



EBNER
STOLZ



**KOSTENMANAGEMENT
IM KRANKENHAUS**



KRANKENHAUSSCHIEFLAGEN MANGELS KOSTENMANAGEMENT

Die kranken Krankenhäuser: Mehr als die Hälfte aller Krankenhäuser in Deutschland schreiben rote Zahlen. Viele Krankenhäuser werden in den nächsten Jahren sterben, genauer gesagt, werden geschlossen oder insolvent. Warum ist das so? Allgemein wird das Defizit wie folgt begründet:

- › Überkapazitäten
- › Zu stark gestiegene Personalkosten
- › Unzureichende Investitionsfinanzierung
- › Benachteiligung kleinerer und mittlerer Häuser durch die Finanzierungssystematik
- › Nicht kostendeckende Spezialisierungen und sonstige strukturelle Defizite

Striktes Kostenmanagement ist der kurz- und mittelfristig wirksamste Weg, wieder auf die Beine zu kommen. Schaut man jedoch auf die Kostenstruktur, stellt man fest: Kosten sparen ist nicht einfach. Wesentliche Kostenpositionen sind nicht zu beeinflussen.

KOSTEN	ANTEIL
Personalkosten	60 bis 70 %
Energiekosten und andere feste Größen	15 %
Medizinischer Sachbedarf, sbA, ...	15 bis 25 %



**BEDINGT BEEIN-
FLUSSBARE KOSTEN**

Die Lage im Gesundheitssektor wird sich eher noch weiter zuspitzen:

- › Es gibt den klaren politischen Willen, die Überkapazitäten bei Krankenhäusern abzubauen.
- › Um den zunehmenden Fachkräftemangel außerhalb der Ballungszentren zu kompensieren, müssen Zugeständnisse bei der Entlohnung bzw. tariflichen Eingruppierung gemacht werden. Das wird zu einem weiteren Anstieg der Personalkosten führen.
- › Die öffentliche Hand und freigemeinnützige Träger werden die Defizite bei Fördermitteln und im operativen Bereich nicht mehr lange kompensieren können. Die Fördermittelquoten werden vor dem Hintergrund klammer öffentlicher Kassen bestenfalls stagnieren.

Viele Krankenhäuser stehen vor strukturellen Veränderungen wie Zusammenschlüssen und Fusionen. Häufig droht ein Verkauf oder gar die vollständige Schließung. Um dies zu verhindern, sind intelligente Ideen und Maßnahmen für ein modernes Kostenmanagement erforderlich.

Doch die Realität zeigt: viele Krankenhäuser haben keine Transparenz, finden nicht den richtigen Ansatz für Einsparungen.

Dass es auch anders geht, beweisen die knapp 50 % der Krankenhäuser, die schwarze Zahlen schreiben! Was wird dort anders gemacht? Sie kapitalisieren häufig Größenvorteile und: Sie setzen sich mit dem Thema Kostenmanagement konsequent auseinander und hinterfragen dabei über Benchmarks und mit unkonventionellen Denkansätzen ihre eigenen Strukturen und Prozesse. Man kann Dinge optimieren, aber nur spürbare Veränderung schafft Fortschritt.

Viel zu häufig wird das Thema durch fehlendes Wissen um Kostenstrukturen und um Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge problematisiert. Und selbst wenn dies alles vorhanden ist, kommt als finales und schlagkräftigstes Argument: „Das geht zu Lasten der Patienten, damit machen wir es nur noch schlimmer“.

Genau hier setzen wir an. Wir schaffen Transparenz: bei Daten, Verantwortlichkeiten und Prozessen. Ist das erreicht, eröffnen sich schnell ungeahnte Möglichkeiten.

LÖSUNGSANSÄTZE: SECHS SCHRITTE ZU MEHR KOSTENEFFIZIENZ.

Transparenz erzeugen

Nur wer die Hauptkostentreiber kennt, kann effektiv gegen sie vorgehen. Vollständige Klarheit über Erlöse, Kosten und deren Verteilung sind die Grundvoraussetzungen für sinnvolle Maßnahmen zur Kostensenkung.

Vergleichbarkeit herstellen

Wie steht das eigene Krankenhaus im Unterschied zu ähnlichen Einrichtungen? Eigenkapital-Zahlen können ein wichtiger Indikator sein, helfen aber mangels Vergleichbarkeit nicht immer weiter. Am besten tauscht man sich direkt mit anderen Häusern aus. Die so gewonnenen Benchmarks helfen sämtlichen Beteiligten aller Häuser.

Aussagekräftige Kennzahlen definieren

Kennzahlen sollten immer entscheidungs- und abteilungsbezogen sein, gleichzeitig eine Vergleichbarkeit der einzelnen Fachabteilungen herstellen und übersichtlich gehalten werden.

Beschaffung zentralisieren

Wer die Beschaffung generell und ausschließlich im Einkauf zentralisiert, reduziert Reibungsverluste, Doppelarbeit und Kosten. Hier sollte das Know-how für Lieferanten- und Preisverhandlungen vorhanden sein.

Sachkosten senken

Ein großer Hebel im Bereich Sachkosten liegt in der Standardisierung. Müssen zum Beispiel Infusionspumpen von drei Herstellern beschafft werden? Besser man verständigt sich in der Ärzteschaft auf einen Anbieter.

Prozesse optimieren

Viele Kosten verbergen sich in schlecht organisierten Prozessschritten im Beschaffungsprozess: von der Bedarfsermittlung bis zum Rechnungsausgleich. Diese Prozesse sollten so einfach und effizient wie möglich gestaltet werden.

PRAXISBEISPIEL: KOSTENVORTEILE REALISIEREN, OHNE AN QUALITÄT ZU SPAREN.

Ausgangssituation

Ein kommunaler Klinikverbund mit mehreren Standorten, schrieb über die letzten Jahre erhebliche Verluste. Neben der Ergebniskrise zeichnete sich ein Liquiditätsengpass sowie eine nicht ausreichende Finanzierung dringend erforderlicher Investitionen ab.

Die klare Vorgabe des Gesellschafters bestand darin, dass verbundweit alle Häuser erhalten bleiben sollten – mit einem zukünftig ausgeglichenen Ergebnis.

Eine schwierige Herausforderung, für die Ebner Stolz ein interdisziplinäres Team von Wirtschaftsprüfern, Unternehmensberatern und medizinischen Experten einsetzte. So konnten wir für unseren Kunden sämtliche Facetten des Themas abdecken.

Projektlauf

Nachdem eine Führungskräfte tagung des Kunden eine Reihe von Maßnahmen vorgeschlagen hatte, ermittelten wir zunächst die finanziellen Auswirkungen dieser Maßnahmen.

Unsere ersten Analysen zeigten schnell, dass es nicht die eine Ursache für das Kostenproblem gab. Wir konnten sowohl strategische Gründe (z.B. unzureichendes Medizinkonzept) als auch operative Schwächen (z.B. intransparentes Berichtswesen) identifizieren.

Wir brachten eigene Vorschläge zur Problemlösung ein, stimmten sie mit den Verantwortlichen ab, bewerteten und priorisierten sie. So deckten wir insgesamt ein Einsparpotenzial von rund 11 Mio. Euro auf, wovon bei Sachkosten ein Korridor zwischen 1,0 und 1,8 Mio. Euro aufgespannt wurde. Dafür definierten wir konkrete Maßnahmen mit einem abgestimmten Zeitplan.

Zu Beginn der Umsetzungsphase wurde der Einkauf derart reorganisiert, dass die Mitarbeiter größere Zeitanteile auf den strategischen Teil ihrer Arbeit (Marktrecherche, Lieferantengespräche etc.) verwenden können. Der operative Anteil konnte mithilfe innovativer Lösungen (u. a. Modulversorgung) deutlich zurückgefahren werden. Die freien Kapazitäten wurden insbesondere in Gesprächsrunden mit der Ärzteschaft investiert, was zu signifikanten Fortschritten im Bereich der Standardisierung und somit zu spürbaren Mengeneffekten führte.

Ein großer Zeitfresser – insbesondere für den Einkauf – war in der Vergangenheit auch der eigentliche Bestellprozess, der von vielen Zwischenschritten und Genehmigungen gekennzeichnet war. Durch konsequente Zuordnung von Verantwortung und Neuregelung von Unterschriftenvollmachten wurde der Prozess von überflüssigen Schnittstellen befreit. Im Ergebnis laufen die Prozesse merklich schneller und der Einkauf ist kein Bestellabwickler mehr.

Die Umsetzungsverantwortung teilten sich verantwortliche Mitarbeiter des Klinikverbunds und unser Beraterteam. Zu unseren Aufgaben während der Umsetzungsphase gehörten im Wesentlichen die Moderation, das Einbringen unserer umfassenden methodischen Kenntnisse und das Controlling des Projekterfolgs. Mit unserer Branchenerfahrung konnten wir darüber hinaus an vielen Stellen wichtige fachliche Impulse setzen.

Ergebnis

Nach einem Jahr Projektlaufzeit wurden etwa im Sachkostenbereich bereits Vorteile von über 1,6 Mio. Euro erzielt. Besonders erfreulich ist dabei, dass die Kostenreduzierung erreicht wurde, ohne dass ein Patient spürbare Veränderungen erfahren hat.

Ausblick

Das Projekt geht weiter mit einer neu aufgesetzten EDV-technischen Unterstützung des Einkaufsprozesses. Sie wird den Einkäufern nochmals mehr Zeit für die strategische Beschaffung einräumen. Weiterhin konzentrieren wir uns auf das Vertragsmanagement. Durch die Erfassung sämtlicher Verträge sollen mögliche Lieferantenwechsel rechtzeitig angezeigt und regelmäßig Neuvergaben durchgeführt werden können.

Fazit

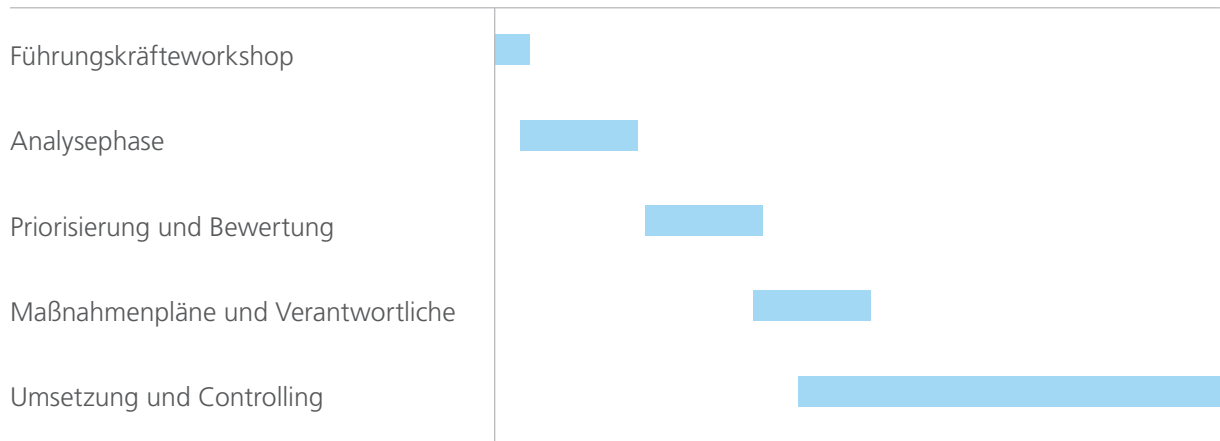
Erst unsere methodische und inhaltliche Unterstützung in partnerschaftlicher Zusammenarbeit ermöglichte die Umsetzung wirksamer Maßnahmen zur Ergebnisverbesserung. Unser Kunde hat zwar noch keine „schwarze Null“ erreicht, ist ihr aber einen deutlichen Schritt näher gekommen.



WÜNSCHEN SIE FÜR IHR HAUS AUCH EIN GESUNDES KOSTENMANAGEMENT?

Wir stehen Ihnen gerne für ein ausführliches Gespräch und eine erste Analyse zur Verfügung. Strukturiert, umsetzungsorientiert und partnerschaftlich – so gehen wir grundsätzlich vor:

Projektschritt



ANSPRECHPARTNER



Brent Schanbacher

Steuerberater, Wirtschaftsprüfer und Partner bei Ebner Stolz in Stuttgart

Tel.: +49 711 2049 1146

E-Mail: Brent.Schanbacher@ebnerstolz.de



Piet Ridderskamp

Unternehmensberater und Senior Manager bei Ebner Stolz Management Consultants in Frankfurt

Tel.: +49 69 1539249 25

E-Mail: Piet.Ridderskamp@ebnerstolz.de

Diese Publikation enthält lediglich allgemeinen Informationen, die nicht geeignet sind, darauf im Einzelfall Entscheidungen zu gründen. Der Herausgeber und die Autoren übernehmen keine Gewähr für die inhaltliche Richtigkeit und Vollständigkeit der Informationen. Sollte der Leser eine darin enthaltene Information für sich als relevant erachten, obliegt es ausschließlich ihm bzw. seinen Beratern, die sachliche Richtigkeit der Informationen zu verifizieren; in keinem Fall sind die vorstehenden Informationen geeignet, eine kompetente Beratung im Einzelfall zu ersetzen. Hierfür steht Ihnen der Herausgeber gerne zur Verfügung.

Der Beitrag unterliegt urheberrechtlichem Schutz. Eine Speicherung zu eigenen privaten Zwecken oder die Weiterleitung zu privaten Zwecken (nur in vollständiger Form) ist gestattet. Kommerzielle Verwertungsarten, insbesondere der (auch auszugsweise) Abdruck in anderen Newslettern oder die Veröffentlichung auf Websites, bedürfen der Zustimmung des Herausgebers.

