## Krankenhausreform und strategisches Management: Neue Geschäftsmodelle gefragt!?

## Aus Sicht einer kommunalen Klinikgruppe

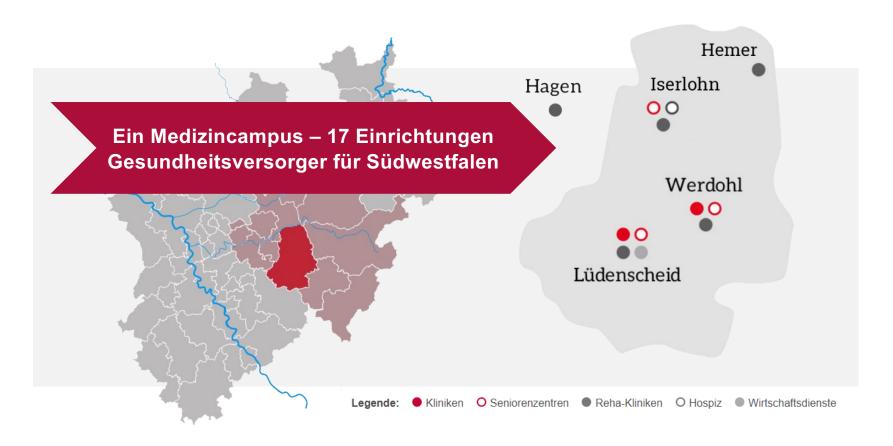
Dr. Thorsten Kehe

Vorsitzender der Geschäftsführung, Märkische Gesundheitsholding GmbH & Co. KG, Lüdenscheid



## Einzugsgebiet überregional

#### VERSORGUNGSQUALITÄT BIS IN LÄNDLICHE RÄUME





## Unternehmensgruppe

STRUKTUR SEIT 2006

Märkische Gesundheitsholding GmbH & Co. KG

Verwaltung

Akutmedizin

Reha / Pflege

Service

Märkische Kliniken GmbH Märkische Reha-Kliniken GmbH WIDI Wirtschaftsdienste Hellersen GmbH

Märkische Dialysezentren GmbH Märkische Seniorenzentren GmbH WIDI Gebäudeservice GmbH

Märkische Radioonkologische Versorgungszentren GmbH

Hospiz Mutter Teresa GmbH WIDI Energie GmbH

Märkische Catering GmbH Konzerngesellschaft

Sparten

Tochtergesellschaften



## Märkische Gesundheitsholding

**AUF EINEN BLICK** 



120.000

Patienten stationär + ambulant



3.700

Mitarbeiter und Auszubildende 273,3

Jahresumsatz in Mio. EUR

28

Kliniken & Institute mit rd. 1.000 Betten

410.000

Einwohner Märkischer Kreis - unser Versorgungsauftrag



## Kommunales Gesundheitsunternehmen

#### ERWARTUNGEN DES TRÄGERS

#### Grundversorgung

- Daseinsvorsorge
- Notfallversorgung

#### **Maximalversorgung**

- Regionale Spezialisierung
- Einziger Anbieter in Region

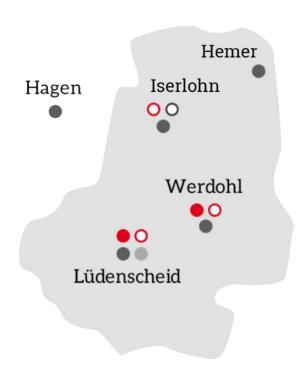
Aktive Rolle in der Entwicklung der kommunalen/ regionalen Gesundheitsversorgung

#### Rettungsdienst

- Stellung von Notärzten
- NEF-Standort f
  ür Kreis und Kommune

#### Sicherstellungsfunktion

 Letztversorgung im Katastrophenfall



## Märkische Kliniken/ Gesundheitsholding - Rolle bis 2019

#### Sicherstellung stationärer Patientenversorgung im Versorgungsgebiet

#### **Grund- und Regelversorgung**

- Sicherstellung
- Auf- und Ausbau Leistungsspektrum
- Ausbildung

#### **Notfallversorgung**

- Stationär
- ZNA
- Ausbildung

#### Elektivversorgung

- Stationär
- Spezialisierung
- Ausbildung

#### Weitere Geschäftsfelder

#### Konzerngesellschaften

als Einzelunternehmen geführt

#### **Ambulante Versorgung**

Schwerpunkt außerhalb der Kliniken

#### **Potentiale**

**Ambulantisierung** 

**Digitalisierung** 

Konzernstrategie

Kooperation/ Vernetzung



## Herausforderungen/ Rahmenbedingungen



#### Wirtschaftliche Situation

- Kosten-Erlös-Schere
- Liquidität



#### **Fachkräftemangel**

- Verfügbarkeit
- Demographie
- Strukturvorgaben



#### Infrastruktur

- Investitionen
- Fördermittel
- Finanzierung



#### (Post-) Pandemie

dauerhafter Leistungsrückgang



#### Krankenhausreform

- **NRW**
- **Bund**



#### **Ukraine-Krieg**

- Energiekrise
- Inflation



#### **Ambulantisierung**

- Hybrid-DRG
- **IGES-Gutachten**



#### **Digitalisierung**

- Patienten
- Leistungserbringer
- Finanzierung





## Krankenhausplanung NRW



## Regionale Gesundheitsversorgung





Telemedizin



Rehabilitation



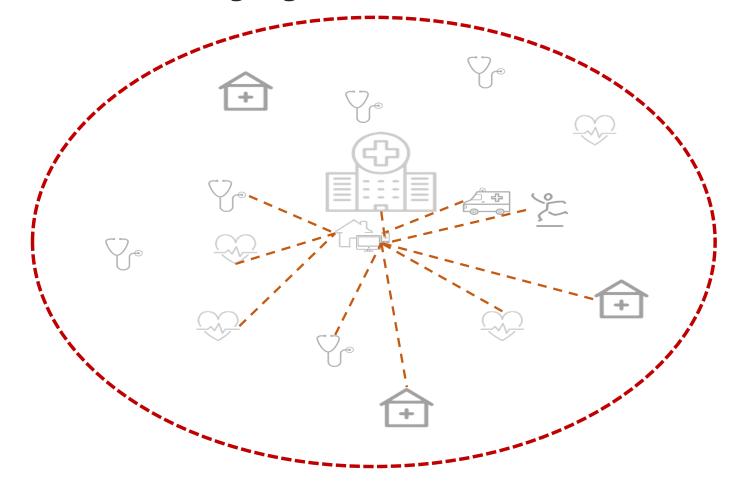
Fach- und Hausärzte



Gesundheitsdienstleister



Grund- und Regelversorger, Gesundheitszentren, Fachkliniken



Dr. Thorsten Kehe

9

## Märkische Kliniken/ Gesundheitsholding – Rolle aktuell

#### Regionale Gesundheitsversorgung sicherstellen

#### **Grund- und Regelversorgung**

- Sicherstellung einer abgestuften ambulant-/ stationären Versorgung
- Konsolidierung des stat. Angebotes

#### **Schwerpunkt Notfallversorgung**

- Stationär
- ZNA
- NEF Betrieb

#### Elektivversorgung

- Stationär vs. Ambulant
- Zunehmende Spezialisierung
- Cluster-/ Zentrenbildung

#### Notwendige zusätzliche Maßnahmen zur Sicherstellung

#### Konzerngesellschaften

 Konzernstrategie und -steuerung, Straffung der Entscheidungswege

#### **Ambulante Versorgung**

sowohl innerhalb der Klinikstrukturen als auch außerhalb (MVZ)

#### **Netzwerke**

 sowohl innerhalb der Klinikstrukturen als auch außerhalb (AKG, amb. Netzwerke, Ausbildung)

#### **Ausbildung**

- Sicherstellung der Verfügbarkeit
- Ausbildung für eigenen Bedarf und Region

#### **Potentiale**

**Agilität** 

Koordination

Digitalisierung

Kooperation/ Vernetzung



## Operationalisierung der Strategie

Konsolidierung

Schließung Marienhospital Letmathe

Konsolidierung

Outsourcing Pathologie

Notfallversorgung

Gründung Klinik für Notfallmedizin

Notfallversorgung

Einrichtung NEF-/ Notarzt-Stützpunkt Stationäre Versorgung

Zertifizierung onkologisches Zentrum etc.

**Ambulante Versorgung** 

ASV - gynäkologische Tumore

Ambulante Vers.

ASV - urologische Tumore

Ambulante Vers.

KV-Sitz Kardiologie

**Ambulante Versorgung** 

ASV - Lunge / Thorax

**Ambulante Versorgung** 

Übernahme MVZ durch Kliniken

**Ambulante Versorgung** 

ASV - Neuro, HNO ....

Ambulante Versorgung

ASV – gastrointestinale Tumore

**Ambulante Versorgung** 

ASV – dermatologische Tumore

**Ambulante Versorgung** 

Übernahme Praxis Dermatologie

Ambulante Versorgung

Übernahme HNO-Praxis

**Ambulante Versorgung** 

Übernahme Praxis Hämatologie/Onkologie

2019 2020 2021 2022 2023 2024 2025

Netzwerke

Brancheninitiative **SWF** 

Netzwerke

Südwestfalen-Agentur

Netzwerke

Wechsel Zweckverband Netzwerke

AKG Geschäftsstelle eröffnet in Berlin

Netzwerke

Runder Tisch Rettungsdienst Netzwerke

Zuweiserbefragung

Netzwerke

Ärzteverein Lüdenscheid

**Ausbildung** 

Gründung MTRA-Schule

Ausbildung

Kooperation FH Südwestfalen

Ausbildung

Zentralisierung Bildungscampus Ausbildung

Ausbildungs Koop KH

Ausbildung

Start der Kooperation zum Medinzinstudium (UMCH)

Struktur/ Prozesse

Datenbasierte Prozesse BI-, CAFM-System

Struktur/ Prozesse

Start Personalmarketing/ Auslandsakquise

Struktur/ Prozesse

Agenda 20230 Strukturreform Ambulanzbereiche, KHZG

Struktur/ Prozesse

Konzernstrategie, Entscheidungen, Gremien Struktur/ Prozesse

Baumaßnahmen, Strukturen, Komfort

### **Fazit:**

Für uns geht es *nicht* um *neue Geschäftsmodelle* sondern um die Entwicklung von *Rollen* im Rahmen der *Sicherstellung* der *regionalen Gesundheitsversorgung*.

Die zukünftigen Positionen der Krankenhäuser sind hierfür bisher nicht verbindlich definiert. Strategisches Ziel ist es, im Rahmen der Möglichkeiten für den Konzern die **organisatorischen** und **strukturellen**Grundlagen für die **zukunftsfähige** Sicherstellung der
Gesundheitsversorgung im **regionalen Versorgungsgebiet** zu schaffen.





# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!