

Wirtschaftlich gesund durch mehr Geld?

Management Dialog Gesundheitswirtschaft am 27. November 2008 in Frankfurt

Erst kürzlich versprach Ulla Schmidt vollmundig mehr Geld für die Krankenhäuser, mehr Geld nach dem Gießkannenprinzip ausgeschüttet in einen Wirtschaftsbereich, der sich mehr denn je in der Konsolidierungsphase befindet und dessen Optimierungspotentiale noch lange nicht ausgeschöpft sind. Und Facility Management zeigt Wege aus der finanziellen Zwangslage der Gesundheitswirtschaft. Verschiedene Lösungsansätze werden auf dem Management Dialog Gesundheitswirtschaft diskutiert.

Die Ausgangslage

Die Fallpauschalen sorgen dafür, dass die Budgets nicht größer werden, während die Kosten weiter wachsen. Gleichzeitig befinden sich die Kliniken im direkten Wettbewerb um Patienten. 20 % aller Krankenhäuser in Deutschland sind aktuellen Studien zufolge mittelfristig in ihrer Bestandsfähigkeit bedroht. Experten schätzen sogar, dass sich die Zahl der deutschen Krankenhäuser von 2000 Einrichtungen langfristig auf 1000 Häuser reduzieren wird.

Lösungsansätze

Facility Management – und zwar die Management-Disziplin FM und nicht das falsche Verständnis von FM als „Kümmern um Gebäude“ – hat in dieser Situation ganz klar Lösungen anzubieten. So haben HSG Zander, Ahr Service und ifm die Initiative ergriffen und eine zentrale Plattform geschaffen, die Wege aus der finanziellen Belastung von Krankenhäusern aufzeigt. Am 27. November veranstalten die Unternehmen gemeinsam den Management Dialog Gesundheitswirtschaft in der Commerzbank Arena in Frankfurt.

Die Parole lautet – wie so oft im Facility Management – „Konzentration auf das Kerngeschäft“. Zwei Themenfelder beschäftigen die Gesundheitswirtschaft ganz besonders. Das ist zum einen die Service- und Prozessgestaltung und zum anderen die Unternehmensfinanzierung. Dabei beginnt alles mit der Frage „Was geschieht einem Patienten von der Einlieferung über die Behandlung bis zur Entlassung?“. Wie verlaufen Behand-

lungspfade? Wo findet Wertschöpfung statt? Wo nicht? Wie kann sie effizienter gestaltet werden?

Service- und Prozessgestaltung

Wer diese Prozesse optimal aufstellt, kann auch optimale Patientenbetreuung bieten. Wer die Kostenstruktur seiner Einrichtung ganzheitlich betrachtet, kann seine Auslastung richtig steuern. Wie viel kostet es zum Beispiel, wenn ein OP für drei Stunden am Tag nicht genutzt wird? Und wie hoch ist eigentlich der Anteil der FM-Kosten an der Fallpauschalenvergütung? Erst wer diese Fragen beantworten kann, kann die richtigen Stellschrauben bedienen und seine Organisation fit für die Konsolidierungsphase machen. Und wer wirtschaftlich und erfolgreich agiert, der ist nicht auf das politische Gießkannenprinzip angewiesen.

Um unter den aktuellen Bedingungen zu bestehen und hohe Behandlungszahlen zu erreichen, konzentrieren viele Kliniken sich auf spezialisierte medizinische Angebote und ausgezeichneten Service in der Pflege. „Kliniken sind heute mehr denn je gezwungen, Kosten

zu reduzieren und gleichzeitig neue Leistungen zu bieten, mit denen sie Patienten gewinnen. Mit Hilfe einer Verbesserung der Abläufe der Pflege lässt sich dieser Spagat meistern“, weiß Franz-Josef Richter, Prokurist der Ahr Service GmbH. Der Dienstleister aus dem Verbund der Bilfinger Berger Facility Services hat mit dem Unfallkrankenhaus Berlin, UKB, den Stationservice in einer steuerlichen Organschaft umgesetzt und betreibt das Gästehaus im Sinne eines Patientenhotels.

Die Idee dahinter liegt in der Trennung von pflegenden und pflegefremden Tätigkeiten. Servicemitarbeiter erledigen pflegefremde Aufgaben, wie das Servieren von Mahlzeiten, Transporte oder kleine Hilfstätigkeiten für den Patienten, damit Pflegekräfte Zeit und Spielraum haben, um ihren eigentlichen Kernaufgaben nachzukommen. Matthias Witt, Pflegedirektor am UKB, wird beim Management Dialog Gesundheitswirtschaft berichten, was das Pflegepersonal bewegt und welche positiven Erfahrungen mit diesem Modell gesammelt wurden. Schließlich bleibt so mehr echte Zuwendungszeit für die Patienten, das ist nicht nur positiv für die Patienten, sondern auch erfüllender für alle Mitarbeiter. Wer wettbewerbsstark und leistungsfähig sein will, und gleichzeitig seine Kosten reduzieren muss, der tut gut daran, seine Prozesse, Abläufe und Gewohnheiten in Frage zu stellen. Facility Management kann dabei ein echter Prozesskatalysator sein. So ist die Bereitstellung von funktionalen Strukturen (das können gebäudebezogene Strukturen, müssen es aber nicht ausschließlich sein) eine Kernfunktion von FM. Ein weiterer wesentlicher Teil ist die Integration und das Ineinandergreifen von Prozessen und Leistungen – intern wie extern erbrachten. Grundlegend sollten bei einer solchen Prozessbetrachtung alle fallbezogenen Prozesse zu Standard-



prozessen zusammengeführt werden. Beim Management Dialog Gesundheitswirtschaft stellt Alois Beuling, Geschäftsführer bei FAC'T, das Prozessoptimierungsprojekt vor, das am St. Franziskus-Hospital in Münster entwickelt und umgesetzt wurde.

Unternehmensfinanzierung in der Gesundheitswirtschaft

Aber die Parole lautet ja, Konzentration auf das Kerngeschäft, nicht nur auf die Kernkompetenzen. Spätestens seit Basel II ist klar: Immobilieneigentum ist längst kein Garant mehr für die Kreditwürdigkeit von Unternehmen. Firmen müssen heute ihre wirtschaftliche Fitness zum Beispiel auch durch eine saubere Organisationsstruktur und die Leistungsfähigkeit der verschiedenen Betriebsteile nachweisen. Dafür ist ein fachmännisches Rating notwendig. Viele Krankenhäuser stehen vor wichtigen Investitionsentscheidungen. Beinahe alle strategischen Ansätze zur Zukunftssicherung eines Krankenhauses sind mit einem Investitionsbedarf verbunden. Kaum eine strategische Krankenhausplanung kommt daher heute ohne ein fundiertes Finanzierungskonzept aus. Kliniken, die künftig in den Genuss günstiger Kredite, Finanzierungsbedingungen oder Laufzeiten kommen wollen, die Wettbewerbsvorteile bei Ausschreibungen nutzen oder auch als Kooperati-

Weitere Informationen

zu dieser und anderen Veranstaltungen erhalten Sie beim Internationalen Institut für Facility Management unter www.i2fm.de.

onspartner in Frage kommen wollen, müssen ihre Wirtschaftskraft und Zukunftsfähigkeit zweifelsfrei nachweisen können. Holger Thiemann, Geschäftsführer der care estate, stellt in diesem Zusammenhang beim Management Dialog Gesundheitswirtschaft vor, welche Bedeutung gerade auch die Sekundär- und Tertiärprozesse und -ressourcen in einem solchen Ratingverfahren haben. Kostenbetrachtungen im Krankenhaus müssen ganzheitlich sein, sie müssen die Vollkosten im Blick behalten, um ökonomisch entscheiden zu können. Die wesentlichen Stellschrauben für eine Wirtschaftlichkeitssteigerung liegen – ganz allgemein gesprochen – in der Minimierung der einzelnen Kostenblöcke mit dem Fokus auf die im Tagesgeschäft sehr präsenten Betriebskosten, der Optimierung der Auslastung und der Reduktion von Kapitalkosten, sprich der Ressourcenanpassung an den tatsächlichen Bedarf. Und gerade diese letzte Stellschraube ist es, die im Tagesgeschäft in der Regel am wenigsten im Blick ist, und das, obwohl die Kapitalkosten der größte Hebel von allen sind. Die Betriebskosten einer Immobilie machen beispielsweise nicht einmal 15 % der

Gebäudevollkosten nach DIN 18960 aus. Ohne die Transparenz der Vollkostenrechnung entsteht ein Informationsproblem, das langfristig zu falschen Investitionsentscheidungen führen kann. Wie sich durch eine Vollkostenrechnung plötzlich die Perspektive verändert, schildert Volker Ehlert, Amtsleiter Gebäudewirtschaft des Kreises Recklinghausen. Und ganz konkret für die Gesundheitswirtschaft stellt Magister Andreas Birner, Leiter der Abteilung Strategische Analysen und Versorgungsplanung der Niederösterreichischen Landeskliniken Holding, an einem gelebten Praxisbeispiel vor, welche Auswirkungen beispielsweise der Abbau von zehn Betten hat. Mit diesen vorgestellten Lösungsansätzen kann Facility Management mehr als Impulse setzen, für die strategischen Entscheidungen von Krankenhäusern, und zwar in deren Kerngeschäft.

*Katja Bilski,
i²fm, 46047 Oberhausen*

Mehr zum Thema „Health Care“ haben wir für Sie auf den folgenden Seiten zusammengestellt!