



Management- und Technologieberatung AG

## **Turnaround Programm für Kliniken**

JSC AG  
Business Practice Hospitals

Version 01  
Februar 2009

- **Hintergrund**
- **Zielsetzung**
- **Konzept**
- **Vorgehen**
- **JSC Experten / Kontakt**

# Turnaround Programm für Kliniken

## Hintergrund – Aktuelle Schlagzeilen



Trotz Reformen im Gesundheitswesen und interner Optimierungsmaßnahmen in den Krankenhäusern – kein Licht am Ende des Tunnels

*Krankenhäuser unter Kostendruck – es geht um eine Überlebensfrage*

Quelle: Rheinische Post 25.09.2008

*Kliniken seit Jahren hartem Sparkurs unterworfen*

Quelle: Süddeutsche Zeitung 29.9.2008

*Budgeterhöhungen gleichen Kostensteigerungen nicht aus*

Quelle: RWI Krankenhaus Rating Report 2008

*Verweildauer wurde kontinuierlich gesenkt*

Quelle: Das Krankenhaus 10/2008

*Jede dritte Klinik schreibt rote Zahlen*

Quelle: Die Welt 29.10.2008

*Bedarf für Behandlung Älterer – jedoch regional unterschiedlich*

Quelle: RWI Krankenhaus Rating Report 2008

*Hoher Investitionsstau in den Kliniken*

Quelle: Sindelfinger Zeitung 23.12.2008

*Zunahme ambulanter Versorgung durch Kliniken*

Quelle: Ärztliche Praxis 9.1.2009

*Deutschland hat zu viele Kliniken und Klinikbetten*

Quelle: Der Spiegel 5.9.2008

*Fortschreitende Klinik-Privatisierung*

Quelle: Ärzte Zeitung 11.9.2008

Schlagzeilen deutscher Zeitungen 2008/2009

# Turnaround Programm für Kliniken

## Hintergrund – RWI Studie



Um in diesem Umfeld erfolgreich zu bestehen, sind für das Krankenhaus der Zukunft erhebliche Anstrengungen erforderlich

<b>Strategie</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Strategische Positionierung mit Vorhalten von Leistungen, die den Bedarf des Marktes auch zukünftig befriedigen – innere Struktur folgt der Strategie</li></ul>
<b>Marketing und Steuerung</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Marketing und Customer-Relationship-Management für Kostenträger, Einweiser und Patienten</li><li>▪ Belegungsmanagement, aussagefähiges Controlling und Berichtswesen sowie integriertes Risk Management</li></ul>
<b>Horizontale und vertikale Integration</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Bildung von Verbänden und Kompetenzzentren</li><li>▪ Nutzung klinischer Pfade und fachübergreifendes Belegungsmanagement</li><li>▪ Nutzung prä- / poststationärer Strukturen – transsektorale Kooperation</li></ul>
<b>Personal und Organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Führen mit Zielvereinbarungen</li><li>▪ Auslastungsorientierter Personaleinsatz</li><li>▪ Schaffung neuer Berufsfelder im Schnittstellenbereich ärztlicher und nicht-ärztlicher Tätigkeitsbereiche</li></ul>
<b>Bau und Technik</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Funktionelle Bauplanung</li><li>▪ Etablierung kurzer Wege sowie Nutzung von Aufnahmestationen</li><li>▪ Elektronischer Patientenakte, Telemedizin und Telemetrie</li></ul>

RWI (Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung e.V.) Studie 2008

# Turnaround Programm für Kliniken

## Zielsetzung



Mit dem skizzierten Turnaround Programm will JSC  
Wirtschaftlichkeit und Wettbewerbsposition einer Klinik signifikant verbessern

### Zielsetzung ...

- Nachhaltige Verbesserung des Ergebnisses
- Kurzfristige Kostensenkung und / oder Steigerung der Einnahmen
- Optimierung des medizinischen Leistungsportfolios
- Optimierung der Fertigungstiefe bei Dienstleistungen
- Initiierung einer Change Kultur

### Ergebnisse des Programms

- Identifikation und Positionierung von Maßnahmen mit hohem Potential
- Detaillierter Maßnahmenkatalog inkl. Quick Wins – schnell wirkende Aktionen
- Überführung aller Maßnahmen in ein professionelles Programm Management
- Etabliertes Change Managements
- Begleitende(s) Reporting und Kommunikation zur Absicherung einer erfolgreichen Implementierung

# Turnaround Programm für Kliniken

## Konzept



Sechs Analysebereiche werden im Rahmen eines Turnaround Programms systematisch überprüft



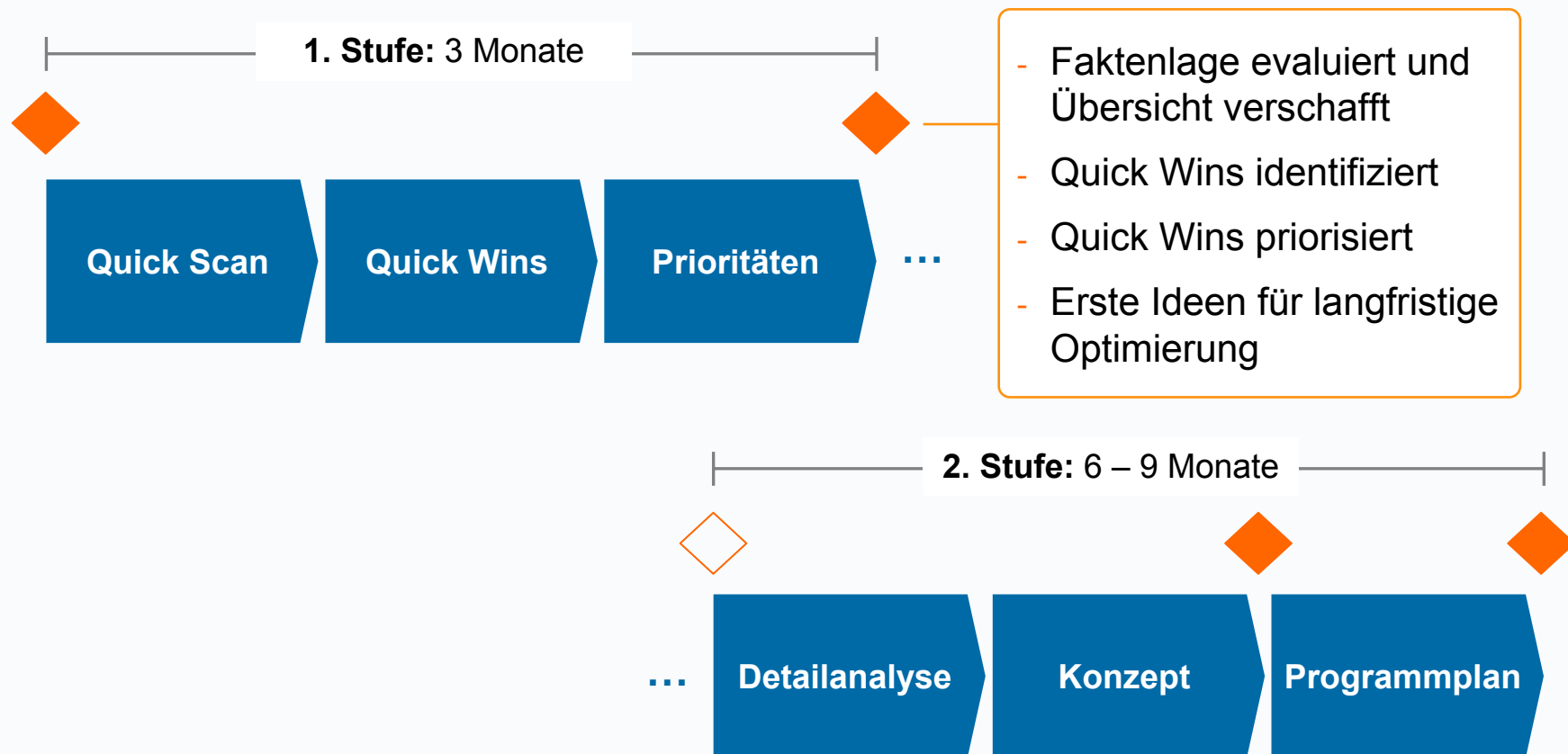
1) umfassen medizinische Sekundärleistungen (Labor, Radiologie, Physiotherapie), andere Dienstleistungen (Küche, IT, Facility Management) sowie Verwaltung

# Turnaround Programm für Kliniken

## Vorgehen – Übersicht



Hierbei ist das Vorgehen zweistufig – die 1. Stufe ermittelt schnell wirkende Quick Wins, die 2. Stufe sichert die Nachhaltigkeit des Programm



# Turnaround Programm für Kliniken

## Vorgehen – Quick Scan



Im Quick Scan werden zunächst klinikinterne Daten aus den Analysebereichen erhoben – Basis sind vorbereitete Erhebungsbögen

### Medizinische Leistungen

- Leistungsstruktur der medizinische Primärleistungen
- Leistungsentwicklung
- Erlös-/Kostenstruktur

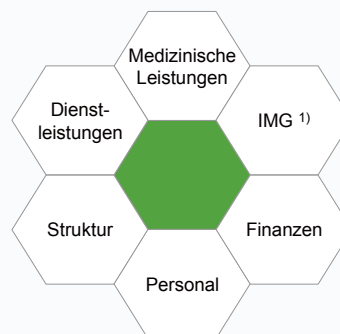
### Dienstleistungen

- Med. Sekundärleistungen, Services und Verwaltung
- Leistungs- und Kostenstruktur
- Fertigungstiefe

### Struktur und Rechtsform

- Auftrag der Klinik
- Gesellschaftsform
- Aufsichtsrat und -gremien
- Governance Instrumente

1) IMG – IT Systeme, Medizintechnik und Gebäude



### IMG 1)

- Klinische Info-Systeme (KIS)
- Medizintechnik – Altersstruktur, Standards und Durchdringung
- Gebäudestruktur und -zustand

### Finanzen und Verträge

- Ertrags- und Finanzlage
- Investitionsbedarf
- Steuersituation
- Rechtliche Verhältnisse

### Personal und Organisation

- Personalausstattung u. -struktur
- Lohn- und Gehaltstruktur
- Arbeitsvertragliche Grundlagen
- Aufbauorganisation




# Turnaround Programm für Kliniken

## Vorgehen – Quick Wins



Für jeden Bereich sind anschließend Quick Wins sowie ihr wirtschaftlicher Beitrag zu ermitteln – letzterer lässt sich in vier Kategorien unterteilen

	Erlöse steigern	Kosten reduzieren	Produktivität erhöhen	Liquidität verbessern
Medizinische Leistungen	✓	✓	✓	✓
Dienstleistungen	(✓)	✓	✓	✓
IT-Systeme, Medizintechnik, Gebäude		✓	✓	✓
Struktur und Rechtsform	(✓)	(✓)		✓
Finanzen und Verträge	✓	✓		✓
Personal und Organisation		✓	✓	

 Im folgenden exemplarisch erläutert

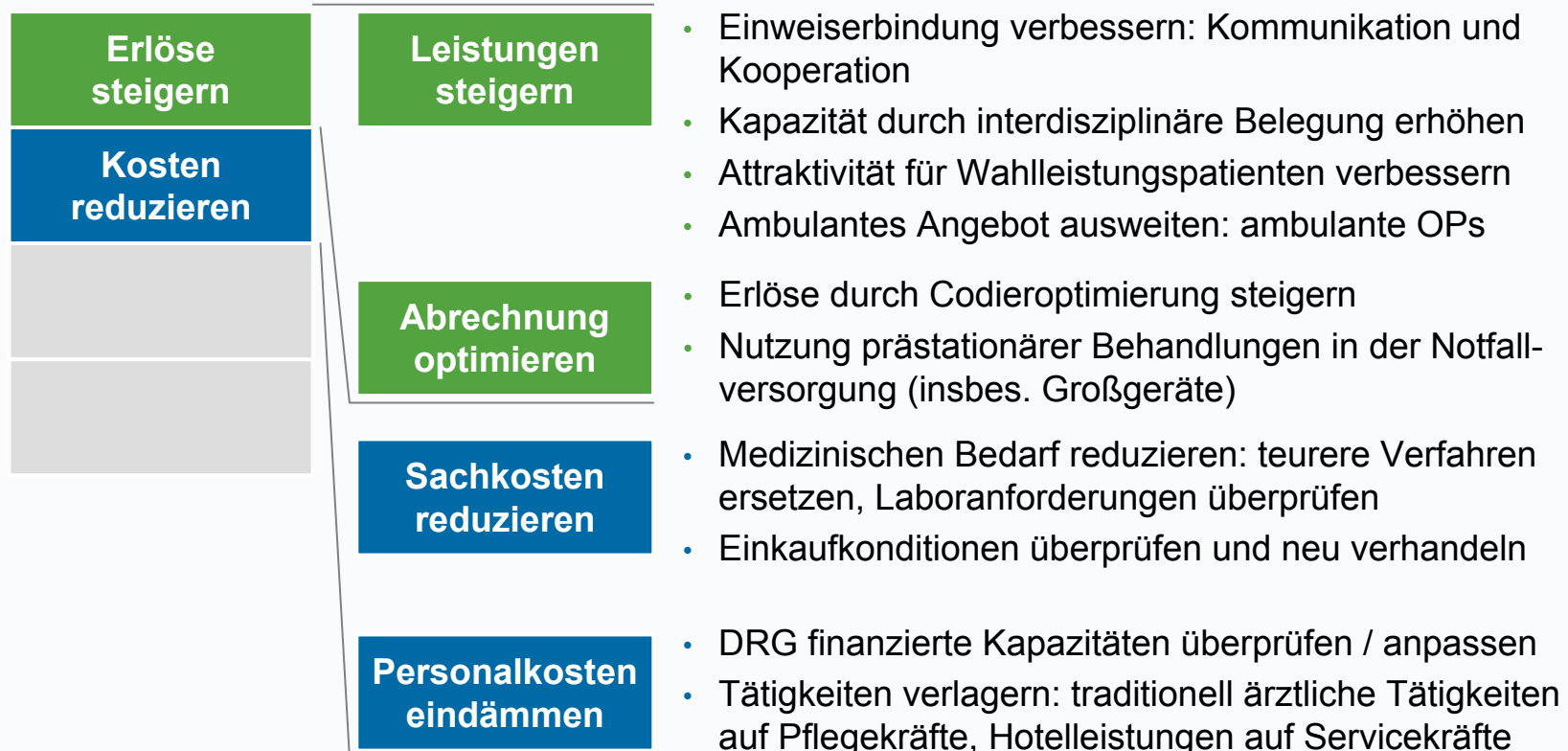
# Turnaround Programm für Kliniken

## Quick Wins – Medizinische Leistungen (1)



Im Bereich Medizinischer Leistungen können sowohl bei den Erlösen und Kosten ...

BEISPIELE



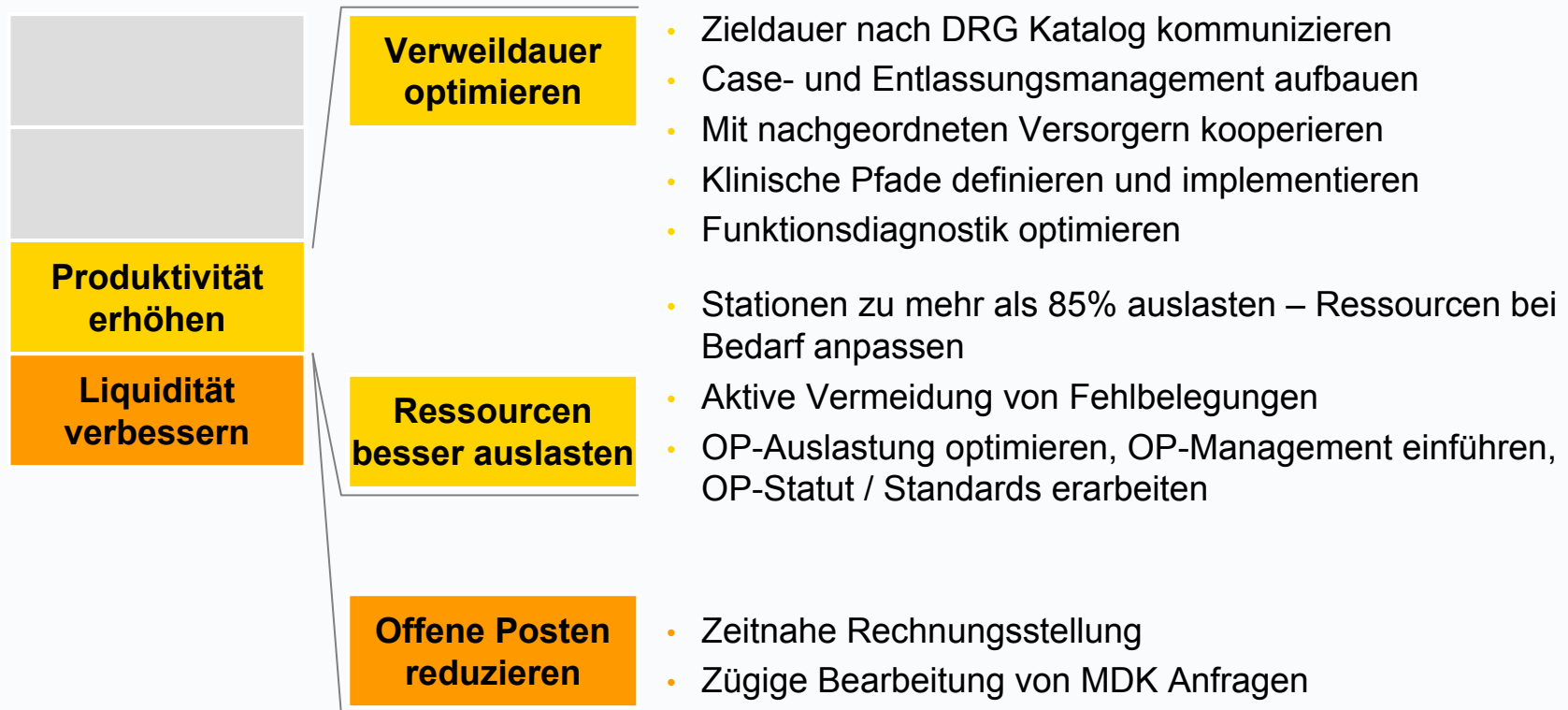
# Turnaround Programm für Kliniken

## Quick Wins – Medizinische Leistungen (2)



... als auch bei der Produktivität und Liquidität Maßnahmen gefunden werden, die die Wirtschaftlichkeit schnell verbessern helfen

BEISPIELE

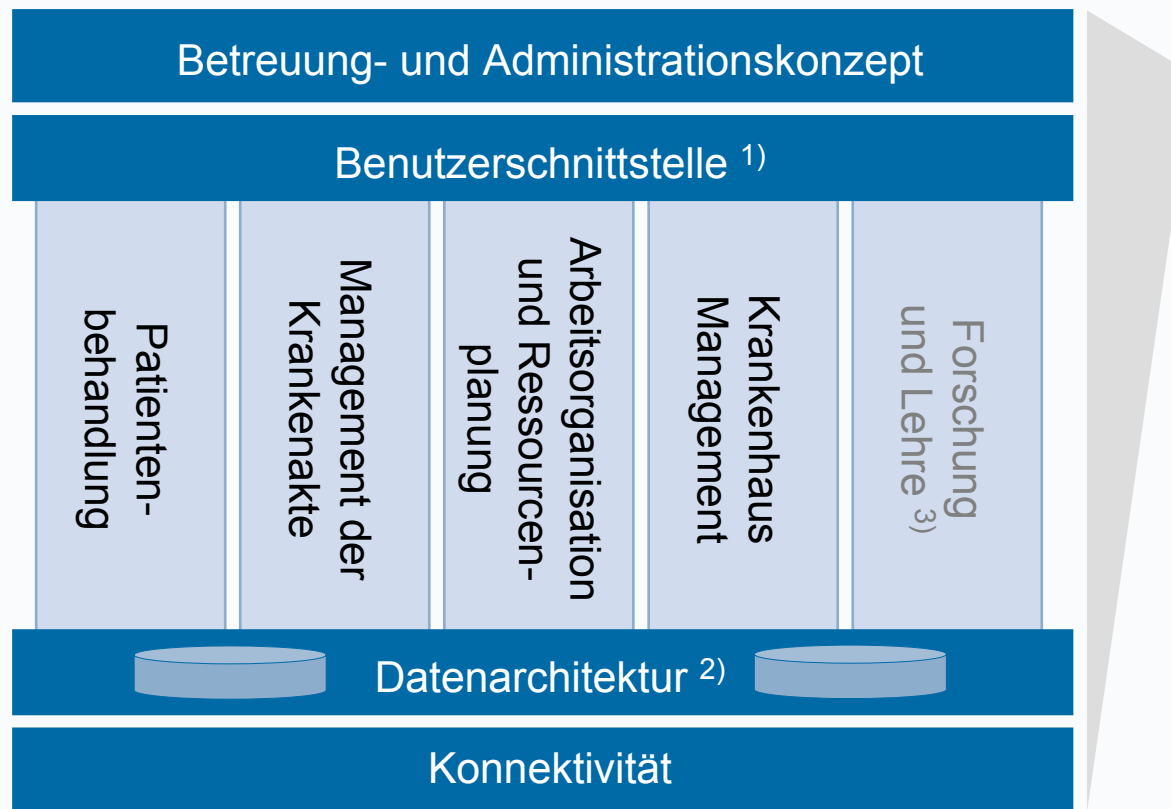


# Turnaround Programm für Kliniken

## Quick Wins – IT-Systeme: KIS



Ein Referenzsystem ist Hilfestellung bei der Evaluierung kostensenkender Maßnahmen im KIS Umfeld



- Kosten reduzieren**
- Nutzeranforderungen bündeln
  - Support optimieren
  - Datenadministration vereinfachen
  - Nicht genutzte Schnittstellen stilllegen
  - Fremdleistungen überprüfen
  - Server konsolidieren
  - Projekt- und Release-Management etablieren

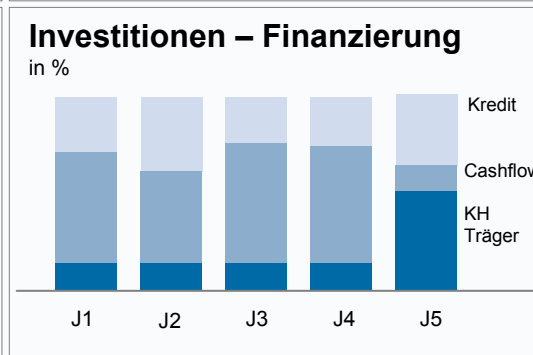
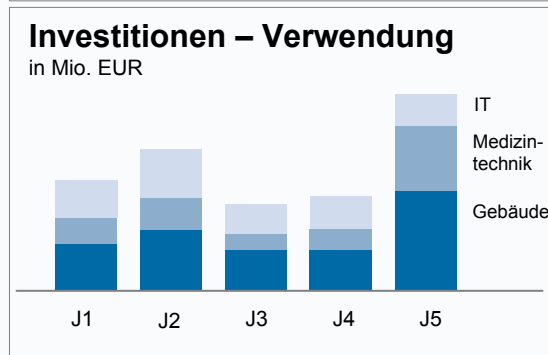
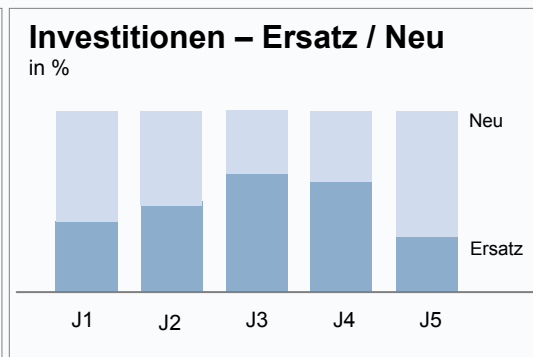
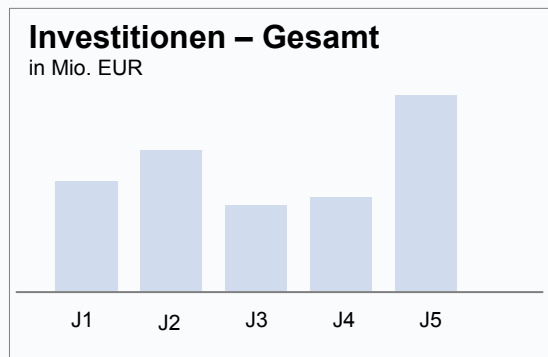
1) inkl. Reporting, 2) inkl. Datensicherheit, 3) relevant je nach Auftrag der Klinik

# Turnaround Programm für Kliniken

## Quick Wins – Finanzen und Verträge: Investitionsbedarf



Eine stringente Analyse der Investitionen offenbart kurzfristig wirkende Maßnahmen zur Liquiditätsverbesserung



### Liquidität verbessern

- Anforderungen kritisch hinterfragen <sup>1)</sup>
- Leistungspakete neu verhandeln
- Projekte (mit Partnern) bündeln
- Zahlungsziele ändern
- Alternative Finanzierung prüfen
- Projekte verschieben oder streichen <sup>2)</sup>

1) fokussieren, standardisieren und vereinfachen, 2) sofern fachlich vertretbar



# Turnaround Programm für Kliniken

## Vorgehen – Prioritäten (2)

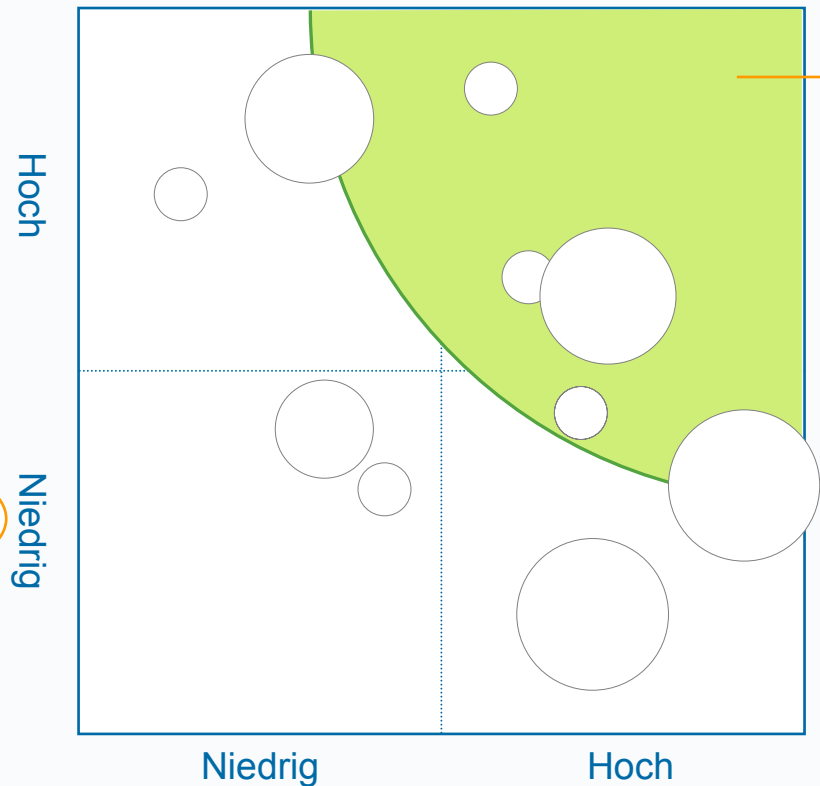


Potential und Realisierungswahrscheinlichkeit bestimmen die Reihenfolge einer Umsetzung von Quick Wins

### Potential

- Ergebnisbeitrag
  - Kostenreduktion
  - Umsatzsteigerung
- Verbesserung der Liquidität

Ergänzt um qualitative Bewertung <sup>1)</sup>



**Handlungsfelder mit hoher Attraktivität**

- Konzept verfeinern
- Umsetzung starten

### Realisierbarkeit

- Risiken – extern
- Risiken – intern
- Timing

○ Fläche entspricht Einmalkosten, 1) Qualitätssteigerung, Reputation, Mitarbeiterattraktivität etc.

# Turnaround Programm für Kliniken

## Vorgehen – Detailanalysen (1)



EXEMPLARISCH

Im zweiten Schritt eines Turnaround Programms wird jeder Analysebereich vertiefend analysiert ...

### Medizinische Leistungen

- Umfeldanalysen (regionale Wettbewerbsanalyse, Einzugsanalyse, Marktpotenziale und -anteile)
- Leistungsstruktur (Qualität, Organisation, Kooperationen, Versorgungszentren, Struktur stationärer und ambulanter Angebote)
- Leistungsentwicklung (Fallzahlen, Case Mix, Verweildauer, Alter der Patienten)
- Kostenstruktur (Personalkosten und -ausstattung, med. Bedarf, interne Leistungen, Auslastung)

### Finanzen und Verträge

- Ertrags-/Kostenstruktur und -entwicklung (Gesamt / je Fachabteilung bzw. Service)
- Investitionsentwicklung für z.B. Gebäude, Medizintechnik, IT
- Finanzlage (Gewinn- und Verlustrechnung, Bilanzanalyse, Cashflow-Analyse, Beteiligungen)
- Steuersituation und -entwicklung nach Steuerarten
- Rechtliche Verhältnisse (Konditionen und Laufzeit von z.B. Kooperations-, Nutzungs-, Versorgungs-, Lieferanten, Kreditverträgen)



# Turnaround Programm für Kliniken

## Vorgehen – Detailanalysen (2)



... und damit die Grundlage für einen Wettbewerbsvergleich gelegt

EXEMPLARISCH

### Dienstleistungen

- Identifikation der relevanten Bereiche
  - med. Sekundärleistungen: Labor, Pathologie, Radiologie, Physiotherapie
  - Services: Wirtschaftsbetriebe, IT, Hauswirtschaft, Facility Mgmt.
  - Verwaltung: Finanzen, Personal
- Leistungsstrukturen und -entwicklung (Hauptleistungen, Mengengerüste)
- Kostenstrukturen und -entwicklung (Kostenarten, Investitionen, Mitarbeiter)
- Fertigungstiefe (Eigen-/Fremd-Anteile an Leistungen, Prozessen, Mitarbeitern, Kosten)
- Performance und Qualität (Produktivitäts-, Kosten- und Qualitätskennzahlen, Art der Kostenverrechnung)

### Personal und Organisation

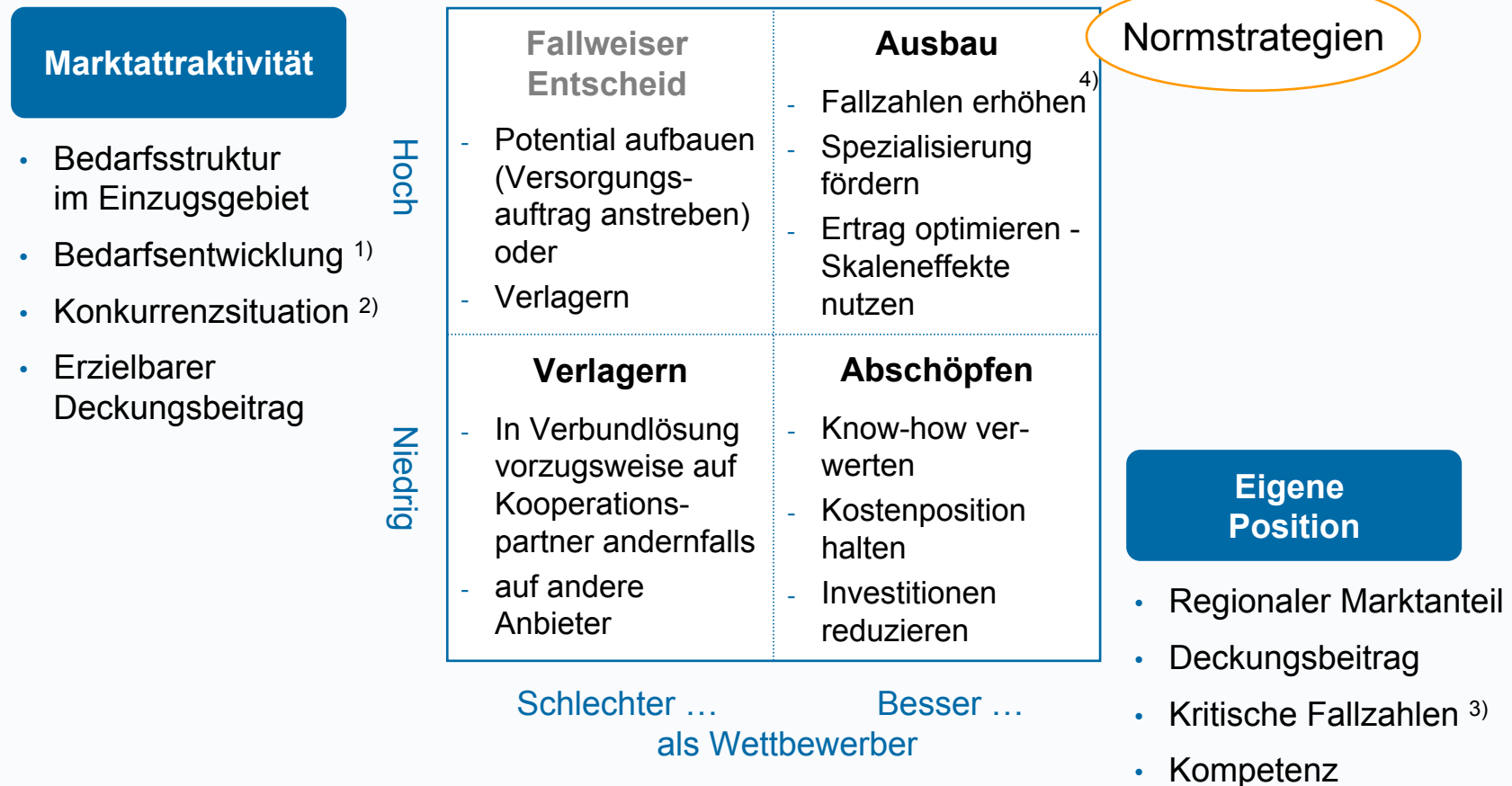
- Personalstruktur und -entwicklung (Gesamt, nach Abteilungen, nach Berufsgruppen, Altersstruktur, Vertragsart und -fristigkeit)
- Lohn- und Gehaltsstrukturen (Gesamt, nach Abteilungen, nach Berufsgruppen)
- Arbeitsvertragliche Grundlagen (Dienst-/ Betriebsvereinbarungen, Chefarztverträge, Tarifverträge, Arbeitnehmervertretung)
- Aufbauorganisation (Leistungsorganisation, Struktur der Bereiche, Führungsspanne, zentrale/dezentrale Funktionen)
- Personalentwicklung, Aus- und Weiterbildung

# Turnaround Programm für Kliniken

## Konzept – Positionierung Medizinische Leistungen (1)



Für die Gestaltung eines erfolgreichen medizinischen Leistungsangebotes gibt es drei idealtypische Normstrategien



1) gemäß Demographie, 2) z.B. ambulante OPs, 3) insbesondere bei Spezialleistungen, 4) Zuweiser gewinnen, Attraktivität steigern

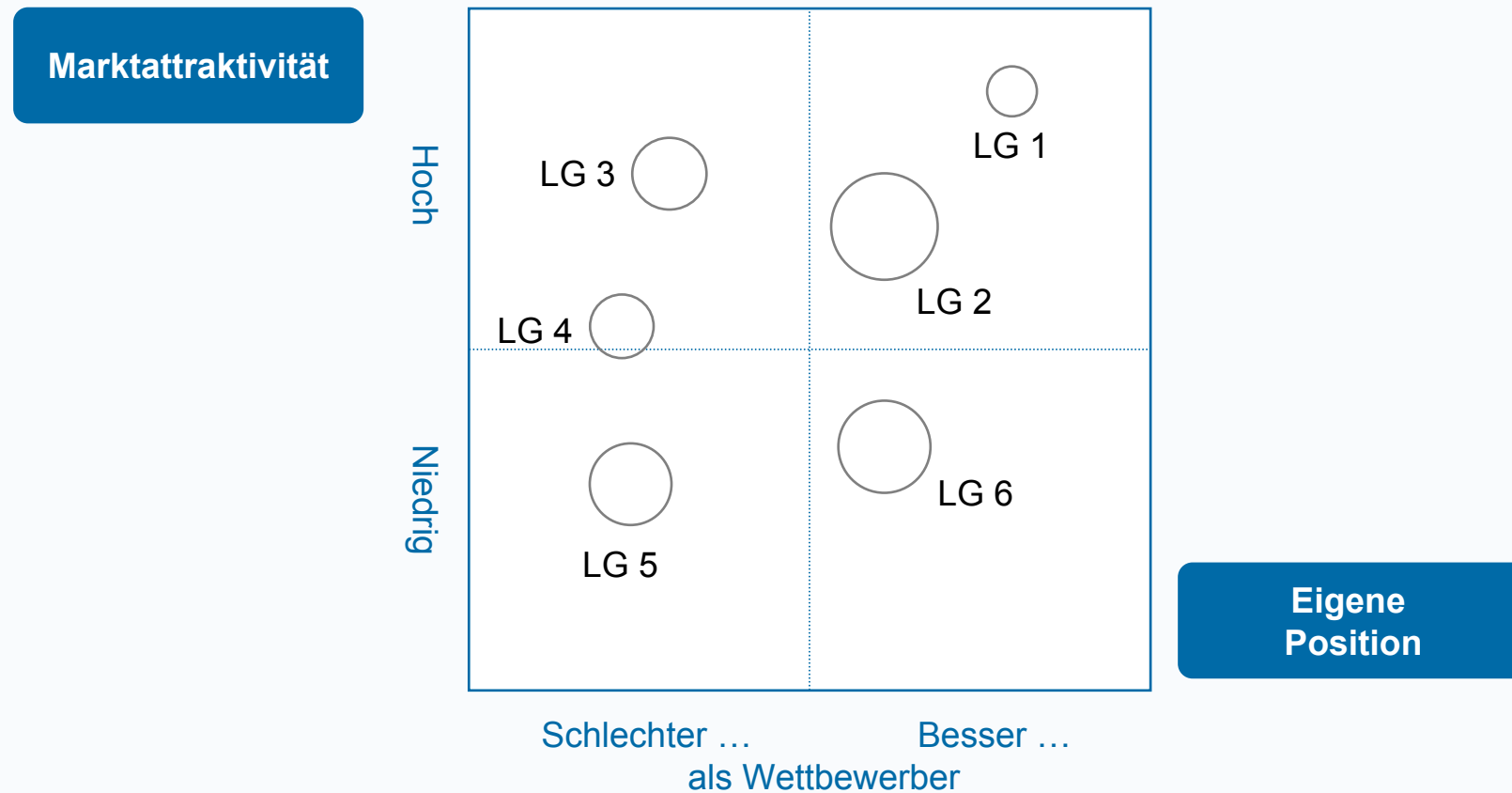
# Turnaround Programm für Kliniken

## Konzept – Positionierung Medizinische Leistungen (2)



Jede medizinische Leistungsgruppe (LG) <sup>1)</sup> kann entsprechend der definierten Kriterien im Portfolio positioniert werden

ILLUSTRATIV



○ Fläche entspricht Deckungsbeitrag p.a., 1) medizinische Primärleistungsgruppen, z.B. Herzkatheter, Endoprothetik

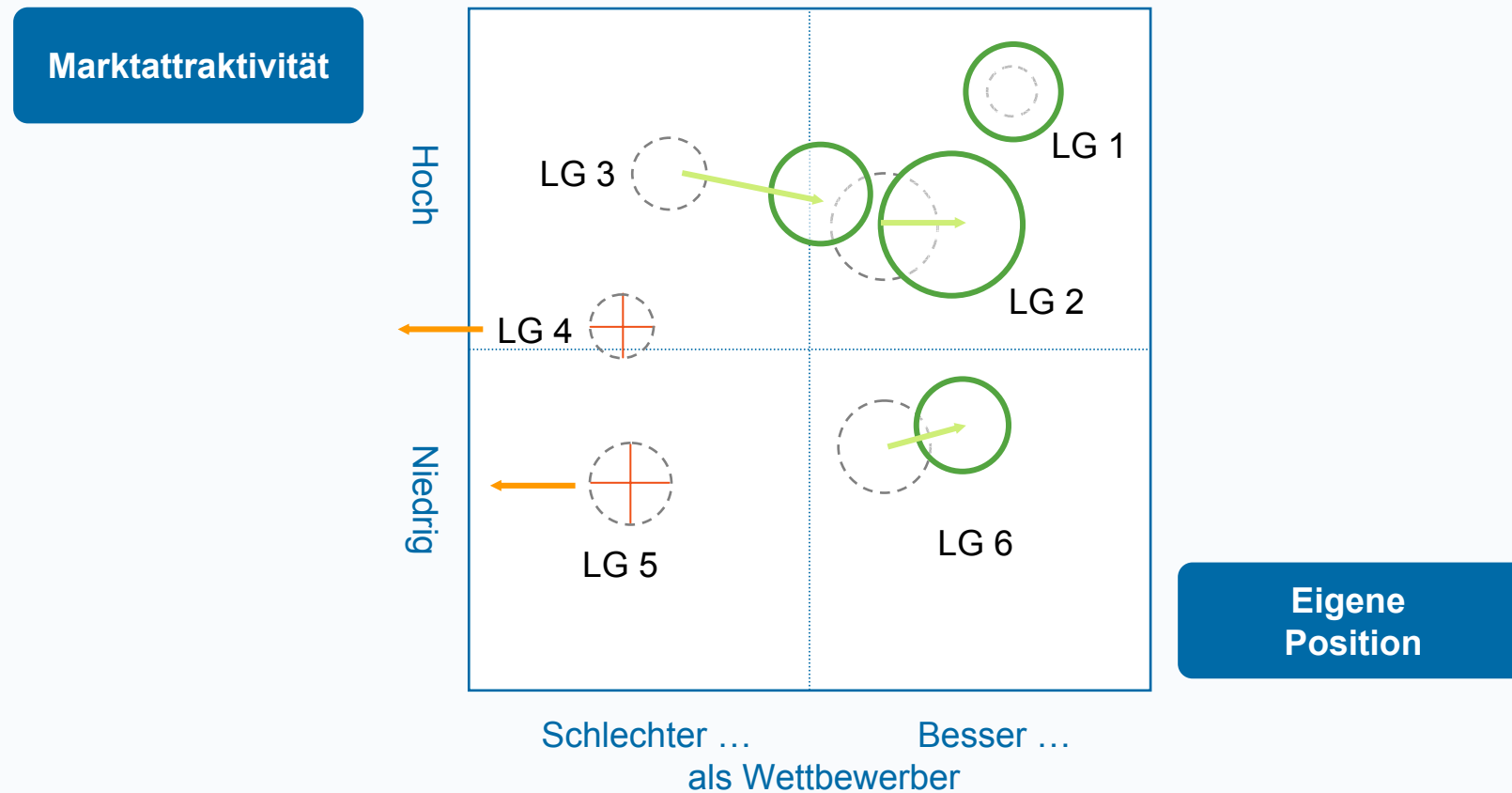
# Turnaround Programm für Kliniken

## Konzept – Positionierung Medizinische Leistungen (3)



Bei konsequenter Anwendung der Normstrategien entsteht ein (SOLL) Portfolio von wettbewerbsfähigen Leistungsgruppen

ILLUSTRATIV



○ Fläche entspricht Deckungsbeitrag p.a.

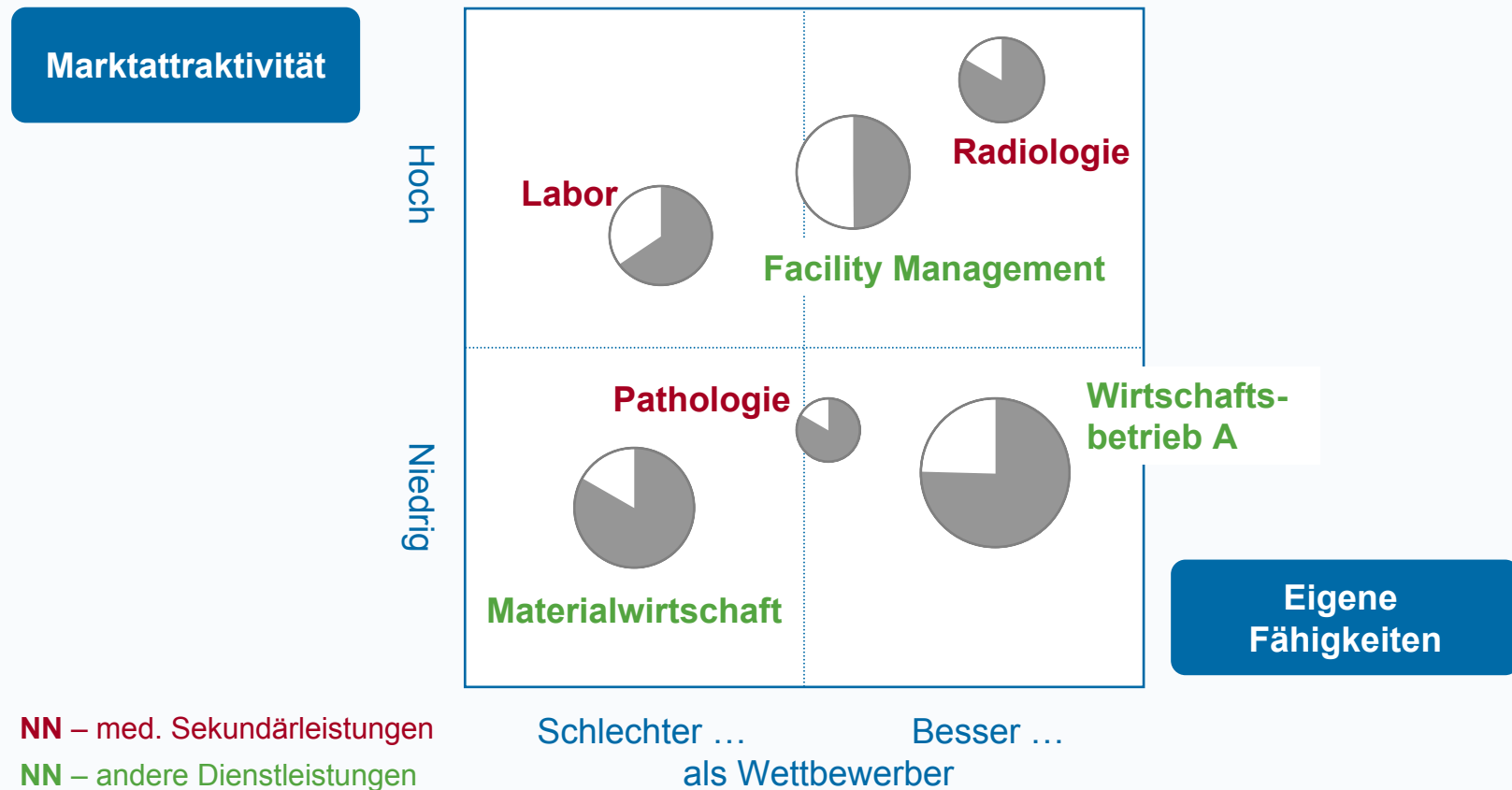


# Turnaround Programm für Kliniken

## Konzept – Positionierung Dienstleistungen (2)



Dementsprechend gibt auch hier die Portfolioanalyse Hinweise darauf, wie in Zukunft mit den einzelnen Services zu verfahren ist



med. Sekundärleistungen

andere Dienstleistungen

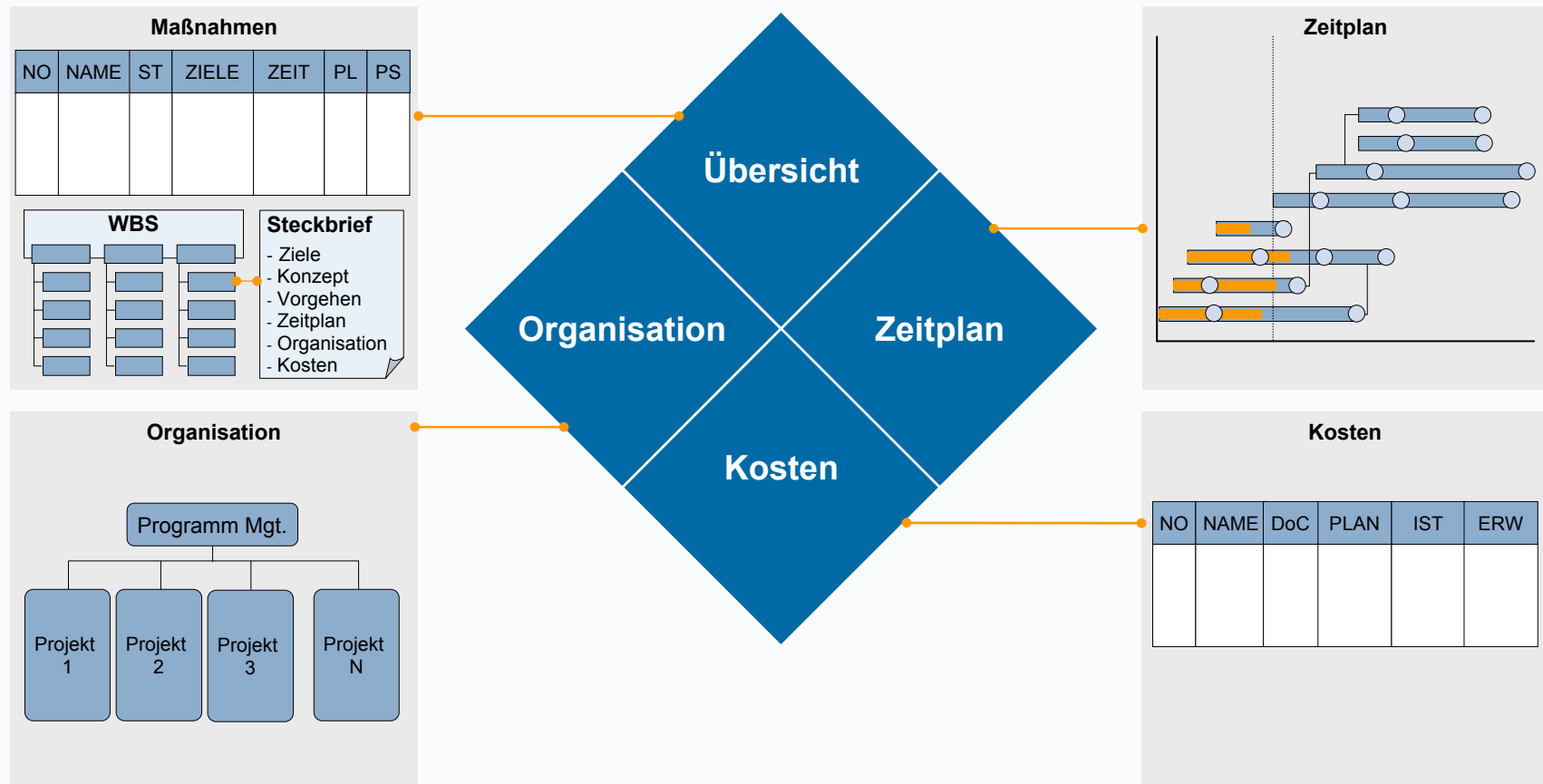
Fläche entspricht Gesamtkosten p.a., entspricht Eigenanteil

# Turnaround Programm für Kliniken

## Vorgehen – Programmplan (1)



Alle Maßnahmen werden in einem detaillierten Programmplan aufgenommen, der ein wirksames Monitoring erlaubt



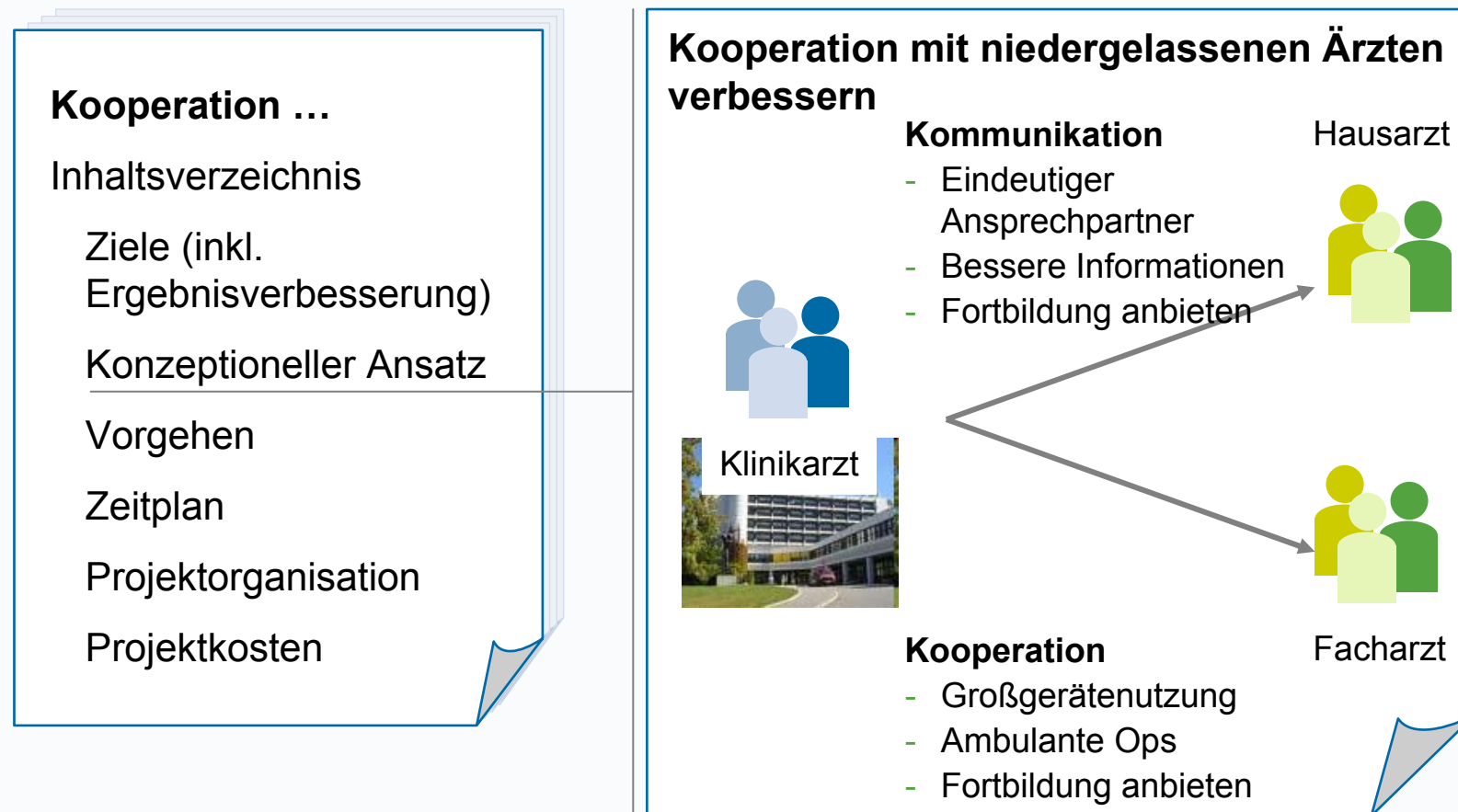
# Turnaround Programm für Kliniken

## Vorgehen – Programmplan (2)



Für jede Maßnahme wird ein Steckbrief entwickelt

EXEMPLARISCH



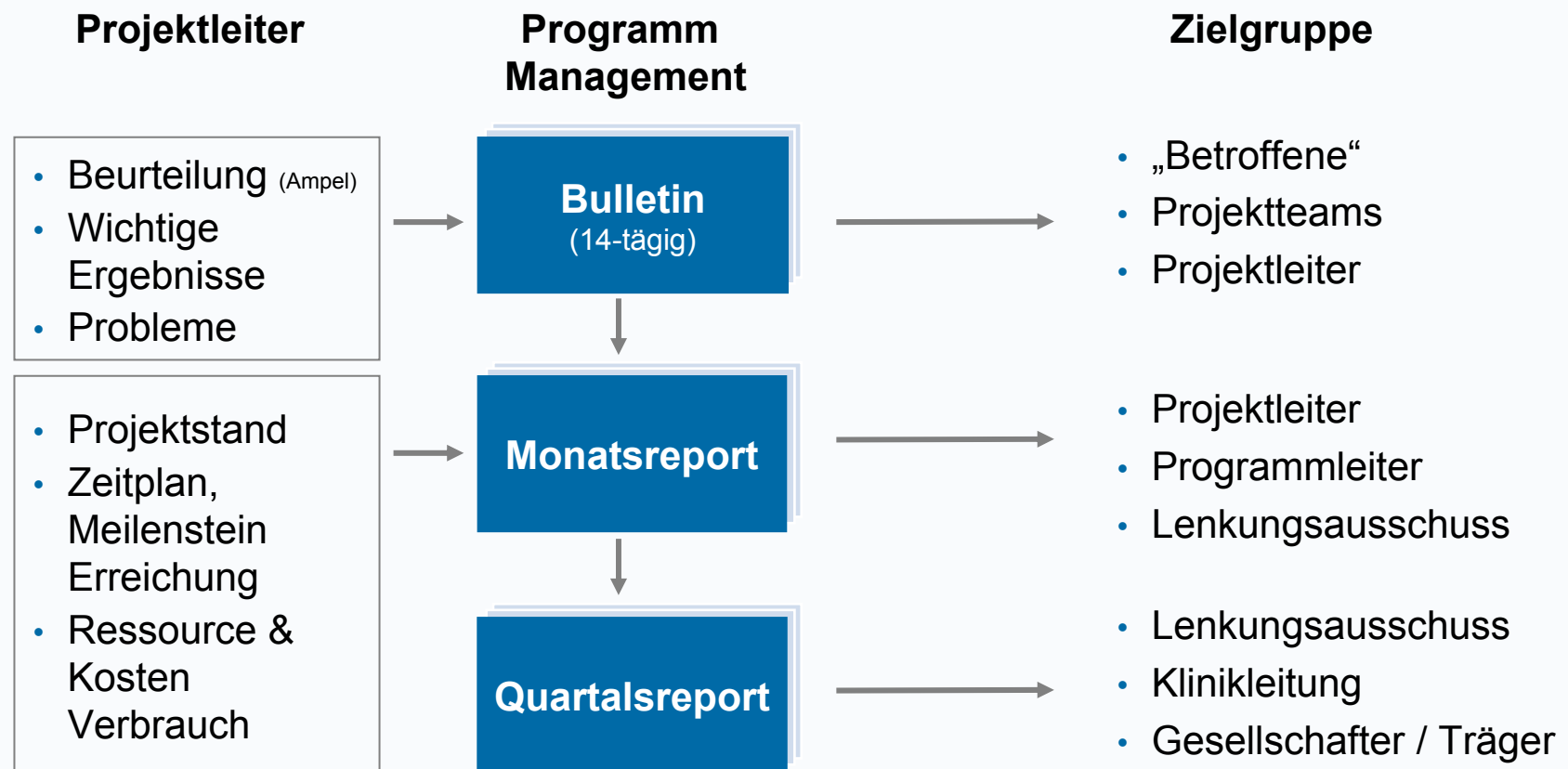


# Turnaround Programm für Kliniken

## Vorgehen – Programmplan (3)



Das Monitoring der Implementierung wird durch ein striktes Reporting flankiert





### Das JSC Business Practice Hospitals Team

- Interdisziplinäres Team: Wirtschaftswissenschaftler, Mediziner, Pharmazeuten, Informatiker und Ingenieure
- Experten für Krankenhaus Strategie, Organisation, Finanzen und Controlling
- Langjährige Management- und Beratungserfahrung im Bereich Klinikmanagement
- Einbringung von Erfahrung aus anderen öffentlichen Betrieben und aus privatwirtschaftlichen Unternehmen

#### Ihr Ansprechpartner

Dr. Ulrich Tulowitzki  
JSC Management- und Technologieberatung AG  
Im Pfarracker 24, 65346 Eltville  
Telefon 06123 – 70 11 19  
eMail [ut@jsc.de](mailto:ut@jsc.de)

## ... auf einen Blick

- gegründet in 1991
- Sitz in Eltville am Rhein, Deutschland
- unabhängig

- fokussiert auf die Branchen Healthcare, Pharma und Chemie

- erfahrene Senior und Management Berater
- interdisziplinäre Teams – Mediziner, Pharmazeuten, Wirtschaftswissenschaftler Informatiker und Ingenieure

**jsc**

- teamorientiert und auf den Kunden ausgerichtet
- qualitätsbewusst und nach hervorragenden Ergebnissen strebend
- faktenorientiert und Einsatz bewährter Methoden

- setzt auf innovative Lösungen, die Klienten strategische Vorteile im Wettbewerb eröffnen
- gestaltet und optimiert Strategien, Strukturen und Prozesse
- versteht sich als kompetenter Mittler zwischen Management und Funktionen
- bietet umfassende Beratung, um Organisationen produktiver, effizienter und effektiver auszurichten
- entwirft nicht nur Konzepte, sondern implementiert sie auch

Copyright by JSC Management- und Technologieberatung AG

This report is solely for the use of client personnel. No part of it may be circulated, quoted, or reproduced for distribution outside the client organization without prior written approval from JSC Management- und Technologieberatung AG.