

NECKAR-ODENWALD-KLINIKEN

Gnadenlose Transparenz: Der Weg aus der Krise

Die Neckar-Odenwald-Kliniken (NOK) sind wieder auf Kurs. Nachdem die gemeinnützige Klinikgruppe 2013 wirtschaftlich in Schieflage geraten war, stellte der neu eingesetzte Geschäftsführer, Norbert Mischer, die Betriebskosten seiner Häuser auf den Prüfstand. Die Grundlage für das Sanierungskonzept bietet ein neues Benchmarking-Tool zur Wirtschaftlichkeitsanalyse des Klinikbetriebs: Es liefert innerhalb von wenigen Tagen direkt anwendbare Handlungsempfehlungen zur langfristigen Existenzsicherung von Krankenhäusern.

Von Reinhard Pfeiffer

Norbert Mischer gilt in der Gesundheitswirtschaft als erfahrener Sanierer. Auch in Mosbach, dem Sitz der Neckar-Odenwald-Kliniken, hat der aus Hannover stammende Klinikgeschäftsführer ein Sanierungskonzept angeschoben, das die Klinikgruppe aus der Verlustzone bringen soll.

„Verschwendung im Gesundheitswesen ist unethisch“, sagt Mischer mit Blick auf öffentliche Gelder, die zur Sicherstellung des Krankenhausbetriebs eines gemeinnützigen Hauses, wie es sich mit den Neckar-Odenwald-Kliniken an den Standorten Buchen, Mosbach und dem Wohn- und Pflegezentrum in Hüffenhardt präsentiert, aufgewendet werden.

Obwohl die Klinikgruppe in 2016 noch ein Defizit von rund 5,7 Millionen Euro verzeichnete, hat sich der Verlust innerhalb von nur drei Jahren halbiert; mit mehr als 10 Millionen Euro standen die NOK noch 2013 in den roten Zahlen. „Ein erstes Etappenziel wurde damit erreicht“, betont der 54-jährige Diplom-Kaufmann, dessen Vertrag bis 2020 verlängert worden ist.

Kostenfresser aufspüren, Löcher schließen

Um die Löcher zu schließen, in denen die Budgets über Jahre versickerten, hat Mischer mit Übernahme seiner Aufgabe am 6. November 2013 innerhalb von 14 Tagen einen Sanierungsplan aufgestellt, der Grundlage für den Genesungsprozess und die

langfristige Existenzsicherung des Klinikbetriebs ist. Dazu hat er die Eschborner Ingenieurs- und Projektmanagementgesellschaft Curatis an Bord geholt, die darauf spezialisiert ist, Kostenfresser im Klinikbetrieb aufzuspüren und Maßnahmen zur wirtschaftlichen Gesundung umzusetzen. „Wenn's schnell gehen muss, brauchen sie externe Spezialisten, die wie eigene Berater denken“, ist Mischer überzeugt.

Bereits in der zweiten Jahreshälfte 2014 wurden in den Neckar-Odenwald-Kliniken 15 Maßnahmen zur Erlösoptimierung gestartet. „Bereits im vierten Quartal haben wir den ersten Euro eingespart“, berichtet Mischer. Zu den sofort umgesetzten



Foto: Curatis

NOK-Chef Norbert Mischer: setzt auf „gnadenlose Transparenz“.

Maßnahmen zählten unter anderem die vorsorgliche Neuverhandlung des Energieversorgungsvertrages, die rückwirkende Überprüfung der Abrechnungen sowie die Neuverhandlung der Konditionen mit den Energielieferanten. „Wir haben Entscheidungssicherheit gewonnen. Endlich hatten wir Vergleichszahlen in der Hand, mit denen wir unsere Dienstleister konfrontieren konnten.“

Um den Turn-Around innerhalb kürzester Zeit schaffen zu können, setzte der Klinikchef auf „gnadenlose Transparenz“. „Wir haben keinen Bereich ausgelassen und in allen Ecken des Zimmers aufgeräumt.“ Grundlage dafür lieferte ein Instrument, mit dem sich die komplette Klinik-Infrastruktur innerhalb weniger Tage durchleuchten und am Ende die möglichen Einsparpotenziale verlässlich beziffern ließen. Eingesetzt wurde zu diesem Zweck die Systemlösung Optimo Green.

Im Zentrum der Lösung steht ein datenbankbasiertes Analyse- und Bewertungsverfahren, mit dessen Hilfe nachhaltige Optimierungspotenziale in Kliniken und Pflegeeinrichtungen innerhalb weniger Tagen aufgezeigt werden können. Dabei werden mit dem Instrument Sachkostenstrukturen im Sekundär- und Tertiärbereich des Klinikbetriebs unter die Lupe genommen, unter anderem die Energieversorgung, Gastronomie oder Medizintechnik. „Unsere Datenbank verfügt über hunderttausende von Daten, die wir in mehr als 500 Klinikprojekten zusammengetragen haben“, erläutert Curatis Geschäftsführer Michael Cammann. „Diese Daten dienen als Referenz für das Musterkrankenhaus, in dem alles optimal läuft.“

Das patentierte, datenbankbasierte Analyseverfahren setzt Kennzahlen und Kosten in 28 Leistungsclustern der Versorgung und des technischen Gebäudemanagements in Relation zu

den Besten. Ein Ampelsystem macht auf einen Blick deutlich, an welcher Stelle Ressourcen verschwendet werden und wo aktuell dringender Handlungsbedarf im Betrieb der Spezialimmobilie Krankenhaus oder im Gebäudemanagement einer Pflegeeinrichtung besteht.

Entscheidungssicherheit gewonnen

Themen wie Energie und Gastronomie lagen bei der Analyse der Neckar-Odenwald-Kliniken im roten Bereich. Auch in den Bereichen Medizintechnik, in der Hauswirtschaft und textilen Versorgung taten sich schwarze Löcher auf. „Die Ergebnisse zeigten uns über alle Bereiche hinweg ein Einsparpotenzial von rund einer Million Euro im Jahr auf“, berichtet Mischer.

Allein das Einsparpotenzial in der Gastronomie ließ sich mit knapp 200.000 Euro klar beziffern. So förderte der Abgleich

mit Referenzwerten unter anderem ein deutliches Missverhältnis von Beköstigungstagen (BKT) zu Pflegetagen ans Licht: Unzählige Patientessen wanderten in den Mülleimer, weil Patienten, die mit Essen versorgt werden sollten, bereits entlassen worden waren. Wareneinsatz und Sachkosten lagen deutlich über den Vergleichswerten. Im Zuge weiterer Untersuchungen stellte sich überdies der Betrieb von zwei Küchen an den Standorten Buchen und Mosbach aus Investitionssicht als nicht sinnvoll heraus.

Auch die Energieversorgung wurde als Kostenfresser entlarvt. So wurde das Energie-Contracting in Buchen einer Revision unterzogen. Ergebnis: die Kilowattstunde Gas und Strom wurde im Vergleich zu den Referenzwerten anderer Kliniken zu überbeurteilten Preisen bezogen. Als Maßnahme wurden nicht nur Verträge mit Energielieferanten neu verhandelt; mit Errichtung eines Blockheizkraftwerks ist die Energieversorgung komplett umgestellt worden – Ergebnis: bis zu 200.000 Euro weniger Betriebskosten im Jahr.

Kosten- und Leistungsvergleiche wurden im Rahmen der Analyse in allen 28 Leistungs-Clustern durchgeführt – vom Material- und Leistungsbezug im Bereich des Medizinischen Bedarfs (z.B. medizinische Gase) über Reinigungsleistungen bis hin zur Entsorgung. Wo sind Wartungsverträge oder Versicherungsleistungen überbeurteilt? Wo werden Ressourcen verschwendet? Wo stehen Leistungen, Kosten und Qualität nicht in der richtigen Relation?

Bauten sich klinikintern zu Beginn der Sanierungsphase teilweise Verlustängste und Vorbehalte auf der Arbeitsebene gegen das Konzept auf, schwanen die Bedenken der Belegschaft mit den ersten sichtbaren Erfolgen schnell. „Die Leute fangen an, selbst zu laufen“, berichtet der Klinik-Chef, der in 2015 parallel die medizinische Neuausrichtung der Neckar-Odenwald-Kliniken auf den Weg gebracht hatte. „Mit dem ganzheitlichen Ansatz des Veränderungsprozesses haben wir nach der Krise einen Neubeginn gesetzt. Die Transparenz, die wir im Zuge des laufenden Sanierungsprozesses gewonnen haben, hat unser Bewusstsein im Umgang mit den vorhandenen Ressourcen auf allen Ebenen geschärft.“ ■

Das Sanierungskonzept der Neckar-Odenwald-Kliniken

Auszug aus 28 Leistungs-Clustern

Gastronomie

- Optimierung des Wareneinsatzes und der Sachkosten
- Reduzierung der Kosten für Beköstigungstage
- Vermeidung von Verschwendung durch exakten Abgleich von Beköstigungs- zu Pflegetagen
- Zentralisierung der Speiserversorgung am Standort Mosbach

Energie

- Kündigung der überbeurteilten Versorgungsverträge
- Rückwirkende Überprüfung der Contractingraten
- Ausschreibung/Neuverhandlung des Strom- und Gasbezugs
- Planung und Bau eines Blockheizkraftwerkes (BKH) zur Versorgung und zur Ablösung fossiler Brennstoffe am Standort Hüffenhardt

Medizintechnik

- Überprüfung und Korrektur des bestehenden Wartungsvertrages
- Überprüfung und Reduzierung der Instrumenten-Bestände
- Optimierung des Geräteparks
- Nachverhandlung der medizinischen Gase

Servicegesellschaft

- Entwicklung der krankenhauseigenen Servicegesellschaft zu einem Krankenhaus-Dienstleistungsunternehmen
- Überprüfung und Optimierung der Leistungen z.B. Reinigung



Foto: 3f/kommunikation

Reinhard Pfeiffer ist Pressesprecher der Curatis GmbH.