

## KRANKENHAUSSTEUERUNG

# Wie Chefärzte die Marktposition ihrer Abteilung analysieren

In Vorbereitung auf Wirtschafts- und Strategiepläne werden Chefärzte oft von der Klinikleitung gefragt, wie ihre Abteilung im Vergleich zum Wettbewerb dasteht. Tools dafür sind Markt- und Wettbewerbsanalysen.

**N**eben der persönlichen Einschätzung der Ärzte ist es unerlässlich, Markt-, Wettbewerbs- und Einweiseranalysen zu erstellen und auszuwerten. Im ersten Schritt sollte das Controlling analysieren, wie hoch der Marktanteil in den Fachabteilungen und wie viel Marktpotenzial in der aktuellen Wettbewerbssituation noch ausschöpfbar ist. Im zweiten Schritt tragen das Controlling, die Fachabteilung und das Management in einem interdisziplinären Projektteam ihre jeweiligen Ergebnisse und Erkenntnisse zusammen und erstellen einen Plan für die Neuausrichtung der Abteilung. Erkenntnisse der Fachabteilung sind zum Beispiel weiche Faktoren wie der Ruf der Abteilung, Stimmungsbilder oder auch Rückmeldungen von Patienten und Einweisern.

## Berechnung von Marktanteilen

Die Verantwortlichen können Marktanteile mithilfe der Leistungsdaten des eigenen Krankenhauses (§ 21 KHEntgG) und der frei verfügbaren Statistiken des Statistischen Bundesamts auf unterschiedlichsten Ebenen ermitteln und analysieren. In Verbindung mit den aktuellen Einwohnerzahlen der Region ermitteln sie die sogenannte Krankenhaushäufigkeit. Darunter versteht man den Erwartungswert pro Region, Gemeinde oder Postleitzahl. Setzt man die eigenen Daten ins Verhältnis zum Erwartungswert, erhält man den eigenen Marktanteil. Um dazu eine möglichst exakte Aussage treffen zu können und Fallstricke oder verzerrte Aussagen zu umgehen, ist eine gewisse Routine erforderlich. Beispiel: In der Inneren Medizin sollte nur dann der Erwartungswert des Schlaflabors berücksichtigt werden, wenn das Haus ein Schlaflabor vorhält oder plant, in diesem Bereich zu expandieren.

Erfahrungsgemäß sind die Marktanteile in Regionen, die direkt an das Krankenhaus angrenzen, besonders hoch, da die räumliche Nähe als stärkster Faktor für die Patientenbehandlung gilt. Weiter entfernte Regionen bieten hingegen meist das größt-

mögliche Wachstumspotenzial. Dort ist nicht mehr die Entfernung das ausschlaggebende Kriterium, sondern die Behandlungsqualität.

## Einflussfaktoren auf das Potenzial

Für einen niedrigen Marktanteil kann es viele Gründe geben. Allerdings gilt es, diese zu kennen! Neben der medizinischen Leistung wird die tatsächliche Marktabdeckung stark von äußeren Faktoren beeinflusst. So haben externe Parameter, wie Flüsse, Straßen oder Wälder, einen erheblichen Einfluss auf die Grenzen des Einzugsgebiets und damit auf die Höhe des Marktanteils in den einzelnen Regionen.

Ein weiterer Aspekt ist die demografische Entwicklung. So ist die Eröffnung einer geriatrischen Fachabteilung in einem Umfeld mit einer durchschnittlich hohen Altersstruktur zielführender als in Regionen, in denen der Altersdurchschnitt permanent sinkt. Auch die Bettendichte, die Wettbewerbssituation und die Einweiserstruktur sind für die Höhe des Marktanteils maßgeblich. Hat ein Nachbar Krankenhaus beispielsweise im Einzugsgebiet ein zertifiziertes Brustzentrum, so kann dies der Grund für geringe Fallzahlen in der eigenen Gynäkologie sein.

## Schlüsselfragen der eigenen Marktposition

Um die Marktsituation einzelner Fachabteilungen oder des Krankenhauses insgesamt einschätzen und weiterentwickeln zu können, sollte ein interdisziplinäres Projektteam aus Chef- und Oberärzten, Controlling und Management in regelmäßigen Abständen folgenden Fragen nachgehen:

- **Wie hoch ist der Marktanteil und können wir diesen noch steigern?**

Um dies zu beantworten, muss das Controlling die Marktanteile ermitteln und die Ärzte müssen inhaltliche Ursachen und mögliche Potenziale strukturiert aufarbeiten.

- **Welche Schwerpunkte und Schwachstellen besitzt die Fachabteilung aus welchem Grund?**

Hier bedarf es des Inputs der Ärzte. Das Controlling kann Benchmark-Werte für ein Ranking zur Verfügung stellen und die Ärzte können inhaltliche Ursachen und mögliche Potenziale strukturiert aufarbeiten.

- **Gibt es intern Schnittstellen zu anderen Fachbereichen oder Abteilungen, die zu Ineffizienzen führen?**

Es bietet sich an, Marktanteile mittels geeigneter Geokodierungs- und Visualisierungsprogramme abzubilden, um schnell Kannibalisierungseffekte zwischen Verbundhäusern oder einzelnen Fachabteilungen aufzuzeigen. Der Austausch zwischen Management und Verantwortlichen der Fachabteilungen ist dabei unerlässlich.

- **Welchen Einfluss hat die demografische Entwicklung auf das derzeitige und künftige Leistungsspektrum?**

Die Analyse dieser statistischen Daten ermöglicht, Erkenntnisse über künftige strategische Schritte wie Rückbau, Ausbau oder gar Etablierung bestimmter Fachbereiche zu gewinnen. Wichtig ist die Einschätzung der Ärzte jener Fachgebiete, die von der demografischen Entwicklung maßgeblich beeinflusst werden.

- **Welche Krankenhäuser sind die stärksten Wettbewerber und warum?**

Um den Wettbewerb detailliert zu analysieren, kann das Controlling Qualitätsberichtsdaten (§ 137 SGB V) heranziehen. Auch empfiehlt es sich, das Leistungsspektrum des Wettbewerbs im Hinblick auf zertifizierte Zentren zu analysieren, um die eigene Marktposition besser einschätzen zu können. Ein zertifiziertes Zentrum wirkt oft wie ein Magnet bei der Krankenhauswahl. Auch in dieser Frage ist die Branchenkenntnis der Ärzte unheimlich wichtig. Sie erkennen Veränderungen am Markt oft frühzeitig durch ihr persönliches Netzwerk.

- **Woher kommen die Patienten und wer weist sie ein?**

Um dies zu beantworten, ist das gesamte Wissen des interdisziplinären Projektteams gefragt. Das Controlling kann anhand von KIS-Informationen auswerten, welche Ärzte einweisen und wie sich das Einweiserverhalten im Zeitverlauf verändert. Die Ärzte wiederum kennen die Gründe für das teils geänderte Einweiserverhalten. Im Zusammenspiel gelingt es, einen Plan zu entwickeln, um neue Einweiser über eine gezielte Ansprache zu gewinnen.

## Mehrdimensionales Zusammenspiel

Wichtig ist, die eigene Marktposition und damit die eigenen Stärken und Schwächen zu kennen. Dies gelingt nur, wenn das Krankenhaus neben den Analysen des Controllings das Know-how der Ärzte einbezieht. Gemeinsam können sie die Erkenntnisse aus Markt- und Wettbewerbs- sowie Einweiseranalysen hervorragend als Analysetool nutzen, um das Krankenhaus effizient zu steuern. Würde jede Abteilung oder jeder Bereich jeweils nur selektiv analysieren und interpretieren, bliebe ein Großteil der Informationen auf der Strecke.

### Leonie Fußhoven

Diplom-Gesundheitsökonomin  
Curacon GmbH  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
40878 Ratingen

## NACHGEFRAGT

# „Schnell aufsteigen und Verantwortung übernehmen“

### Herr Dr. Aust, wie fördern Sie als Arbeitgeber die Work-Life-Balance Ihrer Mitarbeitenden?

Wir möchten, dass unsere Mitarbeitenden gern bei uns arbeiten und sich wohlfühlen. Unser Handlungsansatz ist, Familie, eine fundierte berufliche Weiterbildung und individuelles Karrieremanagement in Einklang zu bringen.

### Was bedeutet das konkret?

Wir setzen auf flexible Arbeitszeitmodelle. Zudem halten wir es für wichtig, den Dienstplan weit vorausschauend und verbindlich zu gestalten, um auf individuelle Bedürfnisse eingehen zu können. Auch respektiert die Personalabteilung feste oder spezielle Regelungen der einzelnen Teams.

### Machen Sie Ärztinnen und Ärzten als Arbeitgeber darüber hinaus attraktive Angebote?

Wir bedienen mehrere Notarztstandorte und setzen die Ärztinnen und Ärzte dafür unbürokratisch frei. Sie können sich bei uns freiwillig und kostenfrei zum Notarzt weiterbilden lassen, wenn sie anschließend ein Jahr lang aktiv am Notarztendienst der Klinik teilnehmen. Auch kann man bei uns schnell aufsteigen und Verantwortung übernehmen.



Interview mit  
**Dr. med. Hansjörg Aust,**  
Ärztlicher Direktor der  
IImtlinik Pfaffenhofen

### Inwiefern?

Wir unterstützen eine überdurchschnittliche Leistungsorientierung. Mitarbeiter, die besondere Verantwortung übernehmen, werden im Rahmen individueller Zielvereinbarungen gesondert vergütet. Diese Ziele legen die Betroffenen selbst und ihre direkten Vorgesetzten fest. Bei uns gibt es keine pauschalen Vereinbarungen der Geschäftsführung.

### Gibt es andere Aspekte, die die Klinik zu einem attraktiven Arbeitsplatz machen?

Wir bieten einen entspannt zu erreichenden Arbeitsplatz mitten im Grünen. Aus den Regionen München, Ingolstadt, Augsburg bis hin nach Niederbayern ist die Klinik sowohl mit dem Auto als auch mit der Bahn sehr gut erreichbar.