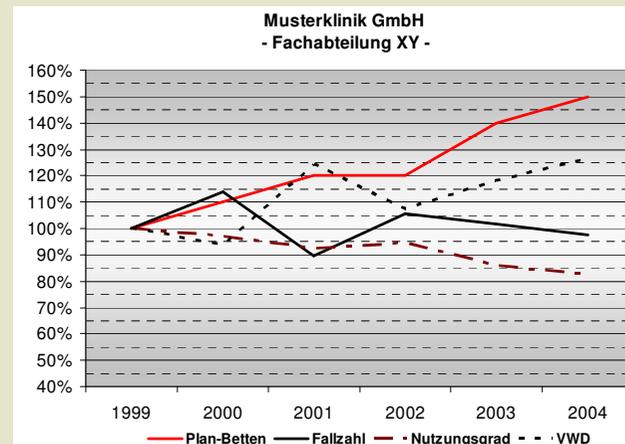
## Leistungsentwicklung auf Fachabteilungsebene

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

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

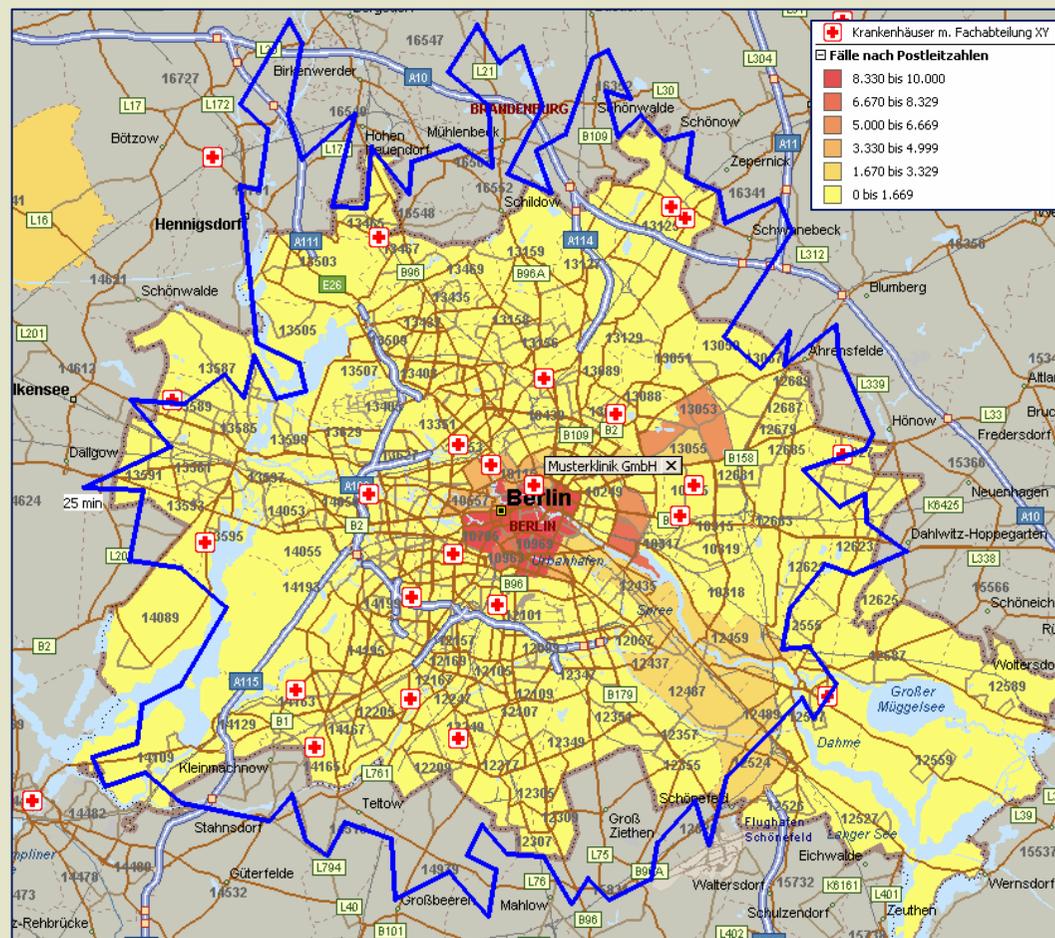


- **Vergleich der Leistungsparameter -Entwicklung** mit der fachabteilungsbezogenen Entwicklung im **Bundesdurchschnitt**



# Leistungsorientierte SWOT-Analyse Marktpositionierung – Einzugsgebiet & Konkurrenz

## Einzugsgebiet auf Fachabteilungsebene

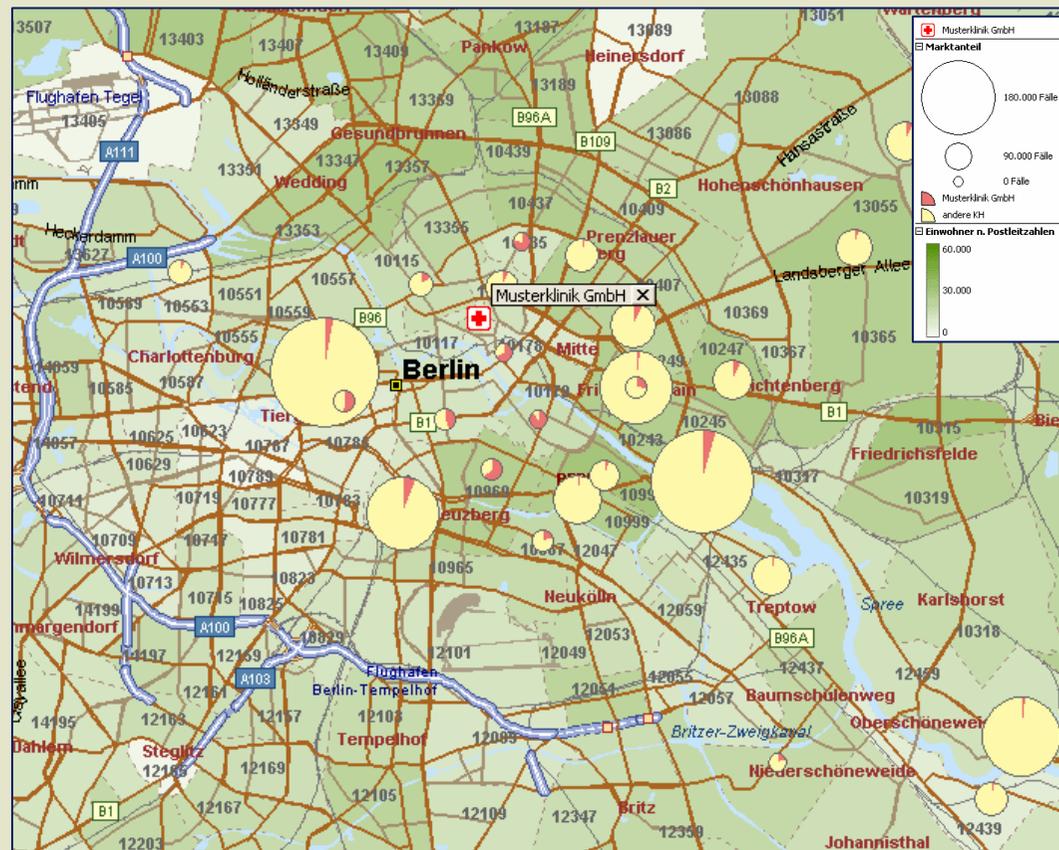


- Analyse des Patienteneinzugsgebietes gibt Informationen über die Reputation und regionale Bedeutung eines Krankenhauses
  - Herkunft der Patienten
  - Darstellung des regionalen Einzugsgebietes
  - Visualisierung der Konkurrenzsituation je Fachabteilung
- Bewertung ist u.a. von der regionalen Konkurrenzsituation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

# Leistungsorientierte SWOT-Analyse

## Marktpositionierung – Marktanteile & Marktpotenzial

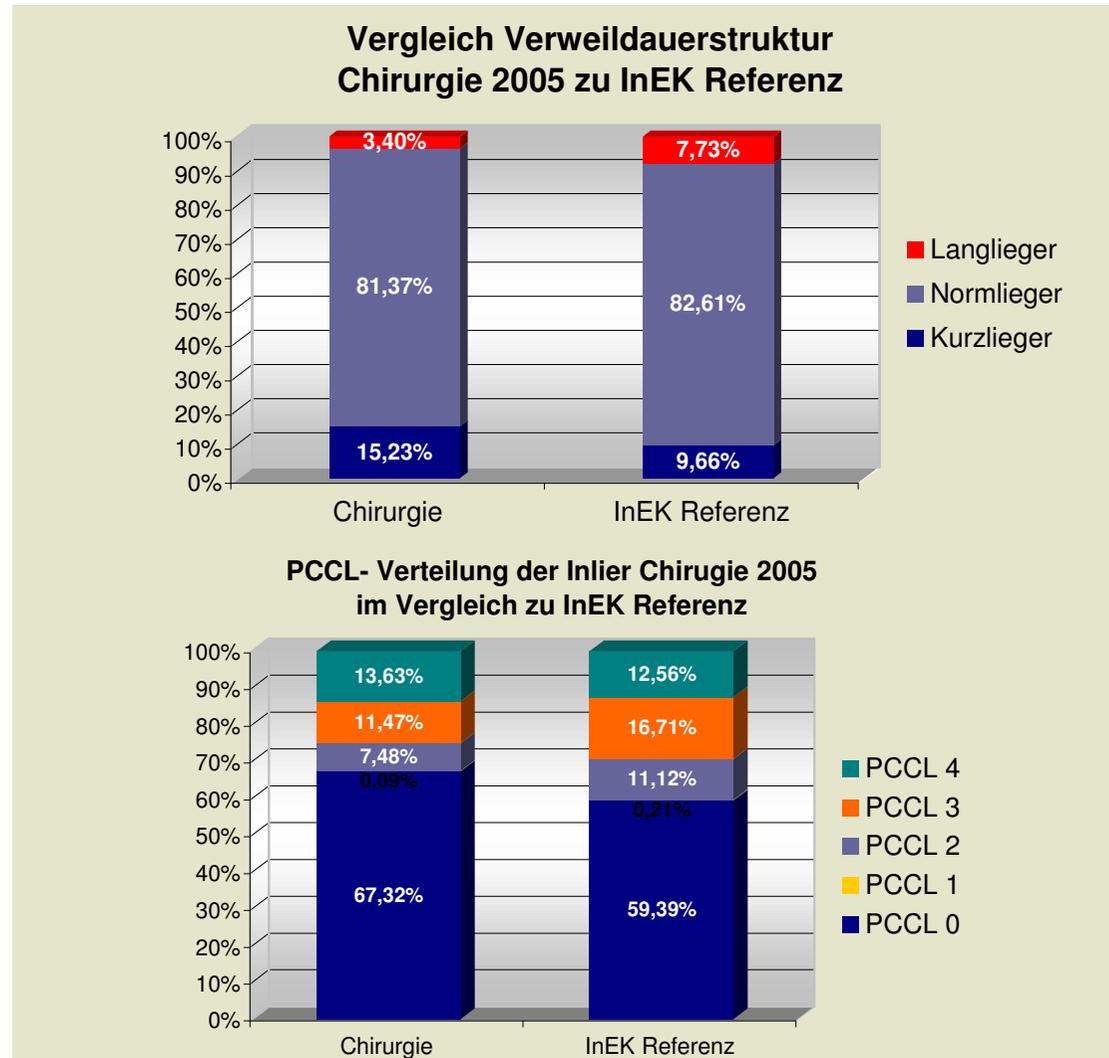
### Marktanteil & Marktpotenzial



- 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

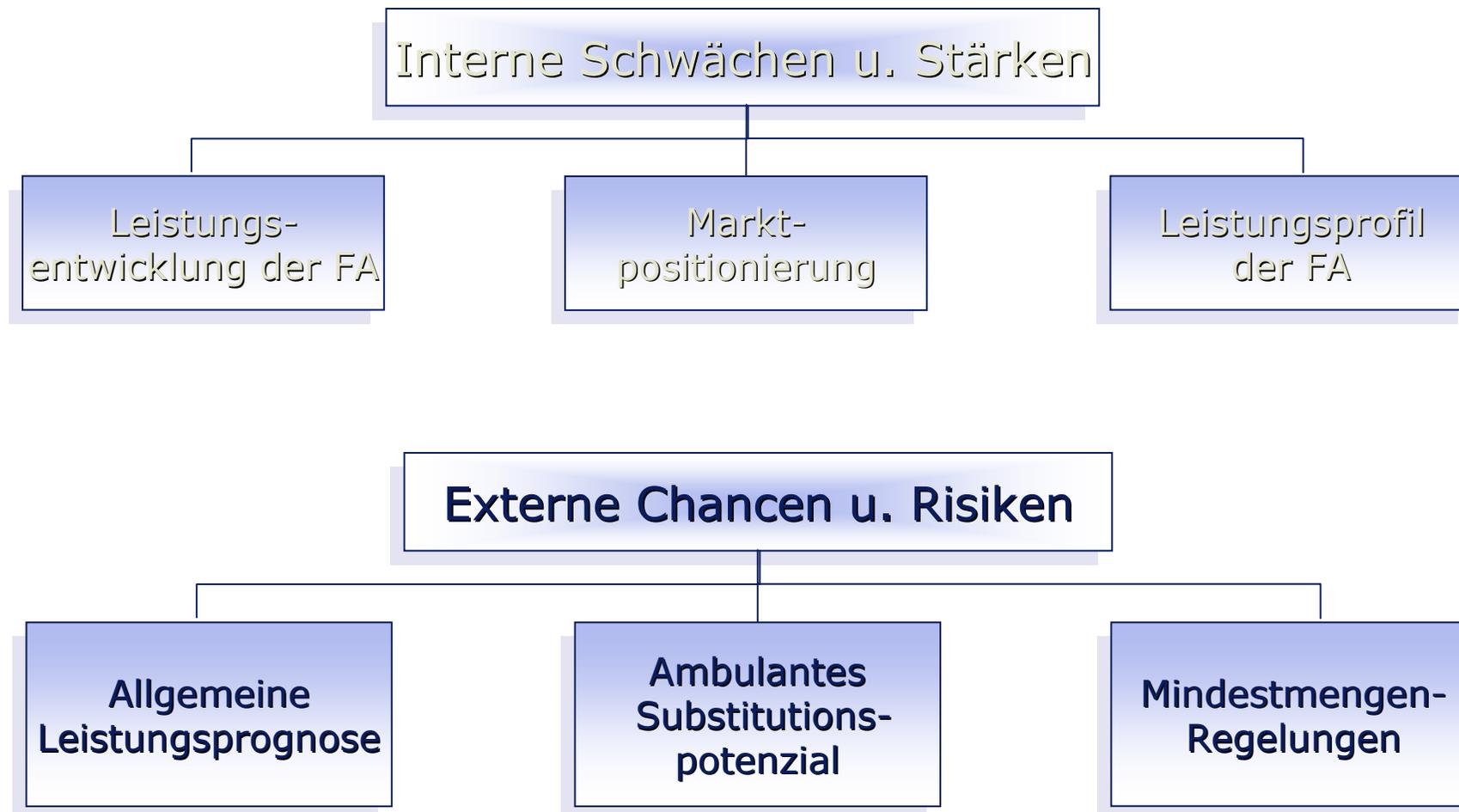
# Leistungsorientierte SWOT-Analyse

## 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

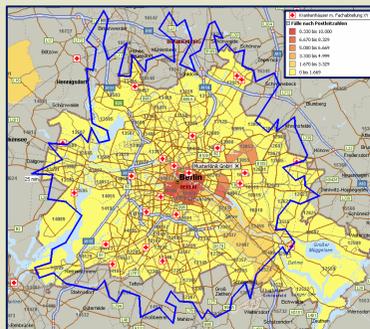


# Leistungsorientierte SWOT-Analyse

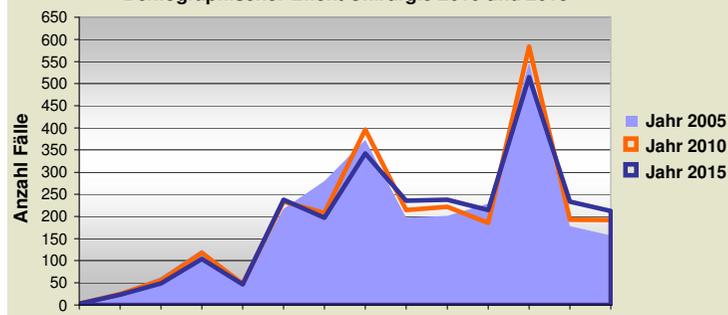
## Leistungsprognose auf Fachabteilungsebene

### 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



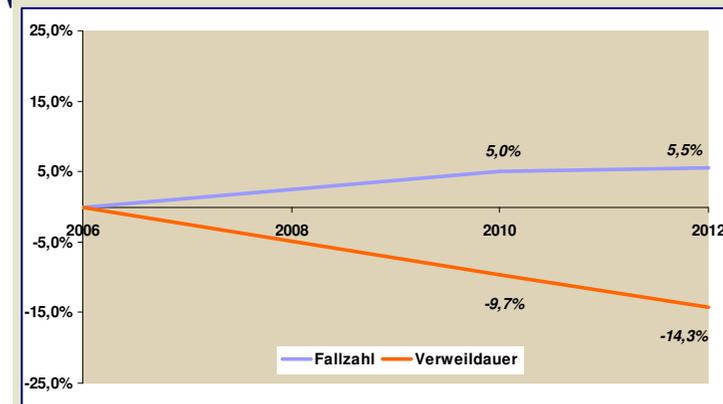
Demographischer Effekt Chirurgie 2010 und 2015



**Leistungsprognose  
für die  
Fachabteilung**

### 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

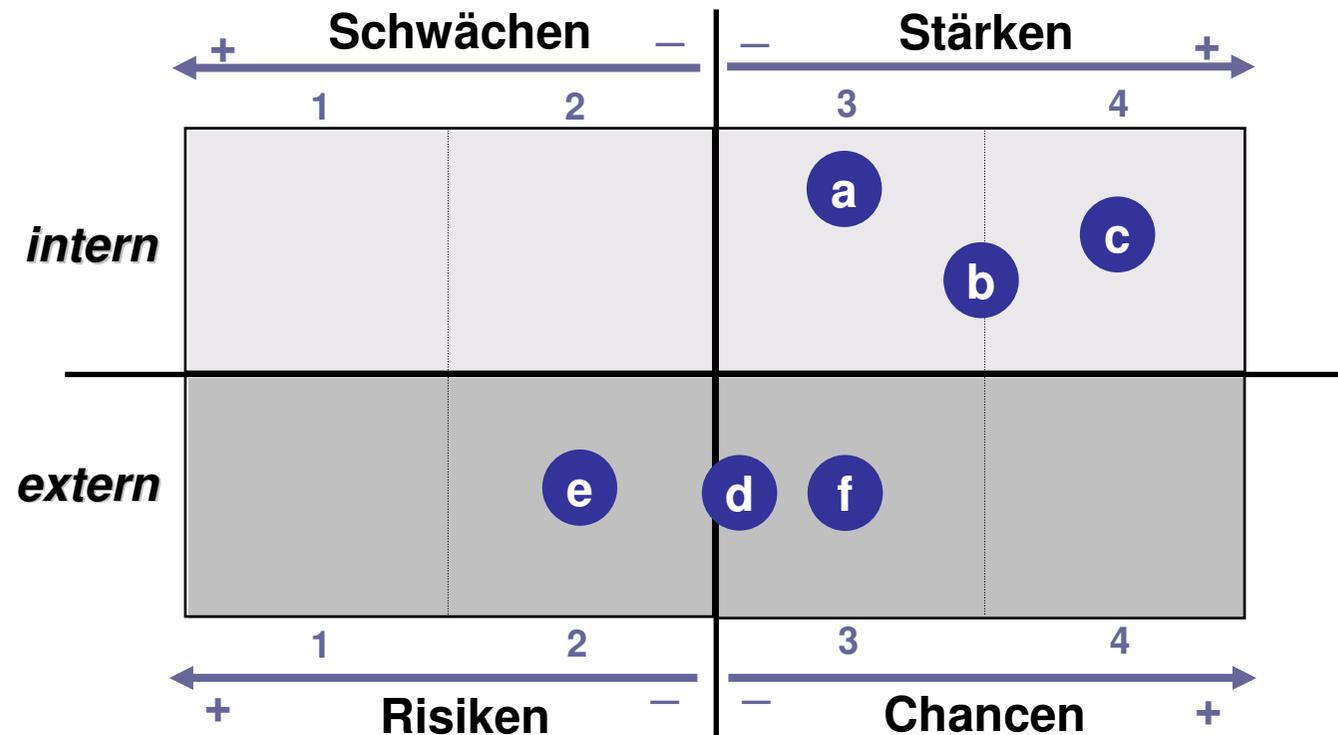
- Analyse der bisherigen Entwicklung ambulanter Leistungserbringung in der Fachabteilung
- Quantifizierung des Risikos stationäre Fälle in den ambulanten Bereich zu verlieren (Erlösverluste)
- Identifizierung der Fälle, die bestimmte Kriterien erfüllen:
  - niedrige PCCL-Werte & sehr kurze Verweildauern
  - 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

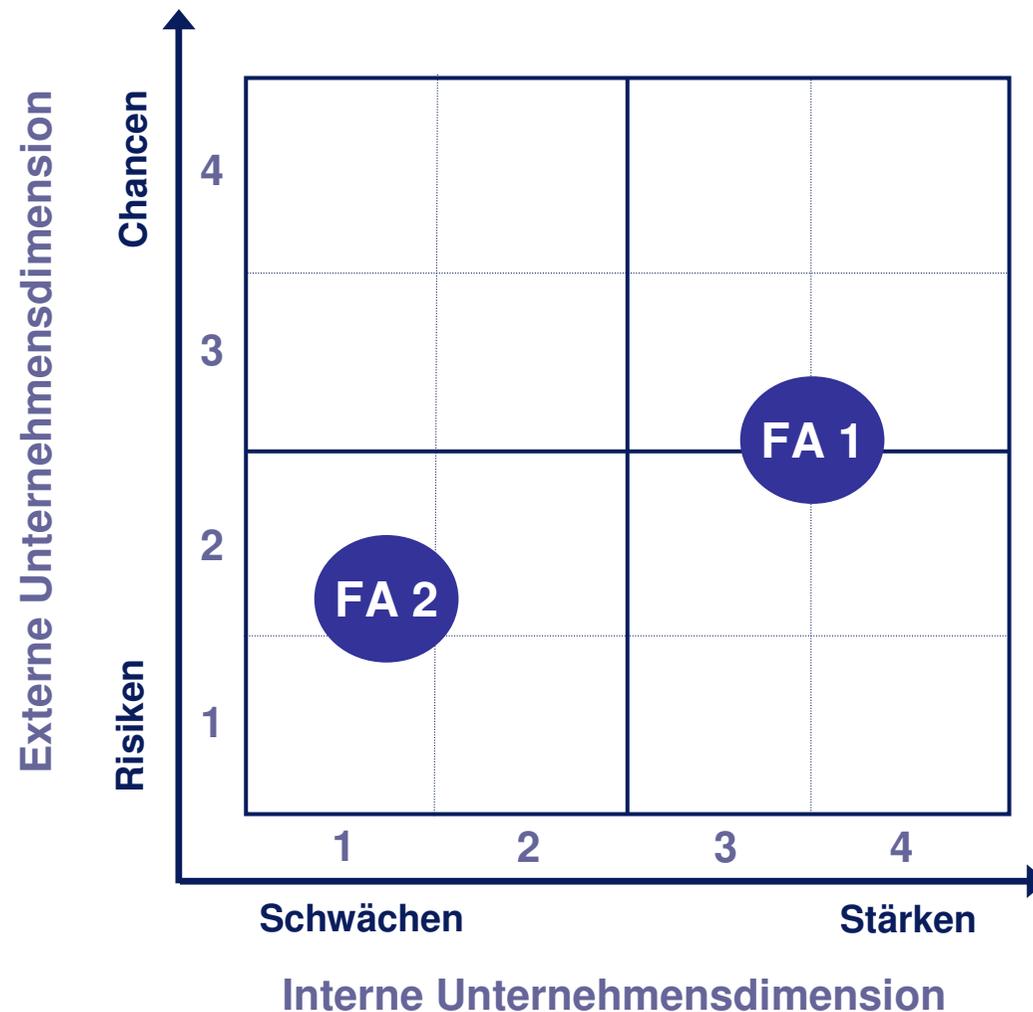
# Leistungsorientierte SWOT-Analyse

## SWOT - Matrix (Beispiel)



- a** Bisherige Kennzahlenentwicklung
- b** Marktpositionierung
- c** Leistungsprofil
- d** Prognostizierte Leistungsentwicklung
- e** Ambulantes 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

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



**Routinedaten sind als essentieller Bestandteil der strategischen Geschäftsfeldanalyse im Krankenhaus sinnvoll einsetzbar**



**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](mailto:info@gebera.de) ; [www.gebera.de](http://www.gebera.de)