



Innovatives Verbundmanagement: Anforderungen und Umsetzungserfolge

Biersdorfer Krankenhausmanagement Gespräche

Prof. Dr. Rainer Salfeld, Artemed SE

Biersdorf, 18. September 2014

Die Artemed ist aktuell mit 14 Standorten in Deutschland mit Akutkrankenhäusern und Pflegezentren vertreten



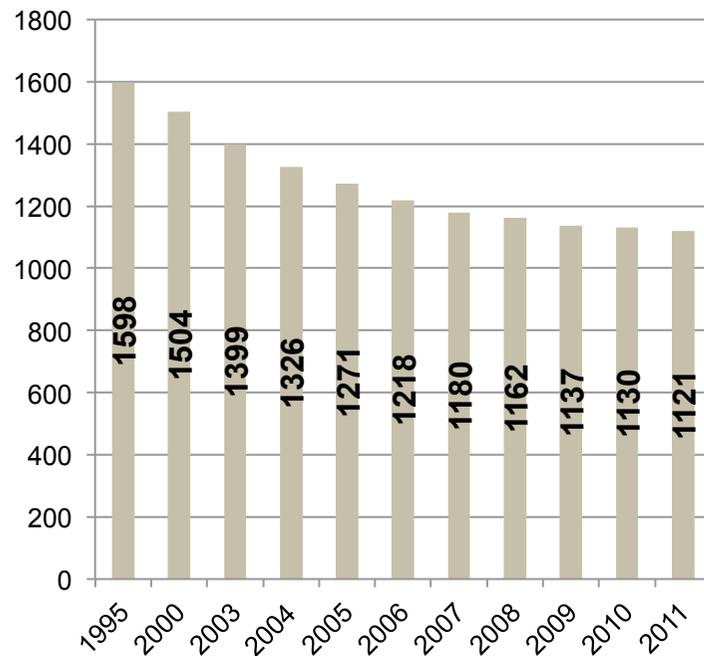
Artemed
Kliniken



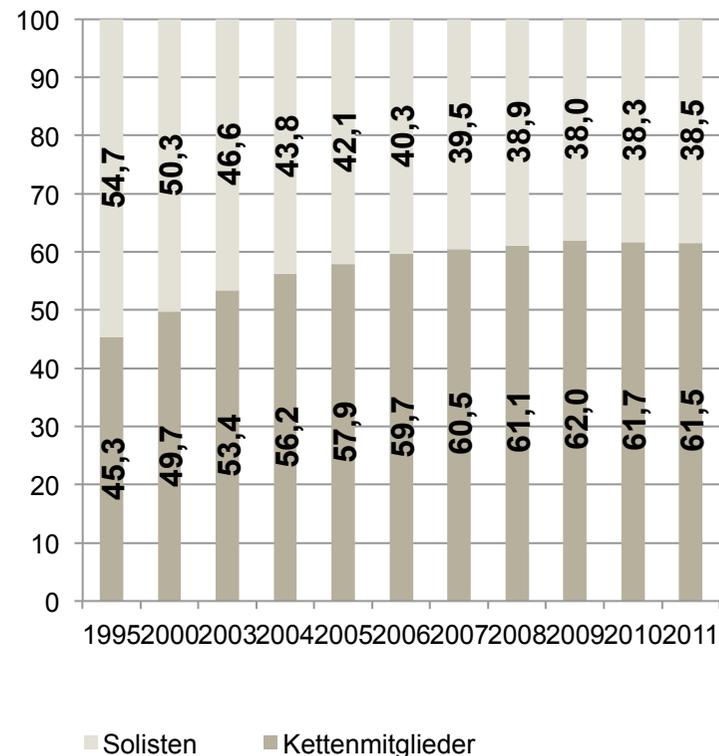
In den letzten 20 Jahren haben sich immer mehr Einzel-Krankenhäuser einer Krankenhauskette angeschlossen



Zahl der Krankenhausträger



Anteil Ketten und Einzel-KH in %



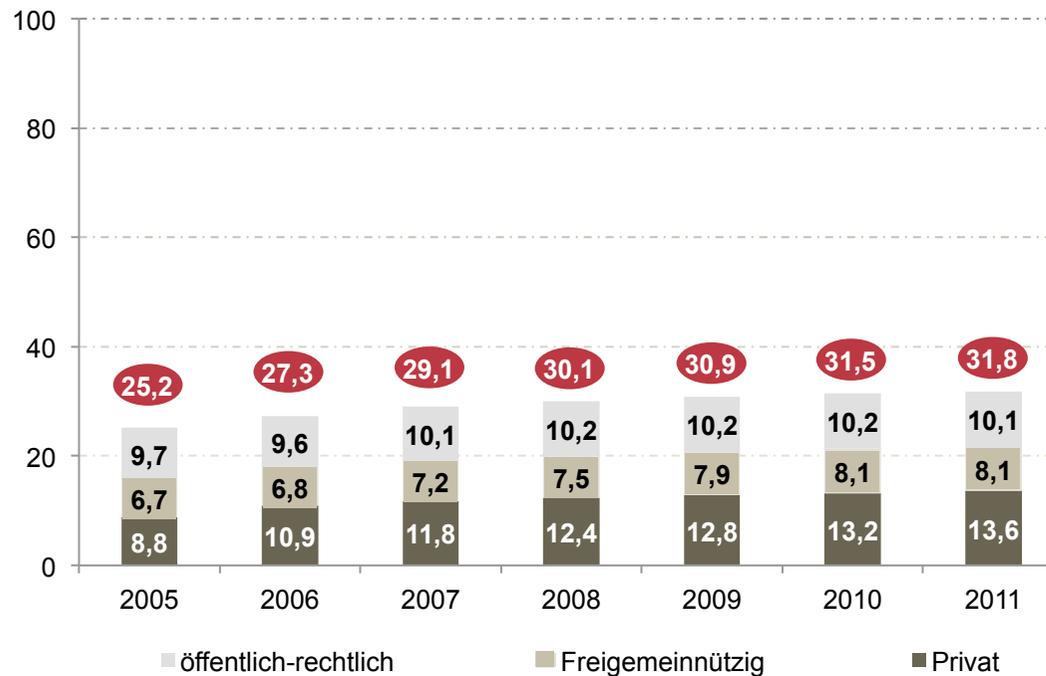
Quelle: Krankenhaus Rating Report 2013

Fast 1/3 aller deutschen Krankenhäuser gehört heute einer der 65 größten Krankenhausunternehmen an



Artemed
Kliniken

Marktanteil von 65 großen Krankenhausunternehmen 2005 bis 2011



Quelle: Krankenhaus Rating Report 2013

Und in Zukunft werden sich weitere „Solisten“ unter den Krankenhäusern eine Klinikverbund anschließen

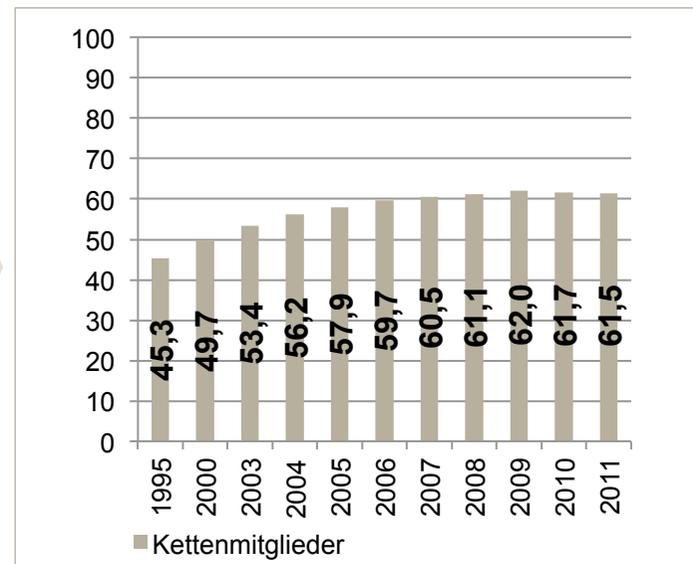


Artemed
Kliniken

Treibende Kräfte
der Verbundbildung

1 Kompetenztransfer

4 Regionale Leistungsschwerpunkte



2 Finanzierung

3 Professionelle
Zentralfunktionen

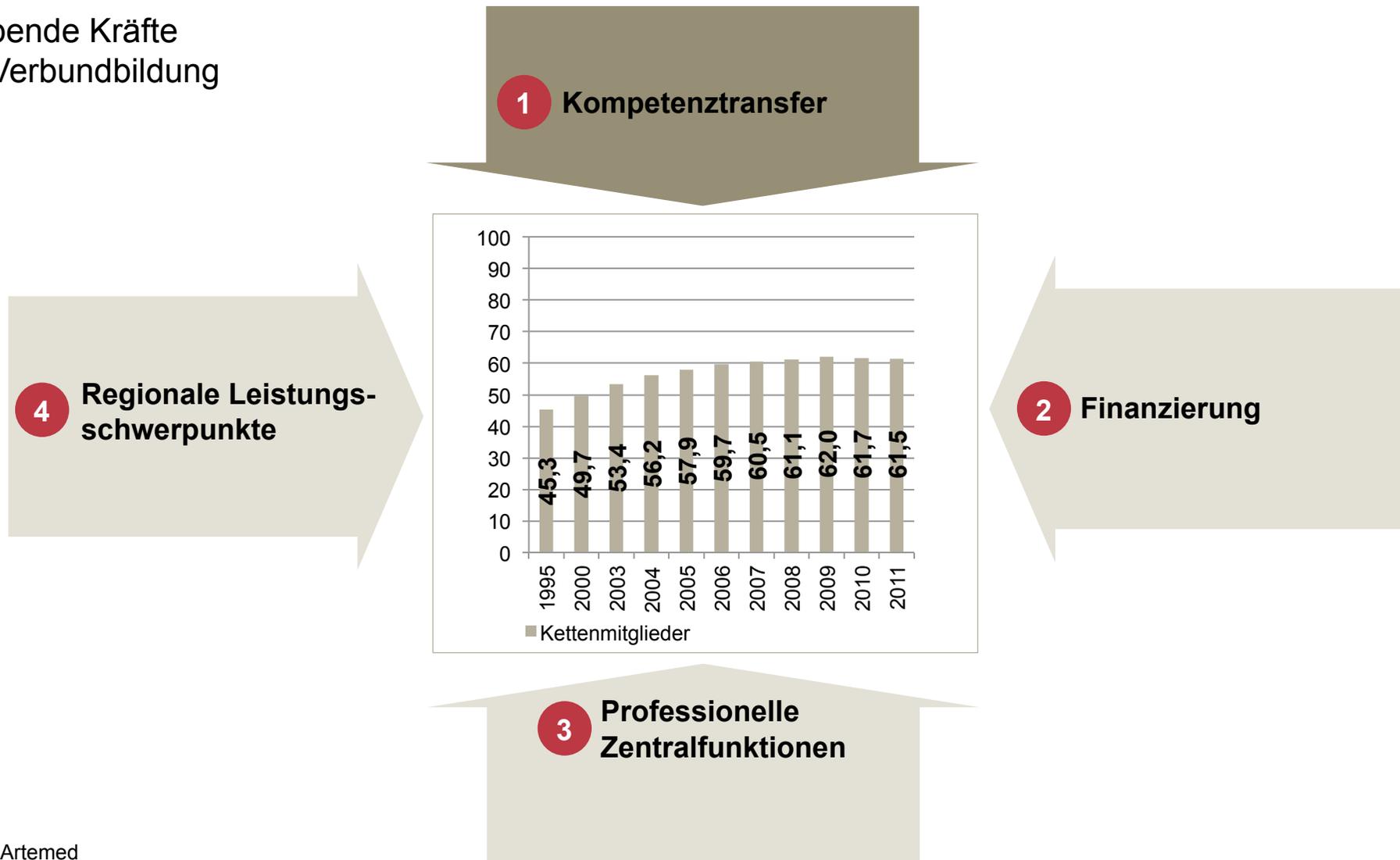
Quelle: Artemed

Der Transfer von Kompetenzen und Innovationen zwischen den einzelnen Krankenhausstandorten dürfte von großem Vorteil sein



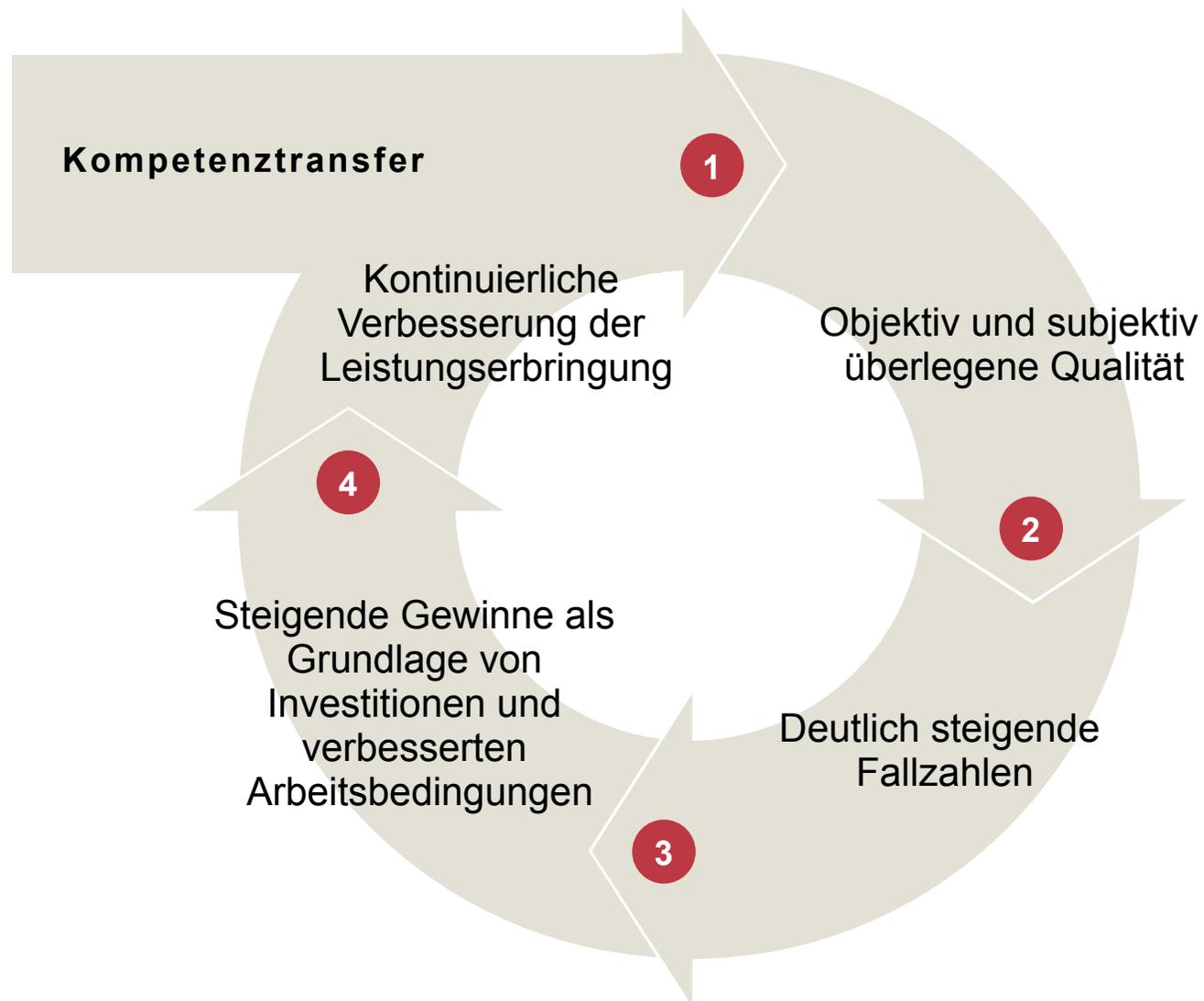
Artemed
Kliniken

Treibende Kräfte
der Verbundbildung



Quelle: Artemed

Durch den Kompetenztransfer innerhalb eines Klinikverbundes wird ein positiver Wirkungskreislauf in Bewegung gesetzt



Der Kompetenztransfer hilft insbesondere bei drei zentralen Führungsaufgaben



1 Leistungsqualität

- Schnelle Heilung
- Persönliche Zuwendung (Patienten und Angehörige)
- Angenehmer Aufenthalt im Krankenhaus

2 Produktivitätssteigerung

- Optimierung der klinischen Behandlungsprozesse/ Verweildauerreduktion
- Erlösgerechte Personalbedarfsbestimmung
- Systematisches Einweiser- & Patientenmarketing/Fallzahlsteigerung
- Outsourcing klinischer Unterstützungsfunktionen (Radiologie, Labor)

3 Strukturveränderung

- Stärkere Spezialisierung des medizinischen Leistungsangebotes
- Fachübergreifende Diagnostik und Therapie in klinischen Zentren
- Abteilungsübergreifende Nutzung personeller und infrastruktureller Ressourcen

Vorteile im Verbund

- Benchmarks
- Best Practice
- Erfahrungswerte
- Ideentransfer
- Rotation von Mitarbeitern

Der Kompetenztransfer hilft insbesondere bei drei zentralen Führungsaufgaben



Artemed
Kliniken

Evolutionäre Entwicklungsschritte im Krankenhaus Management

1 Leistungsqualität

- Schnelle Heilung
- Persönliche Zuwendung (Patienten und Angehörige)
- Angenehmer Aufenthalt im Krankenhaus

2 Produktivitätssteigerung

- Optimierung der klinischen Behandlungsprozesse/ Verweildauerreduktion
- Erlösgerechte Personalbedarfsbestimmung
- Systematisches Einweiser- & Patientenmarketing/Fallzahlsteigerung
- Outsourcing klinischer Unterstützungsfunktionen (Radiologie, Labor)

3 Strukturveränderung

- Stärkere Spezialisierung des medizinischen Leistungsangebotes
- Fachübergreifende Diagnostik und Therapie in klinischen Zentren
- Abteilungsübergreifende Nutzung personeller und infrastruktureller Ressourcen

Quelle: Artemed

Eine hervorragende Leistungsqualität wird sich am deutlichsten in der Weiterempfehlungsrates zeigen

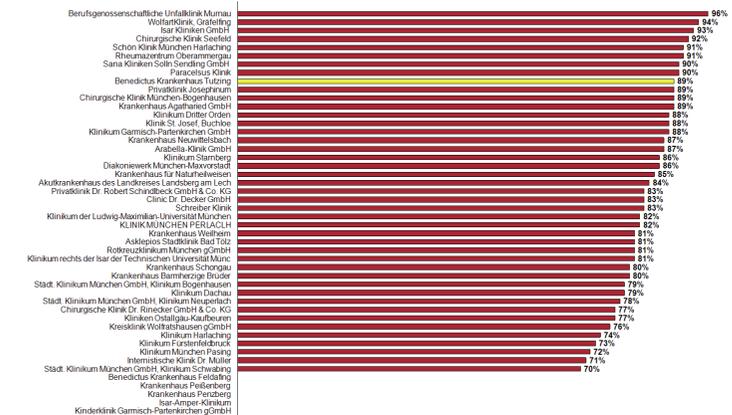


Artemed
Kliniken

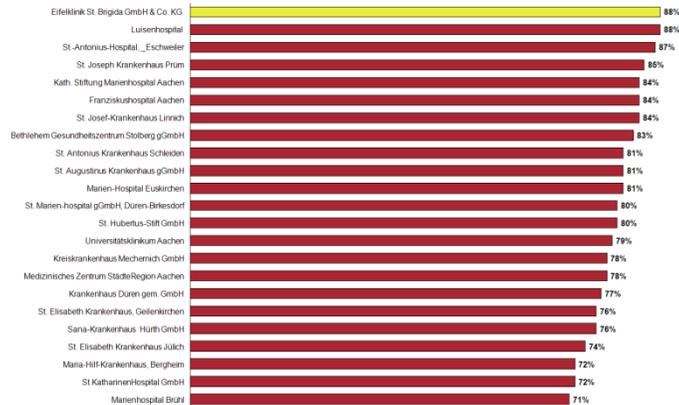
Weiterempfehlung Tabea Krankenhaus Hamburg



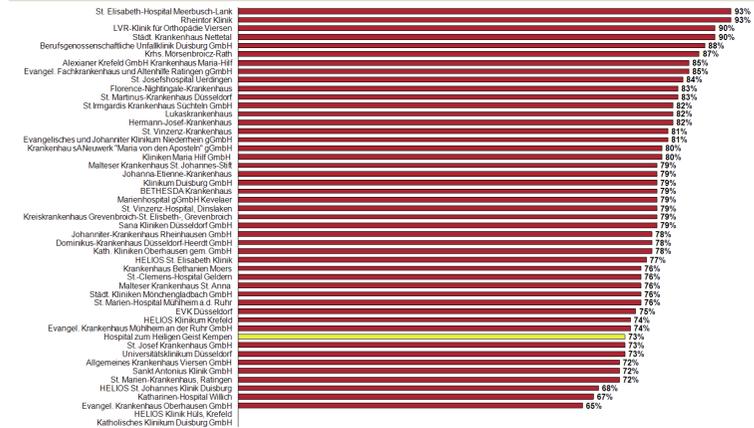
Weiterempfehlung Benedictus Krankenhaus Tutzing



Weiterempfehlung Eifelklinik St. Brigida



Weiterempfehlung Hospital zum Heiligen Geist Kempen



Quelle: Bertelsmann Stiftung Weisse Liste, Patientenbefragung Juni 2013

Die Ansatzpunkte zur Produktivitätssteigerung wandern in den Fokus jedes Krankenhausmanagements



Artemed
Kliniken

Evolutionäre Entwicklungsschritte im Krankenhaus Management

1 Leistungsqualität

- Schnelle Heilung
- Persönliche Zuwendung (Patienten und Angehörige)
- Angenehmer Aufenthalt im Krankenhaus

2 Produktivitätssteigerung

- Optimierung der klinischen Behandlungsprozesse/ Verweildauerreduktion
- Erlösgerechte Personalbedarfsbestimmung
- Systematisches Einweiser- & Patientenmarketing/Fallzahlsteigerung
- Outsourcing klinischer Unterstützungsfunktionen (Radiologie, Labor)

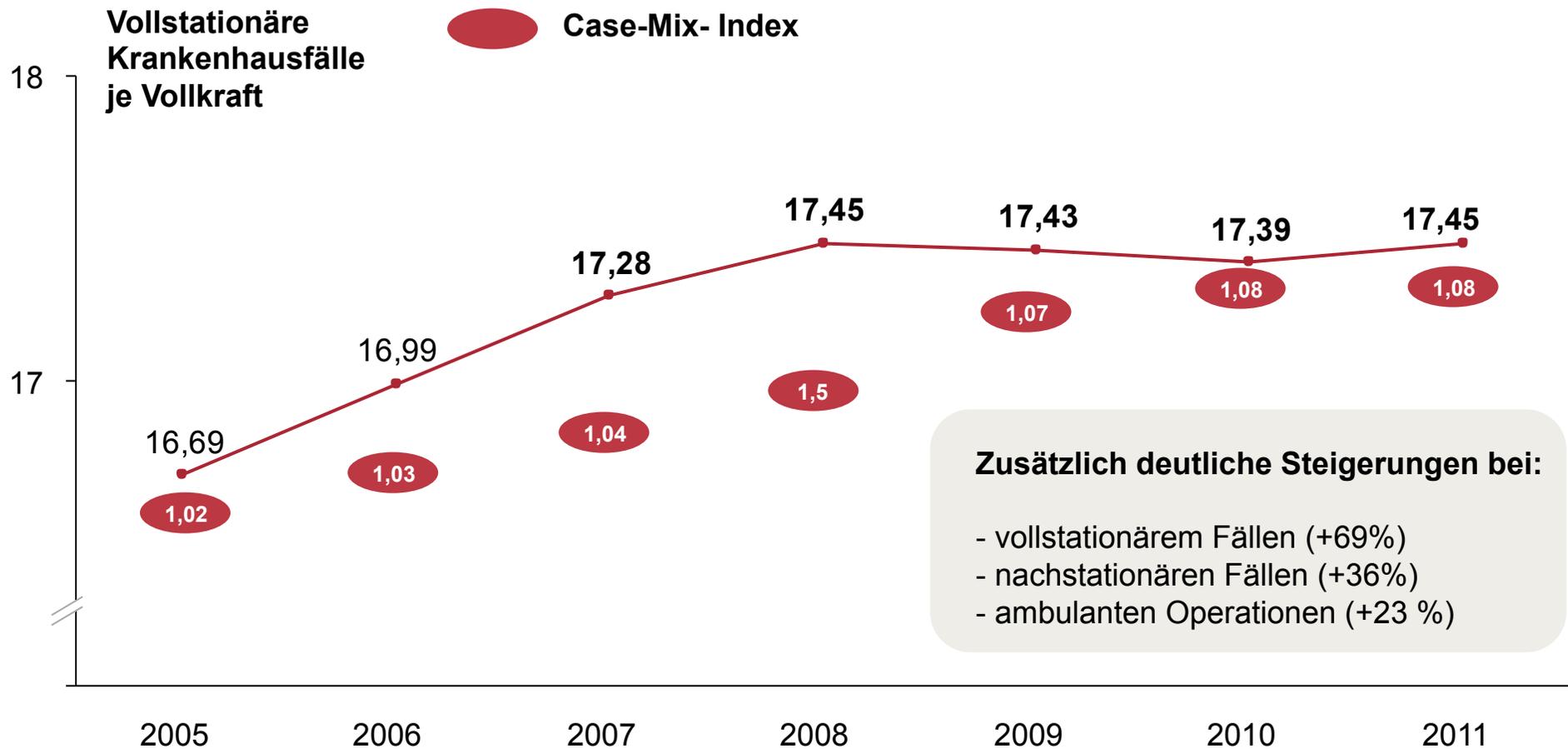
3 Strukturveränderung

- Stärkere Spezialisierung des medizinischen Leistungsangebotes
- Fachübergreifende Diagnostik und Therapie in klinischen Zentren
- Abteilungsübergreifende Nutzung personeller und infrastruktureller Ressourcen

Durch optimierte Prozesse sind die Mitarbeiter in den Krankenhäusern in der Lage, mehr vollstationäre Fälle, mit hohem Schweregrad zu behandeln sowie zusätzliche Leistungen zu erbringen



Artemed
Kliniken



1 Gesamtpersonal

Quelle: Krankenhausreport 2014, S318,319

Krankenhäuser mit hoher Personalproduktivität müssen über grundlegende Strukturveränderungen nachdenken



Artemed
Kliniken

Evolutionäre Entwicklungsschritte im Krankenhaus Management

1 Leistungsqualität

- Schnelle Heilung
- Persönliche Zuwendung (Patienten und Angehörige)
- Angenehmer Aufenthalt im Krankenhaus

2 Produktivitätssteigerung

- Optimierung der klinischen Behandlungsprozesse/ Verweildauerreduktion
- Erlösgerechte Personalbedarfsbestimmung
- Systematisches Einweiser- & Patientenmarketing/Fallzahlsteigerung
- Outsourcing klinischer Unterstützungsfunktionen (Radiologie, Labor)

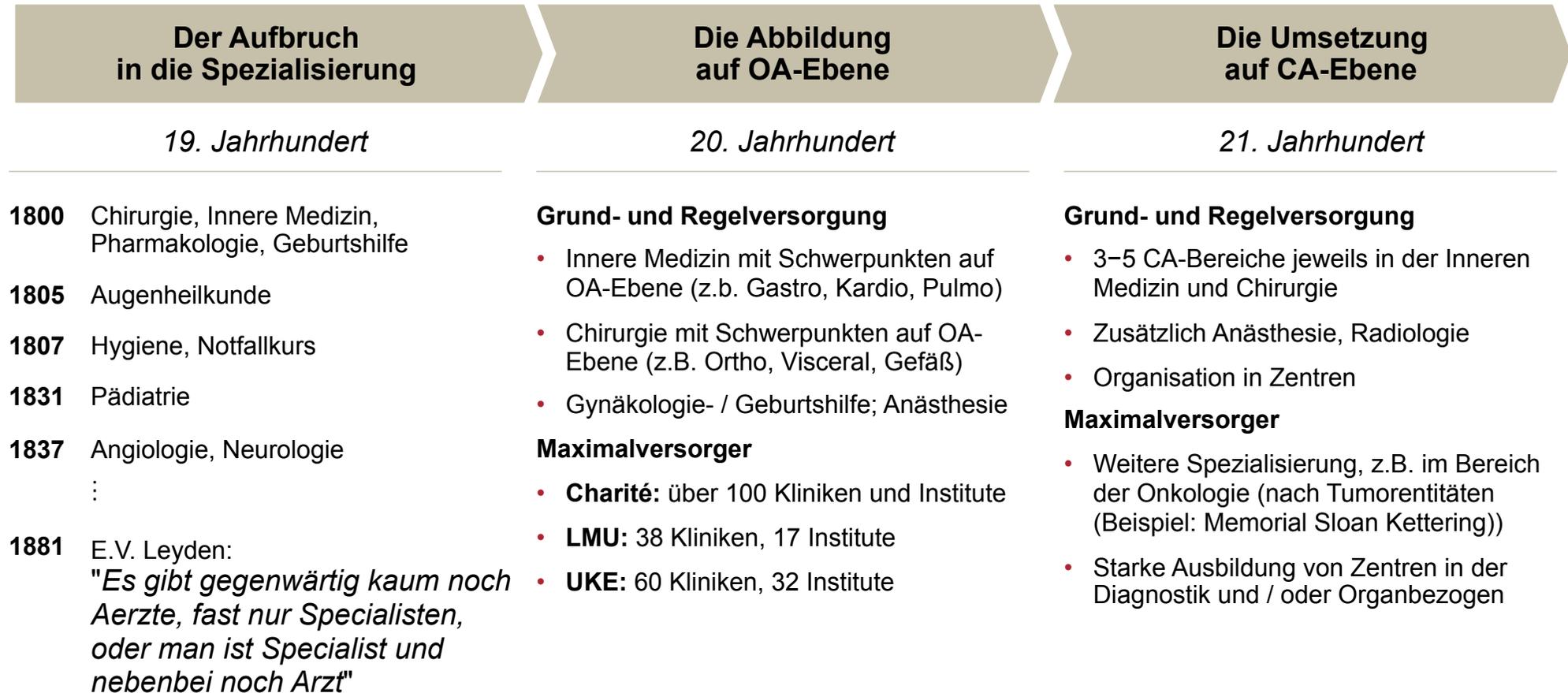
3 Strukturveränderung

- Stärkere Spezialisierung des medizinischen Leistungsangebotes
- Fachübergreifende Diagnostik und Therapie in klinischen Zentren
- Abteilungsübergreifende Nutzung personeller und infrastruktureller Ressourcen

Das immer tiefere medizinische Wissen treibt seit 200 Jahren eine immer weiter fortschreitende Spezialisierung



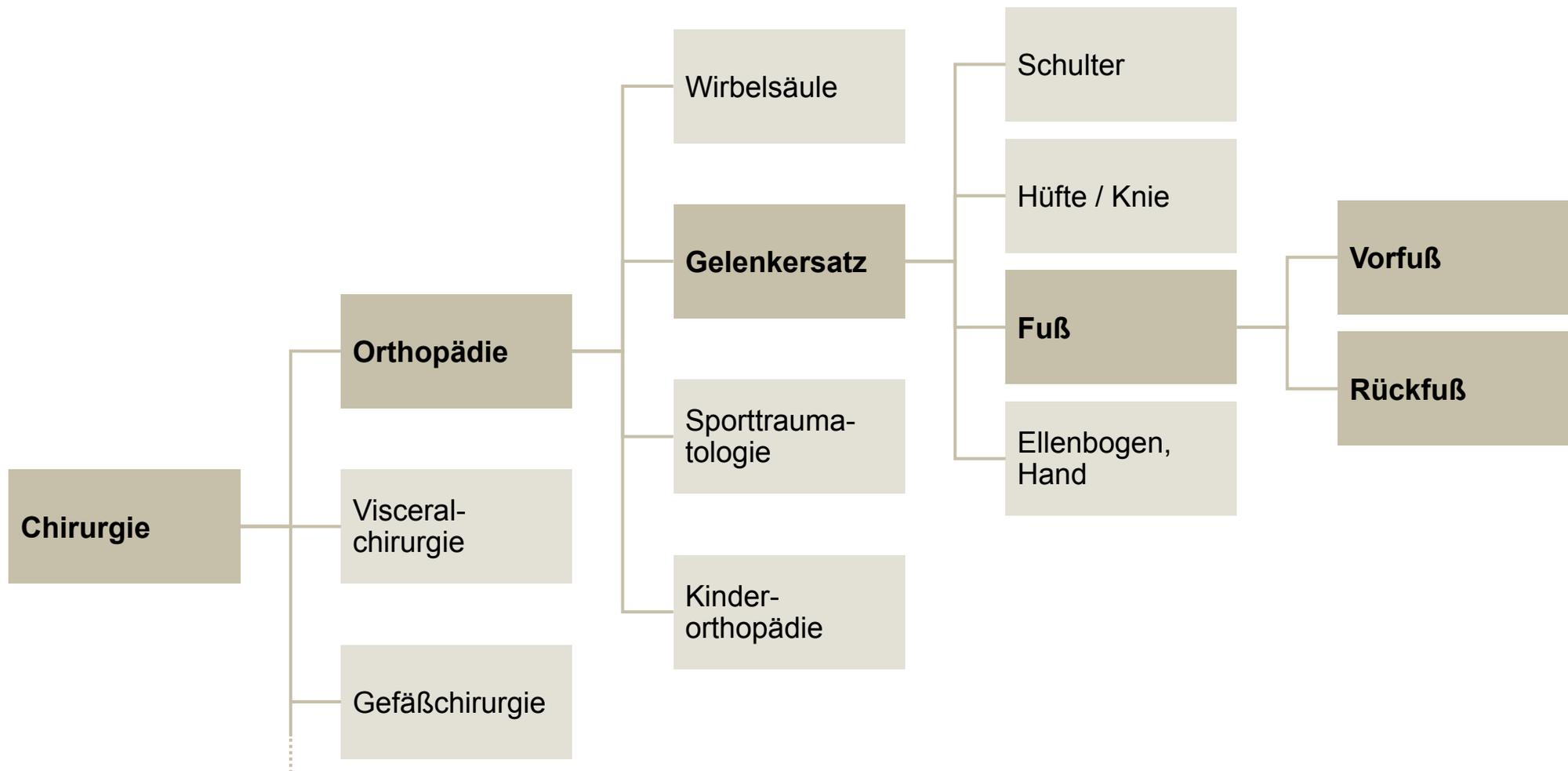
Spezialisierung der Medizin-Entwicklungsgeschichte



Am Beispiel der Orthopädie wird deutlich, dass Spezialisten insbesondere in stark selektiven Fächern kleine Teilbereiche des Fachs dominieren



Fortschreitende Fachliche Differenzierung – Beispiel Orthopädie



Quelle: Artemed

Um eine ganzheitliche Diagnose (und ggf. Behandlung) des Patienten zu gewährleisten, wird die Einführung von Behandlungszentren forciert werden müssen



Patient



Zentrum (Bsp.)

Rückenzentrum

Gefäßzentrum

Herzzentrum

Fachabteilungen

Orthopädie

Neurochirurgie

Anästhesie

Psychologie

Angiologie

Radiologie

Gefäßchirurgie

Kardiologie

Kardiochirurgie

Neurologie

Die neuen Organisationseinheiten werden jedoch nicht auf exklusive personelle und räumliche Ressourcen zugreifen können



Artemed
Kliniken

Vom Königreich ...

- Eigenes CA-Zimmer
- Eigener CA-Konferenzraum
- Eigenes CA-Sekretariat
- Eigene CA-Sprechstunde (Räume / Personal)
- Eigene Station
- Eigene Privatstation
- Mind. 30 Ärzte, 10 Assistenzärzte
- Eigene Funktionsräume

... zur Wohngemeinschaft

- Eigenes CA-Zimmer
- Eigene Oberärzte
- Gemeinsamer Personalpool
 - Assistenzärzte
 - Sekretariate
 - Sprechstundenpersonal
- Gemeinsame Infrastrukturnutzung
 - Ambulanzräume
 - Funktionsräume
 - Stationen / Privatstationen



**Neue
Infrastruktur
erforderlich!**

Neue Strukturen im Krankenhaus erfordern eine Finanzierung – die sich im Verbund besser darstellen lässt als für „Solisten“

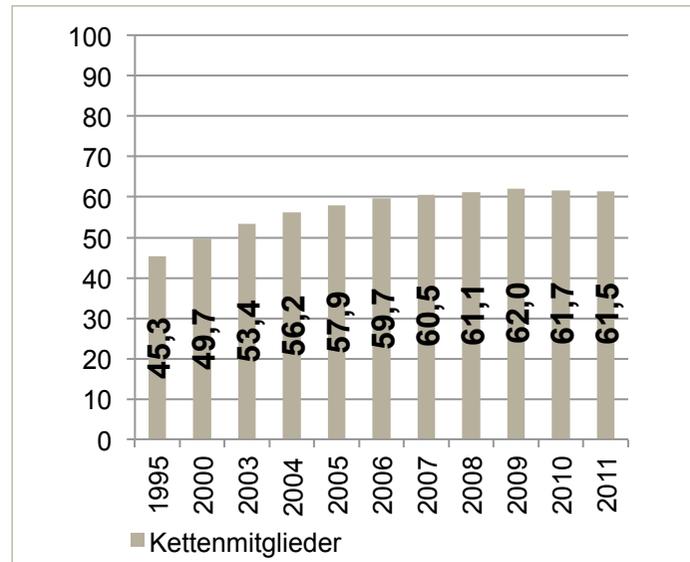


Artemed
Kliniken

Treibende Kräfte
der Verbundbildung

1 Kompetenz Transfer

4 Regionale Leistungs-
schwerpunkte



2 Finanzierung

3 Professionelle
Zentralfunktionen

Quelle: Artemed

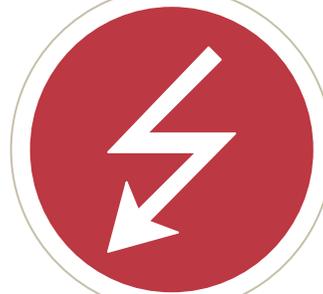
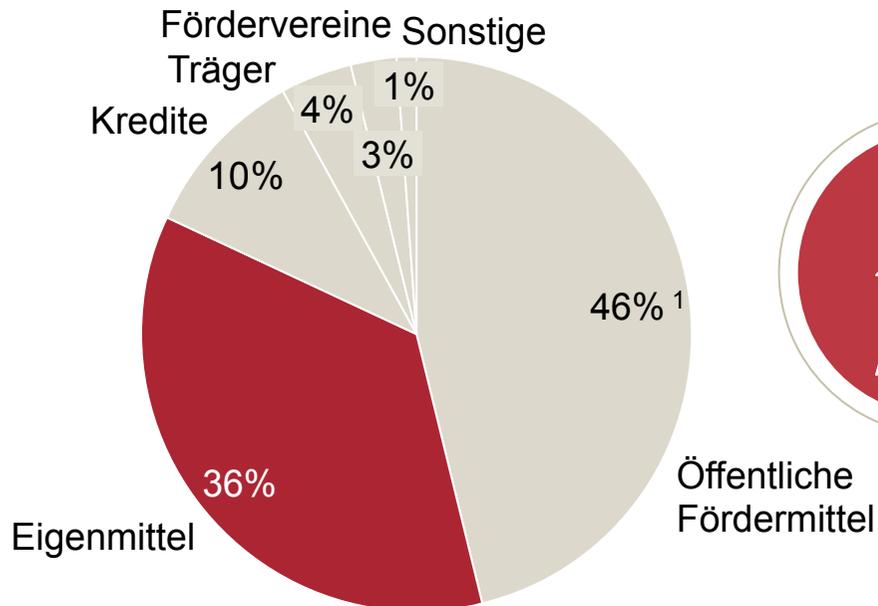
Mehr als ein Drittel der deutschen Krankenhäuser dürfte die notwendige Infrastrukturerneuerung ohne die Finanzkraft eines Verbundes nicht finanzieren können



Artemed
Kliniken

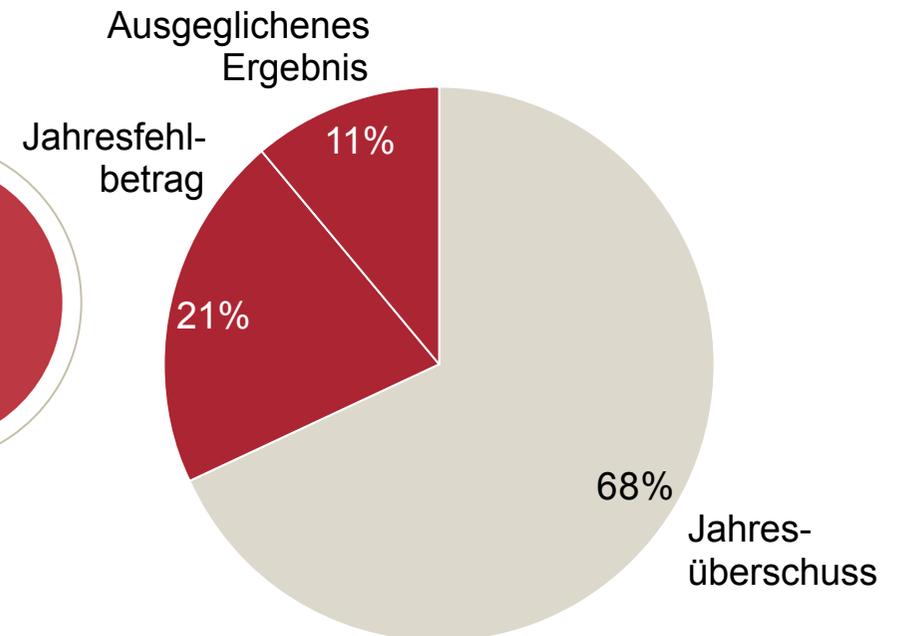
Investmentmittel nach Herkunft, 2010

100% = 5,9 Mrd. EUR



Wirtschaftliche Situation der Krankenhäuser, 2010

100% = alle KH >50 Betten (ca. 1.600)



¹ 19% Pauschalförderung, 27% Einzelförderung

Quelle: DKI

Einem Verbund stehen vielfältige Möglichkeiten zur Finanzierung zur Verfügung



Finanzierungskonzepte im Krankenhausverbund

- **Starke Häuser helfen Schwachen**
- **Kreditfinanzierung - geringes Ausfallrisiko für Banken**
- **Anleihen am Kapitalmarkt**
- **Börsenfinanzierung durch IPO**

Ein weiterer Vorteil von Verbänden ist die höhere Professionalisierung in Zentralfunktionen

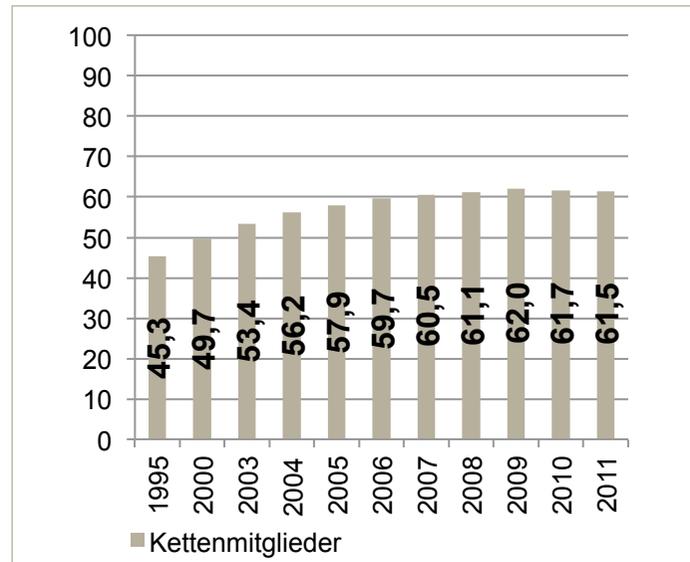


Artemed
Kliniken

Treibende Kräfte
der Verbundbildung

1 Kompetenz Transfer

4 Regionale Leistungs-
schwerpunkte



2 Finanzierung

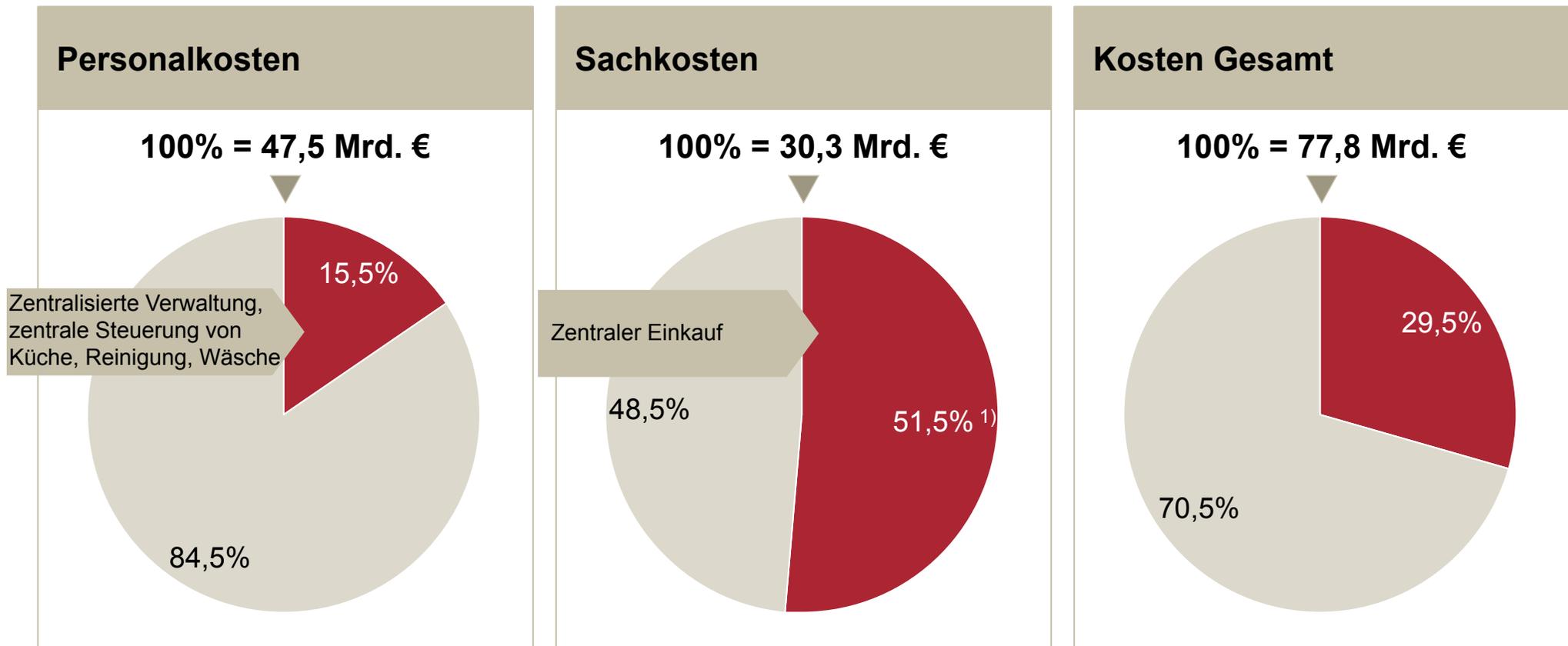
3 Professionelle
Zentralfunktionen

Quelle: Artemed

Eine Professionalisierung der Zentralfunktionen kann die Kosten insbesondere im nichtklinischen Bereich deutlich verbessern...



Kostenstruktur im Krankenhaus 2010



1 Davon 19,8% Instandhaltung, 17,7% Wirtschaftsbedarf, 13,0% Verwaltungsbedarf, 12,8% Wasser, Energie, 12,4% Lebensmittel, 24,3% sonstige Sachkosten
Quelle: Statistisches Bundesamt

...und zudem die Leistungsfähigkeit einzelner Themenfelder verbessert



Zentrale Abteilungen

Marketing/
Kommunikation

Medizincontrolling/
Budgetmanagement

Informations-
technologie

Qualitatives Verbesserungspotential (Beispiele)

- Gestaltung des Internetauftritts
- Inhalt und Gestaltung von Drucksachen
- Öffentlichkeitsarbeit

- Klinisches Berichtswesen
- Budgetverhandlungen mit Krankenkassen
- Dialog mit der Landeskrankenhausplanung

- Kosten-/ NutzenEvaluation für Systeme
- Zentraler 2/3.- Level Support
- Zentrale Verhandlungen mit IT Dienstleistern

Die Vorteile einer regional starken Präsenz von Verbänden werden tendenziell überschätzt

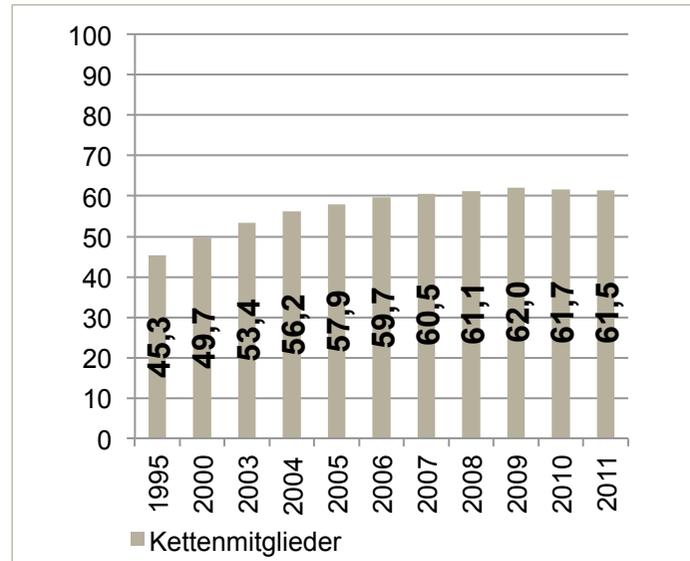


Artemed
Kliniken

Treibende Kräfte
der Verbundbildung

1 Kompetenz Transfer

4 Regionale Leistungs-
schwerpunkte



2 Finanzierung

3 Professionelle
Zentralfunktionen

Quelle: Artemed

Selbst der regional stärkste Klinikverbund konnte im klinischen Bereich kaum auf Redundanzen im Leistungsangebot verzichten



Artemed
Kliniken

Vivantes Standorte im Land Berlin



Quelle: Vivantes

Die Vorteile eines Krankenhausverbundes werden vielen Krankenhäusern zum Aufstieg verhelfen, während andere den Niedergang fürchten müssen



Artemed
Kliniken

Entwicklung im Deutschen Krankenhausmarkt

Aufstieg



Niedergang

Quelle: Michelangelo Das jüngste Gericht



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

