

Management- und Technologieberatung AG

Turnaround Programm für Kliniken

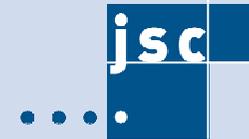
JSC AG
Business Practice Hospitals

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

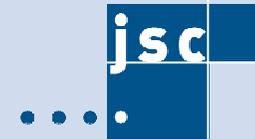
Fortschreitende Klinik-Privatisierung

Quelle: Ärzte Zeitung 11.9.2008

Schlagzeilen deutscher Zeitungen 2008/2009

Turnaround Programm für Kliniken

Hintergrund – RWI Studie



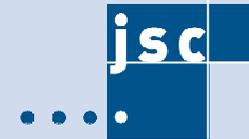
Um in diesem Umfeld erfolgreich zu bestehen, sind für das Krankenhaus der Zukunft erhebliche Anstrengungen erforderlich

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

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 ...

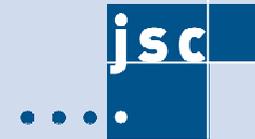
- Nachhaltige Verbesserung des Ergebnisses
- Kurzfristige Kostensenkung und / oder Steigerung der Einnahmen
- Optimierung des medizinischen Leistungsportfolios
- Optimierung der Fertigungstiefe bei Dienstleistungen
- Initiierung einer Change Kultur

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



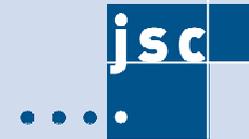
Sechs Analysebereiche werden im Rahmen eines Turnaround Programms systematisch überprüft



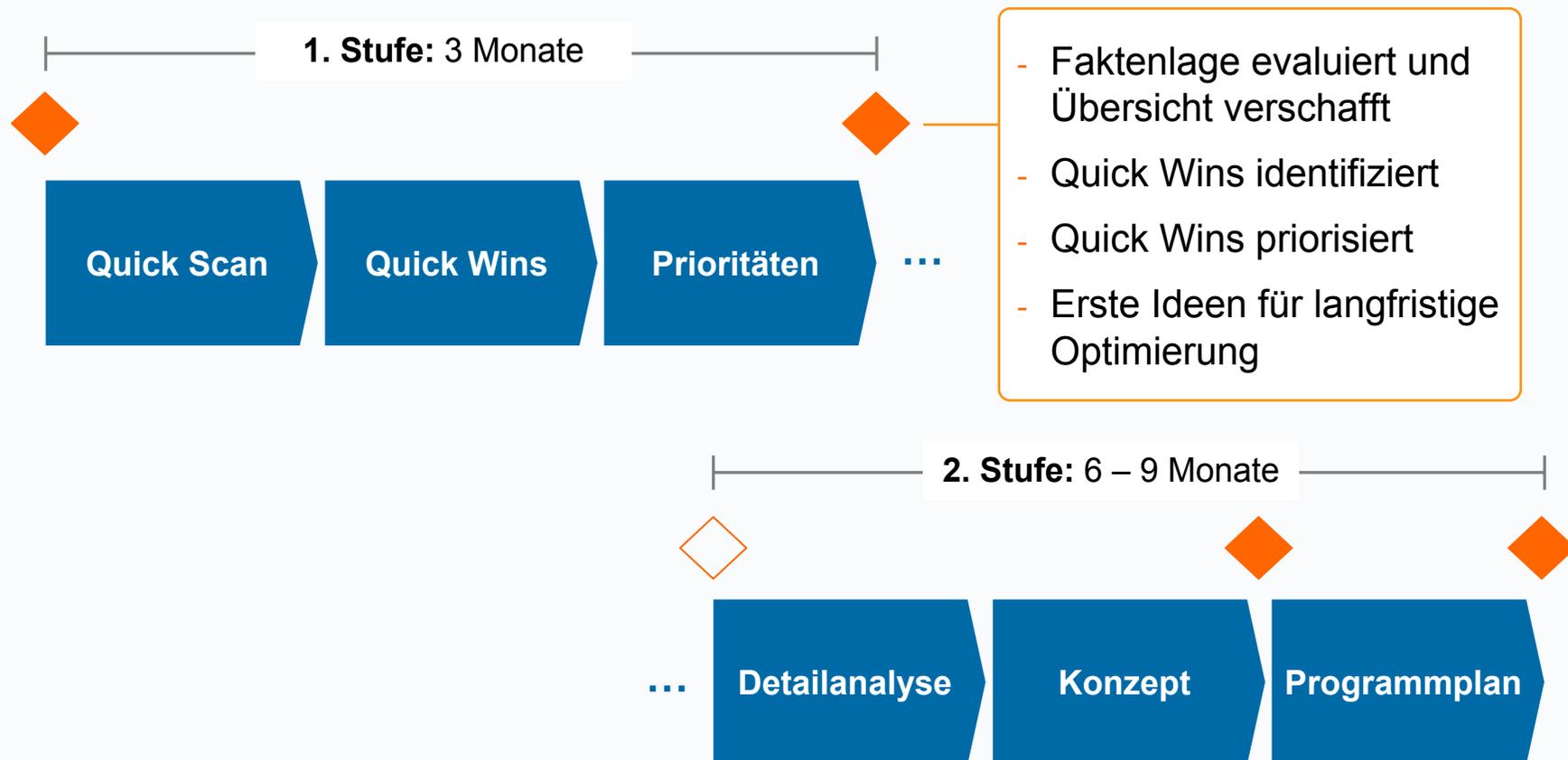
1) umfassen medizinische Sekundärleistungen (Labor, Radiologie, Physiotherapie), andere Dienstleistungen (Küche, IT, Facility Management) sowie Verwaltung

Turnaround Programm für Kliniken

Vorgehen – Übersicht

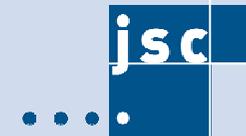


Hierbei ist das Vorgehen zweistufig – die 1. Stufe ermittelt schnell wirkende Quick Wins, die 2. Stufe sichert die Nachhaltigkeit des Programm



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

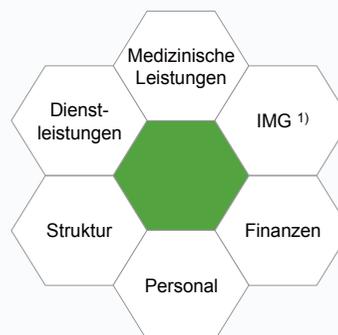
Dienstleistungen

- 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

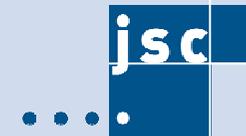
- Ertrags- und Finanzlage
- Investitionsbedarf
- Steuersituation
- Rechtliche Verhältnisse

Personal und Organisation

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

Turnaround Programm für Kliniken

Vorgehen – Quick Wins



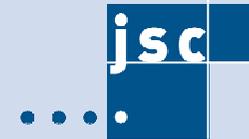
Für jeden Bereich sind anschließend Quick Wins sowie ihr wirtschaftlicher Beitrag zu ermitteln – letzterer lässt sich in vier Kategorien unterteilen

| | 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

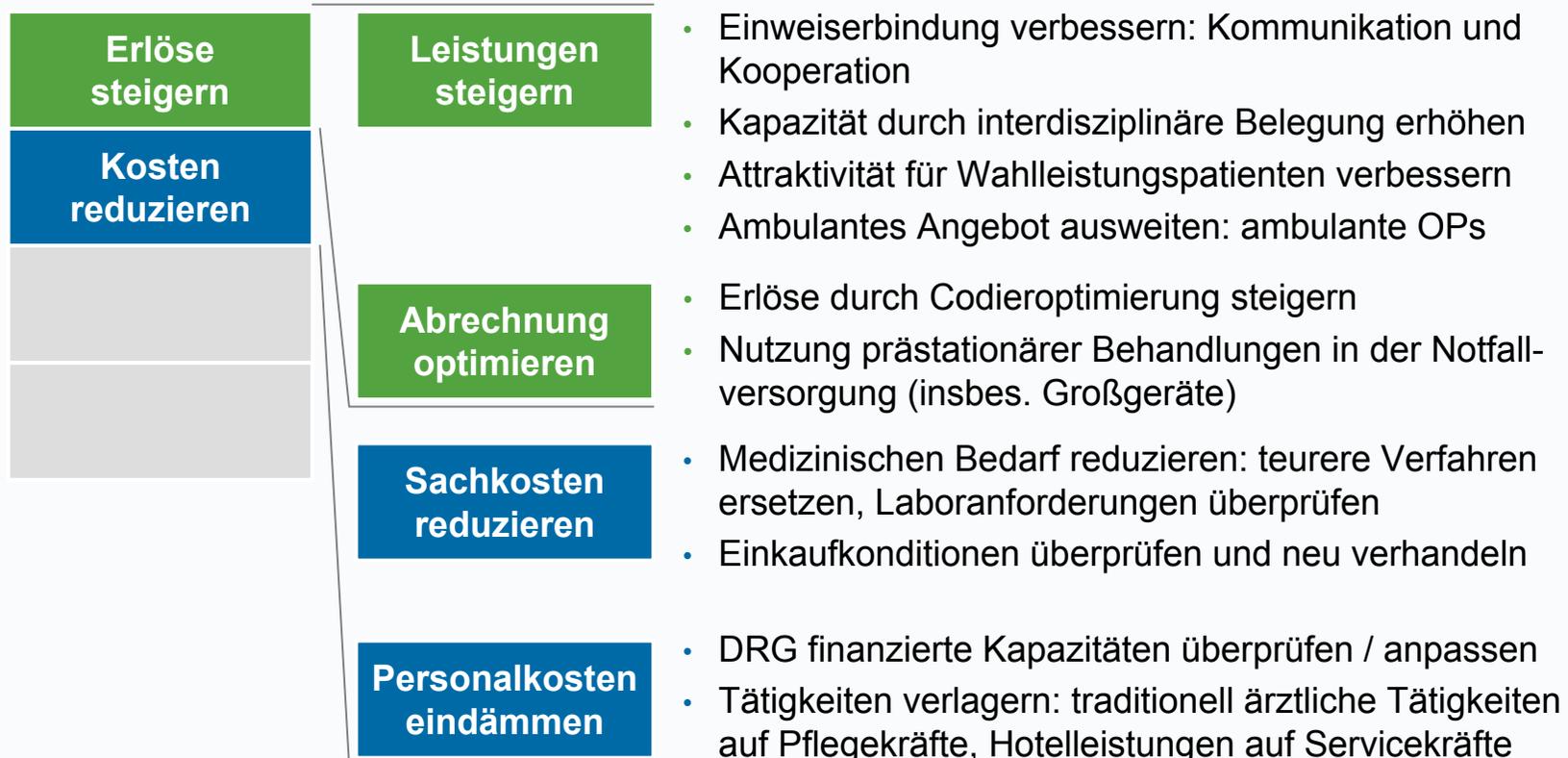
Turnaround Programm für Kliniken

Quick Wins – Medizinische Leistungen (1)



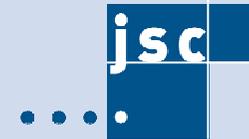
Im Bereich Medizinischer Leistungen können sowohl bei den Erlösen und Kosten ...

BEISPIELE



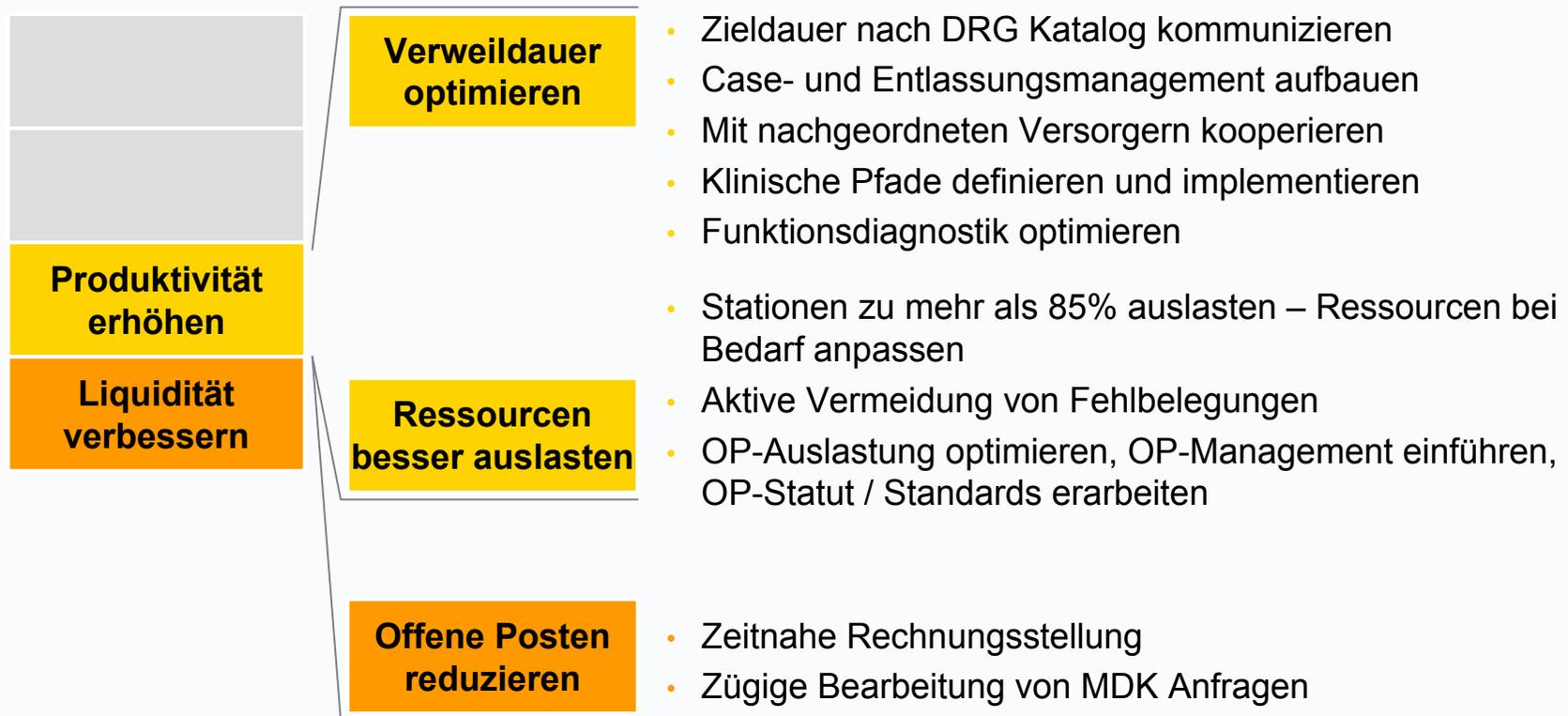
Turnaround Programm für Kliniken

Quick Wins – Medizinische Leistungen (2)



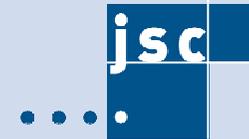
... als auch bei der Produktivität und Liquidität Maßnahmen gefunden werden, die die Wirtschaftlichkeit schnell verbessern helfen

BEISPIELE

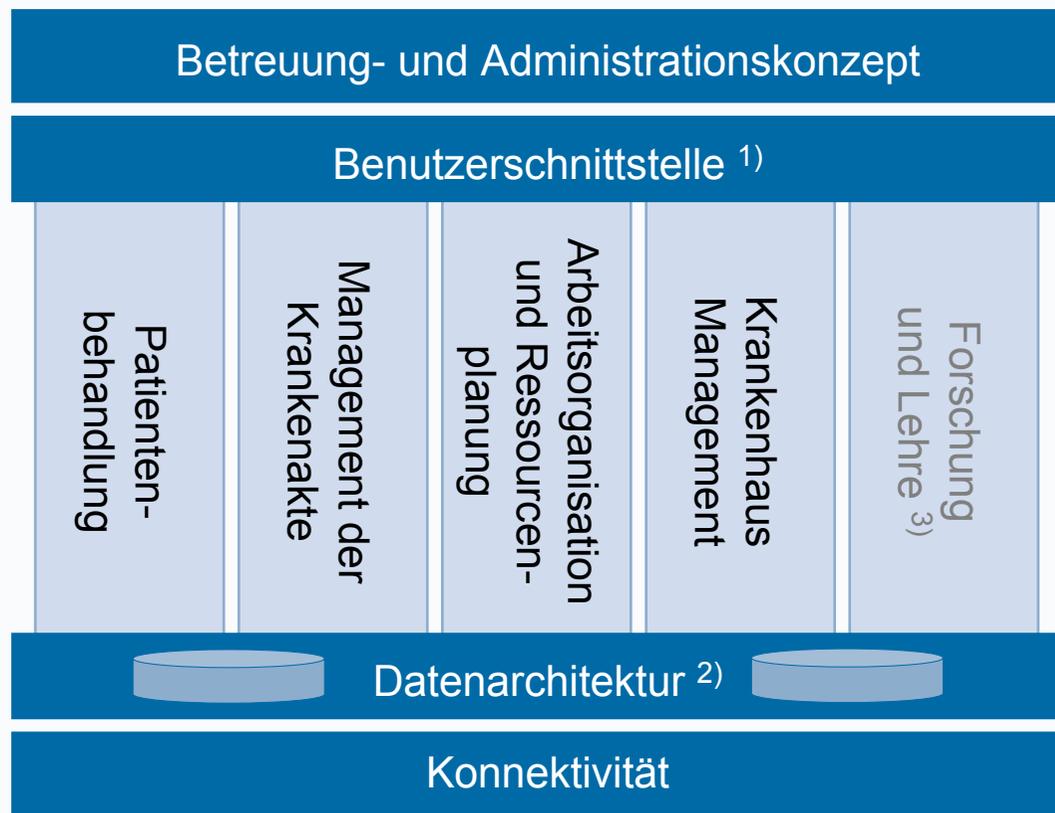


Turnaround Programm für Kliniken

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

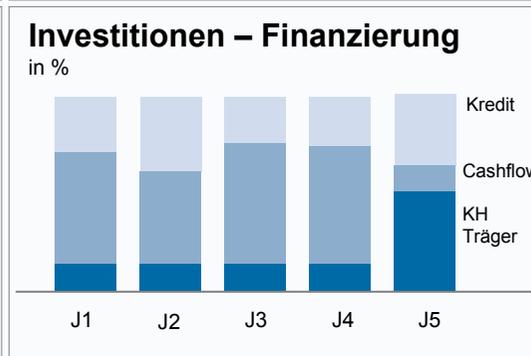
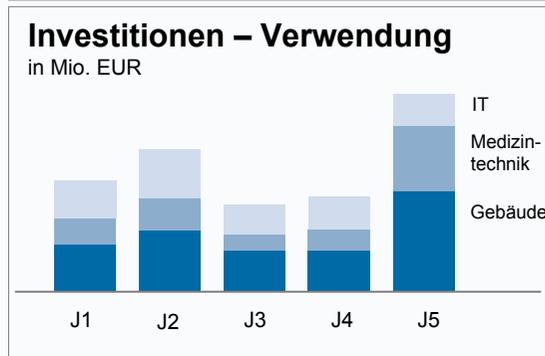
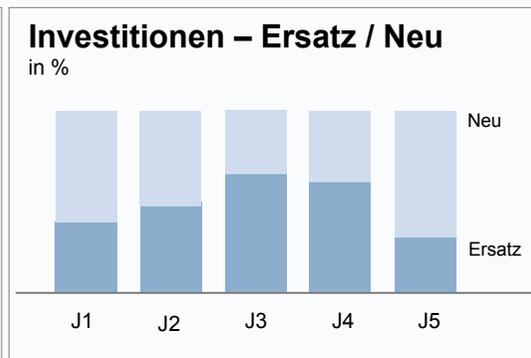
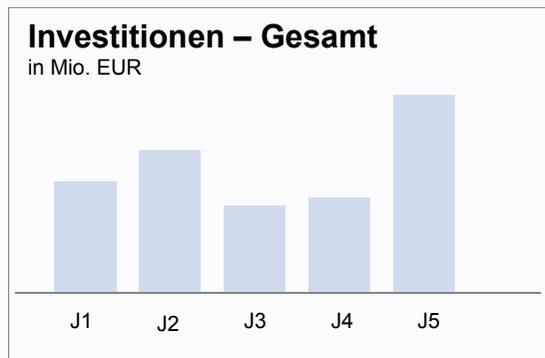
1) inkl. Reporting, 2) inkl. Datensicherheit, 3) relevant je nach Auftrag der Klinik

Turnaround Programm für Kliniken

Quick Wins – Finanzen und Verträge: Investitionsbedarf



Eine stringente Analyse der Investitionen offenbart kurzfristig wirkende Maßnahmen zur Liquiditätsverbesserung



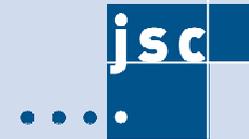
Liquidität verbessern

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

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

Turnaround Programm für Kliniken

Vorgehen – Prioritäten (2)

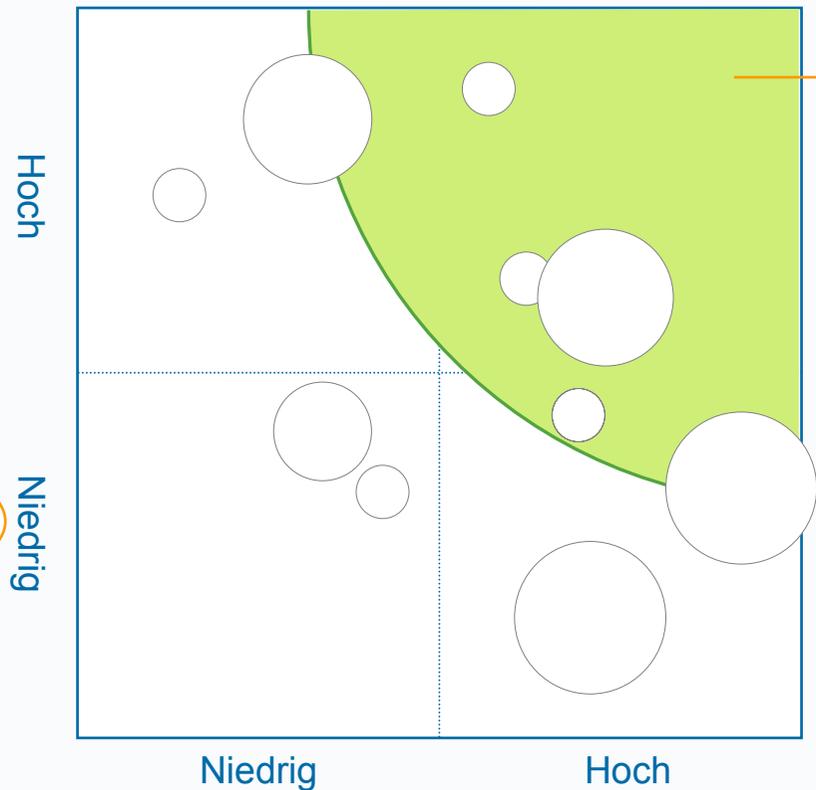


Potential und Realisierungswahrscheinlichkeit bestimmen die Reihenfolge einer Umsetzung von Quick Wins

Potential

- Ergebnisbeitrag
 - Kostenreduktion
 - Umsatzsteigerung
- Verbesserung der Liquidität

Ergänzt um qualitative Bewertung ¹⁾



Handlungsfelder mit hoher Attraktivität

- Konzept verfeinern
- Umsetzung starten

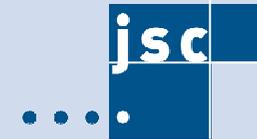
Realisierbarkeit

- 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

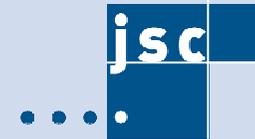
- Umfeldanalysen (regionale Wettbewerbsanalyse, Einzugsanalyse, Marktpotenziale und -anteile)
- Leistungsstruktur (Qualität, Organisation, Kooperationen, Versorgungszentren, Struktur stationärer und ambulanter Angebote)
- Leistungsentwicklung (Fallzahlen, Case Mix, Verweildauer, Alter der Patienten)
- 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

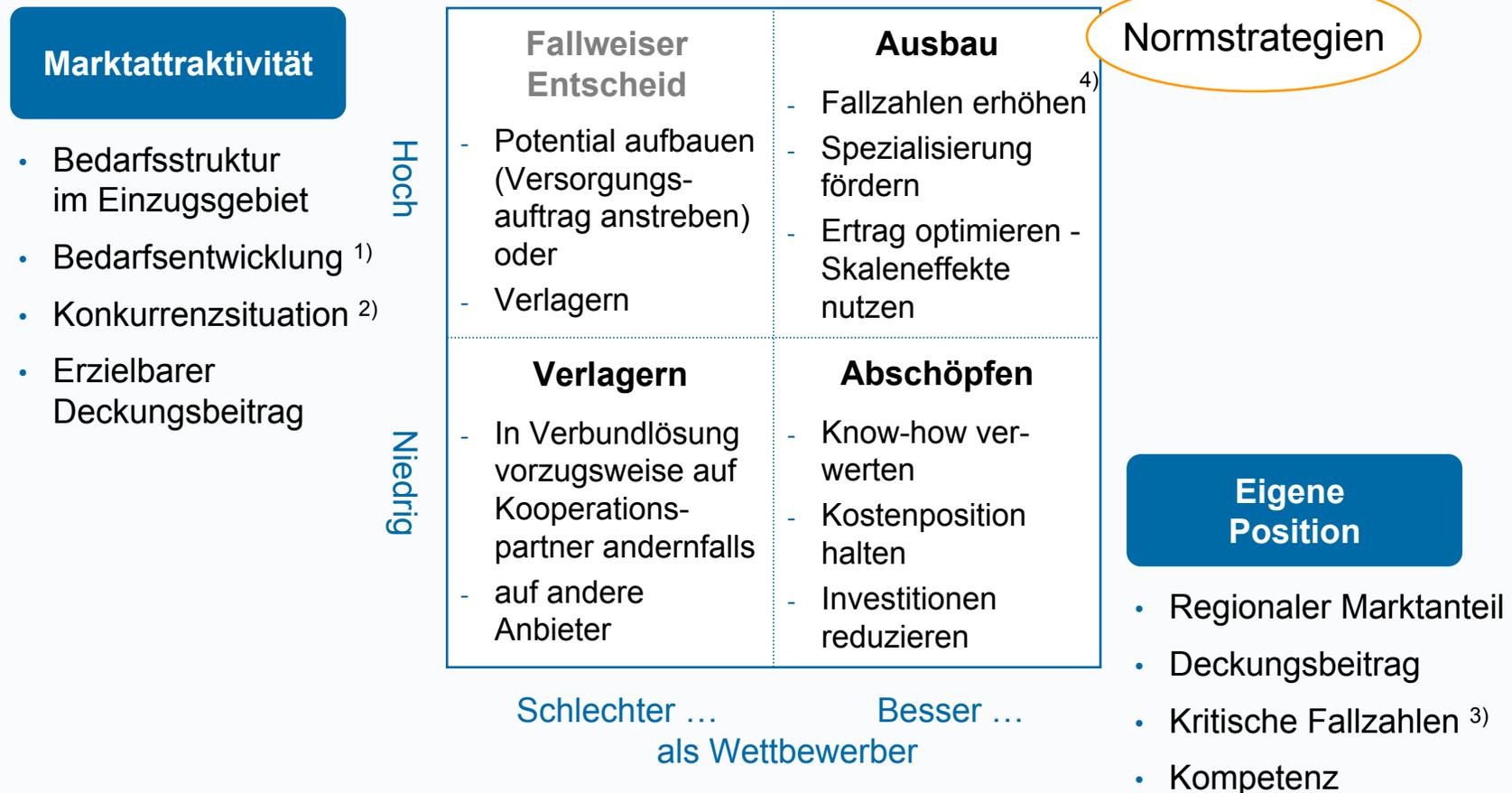
- Personalstruktur und -entwicklung (Gesamt, nach Abteilungen, nach Berufsgruppen, Altersstruktur, Vertragsart und -fristigkeit)
- Lohn- und Gehaltsstrukturen (Gesamt, nach Abteilungen, nach Berufsgruppen)
- Arbeitsvertragliche Grundlagen (Dienst-/ Betriebsvereinbarungen, Chefarztverträge, Tarifverträge, 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

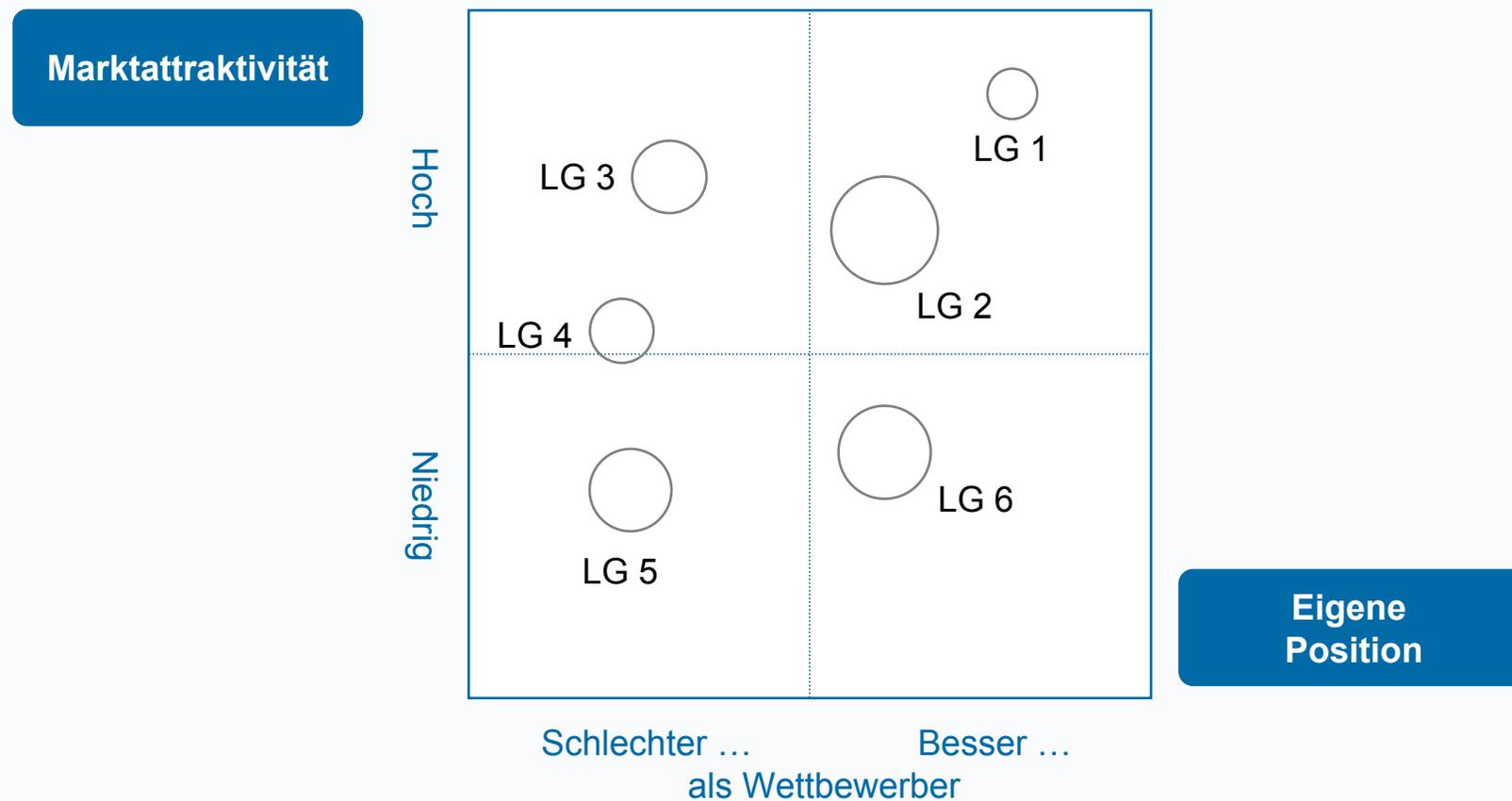
Turnaround Programm für Kliniken

Konzept – Positionierung Medizinische Leistungen (2)



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

ILLUSTRATIV



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

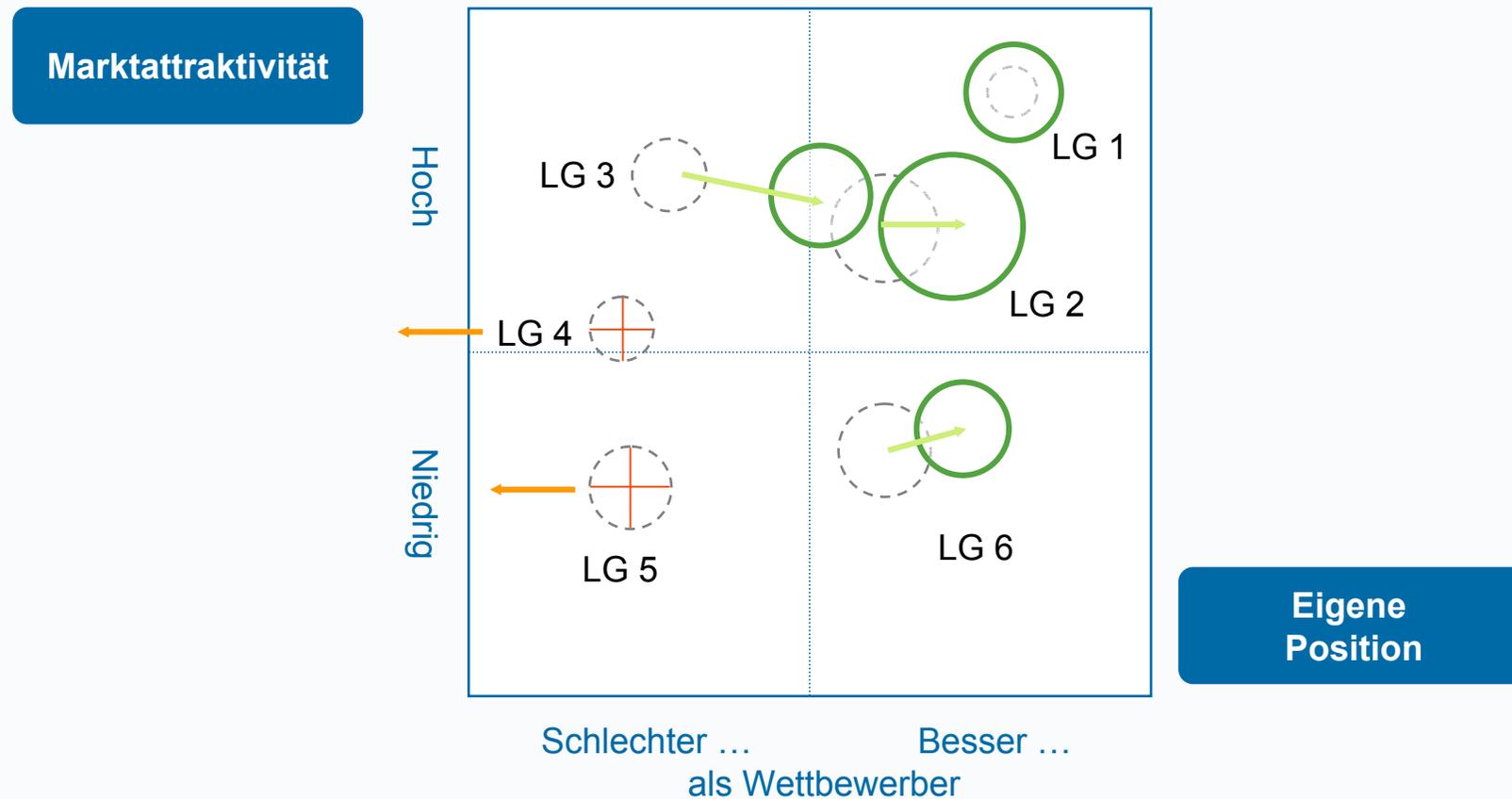
Turnaround Programm für Kliniken

Konzept – Positionierung Medizinische Leistungen (3)



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

ILLUSTRATIV



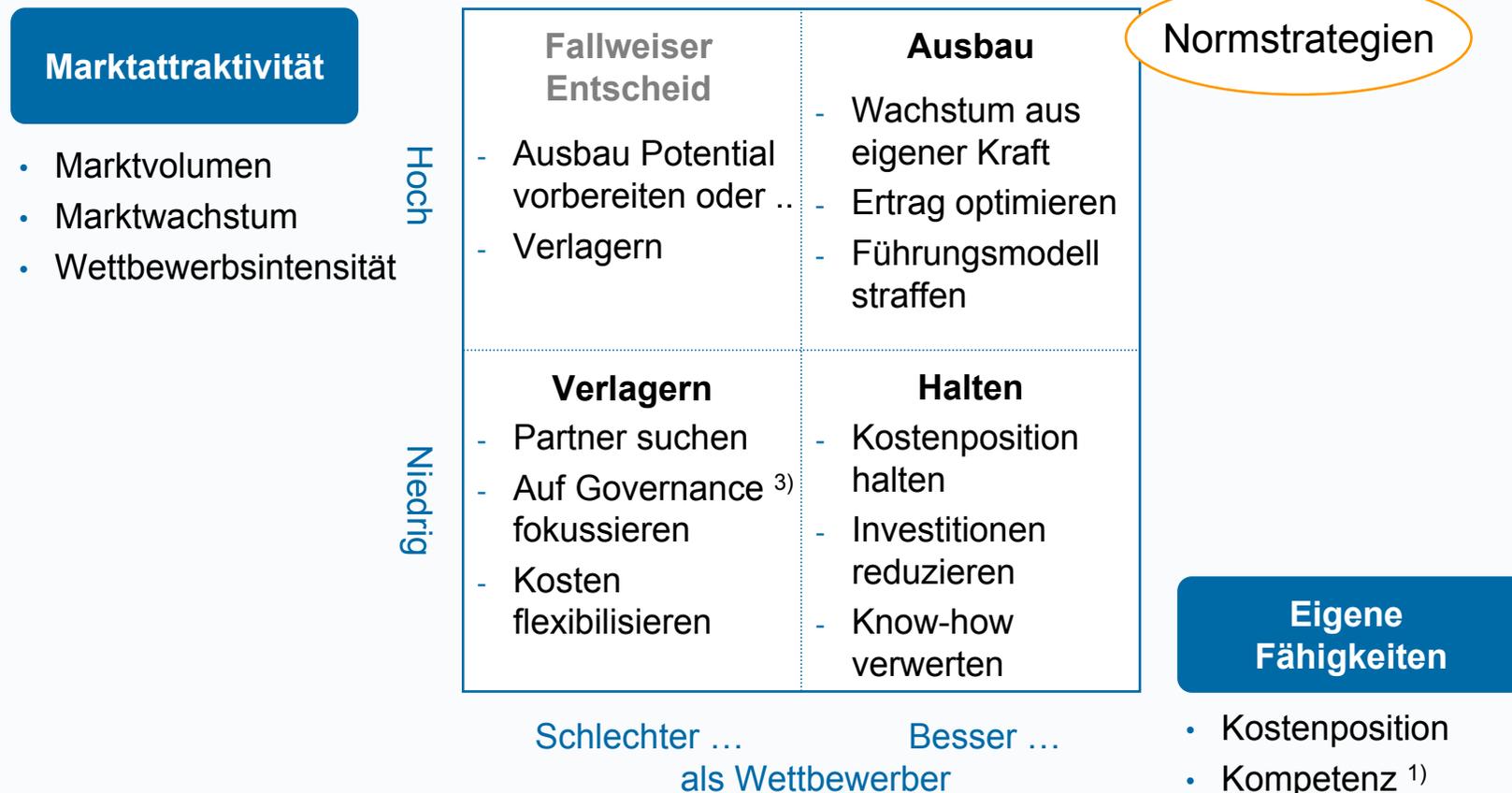
○ Fläche entspricht Deckungsbeitrag p.a.

Turnaround Programm für Kliniken

Konzept – Positionierung Dienstleistungen (1)



Auch für Dienstleistungen, die nicht dem Kerngeschäft einer Klinik zuzuordnen sind, gibt es eine entsprechende Kategorisierung



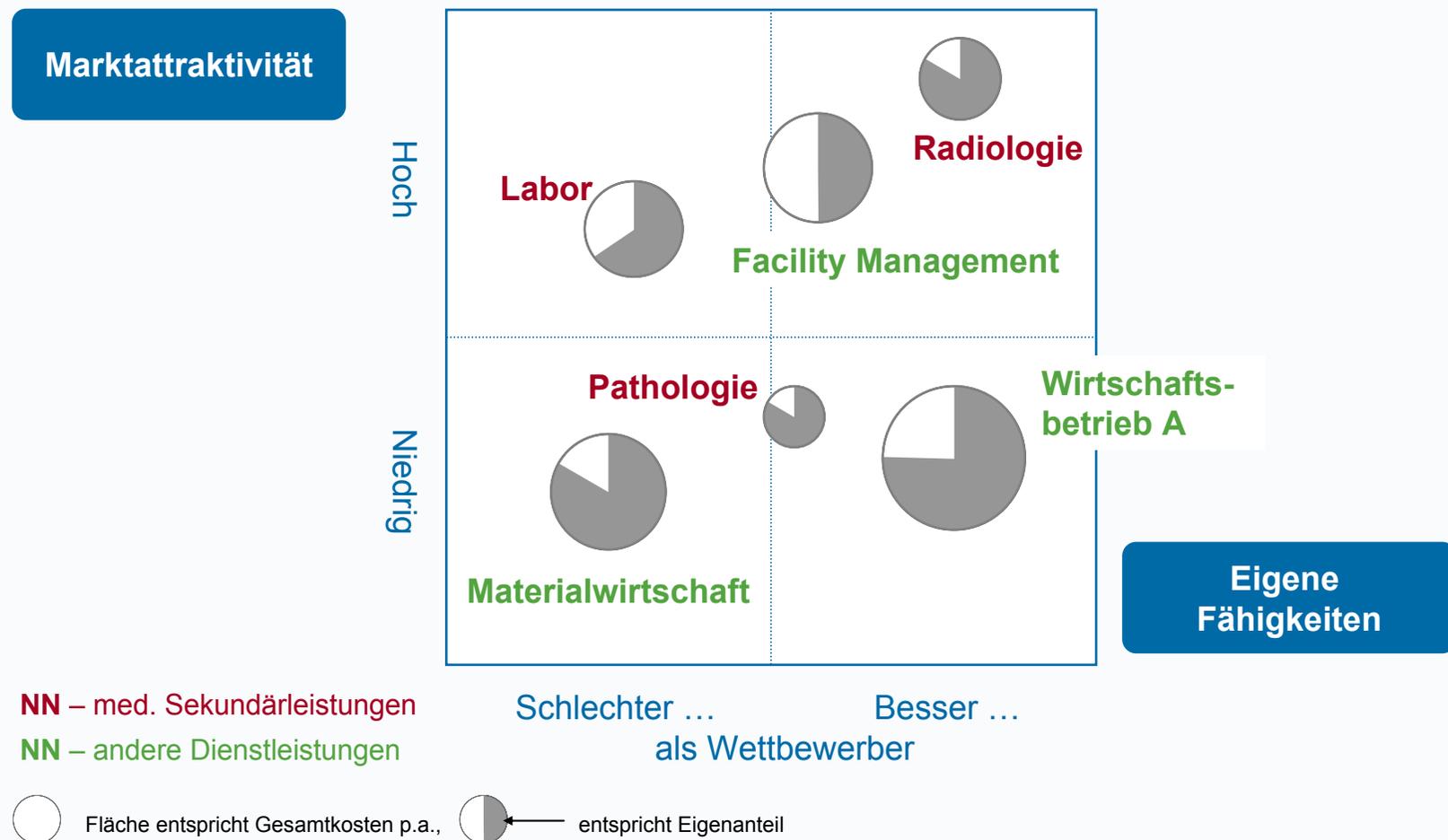
1) in Prozessbeherrschung und Management, 2) insbes. Spezialwissen, das Wettbewerbsvorteile bedeutet
 3) Unternehmensführung und -kontrolle

Turnaround Programm für Kliniken

Konzept – Positionierung Dienstleistungen (2)

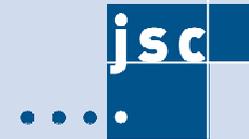


Dementsprechend gibt auch hier die Portfolioanalyse Hinweise darauf, wie in Zukunft mit den einzelnen Services zu verfahren ist

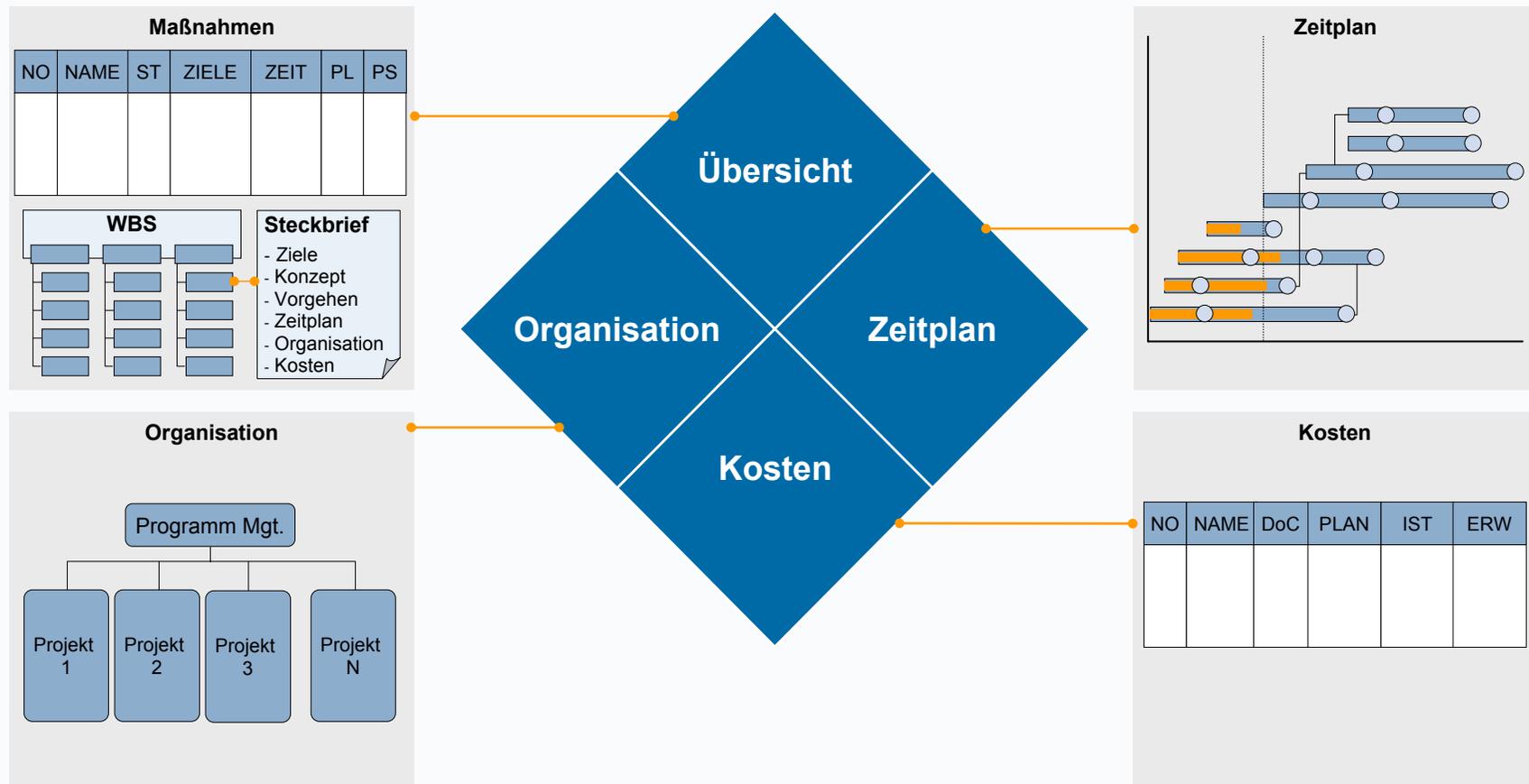


Turnaround Programm für Kliniken

Vorgehen – Programmplan (1)

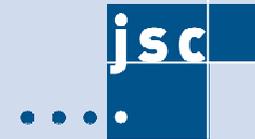


Alle Maßnahmen werden in einem detaillierten Programmplan aufgenommen, der ein wirksames Monitoring erlaubt



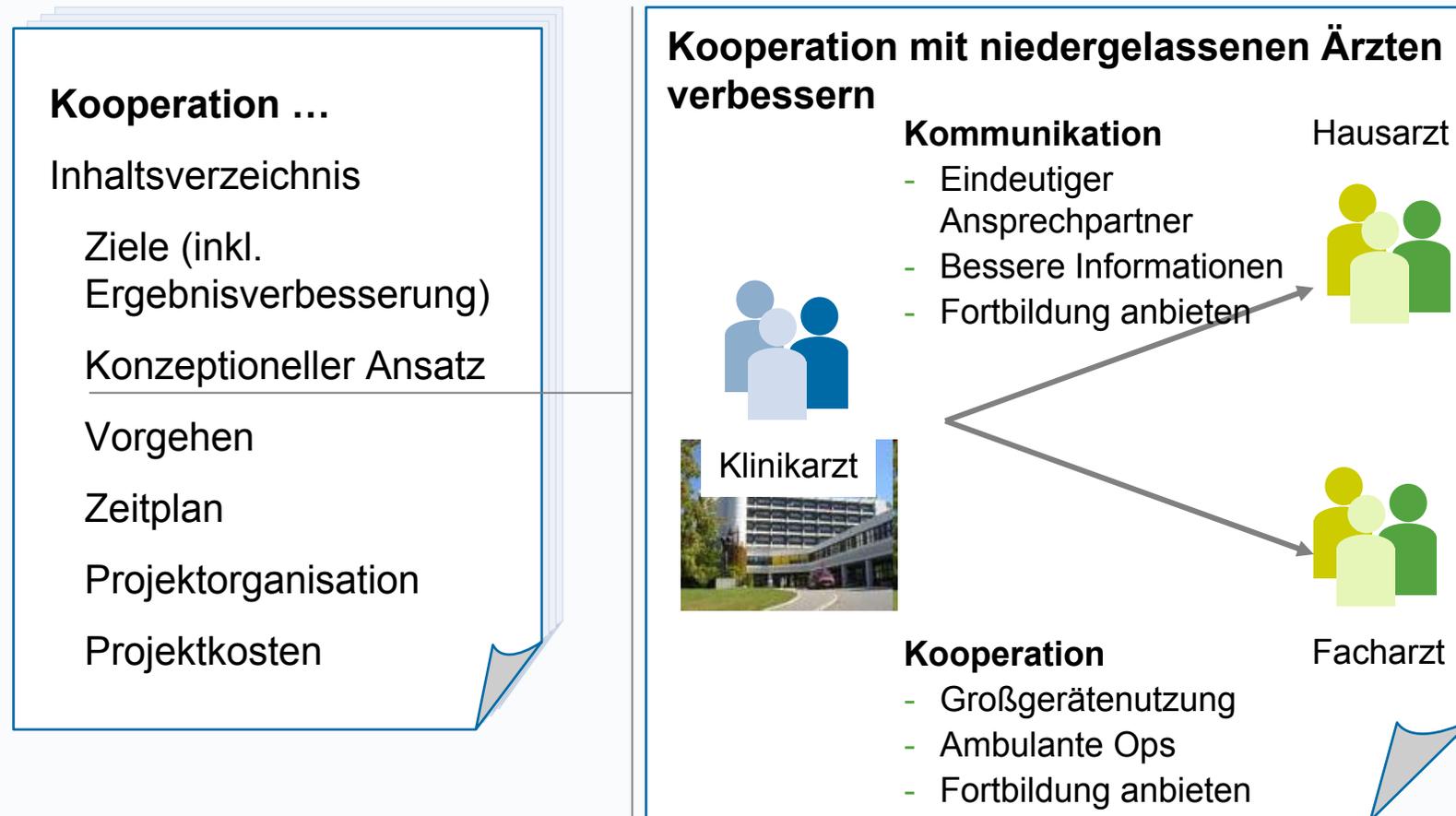
Turnaround Programm für Kliniken

Vorgehen – Programmplan (2)



Für jede Maßnahme wird ein Steckbrief entwickelt

EXEMPLARISCH

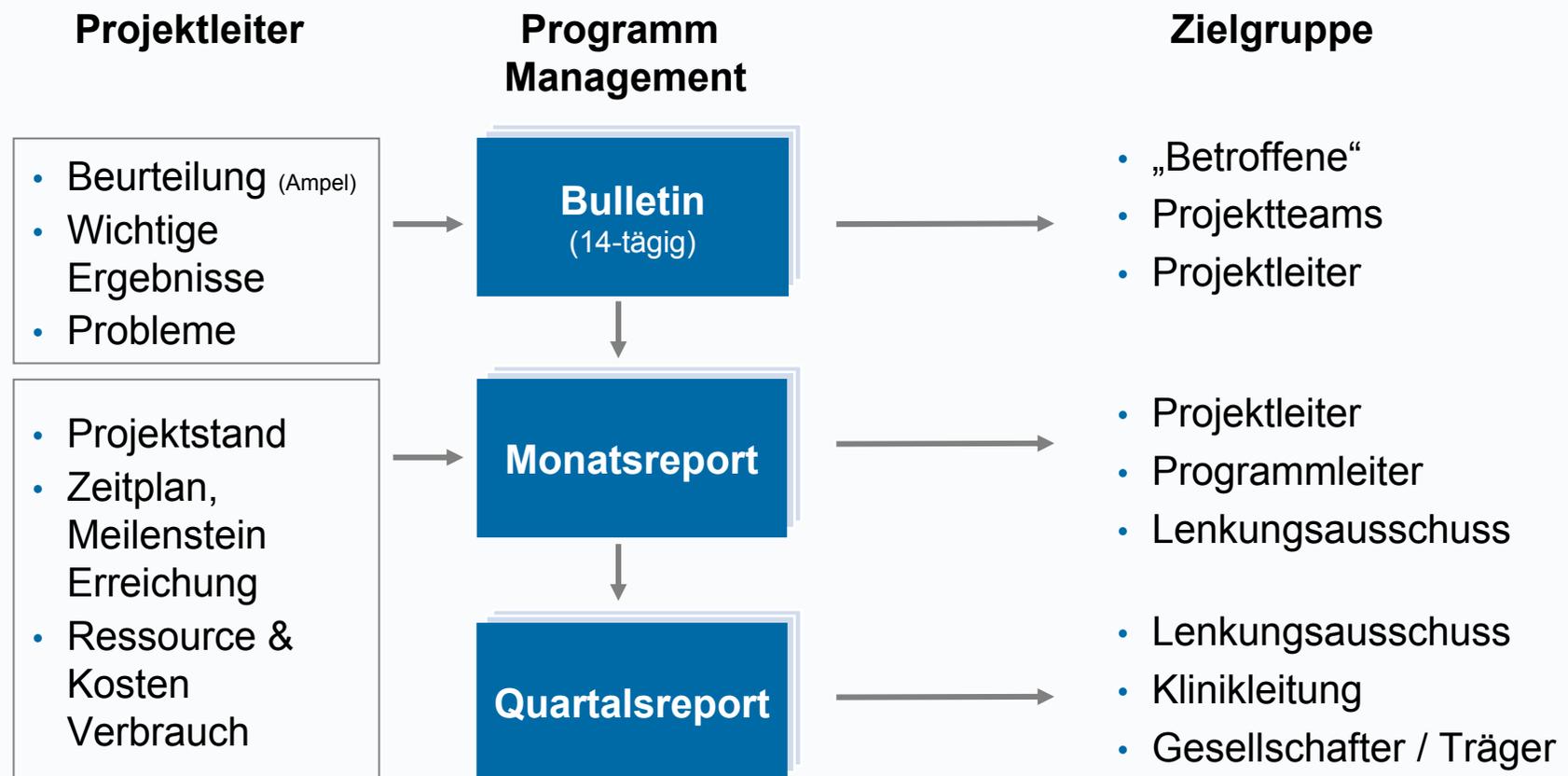


Turnaround Programm für Kliniken

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

... 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.