

KLINIKEIGENE SERVICEGESELLSCHAFTEN

Ausgliedern rechnet sich nicht immer

Um Kosten einzusparen, gliedern Krankenhäuser gern Dienstleistungen in eigene Service-GmbHs aus. Viele Gesellschaften erreichen jedoch nicht die erhofften Einsparziele, wie eine neue Studie der Eschborner Ingenieurs- und Projektmanagementfirma Curatis zeigt. kma sprach mit Geschäftsführer Norbert Lenhard über die Gründe – und wie Kliniken es besser machen können.

Rund 450 deutsche Krankenhäuser haben eigene Servicegesellschaften. Rund die Hälfte erreicht jedoch nicht die erhofften Einsparziele. Woran liegt das?

Viele Servicegesellschaften werfen im Jahr hohe sechsstelligen Summen aus dem Fenster, weil sie ineffizient arbeiten. Es gibt Defizite im operativen Management, weil der Fremdvergleich und damit auch eine gewisse Marktorientierung fehlen. Bekannte Leistungskennzahlen aus der privaten Dienstleistungswirtschaft werden nur zum Teil konsequent umgesetzt, etwa für die Reinigung oder in der Küche. Und irgendwann kommt dann noch ein wucherndes Eigenleben im eigenen Krankenhaus hinzu, nach dem Motto: Diese Vorgaben gehen bei uns nicht, weil wir ein ganz besonderes Haus sind. Das ist eine sehr beliebte Argumentation.

Fehlt es am notwendigen Controlling? Sicherlich gibt es ein Controlling der Service-GmbHs. Die Frage ist nur, mit welcher Konsequenz. Wird zum Beispiel der Wirtschaftsplan konsequent eingehalten und umgesetzt? Oder die Frage, wie viel Expertise eigentlich in



Foto: Curatis

Norbert Werner Lenhard ist Geschäftsführer der Eschborner Ingenieurs- und Projektmanagementgesellschaft Curatis und ist dort für den Bereich Healthcare zuständig. Der Industrie- und Hotelkaufmann ist seit 30 Jahren im Facility Management tätig und hat inzwischen mehr als 50 Servicegesellschaften projektiert und begleitet.

dem Wirtschaftsplan steckt. Häufig geht es einfach nur nach dem Motto: Wenn wir zehn Prozent einsparen, sind wir gut.

Ist die Effektivität einer Servicegesellschaft abhängig von der Größe und Führungsstruktur des Krankenhauses?

Ja. Eine Servicegesellschaft in einem Haus mit weniger als 300 Betten macht grundsätzlich keinen Sinn. Weil der Aufwand, diese GmbH zu managen, in keinem Verhältnis zu möglichen Einsparungen steht. In unserer Studie gehören 85 Prozent der Servicegesellschaften zu Häusern mit mehr als 500 Betten. Außerdem stellt sich vor allem bei kleineren oder mittelgroßen Servicegesellschaften der sogenannte Badewanneneffekt schneller ein. Dieser Effekt beschreibt, wie Kosten nach anfänglichen Einsparungen in älteren Servicegesellschaften später wieder steigen können, wenn das Tochterunternehmen nicht laufend überprüft wird. Während sehr große Gesellschaften sich genügend Expertise ins Haus holen können, um das zu vermeiden, ist das für kleinere und mittlere Service-GmbHs schwierig zu finanzieren.

Stichwort Badewanneneffekt: Welche Kosten laufen denn besonders schnell wieder aus dem Ruder?

Hauptproblem ist häufig eine Verwässerung des Leistungsverzeichnisses. Ein typisches Beispiel ist eine falsch

Fotos: kma Montage (Fotolia – Apops/Karhan) / Fact



Die Studie

In der gerade veröffentlichten Studie „Marktfähigkeit von Servicegesellschaften“ haben die Facility-Management-Experten von Curatis untersucht, wie kosteneffizient bestehende klinikeigene Service-GmbHs arbeiten und wo es Verbesserungspotenzial gibt. Dazu wurden 187 Krankenhäuser mit mehr als 250 Betten befragt, die seit 2001 gegründet worden sind. Im Schnitt lag das Durchschnittsalter aller teilnehmenden Service-GmbHs bei mehr als sieben Jahren, insgesamt übernehmen sie bis zu 18 verschiedene Dienstleistungen für ihre Muttergesellschaft.



verstandene Dienstleistungsmentalität. Da werden schnell sogenannte Gefälligkeits oder „Zuruf-Dienstleistungen“ etabliert, die im Leistungsverzeichnis gar nicht vorgesehen sind, aber wegen der steigenden Personalkosten sehr kostenintensiv sind. Außerdem schwindet mit zunehmendem Alter der Service-GmbH auch der Bezug zu den ursprünglich vorgegebenen Basiswerten bei der Gründung der Gesellschaft.

Nach ihren Schätzungen könnten die Service-GmbHs der Krankenhäuser die Kosten um 15,3 Prozent senken. Wie ist das zu schaffen?



Reinigung
100 %

Bettenaufbereitung
69 %

Gastronomie/Verpflegung
62 %

Stationshilfen/-hostessen
54 %

Logistik
46 %

Textile Versorgung
38 %

Sicherheits- und Empfangsdienst
23 %

Sonstiges
23 %

Zentralsterilisation
15 %

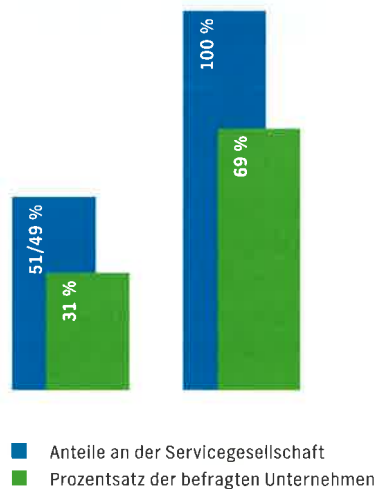
Archivdienste, Medizintechnik,
Bautechnik, jeweils *
8 %

Die Reinigung wird am häufigsten ausgelagert*

Mehrheit der befragten Servicetöchter übernimmt im Durchschnitt vier Dienstleistungen*

Anzahl der Unternehmen in Prozent		Zahl der Dienstleistungen
8	>	2
38	>	3
23	>	4
8	>	5
8	>	6
8	>	8
8	>	mehr als 12

Zwei Drittel der Serviceunternehmen sind 100-prozentige Töchter*



* Quelle: Studie „Marktfähigkeit von Servicegesellschaften“, Curatis GmbH 2016

Die Leistungsverzeichnisse müssen auf einem vernünftigen Niveau definiert und dann auch entsprechend eingehalten werden – sowohl nach oben wie nach unten. Das meint: Man muss eine Qualitätssicherung betreiben, die genau erfasst: Was leisten die Mitarbeiter genau am Point of Service? Ist es das, was vereinbart wurde oder mehr oder weniger? Man muss hier vor allem auf das „mehr“ aufpassen, weil das zu erhöhten Personalkosten führen könnte. Wichtig ist auch eine permanente Marktbespiegelung und -erkundung. Was würden die Dienstleistungen der Service-GmbH das Krankenhaus heute am Markt kosten, damit überhaupt klar ist, ob man noch im akzeptablen Durchschnitt des Marktes agiert oder ob man längst über dem Marktwert liegt. Der Badewanneneffekt kommt ganz sicher, die Frage ist nur wann und wie steil die Kurve des Kostenanstiegs sein wird. Da ist Management gefragt.

Wenn das Management nicht aufmerksam genug ist: Könnte die Service-GmbH dann sogar unter Umständen ins Minus rutschen?

Da Service-GmbHs ohnehin nicht die allergrößten Gewinne erzielen, muss sehr strikt gemanagt werden, um ein positives Ergebnis zu erreichen. Deshalb: Ja, es gibt auch Service-GmbHs, die mit einem Jahresabschluss ins

Minus rutschen. Aber nicht dauerhaft, weil man dann gegebenenfalls gezielt gegensteuern kann.

Manche Service-GmbHs versuchen, offensiv mit gewerblichen Dienstleistungen zusätzliche Einnahmen zu erwirtschaften. Eine gute Idee?

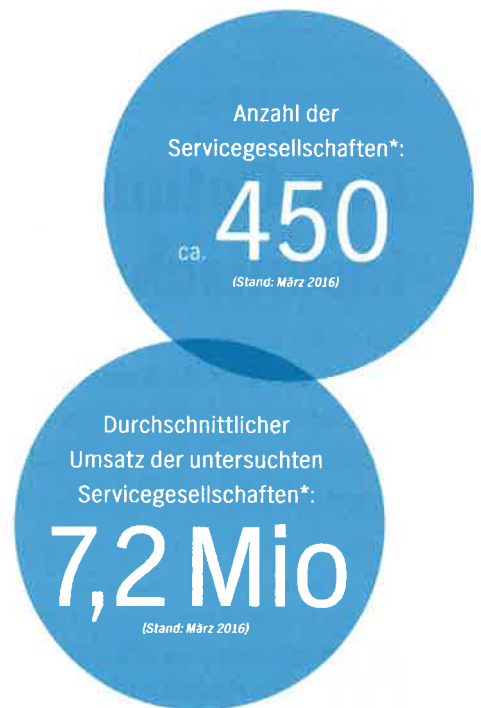
Das sogenannte Drittgeschäft würde ich mit Vorsicht angehen. Ich sehe das kritisch. Nehmen wir zum Beispiel das Schulessen. Das ist in so großen Organisationen nach unseren Beobachtungen häufig defizitär. Auch bei der Belieferung anderer Kliniken sollte man nicht vergessen, dass man marktkonforme Preise in diesem Segment anbieten und außerdem Aufschläge für Raumkosten und Energie berücksichtigen muss. Von den Fixkosten ganz zu schweigen.

Welche Beträge könnten Service-GmbHs denn zusätzlich erwirtschaften, wenn sie wirklich effizient geführt würden?

Im Durchschnitt sind es rund 3 Prozent des Budgets der Dachgesellschaft. Das klingt prozentual wenig, in absoluten Zahlen ist es aber viel. Ein Krankenhaus mit einem Jahresbudget von 50 Millionen Euro könnte so rund 1,5 Millionen Euro mehr erwirtschaften. Viele Muttergesellschaften könnten ihr Defizit stark verringern, wenn die

Service-GmbH effizienter geführt würde. Aber das ist häufig auch „politisch“ nicht gewollt – etwa wenn es darum geht, wie weit die Service-GmbH tatsächlich auf dem aktuellen Marktniveau gehalten werden soll. Oder ob die Service-GmbH in der aktuellen Strategie des Hauses eine wichtige Rolle spielt. Tut sie es nicht, kann sie einfach vor sich hin arbeiten. ■

Interview: Guntram Doelfs



**Unsere E-Books.
Schonen Sie Ihren Rücken,
nicht Ihren Kopf.**

thieme.de/shop und überall, wo's E-Books gibt

