



Wie kommt es zu Krisensituationen und wie gestalte ich einen Sanierungsprozess?

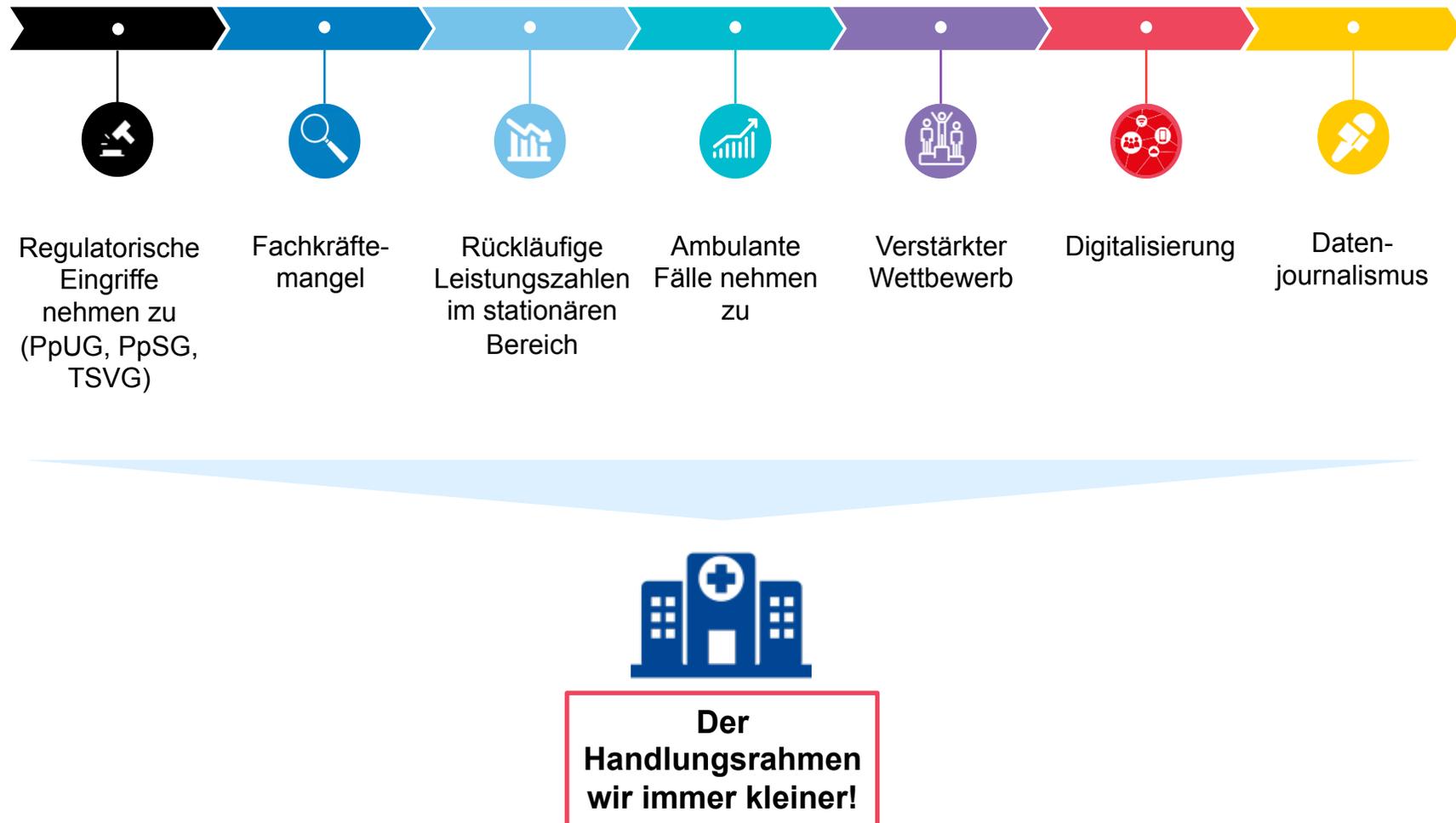
Erfahrungsbericht aus der
Management-Praxis

Dr. Jens Schick
Mitglied des Vorstands
Biersdorf, 12. September 2019

Agenda

1. Aktuelle Entwicklungen im Gesundheitswesen
2. Der Sanierungsprozess im aktuellen Marktumfeld
3. Chancen der Digitalisierung

Problemstellungen von Krankenhäusern



Aktuelle Vorgaben für Krankenhäuser



3.2 Strategische Antworten der Sana

A

Entwicklung zum integrierten
Gesundheitsdienstleister

B

Erschließung neuer
Wachstumsperspektiven im
Kerngeschäft

C

Portfoliooptimierung

D

Digitalisierung

Zwei strategische Stoßrichtungen

**Kerngeschäft
bleibt Kerngeschäft**

**Stoßrichtung 1:
„Campus“**



Etablierung von umfassenden
Campus-Modellen an großen
Klinikstandorten im
Ballungsraum von Städten

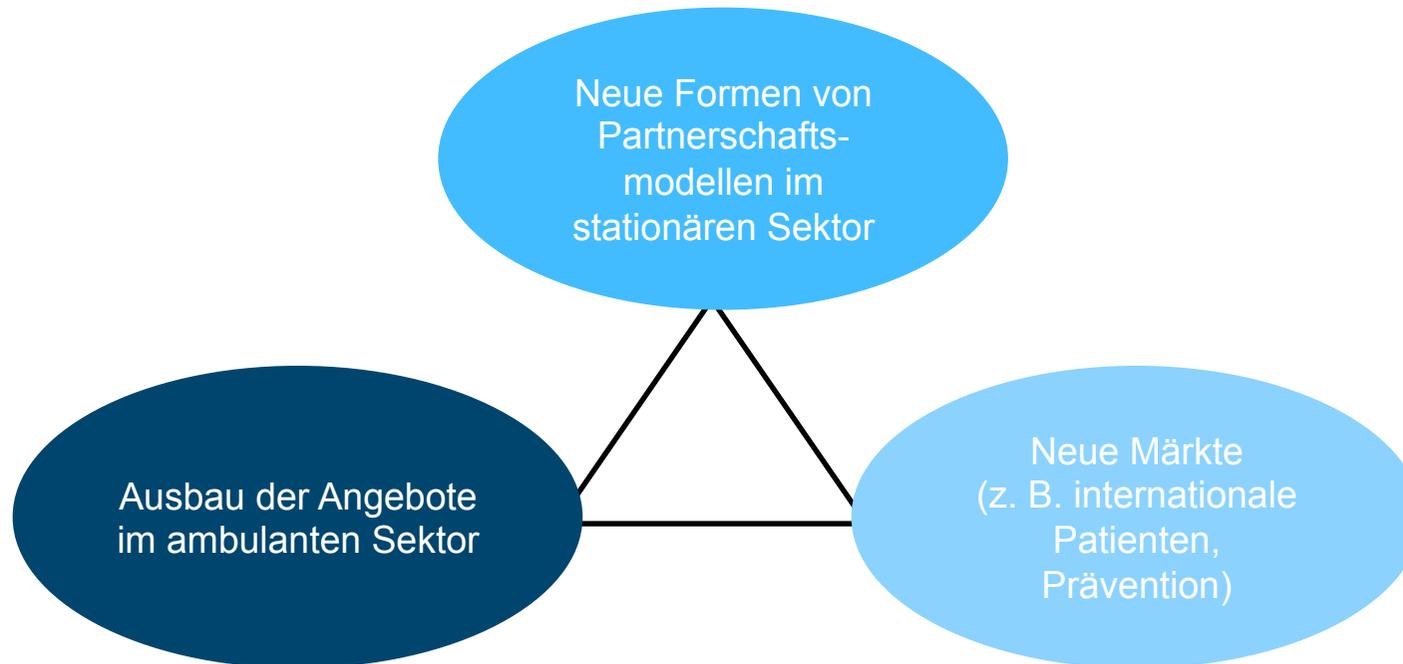
**Stoßrichtung 2:
„Small Village“**



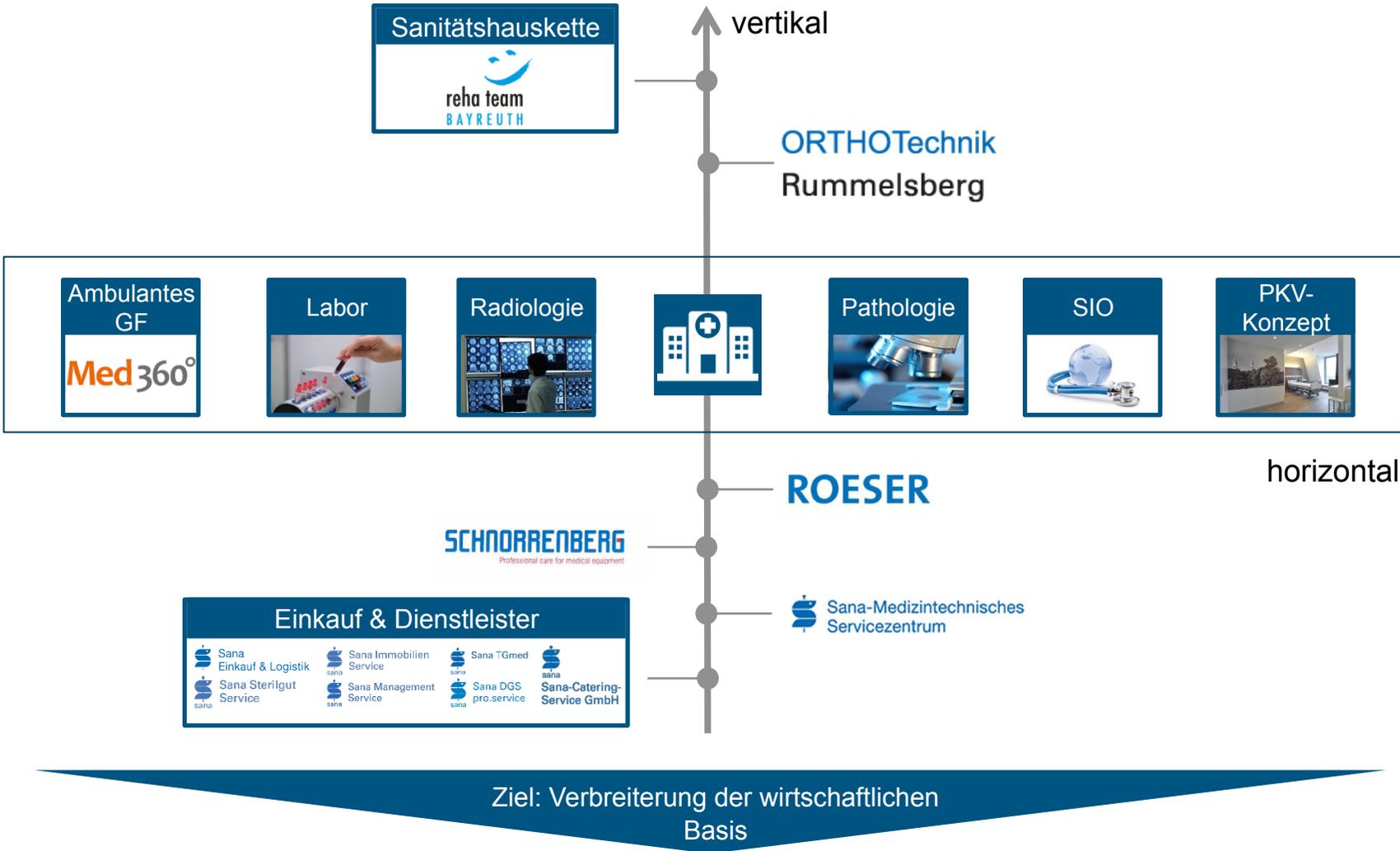
Etablierung/Ausbau von
Versorgungskonzepten und
Netzwerken in ländlichen
Gegenden

Regionale Stoßrichtung

Erschließung neuer Wachstumsperspektiven



Weiterentwicklung des Geschäftsmodells



Agenda

1. Aktuelle Entwicklungen im Gesundheitswesen
2. Der Sanierungsprozess im aktuellen Marktumfeld
3. Chancen der Digitalisierung

Stationäres Kerngeschäft

Kompensation von Erlösrückgängen



Medizin und Pflege als Grundlage für den Erfolg



Steigerung der Attraktivität des Leistungsangebotes zur **Erhöhung des Marktanteils**



Kooperationen mit Niedergelassenen und anderen Einrichtungen der Region



Stärkere (interne und externe) **Vernetzung** der medizinischen Leistungen



Portfoliomanagement – Profilschärfung des med. Leistungsangebotes

Bildung eines interdisziplinären Sanierungsteams

- Medizin und Pflege
- Finanz- und Rechnungswesen
- Personalwesen
- Recht und Vertragswesen
- Betriebstechnik und Medizintechnik
- Bau- und Projektmanagement
- Unternehmenskommunikation und Marketing
- QM und Rechnungswesen
- Einkauf
- IT
- Tertiärleistungen



Partizipation an Konzernstrukturen

Rechnungswesen / (Medizin-)Controlling

Sicherstellung einheitlicher Standards

Treasury

Sicherstellung ausreichender Liquidität

Einkauf

Umstellung von Sortimenten und Hebung von Preiseffekten

Risikomanagement

Compliance-Systeme, Risikomanagementsystem, Konzernrevision

Hygiene- und Qualitätsmanagement

Einhaltung gesetzlicher Standards



Partizipation an Konzernstrukturen

Vertragswesen

Überprüfung aller Verträge und ggf. Kündigung kritischer Verträge

Medizin

Einbinden der Chefärzte in die med. Fachgruppen der Sana Kliniken

Personalwesen

Einführung der Sana Standards bei Verträgen etc.

Medizin- und Betriebstechnik

Überführung der Liefer- und Wartungsverträge

Etablierung eines Integrations-/Sanierungsmanagers

Koordination aller Projekte



Spezialisten im Konzern – Synergien durch eigene Dienstleistungen

- clinic.log Logistik- und Dienstleistungsgesellschaft mbH
- Hospigate GmbH
- ROESER Medical GmbH
- Schnorrenberg Chirurgiemechanik GmbH
- Sana DGS pro.service GmbH
- Sana Immobilien Service GmbH
- Sana IT Services GmbH
- Sana Klinik Einkauf GmbH
- Sana Management Service GmbH
- Sana Parkraum Management GmbH
- Sana Personal Service GmbH
- Sana TGmed GmbH
- Sana Rechnungswesen GmbH
- Sana Sterilgut Service GmbH
- Sana-Catering-Service GmbH
- Sana-Medizintechnisches Servicezentrum GmbH

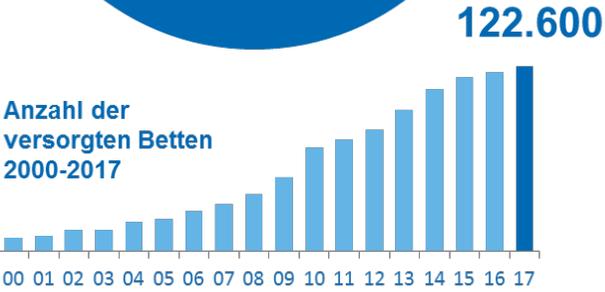


**Ein Team
von
Spezialisten**



Integration in den Einkauf – Skaleneffekte durch Konzerngröße und Einkaufskooperation

18,7 Mrd. Euro
 beträgt das Marktvolumen
 für den Medizinischen Bedarf
 und die Lebensmittelversorgung
 der Kliniken in Deutschland,
2,2 Mrd. davon
 steuert Sana (2018)



Einkaufskooperation	Logistikdienstleister
über 680 versorgte Einrichtungen	7 Logistikstandorte bundesweit
Strategischer Einkauf	Operativer Einkauf und Logistik

7 eigene Lagerstandorte



Die Fachgruppenarbeit bei der Sana

- 

1
 - 

2
 - 

3
 - 

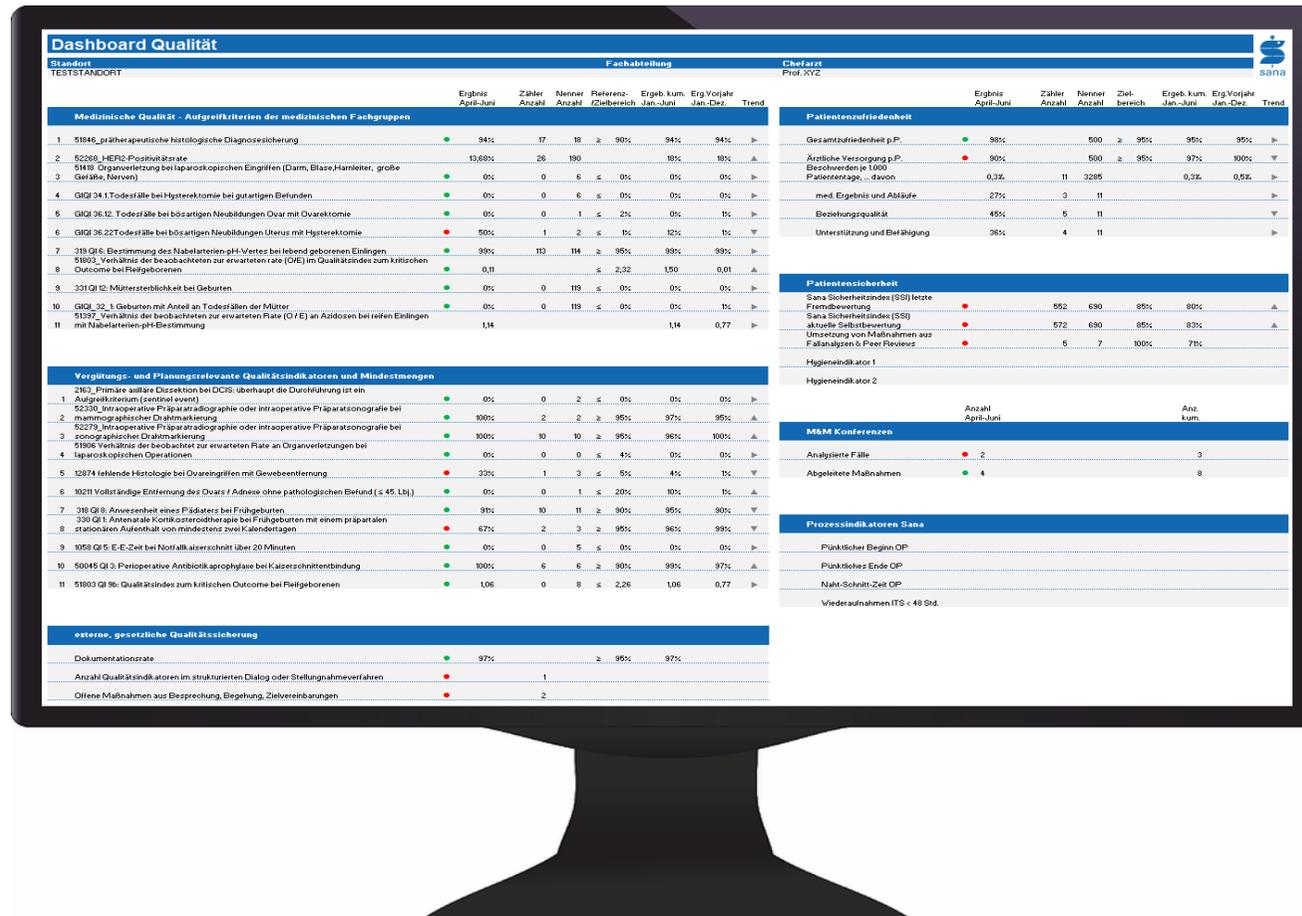
4
 - 

5
- Führungsteam:**
2 Medizinische Fachgruppenleiter
1 Kaufmännischer Fachgruppenleiter
- viel Raum für Medizin:**
deutlicher Fokus auf die medizinischen Themen
- hohe Verbindlichkeit:**
- Vorbereitung, Fassung und Umsetzung von Beschlüssen
 - FG-interdisziplinäre Zusammenarbeit
- Berichtswesen:**
FG-spezifisches Berichtswesen mit Fokus auf die fachabteilungsbezogenen Besonderheiten
- Qualitätsprojekte:**
Bearbeitung eines Projektes zur Verbesserung der Ergebnisqualität in jeder FG

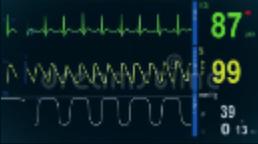
Intensivierung des Umgangs mit medizinischen Ergebnisdaten – Datendashboard Qualität



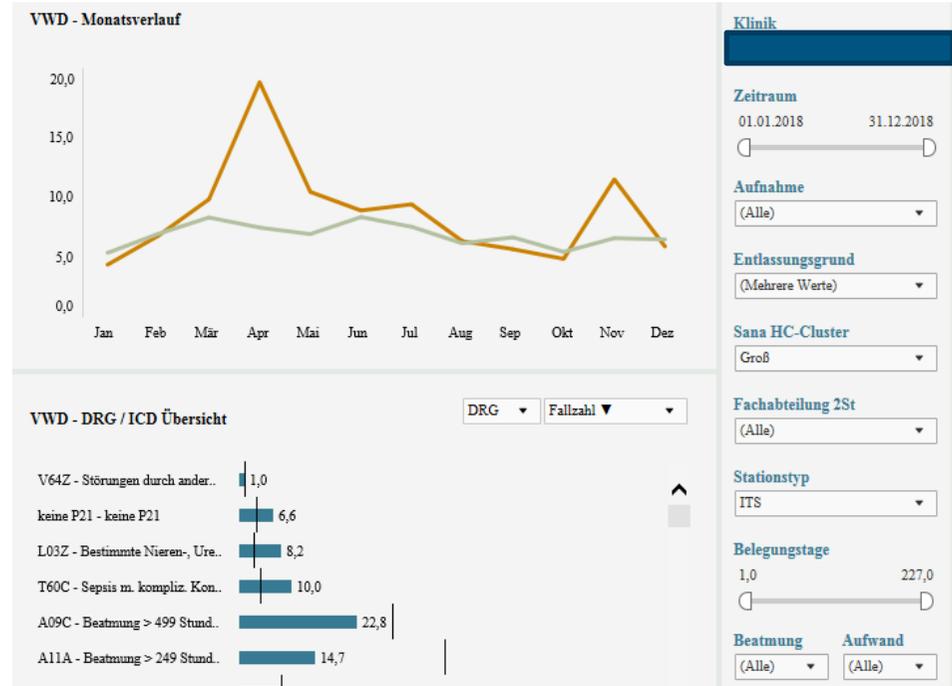
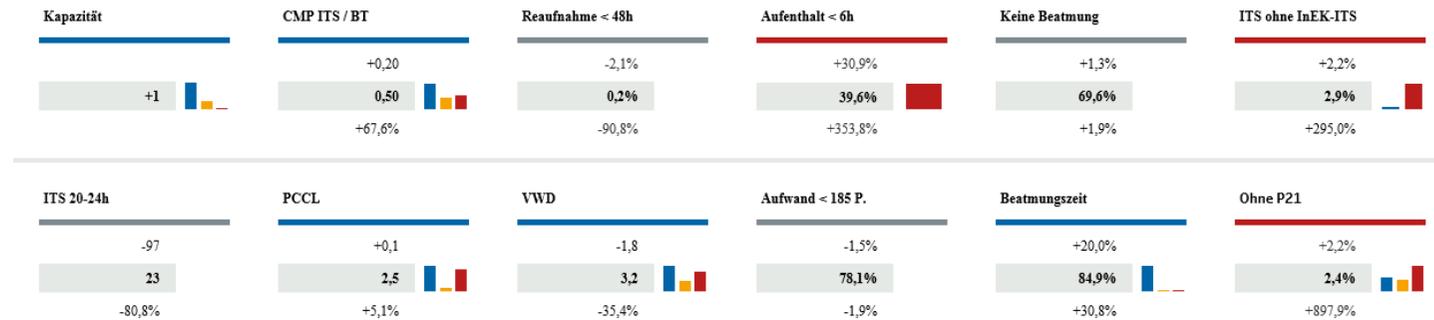
Datendashboard Qualität – Orientierung im Konzern



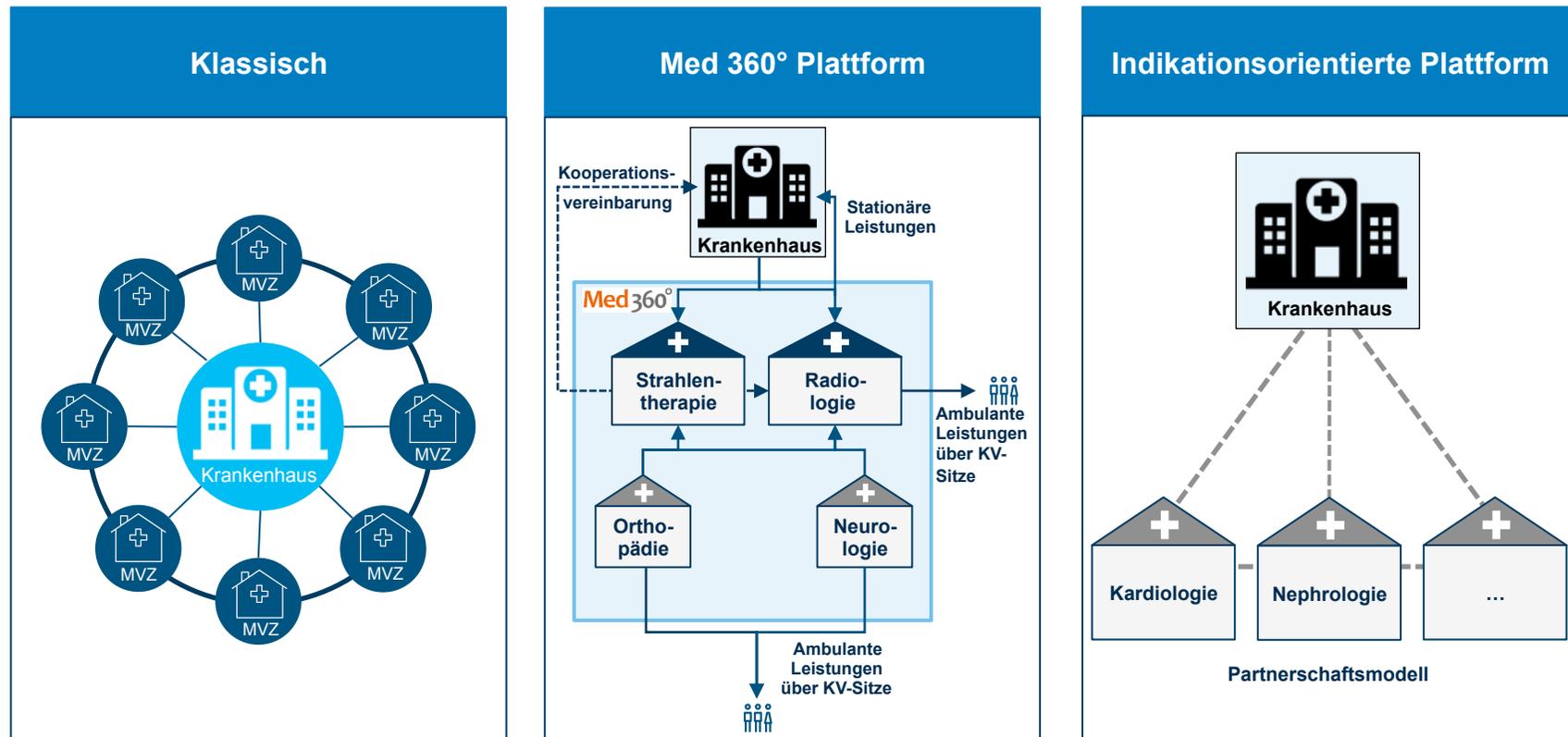
Klinische Prozessoptimierung zur Reduktion von Ineffizienzen

		Schwerpunkt	Kernstück des Moduls	Fazit / Effekte
Modul 1a		Konversion Kapazität	Wochenbericht mit Prozesskennzahlen wie Konversionsrate, Entlasszeiten, 3. Quartil etc.	Steigerung Kontakte: 9% Konversionsrate: 3% Aufnahmen: 11%
Modul 1b		ZNA	<ul style="list-style-type: none"> Wochenbericht mit Prozesskennzahlen (Wartezeiten, Triage etc.) Zufriedenheitsmessung 	<ul style="list-style-type: none"> allg. Zufriedenheit ausg. Wochen in 2016: Konzern-σ: 54% Konzern-Bester: 73%
Schwerpunkt 2019 – Weiterentwicklung High Care				
Modul 2		High Care	Monatsbericht mit Belegungskennzahlen, Abmeldequoten	<ul style="list-style-type: none"> deutliche Reduktion Belegungsengpässe deutlicher Rückgang abgelehnter Highcare Patienten
Modul 3		Normalstation	<ul style="list-style-type: none"> Stationscockpit mit Stationskennzahlen für die Stationsleitungen Analyse Qualimix 	<ul style="list-style-type: none"> in nahezu jeder Klinik etabliert deutliche Veränderung der Kennzahlen seit der Einführung fester Bestandteil der ZV für STL
Schwerpunkt 2019				
Modul 4		OP	<ul style="list-style-type: none"> jährl. Benchmarking mit Krankenhauszweckverband Rheinland Entwicklung eines OP-Berichtswesens Erarbeitung einer Maßnahmen Tool-Box 	Evaluation Q4 2019
Modul 5		Endoskopie	Entwicklung eines Berichtswesens mit KPIs für die Endoskopie	

Steuerung von ITS-Kapazitäten



Ambulantes Geschäftsfeld



Ziele

- **Positive Deckungsbeiträge** im stand alone Betrieb
- Schaffung sektorenübergreifender **Angebote**
- **Marktzugang** von Patienten sichern
- Attraktive **Arbeitsplatz- und Arbeitszeitmodelle**



Agenda

1. Aktuelle Entwicklungen im Gesundheitswesen
2. Der Sanierungsprozess im aktuellen Marktumfeld
3. Chancen der Digitalisierung

E-Health – eAkten & Digitale Pflegedokumentation

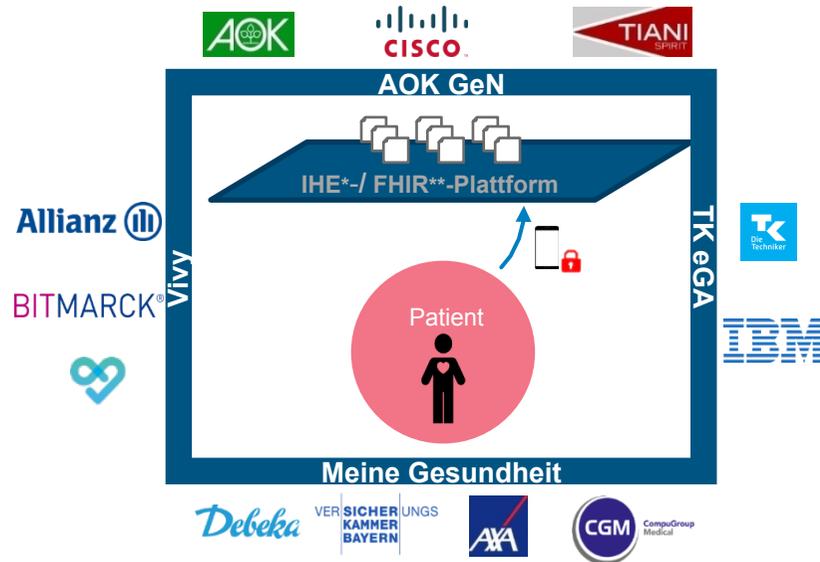
eAkten

Nutzen:

Schnelle Verfügbarkeit aller relevanten Informationen für Patient und an der Behandlung Beteiligte

Status:

- Pilotierung Digitales Gesundheitsnetzwerk AOK Nordost am Sana Klinikum Lichtenberg – (Q2/2018)
- Vivy am Sana Klinikum Lichtenberg (vor Produktivsetzung)
- Vitabook am Sana Klinikum Lichtenberg (in Prüfung)

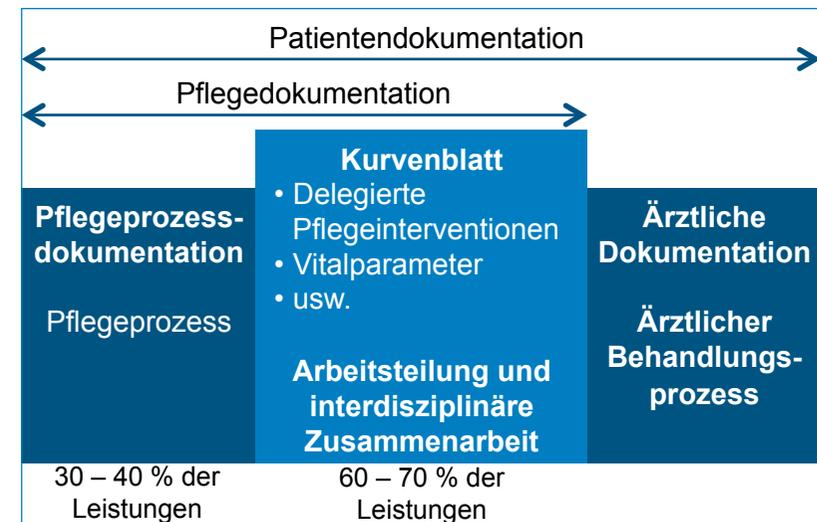


Digitale Pflegedokumentation

Nutzen:

Ablösung der analogen Pflege- und Behandlungsdokumentation durch eine vollumfängliche digitale Lösung.

Status:



Sana Digital - Strategische Schwerpunkte bei den Sana Kliniken

Sana Kliniken 4.0



Arzt-Patienten Verhältnis

- Lösungen zur stärkeren **Kundenbindung** im Sinne von neuen Leistungsangeboten oder **Vernetzungen mit anderen Leistungserbringern**
- Angebote zur exklusiveren **Bindung an die Kostenträger**

Wachstum/Absicherung des Umsatzes



Prozessuale Lösungen

- Lösungen zur **Vereinfachung und Beschleunigung von (administrativen) Abläufen**
- Anwendungen zur **Entlastung der Pflege und Ärzteschaft**
- **Verbesserung der Arbeitsbedingungen**

Reduzierung der Kosten und Effizienzsteigerung

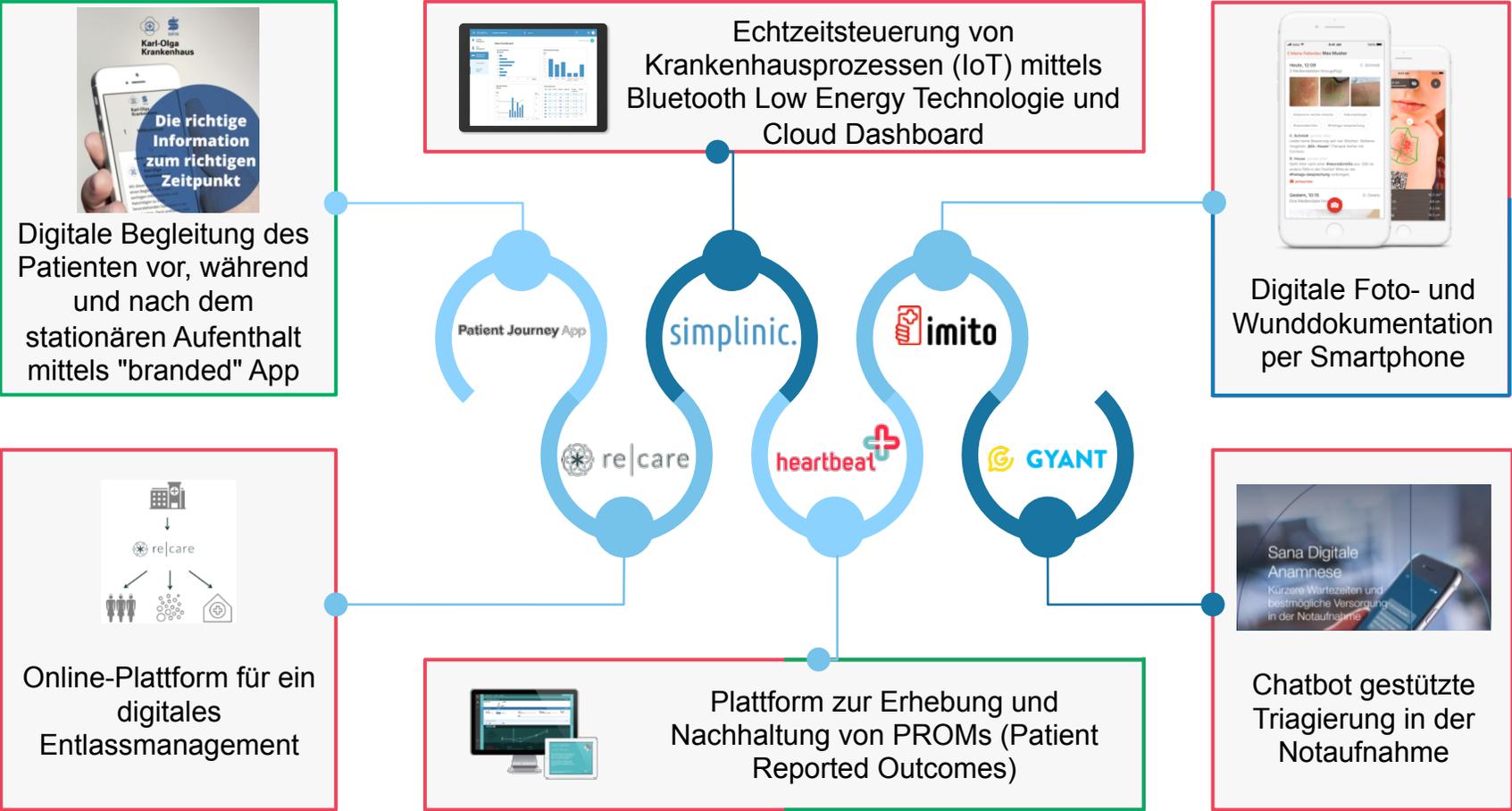


Geschäftsfelderweiterung

- Digitale Lösungen zur Erweiterung des heutigen **Geschäftsmodells**
- Erschließung neuer Umsatzquellen durch **intelligente Vernetzung** von Informationen, Menschen und Technik

Vertiefung der Wertschöpfung und Erhöhung der Deckungsbeiträge

Ausgewählte Digitale Lösungen bei Sana



Legende:

Wachstum/Absicherung des Umsatzes

Reduzierung der Kosten und Effizienzsteigerung

Vertiefung der Wertschöpfung und Erhöhung der Deckungsbeiträge



„Die Hoffnung ist der Tod des
Kaufmanns!“



Vielen Dank!

Dr. Jens Schick
Mitglied des Vorstandes
jens.schick@sana.de

Sana Kliniken AG
Oskar-Messter-Straße 24
85737 Ismaning