



See-Spital – TIP HCe aus Direktorensicht

TIP DAY 2019, Baden, 24. September 2019

Matthias Pfammatter, Direktor See-Spital Horgen / Kilchberg

see  spital

Agenda

1. Vorstellung See-Spital
2. Führung durch Zahlen
3. KPI See-Spital
4. Verwendung der Zahlen
4. Fazit
5. Fragen



Vorstellung See-Spital

Ihr medizinisches Zentrum am linken Zürichsee

see  spital

Vorstellung See-Spital (1)

Einzugsgebiet

- Das Versorgungsgebiet umfasst rund **150'000** Einwohnerinnen und Einwohner:
Bezirk Horgen (124'000)
und ca. 10% der Stadt Zürich
- ca. Nr. 5 im Kanton Zürich
- ca. Nr. 30 der Schweiz
- ca. Nr. 10 Orthopädie der Schweiz



Vorstellung See-Spital (2)

1 Spital – 2 Standorte – 2 Systeme

→ **Einzigartige Möglichkeit**

See-Spital Horgen

Regionaler Grundversorger
am linken Seeufer

- Mutter/Kind
- Traumatologie, Viszeralchirurgie
- Arterielle Gefässchirurgie
- Innere Medizin
- Akutgeriatrie (in den Räumen des Tertianums)
- Tagesklinik
- Spezialgebiete mit IPS-Notwendigkeit
- IPS & Notfall
- Rettungsdienst



See-Spital Kilchberg

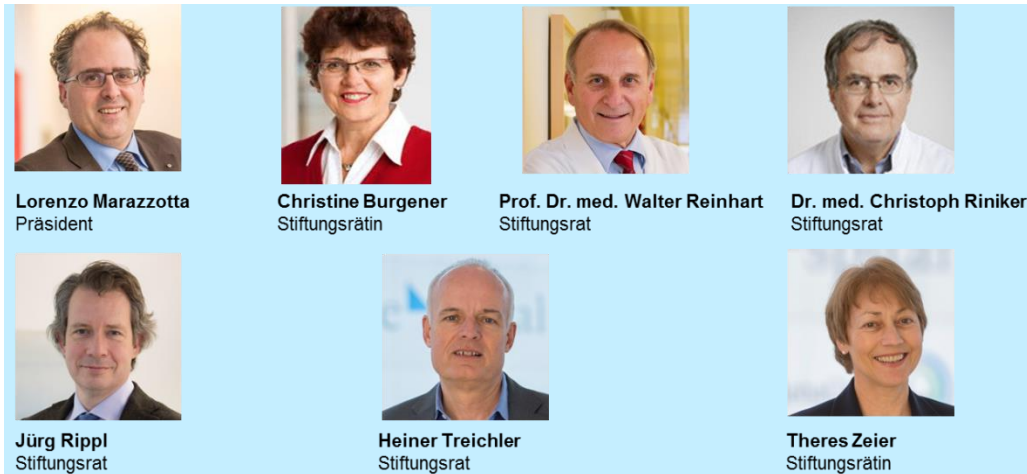
Überregionaler Spezialanbieter
Stadtkreise links/südlich der Limmat

- Orthopädie
- Urologie
- Gynäkologie
- Chirurgie (ausser Colon-Op)
- Gefässchirurgie (nur Venen)
- ORL
- Ophthalmologie
- Tagesklinik Allg. Chirurgie
- Carefit (Kurhaus)
- Langzeit-Pflegeabteilung
- Neuro-Rehabilitation (RehaClinic Zurzach)
- Konferenzzentrum

Vorstellung See-Spital (3)

Strategische und operative Führung

Stiftungsrat



Das See-Spital ist als **privatrechtliche Stiftung** organisiert.

Geschäftsleitung



Vorstellung See-Spital (4)

Kennzahlen (Stand 31.12.2018)

- 1'003 Mitarbeitende aus 43 Nationen
- 190 Belegärzte und 55 Kaderärzte
- 225 Akutbetten +13 AKG +6 IPS +8 IMC +35 TK
+6 Kur +22 LZP
- 10'015 stationäre und 52'618 ambulante Behandlungen
- 697 Geburten
- **24%** Privat- und Halbprivatpatienten (Ziel: 25%)
- CHF 142.6 Mio. Umsatz, CHF 3.8 Mio. Gewinn
- **8.8%** EBITDA-Marge (mittelfristiges Ziel: 15%)

Vorstellung See-Spital (5)

See-Spital NEO: Inbetriebnahme 2022 / 2024





Führung durch Zahlen

Kennzahlen als Führungsinstrument

see spital

Führung durch Zahlen (1)

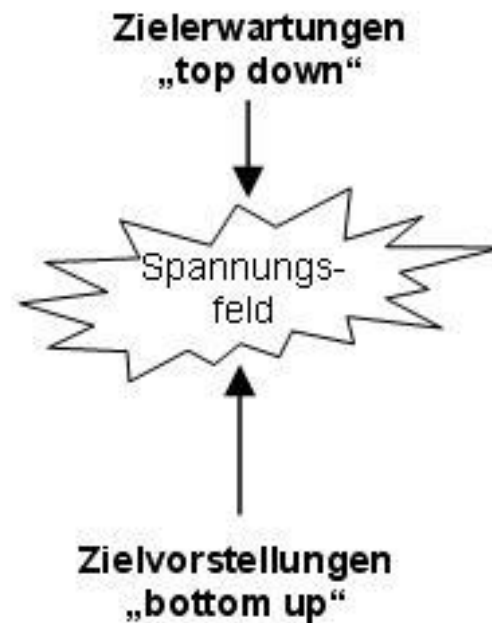
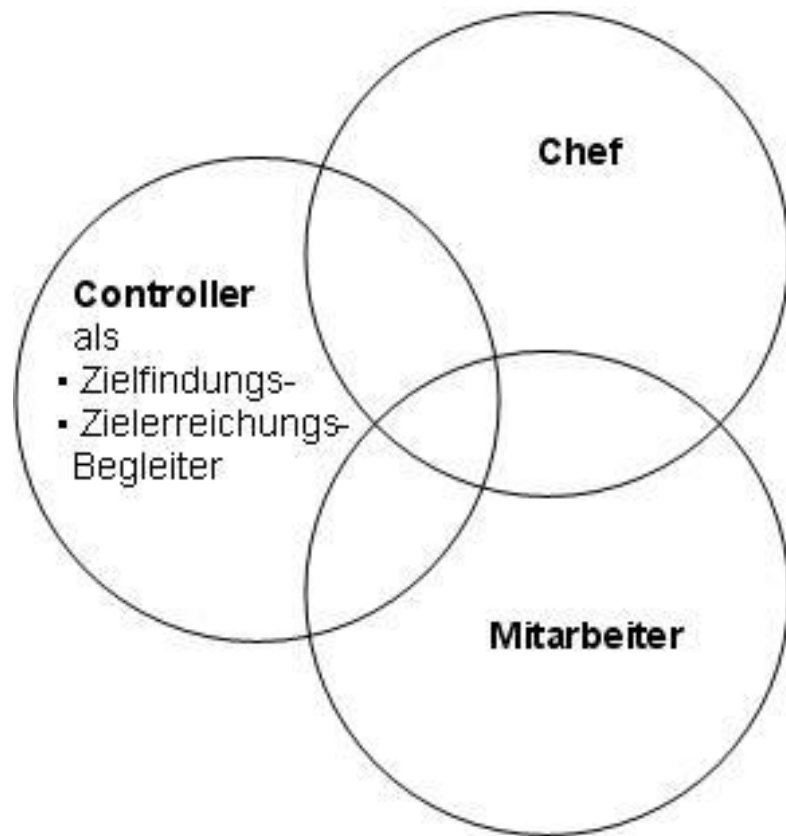
Management - Informationssystem



*We've already got one. A hidden
microphone in the staff coffee area*

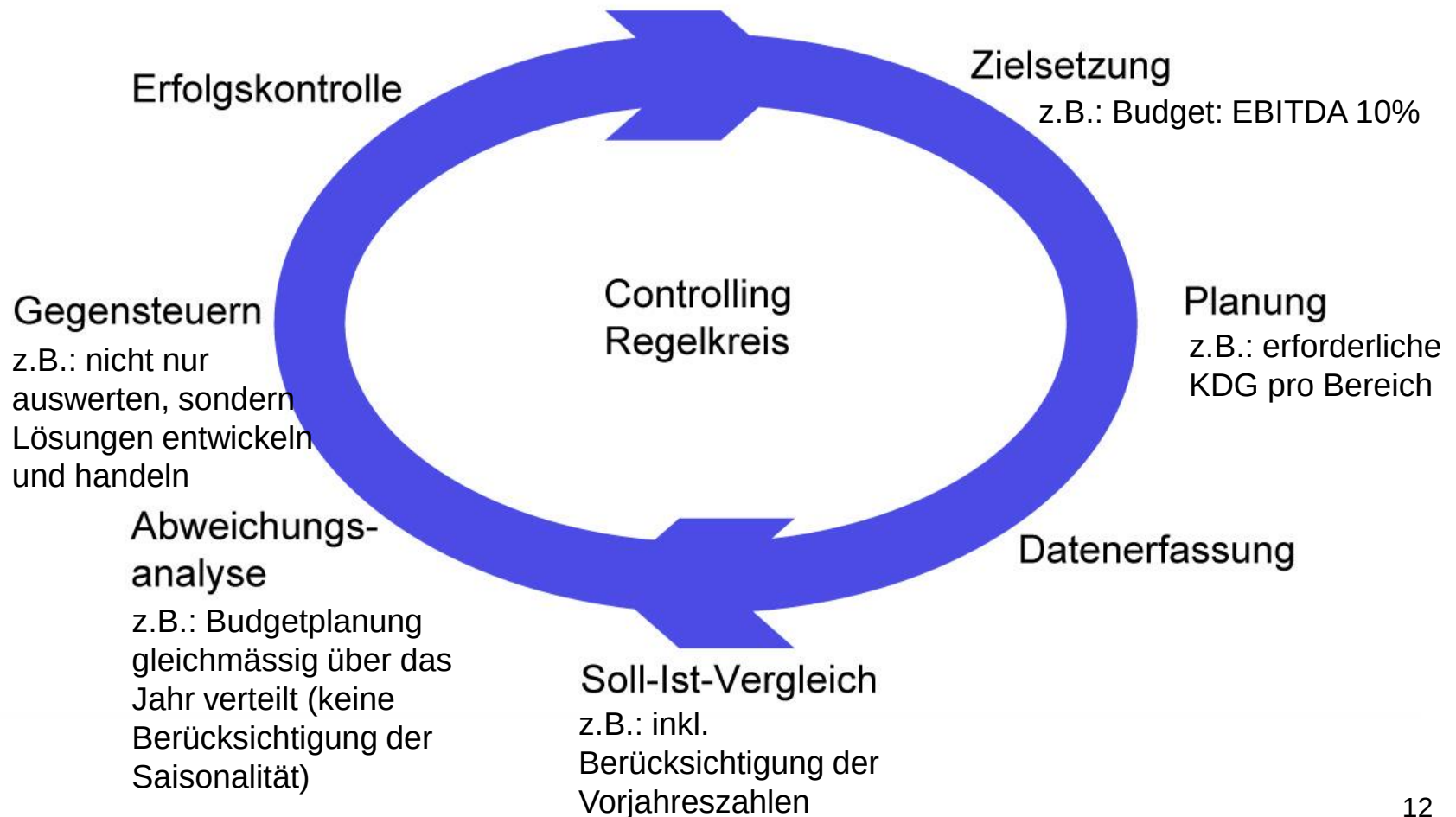
Führung durch Zahlen (2)

Controlling Rollen



Führung durch Zahlen (3)

Controlling - Regelkreis





KPI See-Spital

Die Zahlen der Führungsebene

see spital

KPI See-Spital (1)

Generelle Anforderungen

- Die Zahlen müssen stimmen!
- Real-time-Auswertungen
- Simulationen sollen möglich sein (inkl. Voraussagen)
- Grafisch übersichtlich und ansprechend
- Unternehmensspezifisch
- Entwicklungsfähig resp. ausbaufähig
- Charts kommentierbar

KPI See-Spital (2)

Schlüsselkennzahlen

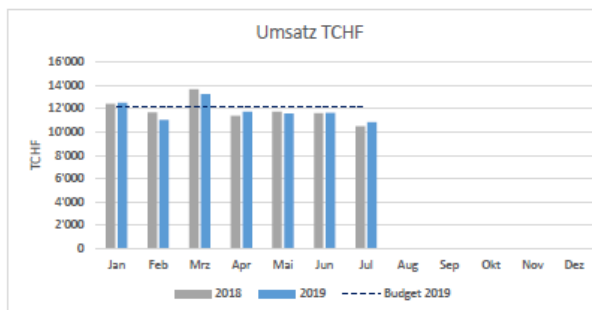
- **Wichtigste Kennzahl: EBITDA-Marge**
- Umsatz bzw. Erfolgsrechnung
- Übernachtungen See-Spital
- Anzahl stationäre Fälle inkl. CMI
- Budgetvergleich stationäre Fälle HP/P, sowie Allgemein
- Anzahl Säuglinge
- Umsatz und Taxpunkte Ambulant
- Lohnkosten inkl. Honorare
- FTE

KPI See-Spital (3)

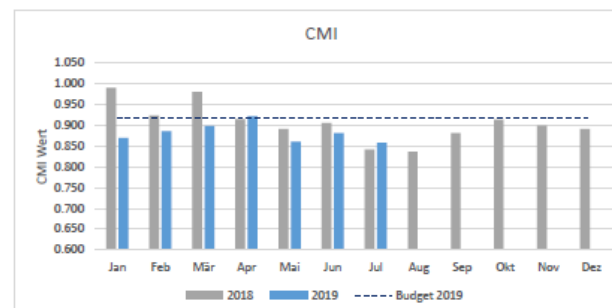
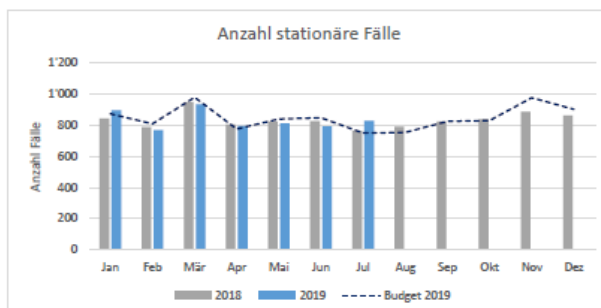
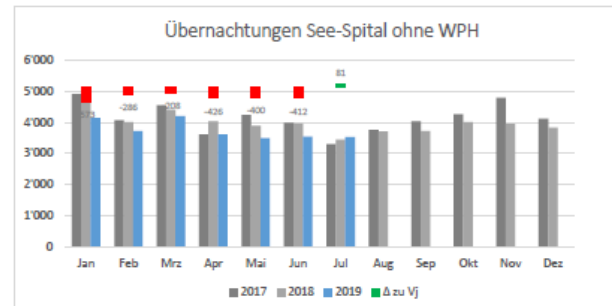
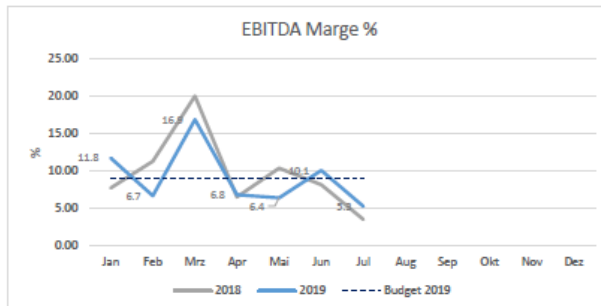
Schlüsselkennzahlen

Schlüsselkennzahlen (KPI)

Jul 19



Erfolgsrechnung Jul kum	IST	BUD	Δ IST - BUI	Δ %	VJ	Δ IST - VJ
Total Betriebsertrag	82'691	85'671	-2'980	-3.5%	83'068	-377
Total Personalaufwand	-52'454	-54'274	1'821	-3.4%	-52'818	364
Total Sachaufwand	-22'500	-23'688	1'188	-5.0%	-21'950	-550
Ergebnis I (EBITDA)	7'737	7'709	29	0.4%	8'300	-563
EBITDA Marge	9.4%	9.0%		0.4%	10.0%	
Abschreibungen	-4'502	-5'118	615	-12.0%	-4'250	-252
Betriebsergebnis (EBIT)	3'235	2'591	644	24.9%	4'050	-815
EBIT Marge	3.9%	3.0%		0.9%	4.9%	
Finanzergebnis	-2	-1'182	1'181	-99.9%	-682	681
a.o. Ergebnis	0	0	0	0.0%	12	-12
Fonds	4	0	4	0.0%	1	4
Ergebnis II	3'238	1'409	1'829	129.8%	3'380	-142
Erfolgs Marge (ROS)	3.9%	1.6%		2.3%	4.1%	



KPI See-Spital (4)

Weitere Berichte aus HCe

- Bettenbelegung
- KPI Projekte
- KST-Report
- Frequenzbericht
- Belegarztstatistik
- Auswertung Notfall
- Diverse Externe Reportings (IGA, Benchmark, VZK usw.)

KPI See-Spital (5)

Beispiel 1: Bettenbelegung

- Stand Vortag 23:59 Uhr
- Täglicher, automatischer Versand um 06.00 Uhr
- Jederzeit auch mobil abrufbar
- Vergleich geplante/betriebene und belegte Betten
- Auslastungen in %
 - Abteilungen
 - Kurabteilung
 - Wohn- und Pflegheim (WPH)
 - Schlafzentrum

KPI See-Spital (6)

Beispiel 1: Bettenbelegung

	Betten-Stell-plätze	max. Plan-betten	IST Tag (Mitternachtszensus)				IST Tag (Mitternachtszensus)				IST Tag (Mitternachtszensus)				IST Tag (Mitternachtszensus)				Monat September				Quartal Juli - September				Jahr 2019			
			Privat				Halbprivat				Allgemein				Total Belegung				IST Kumuliert Monat				IST kum. Quartal				IST Kumuliert Jahr			
			Plan-Betten	belegte Betten	leere Betten	Aus-lastung in %	Plan-Betten	belegte Betten	leere Betten	Aus-lastung in %	Plan-Betten	belegte Betten	leere Betten	Aus-lastung in %	Plan-Betten	belegte Betten	leere Betten	Aus-lastung in %	Plan-Betten	belegte Betten	leere Betten	Aus-lastung in %	Plan-Betten	belegte Betten	leere Betten	Aus-lastung in %	Plan-Betten	belegte Betten	leere Betten	Aus-lastung in %
1 Horgen (MED)	50	44	0	1	-1	0.0%	0	6	-6	0.0%	44	28	16	63.6%	44	35	9	79.5%	396	289	107	73.0%	3'124	2'062	1'062	66.0%	11'628	8'149	3'479	70.1%
2 West Horgen (G+G)	14	13	1	0	1	0.0%	12	1	11	8.3%	0	6	-6	0.0%	13	8	5	61.5%	117	86	31	73.5%	923	700	223	75.8%	3'276	2'139	1'137	65.3%
2 Ost Horgen (CHI)	30	30	0	1	-1	0.0%	0	0	0	0.0%	30	21	9	70.0%	30	22	8	73.3%	270	189	81	70.0%	2'130	1'342	788	63.0%	7'560	4'985	2'575	65.9%
3 Horgen Excellence	50	28	12	13	-1	108.3%	16	10	6	62.5%	0	2	-2	0.0%	28	25	3	89.3%	252	194	58	77.0%	1'988	1'482	506	74.5%	7'056	5'465	1'591	77.5%
IPS	6	6	0	0	0	0.0%	0	1	-1	0.0%	6	4	2	66.7%	6	5	1	83.3%	54	43	11	79.6%	426	244	182	57.3%	1'512	935	577	61.8%
Akut-Geriatrie (TERT)	13	13	0	2	-2	0.0%	0	1	-1	0.0%	0	9	-9	0.0%	13	12	1	92.3%	117	113	4	96.6%	923	880	43	95.3%	3'276	3'021	255	92.2%
Total Horgen	163	134	13	17	-4	130.8%	28	19	9	67.9%	80	70	10	87.5%	134	107	27	79.9%	1'206	914	292	75.8%	9'514	6'710	2'804	70.5%	34'308	24'694	9'614	72.0%
2 Kilchberg (Excellence)	26	26	4	1	3	25.0%	22	4	18	18.2%	0	1	-1	0.0%	26	20	6	76.9%	234	45	189	19.2%	1'456	314	1'142	21.6%	6'032	1'729	4'303	28.7%
3 Kilchberg	55	55	0	0	0	0.0%	0	0	0	0.0%	55	14	41	25.5%	55	11	44	20.0%	495	167	328	33.7%	3'080	844	2'236	27.4%	12'760	3'776	8'984	29.6%
IMC Kilchberg	8	4	0	0	0	0.0%	0	0	0	0.0%	4	2	2	50.0%	4	2	2	50.0%	36	20	16	55.6%	216	103	113	47.7%	916	507	409	55.3%
Total Kilchberg	89	85	4	1	3	25.0%	22	4	18	18.2%	59	17	42	28.8%	22	63	25.9%	765	232	533	30.3%	4'752	1'261	3'491	26.5%	19'708	6'012	13'696	30.5%	
Total Akutbetten	252	219	17	18	-1	105.9%	50	23	27	46.0%	139	87	52	62.6%	119	129	90	58.9%	1'971	1'146	825	58.1%	14'266	7'971	6'295	55.9%	54'016	30'706	23'310	56.8%
Wohn- / Pflegeheim	22	22	12	13	-1	108.3%	10	7	3	70.0%	0	0	0	0.0%	22	20	2	90.9%	198	180	18	90.9%	1'562	1'374	188	88.0%	5'544	4'527	1'017	81.7%
Kurhaus	6	6	2	0	2	0.0%	4	1	3	25.0%	0	0	0	0.0%	6	1	5	16.7%	54	18	36	33.3%	426	72	354	16.9%	1'470	359	1'111	24.4%
Schlafzentrum	6	3	0	0	0	0.0%	0	0	0	0.0%	0	0	0	0.0%	3	0	3	0.0%	9	0	9	0.0%	63	1	62	1.6%	213	85	128	39.9%
Tag: Mo + Di																														
Gesamt See-Spital	286	250	31	31	0	100.0%	64	31	33	48.4%	139	87	52	62.6%	250	150	100	60.0%	2'232	1'344	888	60.2%	16'317	9'418	6'899	57.7%	61'243	35'677	25'566	58.3%

IST Tag (Mitternachtszensus)				
Total Belegung				
Plan-Betten	belegte Betten	leere Betten	Aus-lastung in %	
44	35	9	79.5%	
13	8	5	61.5%	
30	22	8	73.3%	
28	25	3	89.3%	
6	5	1	83.3%	
13	12	1	92.3%	
134	107	27	79.9%	

KPI See-Spital (7)

Beispiel 2: KPI Projekte

- Monatlicher, automatischer Versand am 10. des Folgemonats resp. am 20. Arbeitstag
- Aktuell 8 laufende Projekte (Schlaflabor, Dialyse, See-Spital Praxis, MRI am Bahnhof, Gastroenterologie, Frauenklinik-Praxis Kilchberg, Wohn- und Pflegeheim, Nidelbad)
- Übersicht und Detailansicht
- Basis/Vergleich: Business Cases

KPI See-Spital (8)

Beispiel 2: KPI Projekte, Übersicht

KPI Projekte		Jul							
		Jul			Amp	kum. Jul			Amp
		Ist	Budget	Abw. %		Ist	Budget	Abw. %	
<u>Schlaflabor</u>					●				
Übernachtungen	Anzl.	20	18	11.1%	●	114	126	-9.5%	●
Taxpunkte	Anzl.	23'861	22'660	5.3%	●	142'753	158'617	-10.0%	●
Umsatz	CHF	21'443	20'167	6.3%	●	128'506	141'169	-9.0%	●
Personalkosten	CHF	-15'687	-14'940	5.0%	●	-104'918	-104'580	0.3%	●
Ergebnis II	CHF	2'989	3'031	-1.4%	●	6'307	21'217	-70.3%	●
<u>Wohn- und Pflegeheim</u>					●				
Übernachtungen	Anzl.	580	568	2.1%	●	3'733	3'977	-6.1%	●
Umsatz	CHF	275'865	258'593	6.7%	●	1'758'171	1'810'151	-2.9%	●
Personalkosten	CHF	-148'795	-142'444	4.5%	●	-999'162	-997'108	0.2%	●
Sachkosten	CHF	-24'816	-27'645	-10.2%	●	-169'936	-193'515	-12.2%	●
Ergebnis II	CHF	105'054	88'504	18.7%	●	593'493	619'528	-4.2%	●

KPI See-Spital (9)

Beispiel 2: KPI Projekte, Detailansicht

Basis Schlafzentrum

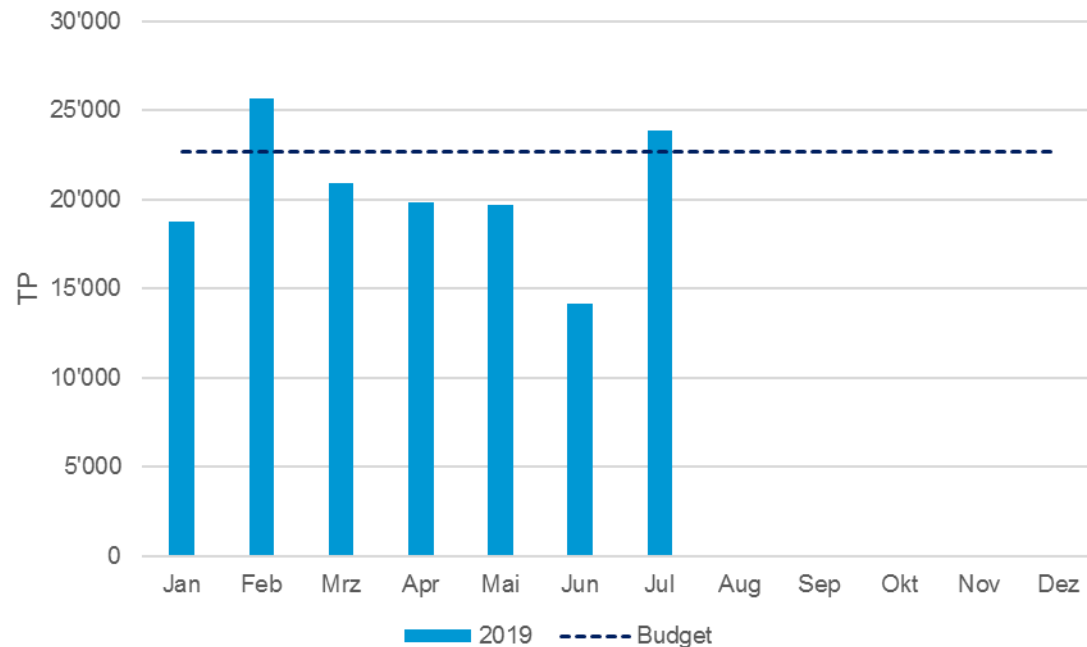
Anzahl Taxpunkte
Ist
Budget
Abw. TP
Abw. %

Anzahl Übernachtung
Ist
Budget

Anzahl Leistungen
Multipler Sleep-Latency-Test
Erstinstruktion in Handhabung und Pflege
Kapnografie
Schlafdiagnostik, respiratorische Polygrafie
Schlafdiagnostik, Polysomnografie, diagnostisch
Schlafdiagnostik, therapeutische Intervention

ER
Umsatz
Personalkosten
Sachkosten
Ergebnis I
Abschreibungen
Ergebnis II
Umsatz
Personalkosten
Sachkosten
Ergebnis I
Abschreibungen
Ergebnis II

FTE
Ist
Budget





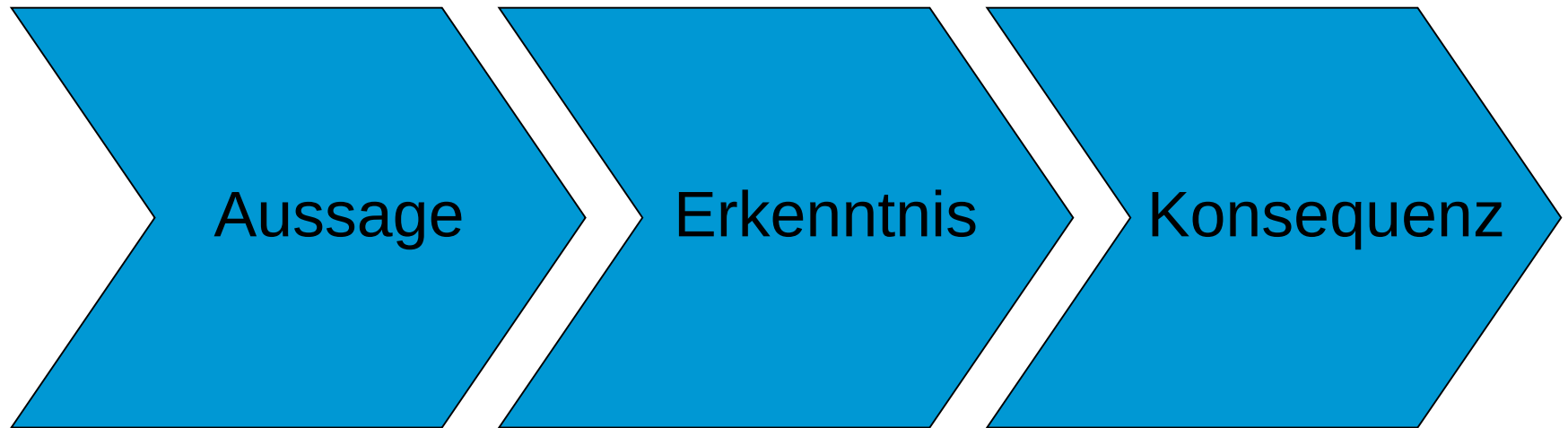
Verwendung der Zahlen

Keep it simple: Aussage-Erkenntnis-Konsequenz

see spital

Verwendung der Zahlen (1)

A-E-K



"Ich sehe ..."

"Ich überlege ..."

"Ich beurteile ..."

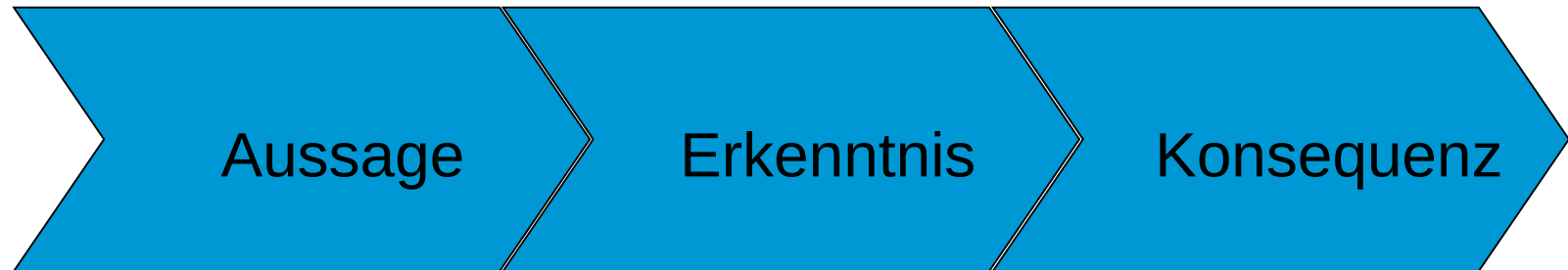
"Ich erkenne ..."

"Ich folgere ..."

"Ich beantrage ..."

Verwendung der Zahlen (2)

A-E-K Beispiele



- | | | |
|--|---|---|
| - Umsatz Medical Center liegt hinter Vorjahr. | - Zur Zeit sind 3 Praxen leer. | - Mieter für die leere Praxen suchen. |
| - Der ambulante Umsatz Akutgeriatrie hat abgenommen. | - Es wird nicht alles fakturiert? | - Aufstellung Umsatz/Fall und weitere Massnahmen.
→ HCe |
| - Anzahl Zuweisungen hat abgenommen. | - Zuweiserverhalten der einzelnen Zuweiser ist nicht bekannt. | - Erstellen einer Übersicht und regelmässige Kundenpflege durch CA/LA.
→ HCe |

Verwendung der Zahlen (3)

Massnahmenplan

- Regelmässige Analyse und Überwachung der wichtigsten Kennzahlen
- Identifikation der Schwachstellen und Bereiche mit Optimierungspotenzial
- Gespräche mit den Bereichsleitern (Mitglied GL) :
 - Zweiwöchentliche Rapports (Direktor)
 - Quartalsgespräche (Controlling) mit Massnahmenplan (WWWW)
- Definition von Massnahmen, Verantwortlichkeit und des Zeitfensters
- Dokumentation der Ergebnisse
- Bei Bedarf erstellen weiterer Detail-Auswertungen

Verwendung der Zahlen (4)

Allgemeine Konsequenzen

- Budgetierung
- Personalplanung
- Prozess Anpassungen (TSA)
- Entscheidungsgrundlage für Projektierungen
- Entscheidungsgrundlage für Honorierungen
- Entscheidungsgrundlage für Kooperationen



Fazit

see  spital

Fazit (1)

+	-
• Real-time-Auswertungen • Unternehmensspezifisch • Entwicklungsfähig resp. ausbaufähig	• Keine Plausibilisierung / Verifizierung der Zahlen vor Versand • Fehlende Interaktivität • Austausch mit anderen Usern fehlt.

Verbesserungspotential

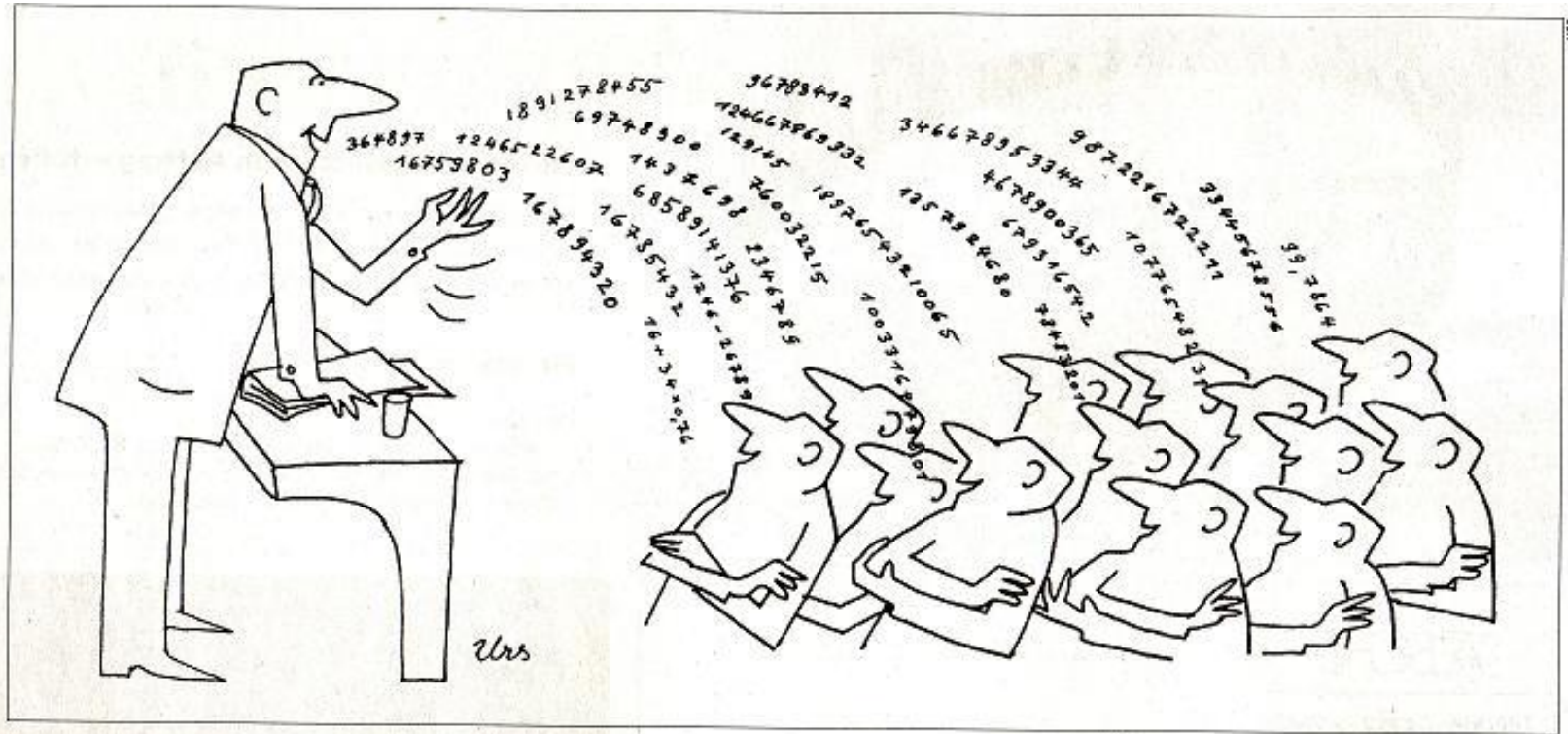
Keine Aussage ohne Erkenntnis und Konsequenz!

Fazit (2)



Vielzahl an Berichten: Die Gefahr vor lauter Bäumen...!

Fazit (3)



"Zahlen messen den Erfolg, Menschen machen ihn."

Dr. Anton Scherrer, ehemaliger Präsident der GD MGB



Besten Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

Matthias Pfammatter, Direktor
044 728 11 25
matthias.pfammatter@see-spital.ch

see  spital