



WIE KLINIKEN DEN WEG ZUR WIRTSCHAFTLICHKEIT FINDEN

# KRANKENHÄUSER: ZUKUNFT STATT SCHLIESSUNG

Die angespannte Situation in vielen deutschen Kliniken ist längst chronisch:

Schulden statt Gewinne, Mangelverwaltung statt bedarfsgerechter Weiterentwicklung der Häuser und ihres Angebots. Im Extremfall droht die Schließung. Betroffen sind vor allem die Krankenhäuser unter öffentlicher oder gemeinnütziger Trägerschaft. Ihnen fällt die dringend nötige Neuausrichtung besonders schwer. Es gibt aber auch realistische Wege aus der Verlustzone.

📄 HENDRIK KRUSCH

**D**as Krankenhaus-Barometer 2013 zeichnet ein dunkles Bild: Jede zweite Klinik in Deutschland schreibt rote Zahlen. Im Vorjahr war es noch etwa jede dritte. „Das stellt einen absoluten Tiefpunkt und eine dramatische Verschlechterung zum Vorjahr dar“, sagt Alfred Dänzer, Präsident der Deutschen Krankenhausgesellschaft. Von den rund 1000 defizitären Kliniken werden, so die Prognosen, 300 schließen müssen, da sie für eine flächendeckende Gesundheitsversorgung nicht notwendig sind. Die übrigen 700 sind dringend zu sanieren: „Die Krankenhäuser müssen in die Lage versetzt werden, den ständig steigenden Qualitätsansprüchen an die stationäre Patientenversorgung auch entsprechen zu können. Dazu bedarf es einer verbesserten finanziellen Ausstattung der Kliniken“, so sein Appell. Prof. Dr. Bert Rürup, ehemaliger „Wirtschaftsweiser“ und Regierungsberater in der Sachverständigenkommission, fordert schon länger: „Man müsste das System neu aufstellen. Die Kliniken müssten sich spezialisieren und sich vom Komplettangebot verabschieden.“

So sehr sich die Probleme in den Kliniken ähneln, so sehr unterscheiden sich auch die Lösungsansätze durch die individuellen Voraussetzungen.

Wenn sich zum Beispiel Kliniken in einem Verbund zusammenschließen, sind neue Strukturen gefragt. Die Regionale Kliniken Holding RKH GmbH in Ludwigsburg (Baden-Württemberg) wollte daher ihre administrativen Bereiche neu aufstellen. Wo ist eine Zentralisierung sinnvoll und wo nicht? Können Verwaltungstätigkeiten fremdvergeben werden? Wo und wie lassen sich Vorgänge automatisieren? In nur sieben Wochen Projektlaufzeit konnte die RKH mit Unterstützung von Porsche Consulting Maßnahmen zur Steigerung des operativen Ergebnisses (EBIT) identifizieren. Ergebnis: eine Kostenreduktion in Höhe von 15 Prozent in nur wenigen Jahren. Geschäftsführer Prof. Dr. Jörg Martin resümiert: „Porsche Consulting hat uns nicht nur ein Konzept an die Hand gegeben, sondern auch die Potenziale benannt sowie Zeitpunkte und Prozesse aufeinander und mit den Mitarbeitern abgestimmt. Die Beratung ist realitätsnah, umsetzungsorientiert und handfest.“

## URSACHEN FÜR EINE DIAGNOSE GIBT ES VIELE

Seit 2004 berät Porsche Consulting europaweit Leistungsträger im Gesundheitswesen sowie Unternehmen der Pharma- und Medizintechnikbranche, Großhandelsapotheken und Verbände. Die Berater betrachten →

# OPERATIVE EXZELLENZ IM KRANKENHAUS

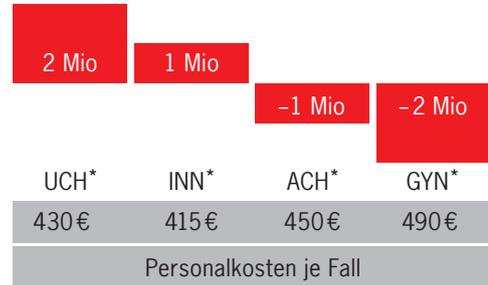
## SCHRITT 1 TRANSPARENZ HERSTELLEN

Mit Hilfe von drei Werkzeugen wird ein Gesamtüberblick über die Leistungsfähigkeit des Krankenhauses erstellt. Dabei wird sowohl der interne Blick (Optimize™ und Compare™) als auch der externe Blick (Growth™) geschärft.

### INTERNE LEISTUNGSFÄHIGKEIT ANALYSIEREN MIT OPTIMIZE™

Beispiel: Deckungsbeitrag je Klinik [€]

- Datensatz gem. § 21 KHEntgG
- Bilanz, Gewinn-und-Verlust-Rechnung
- Personalzahlen
- Referenzwerte des Instituts für das Entgeltsystem im Krankenhaus (InEK)
- Porsche-Benchmark-Daten

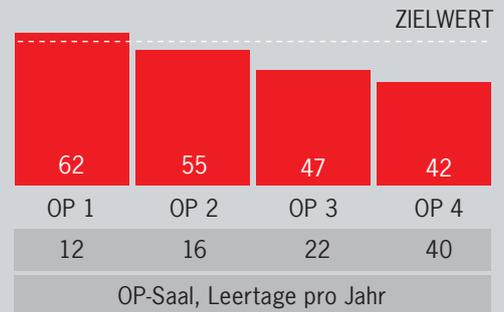


\* UCH = Unfallchirurgie, INN = Innere Medizin, ACH = Allgemeinchirurgie, GYN = Gynäkologie

### INTERNEN PROZESS-FIT PRÜFEN MIT COMPARE™

Beispiel: OP-Nettoauslastung pro Saal [%]

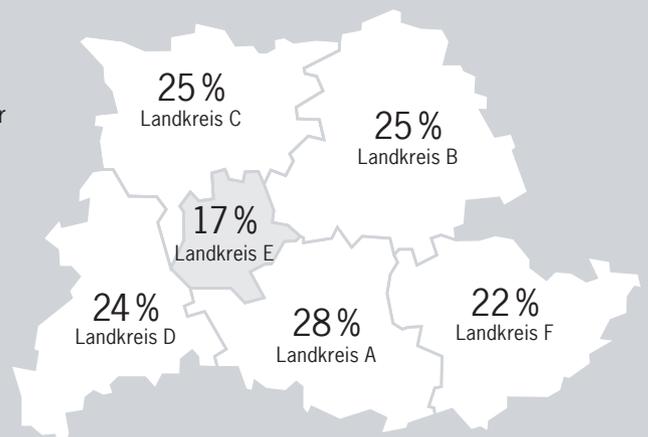
- Prozesswerte wie z. B. OP-Nutzungszeiten
- Porsche-Benchmark-Daten



### ZUKÜNFTIGE MARKTENTWICKLUNG WIRD TRANSPARENT MIT GROWTH™

Beispiel: Fallzahlentwicklung bis 2030 [%]

- Einzugsgebiet-Statistik
- Daten des Statistischen Bundesamtes
- Geografie und umliegende Krankenhäuser



## SCHRITT 2 OPTIMIEREN

Je nach Ergebnis aus Schritt 1 werden die entsprechenden Vorgehensweisen zur Optimierung von Krankenhäusern *alternativ* ausgewählt: Strategieentwicklung, Restrukturierung und/oder Prozessoptimierung.

### KLARER ZUKUNFTSKURS DURCH STRATEGIEENTWICKLUNG

Beispiel: Methodik Strategieentwicklung

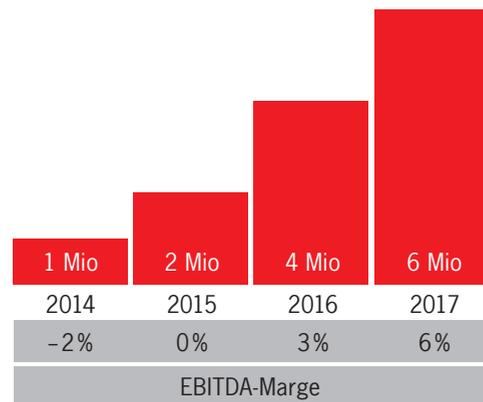
- Anwendung der etablierten Porsche-Methodik zur Definition der Strategie
- Einbindung von Klinikvorstand/Geschäftsführung in Managementworkshops

1 > Vision und Mission	2 > Strategische Ziele	3 > Kernkompetenzen	4 Maßnahmen
Leistungsportfolio			
Finanzen			
Patienten			
Mitarbeiter			

### REALISIERUNG VON KOSTEN-/ERLÖSPOTENZIALEN IN DER RESTRUKTURIERUNG

Beispiel: Sockelwirksames Gesamtpotenzial [€]

- Festlegung von Maßnahmen zur kurz-/mittelfristigen Realisierung von Kosten-/Erlöspotenzialen (u. a. In-/Outsourcing in administrativen Bereichen)
- Definition von „Leitplanken“ mit Klinikvorstand/Geschäftsführung
- Detaillierung mit Abteilungsleitungen



### OPERATIVE LEISTUNGSFÄHIGKEIT STEIGERN DURCH PROZESSOPTIMIERUNG

Beispiel: 20 Porsche-Best-Practice-Module

OP-Optimierung	Aufnahme-/Entlassmanagement	Optimierung Notaufnahme
Belegungsmanagement	Organisation Funktionsbereich	Personalbedarfsrechnung
Verschlanung Dokumentation	Aufbau Kennzahlensystem	etc.

## SCHRITT 3 UMSETZEN UND ETABLIEREN



Zur Umsetzung der in Schritt 2 abgestimmten Konzepte und Maßnahmen ist das Change Management essenziell. Porsche Consulting unterstützt die Nachhaltigkeit durch Training und Ausbildung, die Institutionalisierung von operativer Exzellenz sowie dem Monitoring von Zielen.

### SELBSTSTÄNDIGES OPTIMIEREN DURCH TRAINING UND AUSBILDUNG

- Führungskräfteentwicklung
- Ausbildung medizinischer und administrativer Trainer in operativer Exzellenz (Inhalte und Skills)
- Einführung Change Management und Umsetzungsbegleitung
- „Training on the Job“



© JÖRG EBERL

### MESSEN UND FORCIEREN DURCH EINSATZ VON TRACK™

Beispiel: Management Summary Rollout

- Projektsteckbriefe mit
  - Potenzialen
  - Verantwortlichkeiten
  - Zielterminen
  - Einzelmaßnahmen

Nr.	Teilprojekt	Status
1	Zentralisierung Gynäkologie	● ● ●
2	Outsourcing Wäscherei	● ● ●
3	Optimierung Neurologie	● ● ●

### OPERATIVE EXZELLENZ FEST ETABLIEREN DURCH INSTITUTIONALISIERUNG

Beispiel: Organisation operativer Exzellenz

- Aufbau einer internen Abteilung zur konsequenten Implementierung von operativer Exzellenz
- Aufbau der krankenhauseigenen Akademie
- Begleitung auf dem Weg zur selbstständigen kontinuierlichen Verbesserung



\* ACH = Allgemeinchirurgie, INN = Innere Medizin, Q = Qualität, FICO = Finanzen und Controlling

mit unvoreingenommenem Blick das Krankenhaus als Ganzes. „Wir haben bereits über 70 Krankenhäuser beraten – sowohl in strategischen als auch in operativen Fragestellungen“, so Dr. Roman Hipp, Geschäftsbereichsleiter bei Porsche Consulting über den reichen Erfahrungsschatz. Die Gründe, warum Porsche Consulting gerufen werde, seien vielfältig: mal seien es rote Zahlen oder eine strategisch notwendige Neuausrichtung, ein andermal begrenzte Ressourcen bei gleichzeitiger Gewissheit, dass die Patientenzahlen weiter steigen werden.

### ZIEL: GANZHEITLICHE OPTIMIERUNG

Um den Optimierungsbedarf einer Klinik zu diagnostizieren, haben die Porsche-Berater eigene Werkzeuge zur Hand: Optimize™, Compare™ und Growth™ bestimmen in drei Phasen (siehe Methodikteil) die strategische und taktische Vorgehensweise. Die Instrumente helfen, einen Überblick über das Leistungsniveau des gesamten Krankenhauses zu erhalten.

Mit Optimize™ wird die interne Leistungsfähigkeit geprüft. Standardisierte Krankenhausdatensätze (u. a. gemäß § 21 KHEntgG, Gesetz über die Entgelte für voll- und teilstationäre Krankenhausleistungen) sowie Kennzahlen der Gewinn- und Verlust-Rechnung bzw. Bilanz fließen in die Auswertung ein. Das Instrument bringt Handlungsfelder ans Licht und identifiziert einfach und schnell übergeordnete Ansatzpunkte zur ganzheitlichen Optimierung. Anhand von individuellen Bezugsgrößen aus der Porsche-Datenbank und Referenzwerten des Instituts für das Entgeltsystem im Krankenhaus (InEK) sowie Erfahrungswerten von Porsche Consulting werden die identifizierten Ansatzpunkte mit monetären Potenzialen hinterlegt.

Compare™ zeigt auf, wie fit die Prozesse einer Klinik wirklich sind. Vor Ort werden die Abläufe analysiert. Anhand der Daten (z. B. OP-Wechselzeiten) und dem Vergleich mit bestmöglichen Ergebnissen werden die Potenziale erkennbar. Die Transparenz ermöglicht auch, die Prozesse zwischen einzelnen Abteilungen an Schnittstellen besser aufeinander abzustimmen.

Welche Chancen Kliniken im Wettbewerb mit Kliniken anderer Krankenhäuser besitzen, lässt sich mit Growth™ ermitteln. Anhand der erfassten Daten einer Klinik, der Wettbewerbssituation und Daten des Statistischen Bundesamtes kann die individuelle Marktstrategie des Krankenhauses oder des Verbundes festgelegt werden. Geht es um Wachstum oder um Konsolidierung? „Dabei werfen wir einen tiefen Blick bis in einzelne Kliniken hinein“, erläutert Dr. Hipp. Infolgedessen wird für das Krankenhaus eine Marktstrategie auf Basis objektiver Marktdaten entwickelt. Dabei werden die Marktentwicklungen bis 2030 bis auf die Ebene diagnosebezogener Fallgruppen (DRG), der zukünftige Bettenbedarf und notwendige Ressourcen wie beispielsweise OP-Kapazitäten berücksichtigt.

### DIE WAHL DER RICHTIGEN THERAPIE

Vorrangig ginge es darum, die richtigen Dinge zu unternehmen (Effektivität) und die Dinge richtig anzugehen (Effizienz), erläutert Dr. Hipp. Im Fokus steht das gesamte Krankenhaus: medizinische Primärbereiche, unterstützende Sekundärbereiche und administrative Tertiärbereiche. Doch wie funktioniert das in der Praxis?

Ein Beispiel für Prozessoptimierung im medizinischen Primärbereich ist die Klinik für Neurologie und Neurologische Intensivmedizin am Sächsischen Krankenhaus Arnsdorf. Hier wurde die Effizienz der Fachabteilung über eine Personalbedarfsrechnung überprüft. Innerhalb kürzester Zeit konnte das Aufnahme-/Entlassmanagement optimiert und eine zentrale Patientenaufnahme sowie eine Verweildauersteuerung eingeführt werden. Die Potenziale summierten sich auf die Höhe von einer halben Million Euro – mit angenehmem Nebeneffekt: Durch kürzere Wartezeiten stieg auch die Patientenzufriedenheit. Prof. Dr. med. habil. Tobias Back, Facharzt für Neurologie und Chefarzt im Sächsischen Krankenhaus Arnsdorf, bilanziert: „Wir haben besonders geschätzt, dass Porsche Consulting nicht gegen unsere Mitarbeiter, sondern mit unseren Mitarbeitern beraten hat.“ Durch die sanfte Moderation zwischen Geschäftsführung und medizinischen Bereichen sowie die erzeugte Objektivität hätten die Lösungskonzepte problemfrei implementiert werden können.

Bei weiteren Krankenhausprojekten gingen die Berater anderen Fragen nach: Welche Potenziale lassen sich durch eine strategische Neuausrichtung der Kliniken realisieren? Lässt sich die Effizienz durch eine Optimierung der Belegquote erhöhen? Welche weiteren Maßnahmen liefern einen Beitrag zu einem ausgeglichenen Betriebsergebnis? Hier profitieren Krankenhäuser von dem breiten Erfahrungsschatz der Berater – auch aus anderen Industrien, die nicht dem Gesundheitswesen zuzuordnen sind. Speziell zur Optimierung von Krankenhäusern wurden in den vergangenen Jahren über 20 Porsche-Best-Practice-Module entwickelt, die bei der Bearbeitung von typischen Handlungsfeldern eingesetzt werden, wie gerade der OP-Optimierung oder auch der Implementierung eines Aufnahme-/Entlass- und Bettenmanagements. „Dies sichert einerseits eine effiziente Projektdurchführung und andererseits profitiert jedes Haus von den Benchmarks in der Branche“, sagt Dr. Hipp.

Wie lassen sich Veränderungsprozesse aber dauerhaft im Klinikbetrieb implementieren? Das Inselspital, Universitätsspital Bern in der Schweiz, ist ein Vorzeigebispiel für die Nachhaltigkeit der Porsche-Methoden. In Bern kümmert sich heute ein Team selbstständig um die Prozessoptimierungen: „Indem wir heute eigenständig schlankere Prozesse im Klinikalltag umsetzen und dabei das spitaleigene Know-how unserer Mitarbeiter gezielt einsetzen, sind wir unserem Ziel der operativen Exzellenz im Spital deutlich näher gekommen“, sagt Ulrich von Allmen, Direktor Pflege/MTT am Inselspital, im Namen der Geschäftsleitung.

Signifikant sind die messbaren Erfolge in den über 70 unterschiedlichen Projekten: Wenn etwa die Gesamtkosten im Haushalt um 15 Prozent sinken, die Beschaffung 7 Prozent spart, die Verweildauer der Patienten um 20 Prozent sinkt, die OP-Auslastung um 25 Prozent steigt, sich die ambulanten Fallzahlen um 12 Prozent erhöhen oder die Patienten um 18 Prozent zufriedener sind, dann ist der Patient Krankenhaus eindeutig auf dem Weg der Besserung – zum Wohle der Patienten. ←