

## ANALYSE ZU KRANKENHAUS-SERVICEGESELLSCHAFTEN

# Achtung! Badewanneneffekt

Kostenoptimierung ist das Zauberwort für Krankenhäuser. Die Organisation von Dienstleistungen, etwa durch Servicegesellschaften, spielt dabei eine Rolle. In einer neuen Analyse von Curatis wird gefragt: Rechnet sich so ein Schritt wirklich?



## PORTRÄT

### Norbert Werner Lenhard

- Der Industrie- und Hotelkaufmann ist seit 30 Jahren im Facility Management tätig, hat zudem im Management von verschiedenen gemeinnützigen Betriebsgesellschaften und im Aufbau von Servicegesellschaften Erfahrung gesammelt.
- Bei Curatis fungiert Lenhard im Team HealthCare als Geschäftsführer.
- **Kontakt:** werner.lenhard@curatis.de



Die neue Fachmesse INservFM will vom 23. bis 25. Februar in Frankfurt am Main Zeichen setzen: Sie tritt inklusive Kongress an, um Leitveranstaltung für das Facility Management und den Industrieservice zu werden.

Tatsächlich gerät das Facility Management leicht ins Abseits, denn oft verkennen Krankenhäuser laufende Dienstleistungskosten. Wie sich wo genau dazu der Rotstift ansetzen lässt, weiß die Ingenieur- und Projektmanagementgesellschaft Curatis. Die Eschborner Fachberater untersuchten z.B. schon 2008, für welche Kliniken Servicegesellschaften (SGs) – und in welcher Form – sinnvoll sind.

Auf Basis von repräsentativ berücksichtigten Service-GmbHs, die ab 1998 gegründet worden waren, ergab sich u.a., dass überwiegend Kliniken mit mehr als 200 Betten nach SG-Lösungen strebten. Diese Häuser wollten damit einen oder mehrere Leistungsbereiche abdecken; größere Häuser bzw. Träger gründeten zum Teil mehrere SGs für einzelne Leistungsbereiche. Allerdings hatten sich zu dem Zeitpunkt bereits die Strukturen geändert: Handelte es sich anfangs primär um SGs mit 51 Prozent/49 Prozent GmbHs, ging der Trend ab 2004 überwiegend zu 100-Prozent-Gesellschaften, die von den Kliniken selbst gehalten werden, über.

Jetzt hat Curatis-Geschäftsführer Norbert Werner Lenhard Fakten und Zah-

len für eine zweite Situationsanalyse aktualisiert, die die Marktfähigkeit der SGs beleuchtet. Zu aktuell geschätzt 450 Krankenhaus-SGs wurden bundesweit exemplarisch Krankenhäuser (mit mehr als 500 Betten) befragt, die ab 2001 gegründet worden waren. Demnach sind inzwischen 70 Prozent der teilnehmenden SGs zu 100 Prozent in der Hand der „Organmutter“ und übernehmen meist je drei und mehr Dienstleistungen.

Treiber der Idee, SGs zu gründen, ist, so Lenhard, häufig nur der Ansatz, dass Häuser – in ihrer Funktion als „Organmutter“ und Mehrheitsgesellschafter – intern im Organkreis keine Mehrwertsteuer zahlen müssen und Mitarbeiter zu alternativen Branchentarifen beschäftigen können. Aber wie rechnet sich das in der Praxis?

„Um Einsparpotenziale zu ermitteln, die mit Gründung einer Servicegesellschaft verbunden sind, sollte sich jedes Haus zwei Fragen stellen: Was kostet es mich, Leistungen alternativ extern zu vergeben? Die Antwort darauf lässt sich z.B. durch ein Markterkundungsverfahren ermitteln“, erklärt Lenhard. Und: „Was kostet mich eine eigene Service-GmbH? Hier müssen die Managementarbeit, das Startkapital und andere Gründungsschritte sowie laufende Kosten eingerechnet werden.“

Konkret: Im Bereich der SGs, die vor dem Jahr 2010 gegründet wurden, hat Curatis jüngst ein Optimierungspotenzial

von durchschnittlich 15,3 Prozent ermittelt. Bei einem relevanten Facility-Management-Anteil von 20 Prozent am Gesamtbudget eines Hauses ergeben sich nennenswerte Kostensenkungspotenziale. Was an dem sogenannten Badewanneneffekt liegt: Nehmen Ausgaben bei Gründung einer SG zunächst ab und pendeln sich dann ein, steigen Kosten wieder an, wenn das Tochterunternehmen nicht laufend überprüft wird.

Weitere Ziele der SGs sollten eine Qualitätsverbesserung und eine Prozesskostenoptimierung sein. In den meisten Fällen handelt es sich um Reinigungs- und Gastrodienstleistungen. Hingegen: „Für Dritte zu arbeiten, macht in der Regel wenig Sinn“, so der Curatis-Fachmann. „Die zusätzliche Auslastung von Servicegesellschaften, beispielsweise durch Schulesen, ist oft defizitär.“ Dennoch seien erfolgreiche Servicetöchter zu finden, die hochmotiviert und professionell eine hohe Qualität und Kundenzufriedenheit erzielen.

Also: Service-GmbH oder nicht? Aus Curatis-Sicht ist die Gründung einer SG mit einer klassischen „Make-or-Buy“-Entscheidung verbunden. So besteht neben der externen Vergabe oder der Gründung einer steueroptimierten Servicegesellschaft ebenso die Möglichkeit zur „optimierten Eigenleistung“ durch Klinikmitarbeiter.

Carolina Heske und Reinhard Pfeiffer