Spital übermorgen

Praxishandbuch Spitalstrategie

Weitsichtig planen, zielsicher umsetzen

Eine Studie von PwC in Zusammenarbeit mit AbbVie

pwc

abbvie

Diese Publikation bietet Hilfe bei der Erarbeitung der Strategie eines Spitals. Je nach Organisation können die Anforderungen an den Strategieprozess variieren. Daher sind eventuell andere Themen als die hier aufgeführten zentral. In diesem Sinn erhebt das Dokument keinen Anspruch auf Vollständigkeit. AbbVie und PwC übernehmen keine Haftung für die Ergebnisse von Strategien, die mit diesem Praxishandbuch erarbeitet wurden.

Zur Vereinfachung werden im folgenden Text ausschliesslich männliche Personenbezeichnungen verwendet. Sie gelten selbstverständlich auch für die weiblichen Formen.

© 2015 PwC. Alle Rechte vorbehalten. In diesem Dokument steht «PwC» für PricewaterhouseCoopers AG, die eine Mitgliedsfirma der PricewaterhouseCoopers International Limited ist. Jede Mitgliedsfirma ist eine eigenständige Rechtsperson.

Inhalt

Vorwort 5

1. Zu dieser Publikation 6

1.1 Ziele 6
1.2 Inhalte und Gliederung 6

2. Strategieprozess 7

3. Initialisierung 8

3.1 Projektauftrag 8
3.2 Projektorganisation 8

4. Strategische Analyse 9

4.1 Externe Analyse 9
4.1.1 Makroumfeld und Trends 9
4.1.2 Spitalmarktanalyse 10
4.1.3 Ableitung von Chancen und Gefahren 11
4.2 Interne Analyse 11
4.2.1 Spitalanalyse 11
4.2.2 Ableitung von Stärken und Schwächen 12
4.3 Portfoliodarstellungen 13
4.4 SWOT-Analyse und Schlussfolgerungen 13

5. Strategieentwicklung 14

5.1 Vision, Mission und Werte 14
5.2 Strategische Ziele 14
5.3 Strategielandkarte 15
5.4 Strategische Leitsätze (Kernstrategien) 16

6. Umsetzungsplanung 17

6.1 Funktional-/Teilstrategien 17
6.2 Strategische Projekte und Massnahmen 18
6.3 Verankerung der Strategie im Unternehmen 18
6.4 Erstellung Businessplan 18

7. Strategiereview 18

8. Arbeitsblätter 19

Arbeitsblatt 1: Projektauftrag 20
Arbeitsblatt 2: STEP-Analyse 21
Arbeitsblatt 3: Marktanalyse 22
Arbeitsblatt 4: Chancen und Gefahren 23
Arbeitsblatt 5: Kennzahlen für eine quantitative Spitalanalyse 24
Arbeitsblatt 6: Qualitative Spitalanalyse 25
Arbeitsblatt 7: Stärken und Schwächen 26
Arbeitsblatt 8: Schlussfolgerungen aus SWOT-Analyse 27
Arbeitsblatt 9: Strategische Ziele 28
Arbeitsblatt 10: Strategische Leitsätze 29
Arbeitsblatt 11: Projekte und Massnahmen 30

9. Weiterführende Literatur 31

Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser

Das Gesundheitswesen verändert sich rasant; die Lebenserwartung der Bevölkerung steigt weiterhin an. Gleichzeitig nehmen chronische Krankheiten zu, sodass viele Menschen sich auf ihrem Lebensweg mit einer oder mehreren davon auseinandersetzen müssen. Diese Entwicklung belastet den Patienten, aber auch die Gesellschaft und das Gesundheitswesen. Die Spitäler stehen somit vor vielfältigen Herausforderungen.

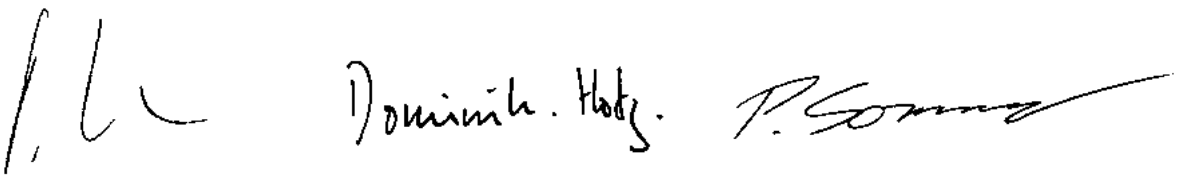
Dieses Praxishandbuch wurde in einer Kooperation zwischen AbbVie und PwC erstellt. Als biopharmazeutisches Unternehmen möchte AbbVie den anstehenden Herausforderungen mit neuen Lösungen begegnen und zu einem nachhaltigen Gesundheitssystem beitragen. Um weltweit innovative Projekte und Initiativen anzustossen, fördert AbbVie in vielen ihrer Standortländer das Gesundheitswesen. Dafür arbeitet AbbVie mit diversen Branchenakteuren zusammen. Mit diesem Engagement will AbbVie gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen – so auch in der Schweiz. Denn auch für das Schweizer Gesundheitswesen und insbesondere für die Spitäler hält die Zukunft vor dem Hintergrund der neuen Spitalfinanzierung anspruchsvolle Aufgaben bereit.

Ihnen als Vertreter von Verwaltungsräten, strategischen Führungsgremien und Spitalleitungen geben wir heute ein Instrument an die Hand, mit dem Sie Strategien für kleinere und mittelgrosse Spitäler weitsichtig entwickeln und zielsicher umsetzen können. Wir unterstützen Sie damit in der Analyse, Strategieentwicklung und Umsetzungsplanung. Einige Benchmarkdaten zeigen Ihnen nützliche Branchenvergleiche auf.

Mit Hilfe dieser Publikation sollen Sie Ihre Herausforderungen praxisorientiert angehen und Ihre Chancen bestmöglich nutzen können. Zudem möchten wir dazu beitragen, den Dialog der Spitäler für ein qualitativ hochstehendes und kosteneffizientes Gesundheitswesen zu intensivieren.

Unser Handbuch lässt sich ohne externe Unterstützung anwenden. Die hier publizierten Inhalte leiten sich aus unserer Erfahrung mit Strategieentwicklungsprozessen in Spitälern ab. Dabei haben wir bewusst die Perspektive der Praxis gewählt: Die aufgeführten Methoden sind mehrfach praxiserprobt und – mit Schwerpunkten in der akuten Grundversorgung – auf kleine und mittelgrosse Spitäler ausgelegt. Unsere Ausführungen wurden bereits mit einem Spital getestet und mehrmals mit Rückmeldungen von verschiedenen Anspruchsgruppen ergänzt und validiert. Die Erkenntnisse aus diesem Pilotprojekt sind in das Dokument eingeflossen.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre.



Patrick Horber
General Manager
AbbVie Schweiz

Dominik Hotz
Beratung Gesundheitswesen
PwC

Philip Sommer
Beratung Gesundheitswesen
PwC

1. Zu dieser Publikation

«Das vorliegende Praxishandbuch bietet einem Regionalspital die Möglichkeit, seine Unternehmensstrategie in pragmatischer Art und Weise, jedoch umfassend und konsistent zu erarbeiten.»

Daniel Lüscher,
Direktor Kantonsspital Obwalden

1.1 Ziele

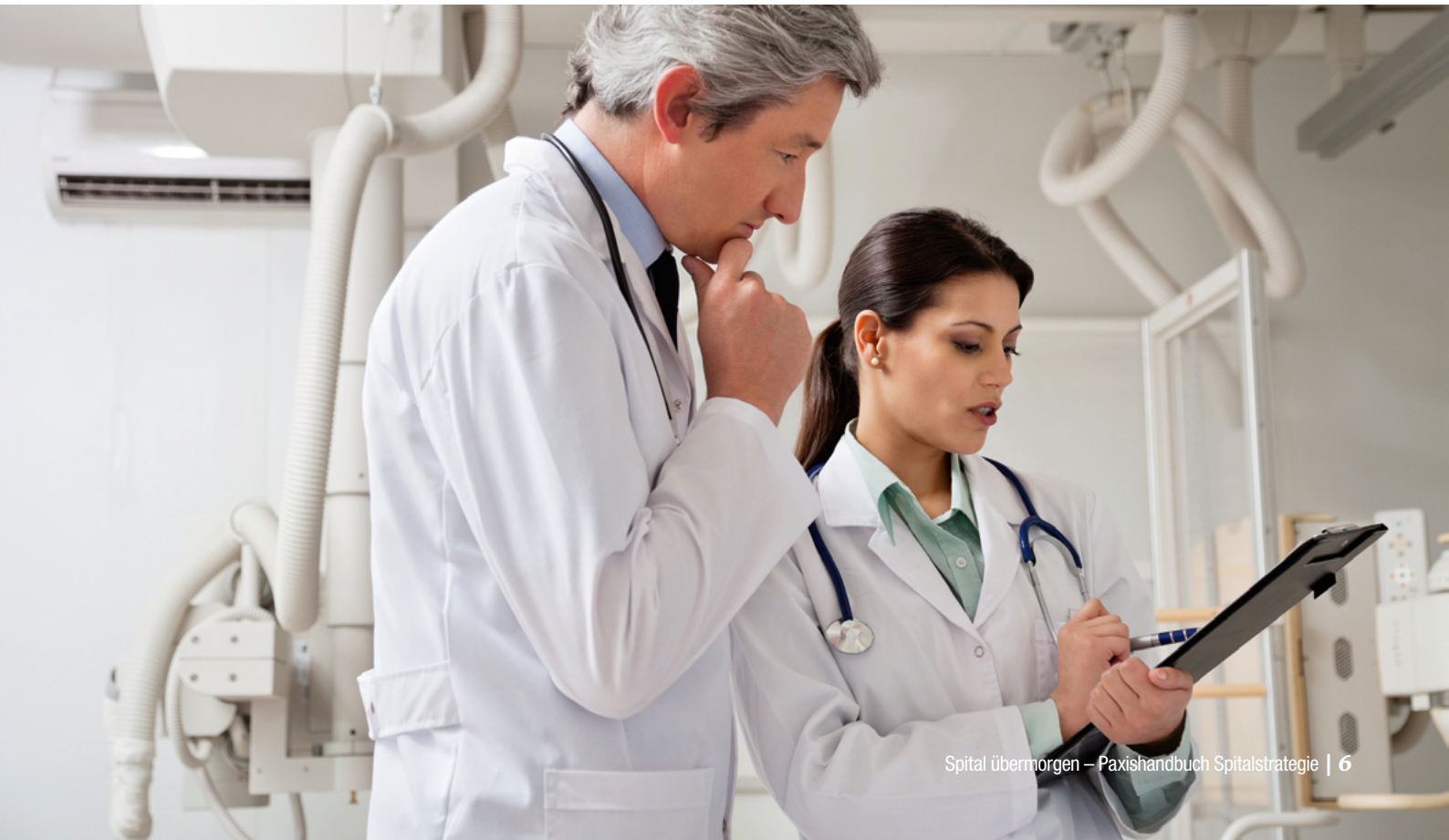
Der vorliegende Leitfaden unterstützt kleine und mittelgrosse Spitäler in einem pragmatischen und zielgerichteten Strategieentwicklungsprozess, von der Analyse bis zur Planung der Umsetzung. Er ermöglicht die schlüssige und umfassende Konzeption der gesamten Spitalstrategie und hilft Verantwortungsträgern bei der Erarbeitung fundierter Ergebnisse für die langfristig-strategische Ausrichtung ihrer Organisation. Je nach Spital und Voraussetzung können die einzelnen Schritte unterschiedlich ausgestaltet sein.

1.2 Inhalte und Gliederung

Der Leitfaden beschreibt die einzelnen Prozessschritte, erläutert die passenden Methoden dazu, gibt mit Fragestellungen konkrete Anhaltspunkte und illustriert diese mit Beispielen (in kursiver Schrift). In Kapitel 8 finden sich diverse Arbeitsblätter als anwendungsbezogene Hilfestellung. Liegt für einen Prozessschritt ein Arbeitsblatt vor, wird auf dieses wie folgt verwiesen:

(Verlinkung zu Arbeitsblatt im Anhang.)

Kapitel 9 bietet ein Literaturverzeichnis für weiterführende oder vertiefende Informationen.



2. Strategieprozess

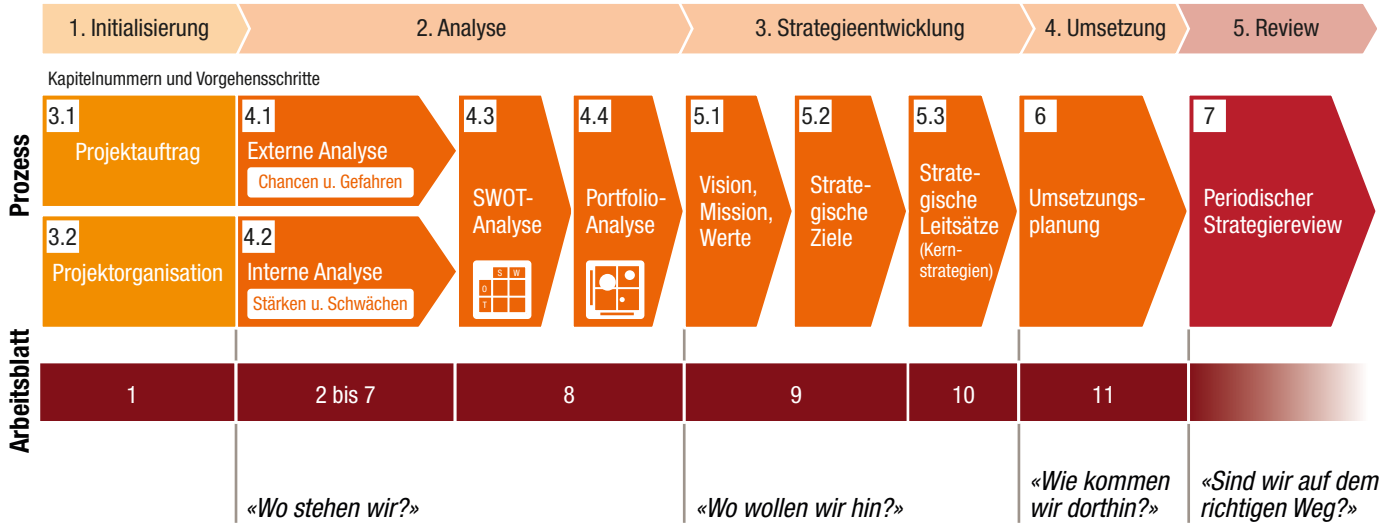
«Eine pragmatische Vorgehensweise ist ein zentraler Erfolgsfaktor für das Gelingen eines Strategieprozesses.»

Stefan Aebi,
Vorsitzender der Geschäftsleitung
Universitäre Psychiatrische Dienste Bern (UPD)

Das Vorgehen bei der Erarbeitung einer Strategie erfolgt in aufeinanderfolgenden Prozessschritten. Diese sind auf kleine und mittelgrosse Spitäler zugeschnitten.

Am Anfang der Strategieentwicklung steht die Initialisierung des Projekts. Dabei werden der Projektauftrag und die Projektorganisation festgelegt. Danach erfolgt eine fundierte Analyse des externen Umfelds und des eigenen Spitals. Die Überführung dieser Informationen in eine SWOT-Analyse bildet den Abschluss der Analysephase. Sie beantwortet die Frage: «Wo stehen wir?» Bei der Strategieerarbeitung entstehen zuerst Vision, Mission und Werte. Darauf aufbauend werden die strategischen Ziele definiert («Wo wollen wir hin?»). Anschliessend stellt sich die Frage: «Wie kommen wir dorthin?» Dafür werden die strategischen Leitsätze (Kernstrategien) entwickelt und in strategische Projekte und Massnahmen übersetzt. Damit die Umsetzung zielgerichtet voranschreitet, sollen in regelmässigen Abständen oder bei grundlegender Änderung der Rahmenbedingungen Reviews stattfinden. Diese stellen sicher, dass die Richtung stimmt («Sind wir auf dem richtigen Weg?»).

Abbildung 1: Schrittweises Vorgehen bei der Strategieentwicklung.



3. Initialisierung

«Eine zielführende Standortbestimmung erfordert eine kritische Auseinandersetzung mit dem eigenen Spital im Rahmen der lokalen Versorgungsstrukturen.»

Bruno Haudenschild,
Leiter Portalspitäler Spital Netz Bern AG

3.1 Projektauftrag

Zu Beginn eines Strategieprojekts wird ein Projektauftrag formuliert. Der Projektauftrag wird vom Verwaltungsrat erteilt. Er legt die Eckwerte des Strategieprojekts fest und bildet somit eine zentrale Grundlage. Dabei werden hauptsächlich die folgenden Inhalte festgelegt:

- Ziele des Projekts
- Projektorganisation
- Ressourcen (extern und intern)
- Zeitplan

3.2 Projektorganisation

Die Gesamtverantwortung für die Strategie trägt der Verwaltungsrat. Somit ist es sinnvoll, wenn dieser im Strategieprojekt den Lenkungsausschuss bildet. Für die Projektorganisation empfiehlt sich eine operative Projektleitung auf Ebene der Geschäftsleitung. Prozessführend ist in der Regel der Spitaldirektor (CEO, Vorsitzender der Geschäftsleitung). Das Projektteam besteht meistens aus Mitgliedern der Geschäftsleitung und eventuell aus Mitarbeitenden aus Stabs- oder Schlüsselbereichen wie zum Beispiel der Unternehmensentwicklung. Abbildung 2 beschreibt die erwähnten Projektgremien.

Im Weiteren empfiehlt sich ein **Kommunikationskonzept bzw. eine Kommunikationsstrategie.** Dieses bzw. diese stellt sicher, dass den Mitarbeitenden Informationen über die einzelnen Phasen stufengerecht und rechtzeitig zukommen. Grundpfeiler eines solchen Konzepts sind:

- **Zielgruppen:** Wer wird angesprochen? (Kader, Mitarbeitende usw.)
- **Kernbotschaften:** Was wird den Zielgruppen vermittelt?
- **Instrumente:** Welche Kommunikationsinstrumente und -mittel sind geplant? (Plakate, postalische Informationsschreiben, E-Newsflash, Roadshows usw.)
- **Periodizität:** Was wird monatlich oder quartalsweise kommuniziert?

Abbildung 2: Die wichtigsten Gremien einer Projektorganisation.

Gremium	Wer	Rolle
Auftraggeber/ Lenkungsausschuss	Verwaltungsrat	Projektplanung und Meilensteindefinition, Freigabe von erarbeiteten Arbeitsresultaten
Projektleitung	Direktor	Sicherstellung der Einhaltung des Projektplans Sicherstellung der Projektkommunikation
Projektteam	Geschäftsleitungsmitglieder, Stabsstellen	Erarbeitung von Arbeitsresultaten

4. Strategische Analyse

«Eine verlässliche und detaillierte Einschätzung des zukünftigen Spitalumfelds ermöglichst die Erkennung von interessanten Opportunitäten.»

Urs Hürlimann,
Gesundheitsdirektor Kanton Zug

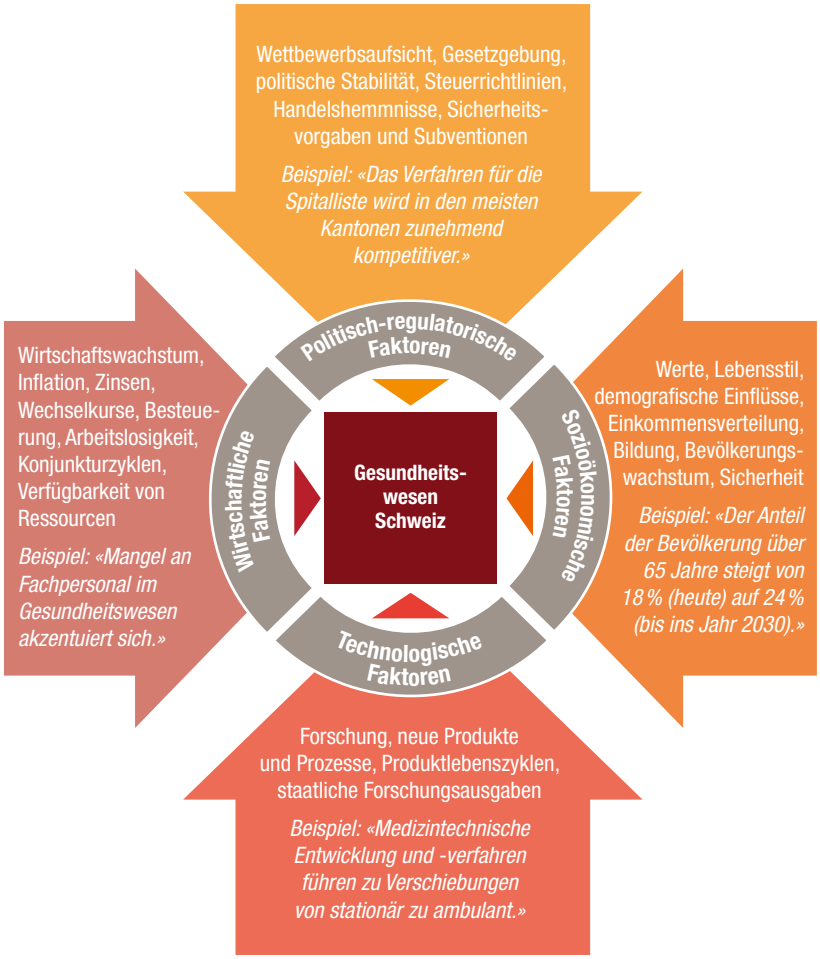
Mit einer fundierten Analyse werden das Spitalumfeld (extern) und das Spital selbst (intern) untersucht. Dabei können je nach Sachlage unterschiedliche Schlüsselthemen im Mittelpunkt stehen.

4.1 Externe Analyse

4.1.1 Makroumfeld und Trends

Als Erstes wird das Makroumfeld des Schweizer Gesundheitswesens beleuchtet. Dieses wirkt sich erheblich auf die Entwicklung eines Spitals aus; allerdings kann das Spital selbst das Makroumfeld nur wenig oder gar nicht beeinflussen. Eine Analyse der aktuellen und künftigen Bedingungen im Schweizer Gesundheitsmarkt hat Folgen für die Attraktivität der gewählten Strategie. Sie hilft beim Aufspüren von Trends, die zu neuen Markt- und Branchenstrukturen führen können – damit deckt sie Chancen und Gefahren auf. Die Makroumfeldanalyse geht sowohl auf die Ist-Situation als auch auf künftige Entwicklungen ein. Als Modell eignet sich die STEP[1]-Analyse. Abbildung 3 erläutert die vier STEP-Dimensionen und greift mögliche Analyse-themen anhand von Beispielen auf.

Abbildung 3: STEP-Analyse des Makroumfelds mit Beispielen.



Für die Datensammlung der STEP-Analyse reichen meistens das Wissen der beteiligten Personen und eine Sekundärdatenanalyse (Desk-Research); eine Primärerhebung von Daten ist nur in Ausnahmefällen nötig. Mögliche Datenquellen für STEP-Inhalte sind:

- BFS: Krankenhausstatistik, medizinische Statistik
- BAG: Statistik der obligatorischen Krankenversicherung/Kennzahlen der Schweizer Spitäler
- OBSAN: diverse Statistiken
- ANQ: diverse Statistiken
- Verein Spitalbenchmark

Die Erkenntnisse aus der Makroumfeldanalyse fliessen in das Chancen-Gefahren-Profil ein (vgl. Kapitel 4.1.3).

[1] STEP: Sociological, Technological, Economic and Political.

4.1.2 Spitalmarktanalyse

Im Anschluss an die Makroumfeldanalyse wird der Spitalmarkt Schweiz unter die Lupe genommen. Diese Untersuchung gliedert sich in die fünf Themenbereiche «Angebot und Nachfrage», «Wirtschaftlichkeit», «Ressourcen/Mitarbeitende» und «Marktteilnehmer/Partnerschaften/Verbund» (Abbildung 4). Nachfolgend sind zu den Themenbereichen einige Fragen im Sinne einer Checkliste aufgeführt. Zu den für ihr Spital relevanten Fragen sollten Aussagen gemacht bzw. Annahmen formuliert werden. Die Einsichten aus der Spitalmarktanalyse sollen in die Chancen-Gefahren-Beurteilung integriert werden (vgl. Kapitel 4.1.3).

Abbildung 4: Analyse des Spitalmarkts.

Themenbereich	Fragen
Angebot und Nachfrage	**Generell** – Welche Angebote werden heute wie oft nachgefragt und angeboten? – Welche Angebote werden in Zukunft stärker nachgefragt, welche weniger? – Wie werden sich die Anforderungen an die Angebote verändern? – Wie werden sich die Angebote selbst verändern (etwa aufgrund neuer Erkenntnisse und Innovationen in der Medizintechnik)? – Wie verändert sich die Patientenstruktur und deren Bedürfnisse? **Stationäres Angebot** – Wie sieht die Nachfrage pro Versorgungsstufe und Leistungsbereich aus? – Welche Freiräume erlaubt das regulative Umfeld (unter anderem Spitalliste) für die Leistungsbereiche? **Ambulantes Angebot** – Wie ist das Verhältnis zu freiberuflichen Ärzten und Pflegepersonal? – Wie ist das Verhältnis zu den lokalen Spitex-Organisationen? **Tageskliniken** – Wie hoch ist der Bedarf an Tageskliniken? – Wie hoch ist die Substitutionswahrscheinlichkeit? **Spezialangebote** – Welche Spezialangebote gibt es (Psychiatriestützpunkt, Blutspendedienst, Spitex-Stützpunkt, Hilfsmittelstelle usw.)? *Beispiel: «Chronische Erkrankungen und Multimorbidität nehmen künftig zu.»*
Wirtschaftlichkeit	– Welche Angebote sind besonders wirtschaftlich? Welche nicht? – Wie sieht die Eigenkapitalstruktur der Spitäler aus? – Welche finanziellen Möglichkeiten haben die Spitäler? *Beispiel: «Der Kostendruck im stationären Bereich wird zunehmen.»*
Ressourcen/Mitarbeitende	**Personelle Ressourcen** – Welche Ressourcen sind aktuell und künftig am Arbeitsmarkt verfügbar? Welche nicht? – Welche Trends im Aus- und Weiterbildungsbereich existieren für die verschiedenen Berufsgruppen? – Welche externen Rahmenbedingungen existieren bezüglich der Lohnstruktur? **Standorte/Versorgungsregionen** – Welche baulichen Entwicklungsmöglichkeiten bestehen (Landreserven, Grundstückspreise, Erschliessung usw.)? – Wie attraktiv sind die unterschiedlichen Versorgungsregionen? **IT-Unterstützung** – Welche IT-Hilfsmittel sind heute State of the Art? – Welche neuen IT-Hilfsmittel werden künftig eingesetzt? **Bauliche Infrastruktur** – Wie präsentiert sich die bauliche Infrastruktur im Spitalmarkt? **Finanzielle Ressourcen** – Welche Finanzierungsmodelle sind heute etabliert? Welche werden es künftig sein? – Notwendiger Finanzierungsbedarf *Beispiel: «Rekrutierung von Pflegepersonal, insbesondere in der OP-Pflege, wird in Zukunft noch schwieriger sein.»*
Marktteilnehmer/ Partnerschaften/Verbund	– Welche Spitäler inner- und ausserhalb der Region existieren? Was sind deren Stärken und Schwächen? – Welche vorgelagerten Institutionen (Zuweiser) gibt es? – Welche nachgelagerten Institutionen (Heime, Rehabilitationskliniken) sind im Markt aktiv? – Wie erfolgt die Zusammenarbeit entlang der Wertschöpfungskette? Wer arbeitet mit wem zusammen? – Welche Kooperationen auf Stufe der Spitäler existieren? *Beispiel: «Die Vernetzung zwischen den Spitälern untereinander wie auch mit vor- und nachgelagerten Institutionen nimmt zu.»*

Abbildung 5: Beispiel von Chancen und Gefahren für das eigene Spital.

Chance	Gefahr
«Aufgrund des immer grösseren Anteils an älteren Menschen ist eine erhöhte Nachfrage im Bereich Geriatrie zu erwarten.»	*«Die Baserate wird künftig rückgängig sein, wodurch der Kostendruck auf die Spitäler weiter steigen wird.»*

4.1.3 Ableitung von Chancen und Gefahren

Die Chancen und Gefahren für das eigene Spital gehen aus den Erkenntnissen der Analysen von Gesundheits- und Spitalmarkt hervor. Als Chancen gelten Entwicklungen, die zu einer erhöhten Nachfrage, geringerem Wettbewerb oder neuen Absatzmöglichkeiten führen. Entwicklungen, die das Gegenteil bewirken, lassen sich als Gefahr auslegen (vgl. Abb. 5). Die Resultate dieser Gliederung fliessen in die SWOT-Analyse ein (vgl. Kapitel 4.4).

4.2 Interne Analyse

4.2.1 Spitalanalyse

Für die Analyse des eigenen Spitals werden die in Abbildung 6 aufgeführten Themenbereiche untersucht.

Abbildung 6: Themen für die Analyse des eigenen Spitals.

Themenbereich	Fragen
Angebot	**Generell** – Welche Anforderungen können heute übertroffen, erfüllt oder nicht erfüllt werden? **Stationäres Angebot** – Welches stationäre Angebot wird nachgefragt? Weshalb? – Bei welchen Angeboten ist die Qualität besonders gut oder verbesserungswürdig? **Ambulantes Angebot** – Welche medizinischen Leistungen werden ambulant angeboten? – Wie sind die ambulanten Dienste in den Behandlungspfad integriert? – Wie anpassungsfähig sind die ambulanten Dienste? – Was sind die Grenzen und Möglichkeiten der ambulanten Dienste? **Tageskliniken** – Welche medizinischen Leistungen werden in der Tagesklinik angeboten? – Wie sind die Tageskliniken in den Behandlungspfad integriert? **Spezialangebote** – Welche Spezialangebote bestehen? – Wie werden diese von Patienten genutzt? – Welche Synergieeffekte bestehen in Verbindung mit anderen Angeboten? *Beispiel: «Die Tagesklinik ist eher isoliert und die Integration mit anderen Abteilungen schwach.»*
Wirtschaftlichkeit	– Was sind die Deckungsbeiträge je Organisationseinheit? – Wie sind die Kostenblöcke und die Ertragsstruktur aufgebaut? – Wie sehen die finanziellen Kennzahlen aus (flüssige Mittel, Eigenkapital usw.)? *Beispiel: «20 % der durchgeführten DRG erwirtschaften 70 % des Ertrags.»*
Patienten/Zuweiser	**Aufbauorganisation** – Wie ist die Organisation aufgebaut? – Welches Modell besteht für die fachliche Führung (Chefarzt, Belegarzt usw.)? **Ablauforganisation** – Wie werden die Prozessqualität, die Schnittstellen und die Doppelspurigkeiten eingeschätzt? *Beispiel: «Prozesse zwischen den verschiedenen Kliniken weisen Doppelspurigkeiten auf und sind nicht harmonisiert.»*
Ressourcen/Mitarbeitende/ Fähigkeiten	**Personelles** – Werden die richtigen Leute am richtigen Ort eingesetzt? – Welche Fähigkeiten sind über- oder unterdurchschnittlich vorhanden? – Welche Qualitätssicherungssysteme gibt es, und wie werden deren Resultate ausgewertet? *(Fortsetzung auf nächster Seite)*

	Bauliche Infrastruktur – Wie adäquat ist die bauliche Infrastruktur für die Prozesse im Spital und für absehbare Veränderungen durch neue Behandlungsmethoden-/pfade? – Welches Potenzial hat die Durchführung von Anpassungen? (Kurzbeurteilung) **Medizinische Ausstattung** – Wie adäquat ist die medizintechnische Ausstattung für die Prozesse im Spital und für absehbare Veränderungen durch neue Behandlungsmethoden-/pfade? – Welches Potenzial hat die Durchführung von Anpassungen? (Kurzbeurteilung) *Beispiel: «Der veraltete Operationstrakt verhindert kostengünstiges Arbeiten.»*
Image/Positionierung	– Welches Image hat das Spital? Wie wird das Spital wahrgenommen? – Welche Attribute werden mit dem Spital in Verbindung gebracht? – Passt dieses Fremdbild zur gewünschten Positionierung (Selbstbild)? *Beispiel: «Personen, die das Spital kennen, haben ein besseres Bild als jene, die noch keine persönlichen Erfahrungen gesammelt haben.»*

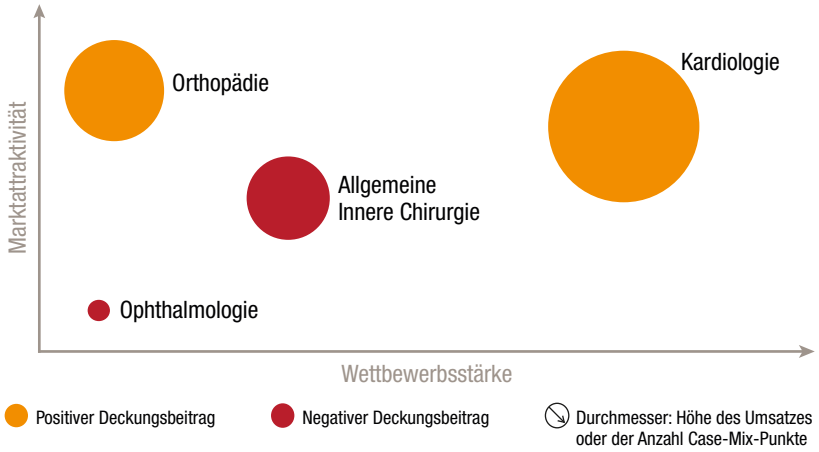
Abbildung 7: Beispiel einer Ableitung von Stärken und Schwächen des eigenen Spitals.

Stärke	Schwäche
«Mit Spitex und Langzeitpflegeinstitutionen sind wir gut vernetzt.»	«Wir haben kein fokussiertes Leistungsangebot.»

4.2.2 Ableitung von Stärken und Schwächen

Aus den Resultaten der Spitalanalyse sollen nun Stärken und Schwächen für das Spital herausgeschält werden. Interne Fakten, die überdurchschnittlich ausgeprägt sind, entsprechen den Stärken. Eigenschaften, in denen das Spital unterdurchschnittlich abschneidet, gelten als Schwächen (vgl. Abb. 7). Auch diese Erkenntnisse gehören in die SWOT-Analyse (vgl. Kapitel 4.4).

Abbildung 8: Marktattraktivität-Wettbewerbsstärken-Portfolio zur Analyse des spitaleigenen Angebots.



4.3 Portfoliodarstellungen

Portfoliomodelle eignen sich, um die interne und externe Sicht gleichzeitig darzustellen. Eine Portfoliodarstellung ist ebenfalls für die Definition des Soll-Zustands pro Angebot im Rahmen der Angebotsstrategie nützlich.

Ein Beispiel dafür ist das Marktattraktivität-Wettbewerbsstärken-Portfolio (vgl. Abbildung 8). Ein solches Modell bringt zusätzliche Erkenntnisse durch die Einordnung der Leistungsbereiche gemäss Spitalliste oder entlang von Organisationseinheiten wie Kliniken. Beispielsweise lässt sich der Umsatz als Kreisgrösse und der Deckungsbeitrag als Farbe kennzeichnen.

Damit sich die Leistungsbereiche in ein Portfolio einordnen lassen, müssen die beiden Achsen messbare Werte aufweisen. Mögliche Attribute für eine solche Operationalisierung zeigt Abbildung 9. Sämtliche Attribute werden auf einer Skala von 1 bis 5 bewertet. Die Ausprägung pro Achse ergibt sich aus dem Durchschnittswert.

Abbildung 9: Operationalisierung der Portfolioachsen Marktattraktivität und Wettbewerbsstärke.

Marktattraktivität	Wettbewerbsstärke
Marktwachstum (Fallzahlprognosen)	Marktanteil
Wettbewerbsintensität	Eigene Infrastruktur
Marktgrösse (Fallzahlen)	Eigene Fähigkeiten
	Kosten für die Leistungserstellung
	Patientenzufriedenheit bzgl. Leistung

Als Alternative oder für einen verstärkten Fokus auf quantitative Daten eignet sich auch die grafische Darstellung von Marktwachstum und Marktanteil. Diese Angaben finden sich meistens im kantonalen Versorgungsplanungsbericht.

4.4 SWOT-Analyse und Schlussfolgerungen

Ausgehend von den Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren werden die strategischen Handlungsoptionen ausgearbeitet. Das geschieht anhand einer klassischen SWOT[2]-Analyse. Diese stellt die Stärken und Schwächen den Chancen und Gefahren gegenüber. Die SWOT-Matrix sieht vier Strategiefelder vor, für die jeweils Normstrategien definiert sind (vgl. Abbildung 10).

Abbildung 10: Beispiel einer SWOT-Analyse mit vier Strategiefeldern.

	Stärken	Schwächen
Chancen	S-O-Strategien: Stärken einsetzen, um Chancen nutzen zu können ➔ **Ausbauen** *Zum Beispiel: bestehende Stärken im ambulanten Angebot konsequent ausbauen*	W-O-Strategien: Schwächen minimieren, um Chancen nutzen zu können ➔ **Aufholen** *Zum Beispiel: Angebotsschwächen in der Geriatrie abbauen, um die die steigende Nachfrage bedienen zu können*
Gefahren	S-T-Strategien: Stärken einsetzen, um Gefahren verringern zu können ➔ **Absichern** *Zum Beispiel: Gute Vernetzung mit Spitex ermöglicht integrierte Behandlungspfade zur Verkürzung der Aufenthaltsdauer und somit Senkung der Kosten*	W-T-Strategien: Schwächen minimieren, um Gefahren verringern zu können ➔ **Vermeiden** *Zum Beispiel: Durch Fokussierung des Leistungsangebots DRG mit negativem Deckungsbeitrag auf ein Minimum reduzieren*

[2] SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats. Dieses Modell listet nicht nur die Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren auf, sondern weist auch auf mögliche Strategien hin.

5. Strategieentwicklung

«Die Zukunft gehört demjenigen, der sich schon heute strategisch positioniert.»

Dr. Markus Meier,
Leiter Strategisches Management,
Inselspital-Stiftung und Spital Netz Bern AG

5.1 Vision, Mission und Werte

Als Voraussetzung für die Entwicklung und Aktualisierung der Spitalstrategie ist es entscheidend, auf übergeordneten Rahmenbedingungen des Spitals aufzubauen. Deshalb empfiehlt es sich, eine Vision, eine Mission und Kernwerte zu formulieren. Dies geschieht am besten im Rahmen eines oder mehrerer Workshops mit Vertretern des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung.

Abbildung 11: Beschreibung und Beispiele von Vision, Mission und Werten.

	Vision	Mission	Kernwerte
Beschreibung	Anspruchsvolle Beschreibung dessen, was ein Spital langfristig erreichen möchte; Leitidee bzw. langfristiges Zukunftsbild des Spitals ➔ **Wo wollen wir hin?**	Beschreibung des wesentlichen Daseinszwecks des Spitals (warum es existiert) in Form von Nutzenversprechen gegenüber seinen Anspruchsgruppen ➔ **Wieso gibt es uns?**	Kernwerte legen dar, wofür ein Unternehmen steht. Es sind moralische Prinzipien, welche die Unternehmenskultur gestalten und das Verhalten der Mitarbeitenden beeinflussen. ➔ **Wozu verpflichten wir uns?**
Beispiel	*«Wir sind für die Bevölkerung unserer Versorgungsregion das bevorzugte Spital.»*	*«Für eine nachhaltig gesunde Region»*	*«Offene Kommunikation, Wertschätzung, Konfliktfähigkeit, ambitionierte Haltung, ...»*

5.2 Strategische Ziele

In Anlehnung an die Struktur einer «Balanced Scorecard» werden nach Vision, Mission und Werten die strategischen Ziele formuliert. Diese beschreiben die Fernziele der Organisation auf oberster Ebene. In der Regel sind strategische Ziele auf einen Zeitraum von drei bis fünf Jahren ausgelegt. Sie sollen «smart»[3] sein – das heisst spezifisch, messbar, anwendbar, realistisch und terminiert.

Abbildung 12: Matrix für die Definition strategischer Spitalziele.

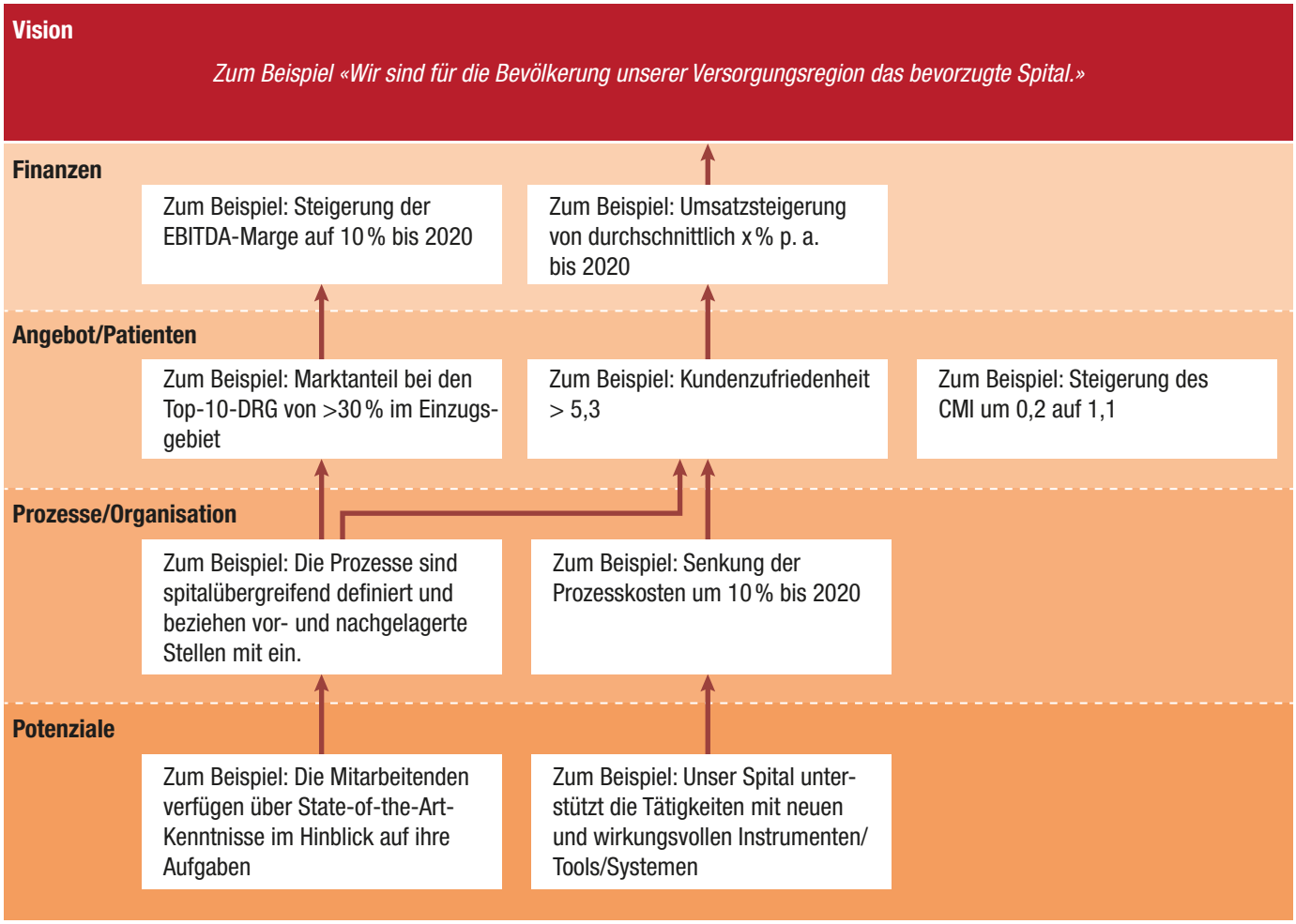
Kategorie	Zielkategorie	Beispiele
Finanzziele	Rentabilität	– *Steigerung der EBITDA-Marge auf 10 % bis 2020* – *80 % unserer Angebote haben eine Rentabilität von mind. x %*
	Umsatz	– *Umsatzsteigerung auf x Mio. CHF im Jahr 2020* – *Umsatzsteigerung von durchschnittlich x % pro Jahr bis 2020*
Angebot/Patienten	Portfolio	– *Steigerung des CMI um 0,2 auf 1,1*
	Marktanteil	– *Marktanteil > 30 % (bezogen auf das Einzugsgebiet)*
	Patientenzufriedenheit	– *Index > 5.5 (auf 6-Punkte-Skala gemäss PEQ)*
Prozesse/Organisation	Kosten	– *Senkung der Kosten um durchschnittlich 10 % bis ins Jahr 2020*
Potenziale	Kompetenzen	– *Die Mitarbeitenden verfügen über State-of-the-Art-Kenntnisse für ihre Aufgaben*
	Hilfsmittel	– *Unser Spital unterstützt die Tätigkeiten mit neuen und wirkungsvollen Instrumenten/Tools/Systemen*

[3] smart: specific, measurable, attainable, realistic, time-based

5.3 Strategielandkarte

Die strategischen Ziele lassen sich überdies in einen Wirkungszusammenhang bringen. Dabei werden die Ziele in «Potenziale», «Prozesse/Organisation», «Angebot/Patienten» und Finanzen» eingeteilt und im Hinblick auf die Vision in eine Ursache-Wirkung-Beziehung gebracht. Abbildung 13 zeigt ein Beispiel:

Abbildung 13: Beispiel einer Strategielandkarte mit Ursache und Wirkung von strategischen Zielen.



5.4 Strategische Leitsätze (Kernstrategien)

Die strategischen Leitsätze (Kernstrategien) beschreiben, wie das Spital auf strategischer Ebene seine Ziele erreichen will («Wie kommen wir dorthin?»). Strategie bedeutet dabei, bewusst eine Reihe von Tätigkeiten auszuwählen, um einen einmaligen Kundennutzen zu generieren. Ein wesentlicher Bestandteil der Strategie ist also auch, festzulegen, was man nicht tut. Die strategischen Leitsätze werden in Anlehnung an die Struktur der Spitalanalyse und auf der Basis der strategischen Ziele erarbeitet. Gut möglich, dass eine Kernstrategie das Erreichen mehrerer Ziele fördert oder dass mehrere Kernstrategien notwendig sind, um ein strategisches Ziel zu erreichen. Wichtig ist, dass für alle strategischen Ziele Leitsätze zur Zielerreichung bestehen. Diese sollen anschliessend mit strategischen Projekten umgesetzt werden (vgl. Kapitel 6).

Je nach Ausgangslage und Aktualität ist es sinnvoll, den Fokus auf einen oder wenige Themenbereiche zu legen. Ist beispielsweise die Wirtschaftlichkeit des Spitals aktuell eine zentrale Herausforderung, ist eine Konsolidierungsstrategie (Reduktion der Angebote) mit gleichzeitiger Effizienzsteigerung (Prozessautomatisierung) eine zuverlässige Option.

Abbildung 14: Definition und Beispiele strategischer Leitsätze.

Themenbereich	Fragestellung
Angebot	*Beispiel: «Wir bieten umfassende medizinische Grundversorgung bis zum Lebensende.»*
Wirtschaftlichkeit	*Beispiel: «Ausserhalb von Angeboten der Grundversorgung legen wir den Fokus auf Angebote, die wir rentabel gestalten können.»*
Patienten/Zuweiser	*Beispiel: «Wir richten unsere Kommunikation auf den Patienten aus.»*
Organisation/Prozesse	*Beispiel: «Im Rahmen eines stationären Falls sind möglichst viele Leistungen ambulant zu erbringen (zum Beispiel Sprechstunden, Nachsorge).»*
Ressourcen/Mitarbeitende/ Fähigkeiten	*Beispiel: «Wir investieren in unsere Mitarbeitenden, damit diese ihr Wissen aktuell halten.»*
Partnerschaften/Verbund	*Beispiel: «Wir verstehen uns als Netzwerkpartner im Rahmen der gesamten medizinischen Versorgungskette.»*
Image/Positionierung	*Beispiel: «Unsere Marke pflegen wir sehr sorgfältig über institutionalisiertes Zuweisermanagement und Vorträge.»*

6. Umsetzungsplanung

«Unternehmen scheitern oft nicht an der falschen Strategie, sondern an der mangelhaften, unkontrollierten und inkonsistenten Umsetzung. Daran sollte man bei der Erarbeitung der Strategie denken.»

Hugo Keune,
Direktor Finanzen
UniversitätsSpital Zürich

Die Strategieumsetzung besteht aus vier Elementen. Für jedes strategische Ziel sollen entsprechende Umsetzungsmassnahmen entwickelt werden.

6.1 Funktional-/Teilstrategien

Aus der Unternehmensstrategie des Spitals leiten sich Teilstrategien für einzelne Schlüsselbereiche im Spital ab. Diese konkretisieren die Unternehmensstrategie. Beispiele dafür sind die:

- Angebotsstrategie
- IT-Strategie
- Personalstrategie
- Finanzstrategie
- Beschaffungsstrategie

Innerhalb dieser Teilstrategien ist detailliert zu definieren, wie die strategischen Ziele und die Unternehmensstrategie des Spitals unterstützt werden können.

Abbildung 15: Definition und Beispiele strategischer Projekte und Massnahmen.

Thema	Strategischer Leitsatz	Nr.	Strategisches Projekt	Nr.	Massnahmen
Angebot	*Wir bieten umfassende medizinische Grundversorgung auch für ältere Patienten.*	1.	Ausbau der stationären Geriatrie auf zehn Betten bis 2018	1.A	*Rekrutieren von zwei Fachärzten Geriatrie*
				1.B	*Umbau Trakt X zur Nutzung als geriatrische Station*
Wirtschaftlichkeit	*Ausserhalb von Angeboten der Grundversorgung legen wir den Fokus auf Angebote, die wir rentabel gestalten können.*	2.	Abbau von drei unrentablen Angeboten ausserhalb der Grundversorgung bis 2018	2.A	...
Organisation/ Prozesse	*Unsere Prozesse sind weitestmöglich unterstützt und stellen unsere Kunden ins Zentrum.*	3.	Einführung eines spitalweiten Klinikinformationssystems bis 2020	3.X	...
Ressourcen/ Mitarbeitende	*Wir investieren in unsere Mitarbeitenden, damit diese ihr Wissen aktuell halten.*	4.	Weiterbildungsrichtlinie ergänzen	4.X	...
Verbund/ Partnerschaften/ Konkurrenz	*Wir verstehen uns als Netzwerkpartner im Rahmen der gesamten medizinischen Versorgungskette.*	5.	...		...
Image/ Positionierung	*Unsere Marke pflegen wir sehr sorgfältig*	6.	...		...

6.2 Strategische Projekte und Massnahmen

Um die strategischen Ziele zu erreichen, braucht es strategische Projekte und Umsetzungsmassnahmen. Damit sich deren Erfolg messen lässt, werden Schlüsselindikatoren (Key-Performance-Indicators, kurz KPIs[4]) auf Stufe der einzelnen Massnahmen mit entsprechenden Zielwerten festgelegt.

Die Projekte und entsprechenden Massnahmen gilt es zu steuern und somit auf Abweichungen zu kontrollieren. Ein kontinuierliches Controlling ermöglicht es dabei, Abweichungen frühzeitig zu erkennen, sodass zeitnah korrigierend eingegriffen werden kann.

Ein Konzept zur Steuerung der Gesamtheit aller strategischen Projekte, ist der Ansatz des Projektportfoliomanagements. Dieses stellt die Koordination, Steuerung und Betreuung aller Projekte eines Unternehmens sicher. Die Projekte werden nach ihrem Nutzen bewertet, in eine Rangfolge gebracht, und schliesslich wird deren Realisierung überwacht.

Ein Literaturhinweis auf diese Methode findet sich im Anhang.

6.3 Verankerung der Strategie im Unternehmen

Zentraler Erfolgsfaktor bei der Strategieumsetzung ist die Verankerung der definierten Leitsätze und strategischen Ziele in der Organisation. So kann das Spital sicherstellen, dass diese auch im Alltag greifen. Dazu werden zuerst Ziele für die einzelnen Organisationseinheiten (Kliniken, Supportabteilungen usw.) festgelegt und dann in geeigneter Form in die Jahreszielsetzungen der jeweiligen (Kader-) Mitarbeitenden aufgenommen.

Weiter ist es wichtig, in regelmässigen Abständen, zum Beispiel im Rahmen von Mitarbeiter-Informationsmedien (Veranstaltungen, Magazin usw.), die durchgeführten strategischen Aktivitäten darzulegen und transparent zu machen, was damit erreicht wurde und was die nächsten Schritte sind.

6.4 Erstellung Businessplan

Falls eine grössere Investition, eine strategische Partnerschaft oder ein wesentliches Refinanzierungsvorhaben anstehen, kann sich das Erstellen eines Businessplans als sinnvoll erweisen. Für einen solchen bildet die Strategie eine wichtige Grundlage. Für die finanziellen Parameter (Anzahl Fälle, Höhe des Basisfallpreises, Lohnniveaus usw.) ist ein auf das Vorhaben zugeschnittenes Modell mit Szenarioberechnungen zu erstellen.

7. Strategiereview

Regelmässig ist zu überprüfen, ob die Strategie noch zeitgemäss und effektiv ist. Dies kann entweder über einen ordentlichen Strategiereview geschehen, beispielsweise alle zwei Jahre, oder ad hoc bei grundlegenden Änderungen der Rahmenbedingungen. Dabei gilt es, die Strategie an aktuelle und sich veränderte Gegebenheiten anzupassen. Nach Ablauf der Strategieperiode von beispielsweise vier bis fünf Jahren beginnt der Strategieprozess wieder von vorne.

[4] Key-Performance-Indicators: Messzahlen zur Umsetzungskontrolle.

8. Arbeitsblätter

Die folgenden Arbeitsblätter helfen bei der Erarbeitung der Inhalte im Rahmen der Strategieentwicklung und sind im PDF ausfüllbar. Sie verstehen sich als Beispiel und können je nach Situation des Spitals und dessen Anforderungen abgeändert oder individualisiert werden. Für effiziente Workshops eignen sich zusätzlich Flipcharts oder andere Interaktionsmedien.

[zurück zu Seite]

Arbeitsblatt 1:

Projektauftrag

Dieser Raster dient als Grundlage für einen Projektauftrag für den Strategieprozess. Hier werden die Eckwerte wie Personen, Projektziele und Meilensteine festgehalten.

Ausgangslage		
Projektziele		
Projektorganisation (eventuell mit Organigramm)	Lenkungsausschuss:	
	Projektleiter:	
	Projektteam:	
Geschätzter Ressourcenbedarf	Personelle Ressourcen, in Tagen:	
	Finanzielle Ressourcen, in CHF:	
Projektumfang	Im Umfang des Projekts:	
	Nicht im Umfang des Projekts:	

Zeitplan	Datum:	Meilenstein:	Lieferergebnis:

[zurück zu Seite]

Arbeitsblatt 2:

STEP-Analyse

Diese Vorlage erleichtert die externe Umfeldanalyse (Kapitel 4.1.1).

Themenbereich	Beschreibung
Politisch-regulatorisch	
wirtschaftlich	
sozioökonomisch	
technologisch	

[zurück zu Seite]

Arbeitsblatt 3:

Marktanalyse

Diese Tabelle unterstützt Sie bei der Spitalmarktanalyse (vgl. Kapitel 4.1.2).

Themenbereich	Ist-Situation	Entwicklung (in drei bis fünf Jahren Jahren)
Angebot		
Wirtschaftlichkeit		
Ressourcen/ Mitarbeitende		
Verbund/ Partnerschaften/ Konkurrenz		

[zurück zu Seite]

Arbeitsblatt 4:

Chancen und Gefahren

Aus den Erkenntnissen von Arbeitsblatt 3 lassen sich Chancen und Gefahren ableiten.

Chancen	
Gefahren	

Arbeitsblatt 5:

Kennzahlen für eine quantitative Spitalanalyse

Die folgenden Tabellen bieten Hilfe bei der quantitativen Analyse von Angebot, Wirtschaftlichkeit und Ressourcen.

	Kennzahlen	Wert ihres Spitals	Niveau 3*	Niveau 4*	Niveau 5*
Angebot	Anzahl Pflegetage (stationär, ohne Austrittstag)		49'451	25'898	12'194
	Anzahl Austritte während des Jahres (stationär)		8'683	4'646	1'587
	Case-Mix-Index (CMI), netto		0.859	0.812	0.833
	Anteil ambulanter Erlös am Gesamterlös**		24 %	27 %	20 %
	Durchschnittliche Aufenthaltsdauer (Tage, stationär)		5.7	5.4	5.8
	Anteil Patienten halbprivat oder privat (stationär)		19.4 %	21.5 %	19 %

* Medianwerte der Kennzahlen der Schweizer Spitäler (Allgemeinspital, Grundversorgung):
Versorgungsniveau 3: Anzahl Fälle: $6000 < F < 9000$
Versorgungsniveau 4: Anzahl Fälle: $3000 < F < 6000$
Versorgungsniveau 5: Anzahl Fälle: $0 < F < 3000$

** Medianwerte von «Gesamterlös ambulant»/(«Gesamterlös stationär» + «Gesamterlös ambulant»).

Quelle: Bundesamt für Gesundheit (2014): Kennzahlen der Schweizer Spitäler 2012 (Version 06.2014)

	Kennzahl	Definition	Interner Wert	Vergleichs-gruppe*
Wirtschaftlich-keit	Eigenkapitalquote	Eigenkapital/Bilanzsumme		29 %
	Liquiditätsgrad 1 (Cash-Ratio)	Liquide Mittel/kurzfristiges Fremdkapital		56 %
	Liquiditätsgrad 2 (Quick-Ratio)	(Umlaufvermögen – Vorräte)/kurzfristiges Fremdkapital		191 %
	Liquiditätsgrad 3 (Current-Ratio)	Umlaufvermögen/kurzfristiges Fremdkapital		214 %
	EBITDA-Marge	Betriebsgewinn vor Abschreibungen/Umsatz		6.8 %
	EBIT-Marge	Betriebsgewinn/Umsatz		1.7 %
	Personalkostensatz	Personalaufwand/Gesamtaufwand		66 %
	Sachkosten- bzw. medizinischer Aufwandsatz	Sachaufwand bzw. medizinischer Aufwand/ Gesamtaufwand		18 %

Quelle: PwC (2014): Schweizer Spitäler: So gesund waren die Finanzen 2013

Arbeitsblatt 6:

Qualitative Spitalanalyse

Dieses Dokument vereinfacht die Betrachtung der Ist-Situation und des Entwicklungspotenzials von Angebot, Wirtschaftlichkeit und Ressourcen.

Themenbereich	Ist-Situation	Entwicklung
Angebot		
Wirtschaftlichkeit		
Patienten/ Zuweiser		
Organisation/ Prozesse		
Ressourcen/ Mitarbeitende/ Fähigkeiten		
Partnerschaften/ Verbund		
Image/ Positionierung		

[zurück zu Seite]

Arbeitsblatt 7:

Stärken und Schwächen

Aus den Arbeitsblättern 5 und 6 gehen die zentralen Stärken und Schwächen hervor.

Stärken	
Schwächen	

[zurück zu Seite]

Arbeitsblatt 8:

Schlussfolgerungen aus SWOT-Analyse

Mit dieser Vorlage werden Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren zu Strategieansätzen verbunden.

	Stärken (S)	**Schwächen (W)**
Chancen (O)	**S-O-Strategien** *(Stärken einsetzen, um Chancen nutzen zu können)*	**W-O-Strategien** *(Schwächen minimieren, um Chancen nutzen zu können)*
Gefahren (T)	**S-T-Strategien** *(Stärken einsetzen, um Gefahren verringern zu können)*	**W-T-Strategien** *(Schwächen minimieren, um Gefahren verringern zu können)*

Arbeitsblatt 9:

Strategische Ziele

Auf dieser Vorlage werden die strategischen Ziele für das Spital erfasst.

Thema	Nr.	Strategische Ziele
Finanzen		
Angebot/ Patienten		
Prozesse/ Organisation		
Potenziale		

Arbeitsblatt 10:

Strategische Leitsätze

Mit den strategischen Leitsätzen soll dargelegt werden, wie die strategischen Ziele erreicht werden.

Themenbereich	Strategische Leitsätze
Angebot	
Wirtschaftlichkeit	
Patienten/ Zuweiser	
Organisation/ Prozesse	
Ressourcen/ Mitarbeitende/ Fähigkeiten	
Partnerschaften/ Verbund	
Image/ Positionierung	

Arbeitsblatt 11:

Projekte und Massnahmen

Mit dieser Tabelle lassen sich Projekte und Massnahmen planen, welche der Erreichung der Kernsätze dienen.

Themenbereich	Nr.	Strategischer Leitsatz	Nr.	Strategisches Projekt	Massnahme
Angebot					
Wirtschaftlichkeit					
Ressourcen/ Mitarbeitende					
Verbund/ Partnerschaften/ Konkurrenz					

9. Weiterführende Literatur

Strategie und Strategisches Management im Spitalumfeld

- Porter, Michael E.; Elisabeth Olmsted Teisberg (2006): Redefining Health Care: Creating Value-Based Competition on Results. Boston, USA: Harvard Business School Press.
- Stephan, M. B. (2014): Strategietransformation: Entwicklung eines Verfahrens zur effektiven Umsetzung von Strategien. Wiesbaden: SpringerGabler.
- Braun von Reinersdorff, A. (2007): Strategische Krankenhausführung. 2. Auflage. Bern: Huber.
- Haldemann, T.; Heike, M. und Bachmann, M. (2011): Balanced Scorecard in öffentlichen Verwaltungen und Betrieben. Bern: Haupt.
- Kocher, G.; Oggier, W. (2010): Gesundheitswesen Schweiz 2015–2017. Eine aktuelle Übersicht. Bern: Huber.

Weiterführende PwC-Publikationen

- Schweizer Spitäler: So gesund waren die Finanzen 2013.
- HealthCast – Die Individualisierung des Gesundheitswesens.
- Spitalimmobilien: Neue Perspektiven, neue Chancen.
- HealthCast: Global Best Practices in Bending the Cost Curve.
- Zukunft Personalisierte Medizin – Managed Care als Einstieg?
- PwC global research report about mobile health: Emerging mHealth: Paths for growth.

Kontakte

Patrick Horber
General Manager
AbbVie Schweiz
+41 41 399 16 42

Dominik Hotz
Beratung Gesundheitswesen
+41 58 792 53 09
dominik.hotz@ch.pwc.com

Philip Sommer
Beratung Gesundheitswesen
+41 58 792 75 28
philip.sommer@ch.pwc.com

AbbVie AG
Neuhofstrasse 23
6341 Baar
www.abbvie.ch

PwC
Birchstrasse 160
8050 Zürich
www.pwc.ch