



36. Deutscher Krankenhaustag

Wie funktioniert eine Sanierung?

**Management Forum:
Sparen bis der Arzt kommt?
Oder wie Kliniken finanzielle Engpässe bewältigen**

**Andreas Kamp – Geschäftsführer
Düsseldorf, 21. November 2013**

Vorstellung Andreas Kamp und BPG Unternehmensgruppe



Andreas Kamp,
Dipl.-Kaufmann
Geschäftsführer
BPG Unternehmensberatung

Kernkompetenzen (Auszug)
15 Jahre Beratungserfahrung

- » Sanierung, Strategische Neuausrichtung,
- » Strategieentwicklung, Positionierung
- » Businesspläne, Geschäftsmodelle
- » Struktur- und Organisationsentwicklung
- » Personalmanagement
- » Coaching
- » Transformationsberatung
- » Integrationsmanagement

BPG Unternehmensgruppe

Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Rechtsanwalts-gesellschaft
Unternehmensberatungsgesellschaft

Münster – Köln – Bremen – Berlin – Stuttgart

Unsere Mandanten sind überwiegend im Gesundheits- und Sozialbereich tätig:

- Krankenhäuser und Reha-Einrichtungen
Ärzte und ärztliche Gemeinschaften
- Einrichtungen der Alten- und Behindertenhilfe
sowie deren Träger aus Caritas und Diakonie
- Vereine, (Fach-)Verbände, Arbeitsgemeinschaften
- Aus- und Weiterbildungseinrichtungen
- Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe
- Ordensgemeinschaften
- Krankenkassen und Sozialversicherungen
- Darüberhinaus im öffentlich-rechtlichen Bereich
Kommunen und andere Gebietskörperschaften
sowie deren Unternehmen und Einrichtungen

Wie funktioniert eine Sanierung?
Einleitungsfrage



Welches ist aus Ihrer Sicht die wichtigste
Managementfähigkeit eines Krankenhauschefs?

Bitte schreiben Sie Ihre Meinung auf eine Karteikarte

Wie funktioniert eine Sanierung?
Get money in. Stop money going out



Frage: Wie funktioniert eine Sanierung?

Antwort eines befreundeten Professors:

**Get money in.
Stop money going out!**

Sanierung auf Basis „allgemeiner Leistungssteigerungen“ funktioniert nicht!

Wie funktioniert eine Sanierung? Die „etwas anderen Kernpunkte“

Kernpunkte sind ...



... und jede Menge „Handwerkszeug“.

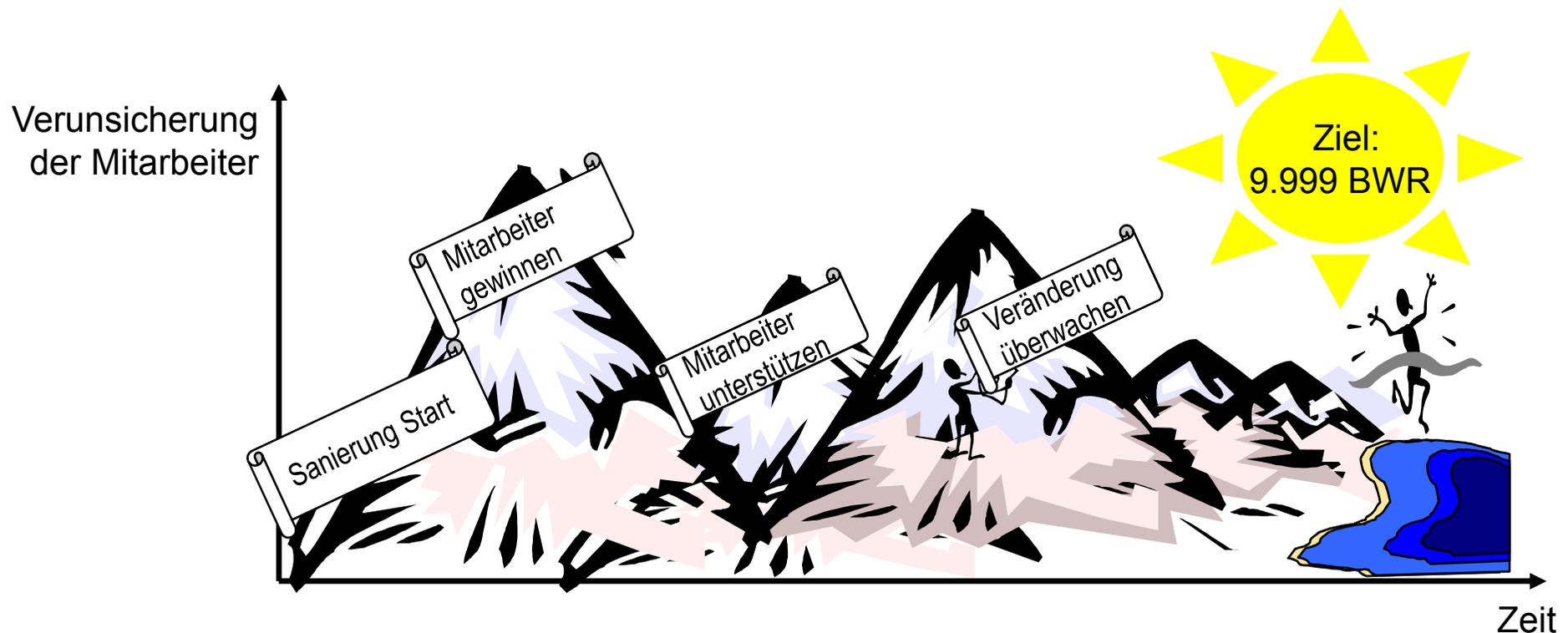
Wie funktioniert eine Sanierung?

Das Ziel



Definieren und kommunizieren Sie ein einfaches „anfassbares“ Ziel!

Sanierung ist keine Ziel, sondern ein Mittel zur Zielerreichung



Wie funktioniert eine Sanierung?
Es ist eine „Sanierung“



Wie funktioniert eine Sanierung? Keine Geschenke

Wenn Sie der begründeten
Meinung sind, dass ein
Handlung/Maßnahme
durchgeführt werden muss ...
dann ...

O-Ton eines Prokuristen – Herbst
2013:

Mein Bereich hat in der jüngeren
Vergangenheit so viele
Zusatzaufgaben übernommen ...
„Wir können keine Ressourcen
abbauen“.

O-Ton eines Chefarztes –
Chefarztkonferenz Herbst 2013

Sie haben da sehr schöne
Zahlen gezeigt, die mögen ja
vielleicht auch stimmen ...
„Aber bei uns ist das alles
anders!“

Die Zeit für „Geschenke“
kommt nach der erfolgreichen
Sanierung wieder.

Wie funktioniert eine Sanierung?

Verzicht

Unsere Erfahrung:

Verzicht und Reduktion sind mit die größten Herausforderungen bei Veränderungen.

Z.B. Verzicht auf

- Bereiche/Abteilungen
- Ressourcen
- Gewohnheiten
- Arbeitsweisen
- ...

Aktuelle Beispiele:

- „Schatten-Labor“;
- „Mehrere persönliche Sekretärinnen“
- 3 Stationen (Ø 51%, max. 72% belegt)
- ...

Interview-Auszug vom 18.11.2013
Dieter Brandes, früher Aldi-Geschäftsführer

Brandes: Klarheit und Verzicht sind die zentralen Schlagworte: Als Erstes muss ich mir darüber klar werden, was meine Ziele sind, was ich erreichen will. Das ist die Frage schlechthin. Und nicht so einfach. Wenn ich dann Klarheit über mein Ziel habe, frage ich mich: Welche Elemente kann ich jetzt reduzieren, worauf kann ich verzichten? Schließlich muss ich lernen, die Restkomplexität zu beherrschen - und alles läuft.

SPIEGEL: Und Sie denken, dass Wegnehmen oder Weglassen größeren Mut erfordert, als etwas hinzuzunehmen?

Brandes: Absolut!

Wie funktioniert eine Sanierung? Steuerung

Steuern muss der KH-Kapitän!

- Alle schauen wohin der Kapitän will
- Souveränität ist unerlässlich
- Der Autopilot funktioniert im Krankenhaus nicht
- Aktive Steuerung bedeutet den Weg zum Ziel zu beeinflussen
- Mitarbeiter brauchen Unterstützung

KH-Konzern: Wir nehmen seit 3 Jahren an der InEK-Kalkulation teil.

BPG: Was haben Sie mit den Ergebnissen gemacht?

KH-Konzern: Nichts.

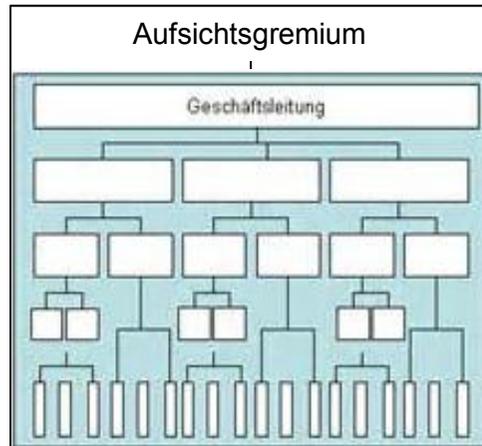
Gute Instrumente helfen – Verständnis und richtiger Einsatz vorausgesetzt



So oder so?



Wie funktioniert eine Sanierung? Beziehungen in Unternehmen



Hierarchische Beziehungen haben wenig mit Kommunikations- und Informationsstrukturen zu tun. Beeinflussung findet statt



Ein von allen Seiten als „unqualifiziert“ erkannter Mitarbeiter wird entlassen
 Verbrüderung

Holen Sie sich vor der Sanierung das Einverständnis und die vollständige Unterstützung der Eigentümervereiner. Vorzugsweise unterstützt durch Beschlüsse.

Der Mann einer in die Kritik geratenden Mitarbeiterin ist hochgeschätzter Angestellter eines Aufsichtsratsmitglieds.



Ein Chefarzt fängt nach jeder (!) Sitzung des AR ein Mitglied ab und betreibt „Eigenwerbung“

Wer unterstützt?
Wer behindert?

Wie funktioniert eine Sanierung? Details

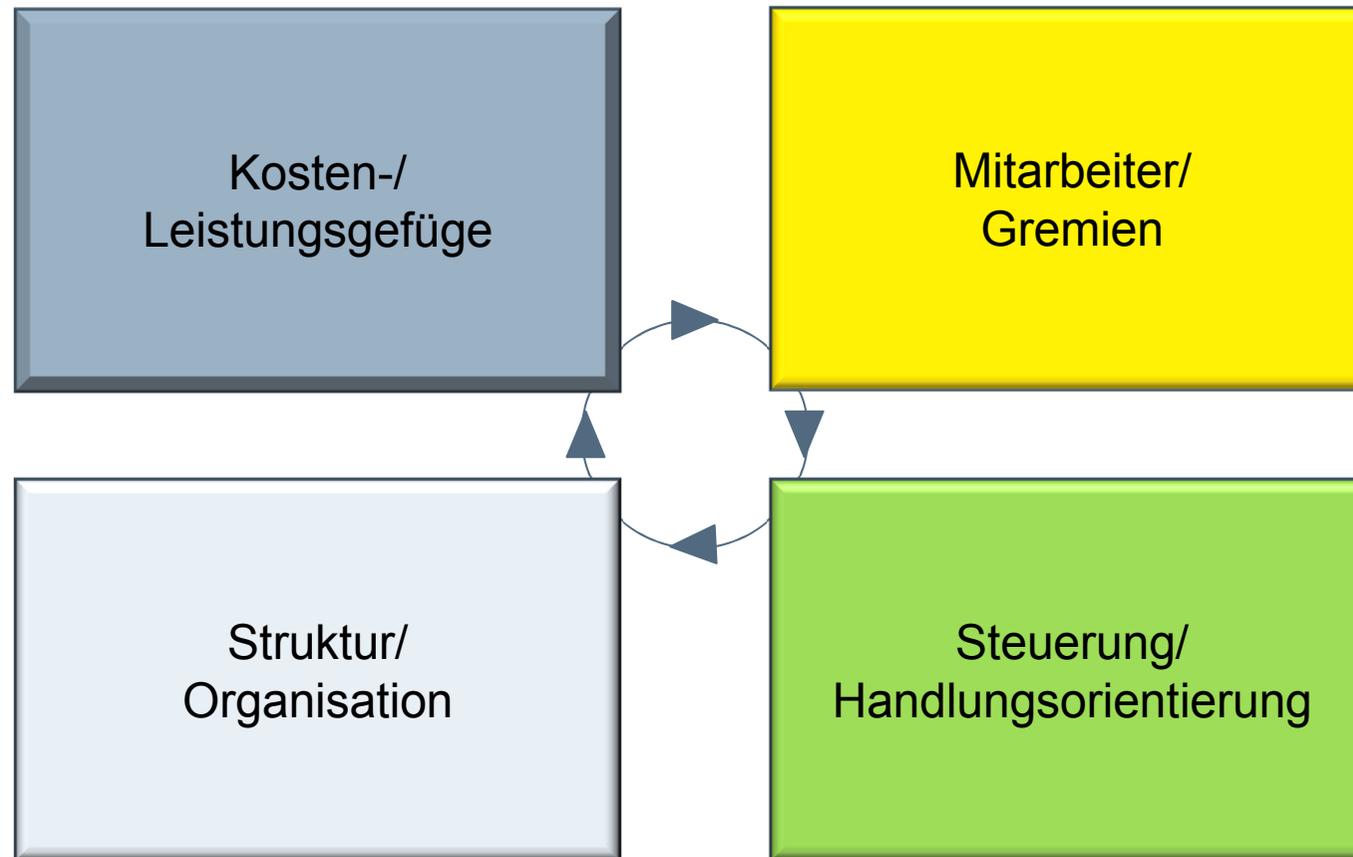


**Kümmern Sie sich um
Details!**



Quelle: Konrad Lorenz

Wie funktioniert eine Sanierung? Handwerkszeug



Kosten-/Leistungsgefüge Analyse – Ziele – Strategien



Kosten- Leistungsgefüge

- Analyse/Ursachenforschung
- Daten-Transparenz/Plausibilität
- Verantwortlichkeiten und Zielsetzung
- Hauptkostenfaktor Personaleinsatz (Berücksichtigung der Sachkosten)
- Kosten-Erlösverhältnis
- Markt- und Umfeld- Situation
- („Mehrfach“-) Spezialisierung
- Kooperationen/Fusion
- Finanzierungsmethoden

- Erheben der Ausgangsposition (wirtschaftlicher Natur) Ursachenforschung
- Transparenz der Kostensituation unerlässlich um Potentiale zu ermitteln
 - Abstellen der Ursachen
- Einstimmigkeit über IST-Situation mit den „Entscheidern“ und Verantwortlichen
 - Ziel und Maßnahmenermittlung
- Identifikation der Hauptkostenfaktoren und Benchmarking (z.B. mit anderen vergleichbaren Einrichtungen) entscheidende Größe Personaleinsatz (riesiges Konfliktpotential; siehe Mitarbeiter/Gremien, „Kriegskasse“); Reduzierung des Personal auf optimale (notwendige) Größe Flexibilisierung
- Steuerungsorientiertes Berichtswesen (inkl. Eichung)
- Ermittlung (bspw. über Deckungsbeitrag, KST-Rechnung, KT-Rechnung) von gut wirtschaftenden Fachabteilungen bzw. erlösbringenden DRGs
- Klarheit über Leistungsgefüge schaffen inkl. Analyse des (umfassenden) Markt- und (direkten) Umfeldes (Wettbewerb- und Entwicklungspotential)
- Lösen von unwirtschaftlichen Leistungen (Leistungsveränderung) und Aufbau eines „neuen“/ „optimierten“ Leistungsangebotes (mit dem dazu passenden Personal)
- Trend zu Fusionen (Optimale Unternehmensgröße) ist aber keine Ursachenbehebung
- Trend zu Spezialisierung (Vermeidung eines „Gemischtwarenladens“ „Mehrfachspezialisten“)
- Herstellen von geeigneten Finanzierungsmodellen (außen oder innen)



**Berlin Brandenburg Airport
Willy Brandt**



Jedes Unternehmen ist anders!

- Klarheit über vorhandene Strukturen
- Aufgabenanalyse
- Quantitative/Qualitative Bemessung
- „Gelebte“ Prozesse und Strukturen
- Priorisierung, Stimmigkeit, Ergebnis
- Aufdeckung, Behebung von Ineffizienzen
 - Handlungsbedarf?
- Anpassung/Veränderung „mit“ den Mitarbeitern
- Erfolgskontrolle (Benchmarking)

- Erhebung der Aufgaben und bestehenden Prozesse innerhalb der Organisation (=Ausgangsposition)
- Ermittlung von „reibunglosen“ und „problembehafteten“ Prozessen/Teilprozessen
- Wie transparent ist die Struktur/interne Organisation: Klare Zuordnung, Kompetenzgerangel?, Wird an einem Strang gezogen? Effizienz?
- Welche Entscheidungswege gibt es? Zeitverluste □ Handlungsfähigkeit bewahren
- Überprüfung der bestehenden Strukturen und Stimmigkeit mit den „neuen“ bzw. „alten“ Prozessen □ Werden von den handelnden Personen sämtliche Aufgaben abgedeckt? Gibt es Lücken, Insuffizienzen? Halten die Personen ausreichend Kapazitäten und Fähigkeiten für diese Aufgaben vor? Sitzen die richtigen Köpfe auf den richtigen Stellen (Bsp. Diskrepanz zw. Fachexperte auf Führungsposition (Mitarbeiterführung))
- Können Prozesse vereinfacht werden bspw. durch neue Abläufe oder IT-Unterstützung?
- „Gelebte“ Prozesse werden nur ungern verändert z.T. auch wenn sie bereits als ineffizient vom Mitarbeiter selbst als ineffizient gekennzeichnet sind □ Neue Lösungen anbieten, Vorteile hervorbringen und durchführen lassen – Rückkopplung mit „Betroffenen“. (Eingeschränktes Mitspracherecht)
- Benchmarking als interne und externe Vergleichsmöglichkeit

Mitarbeiter/Gremien Entscheidung – Verantwortung – Veränderung



Zusammenarbeit mit Gremien und Mitarbeitern

- Verantwortungsträger /-gremien
- Dringlichkeit/Notwendigkeit
- Plausibilität der Entscheidungen
- Informelle Beziehungen
- Veränderungen und „Betroffene“ („Wir-Gefühl“)
- Information und Kommunikation
- Klarheit und Stringenz
- Zukunft

- Veränderungen sind notwendig und werden so lange akzeptiert bis in das eigene „Hoheitsgebiet“ eingegriffen wird (Bsp. Chefärzte)
- Die Entscheidungsgremien sind in den Prozess/Ergebnisse mit einzubeziehen. Sie tragen die Verantwortung (Beachte: MAV)
- Die „Betroffenen“ (Mitarbeiter) versuchen die bestehenden (eher informellen) Beziehungen für sich zu nutzen (insb. zu Entscheidergremien) und den Prozess zu beeinflussen
- Ein „Wir-Gefühl“ (bspw. innerhalb einer Fachabteilung) kann entstehen, obwohl es vorher in der Organisation (bzw. ihre Mitglieder) qualitative, quantitative oder integrative Streitigkeiten gab
- Die „Projektbeteiligten“ sind die Multiplikatoren (Motivation!) in der Organisation und für die Verbreitung von Informationen und der Kommunikation mit den Mitarbeitern sehr wichtig. □ Einheitliche und abgestimmte Aussagen („Dinge die missverstanden werden wollen, werden missverstanden“)
- Die angestrebten Veränderungen werden „angegangen“ daher sind angemessene Methoden zu wählen (es soll keine Methodendiskussion entstehen) und Entscheidungen mit plausiblen Daten (Zahlen, Daten, Fakten) inkl. passende Beispiele (bei Prozessen) transparent zu hinterlegen.
- Entscheidungen müssen konsequent von allen Beteiligten vertreten werden

Steuerung und Handlungsorientierung Maßnahmenplan – Umsetzung – Weiterentwicklung



Sanierungsprozess und Projektmanagement

- Handlungsoptionen
- Entscheidung zum „Fahrplan“
- Projektmanagement /-strukturen
- Delegation und Aufgabenverteilung
- Steuerungsinstrumente
(Projekte und Personen)
- Maßnahmenumsetzung (PDCA-Zyklus)
- Ruhe trotz stetiger Veränderung
- Strategieranpassung und Zielerreichung

- Überblick über Optionen zur Neuausrichtung/Ziel beschaffen
- Einheitlichen Fahrplan wählen inkl. Definition (Herunterbrechen) einzelner Maßnahmen
- Klare Projektstrukturen mit definiertem Ziel/Zielerreichungsgrad (PDCA-Zyklus)
- Untergliederung der gesamten Sanierung in Maßnahmenkomplexe bzw. in einzelne Teilbereiche „Projekte“
- Verteilung der Verantwortung in der Projektdurchführung, zentrale Projektkoordination (Projektliste)
- Der Prozess ist engmaschig zu steuern, Meilensteine setzen und erreichen, Risiken beachten
- Berichtswesen o.ä. zur wirtschaftlichen Transparenz und „Sprachfähigkeit“
- Auch Steuerung von Personen (und deren Handlungen) □ persönliche Ansprache wählen
- Maßnahmenumsetzung als große Herausforderung, Mitnahme der Mitarbeiter, Meilensteine
- Externe Unterstützung von Fachexperten auch möglich
- Strategie ist nicht in Stein gemeißelt □ stetige Anpassung an aktuelle Situation, aber konsequente Zielverfolgung
- Nach „erfolgreicher“ Sanierung stetige Weiterentwicklung (Wille zur Veränderung)
- Ausführliche Berichte an Entscheidungsgremien und Information über Erreichtes an Mitarbeiter
- Organisation/Personen nicht „überladen“ wenn es möglich gibt „Ruhepausen“ gönnen.

Welcher dieser Persönlichkeiten würden Sie die Sanierung Ihres Unternehmens übergeben?



Wie funktioniert eine Sanierung?
Einleitungsfrage



Welches ist aus Ihrer Sicht die wichtigste
Managementfähigkeit eines Krankenhauschefs?

Wie funktioniert eine Sanierung?
Einleitungsfrage



Welches ist aus Ihrer Sicht die wichtigste
Managementfähigkeit eines Krankenhauschefs?

Meine Antwort: „**Konsequenz**“



BPG Unternehmensberatungs-
gesellschaft mbH

Andreas Kamp

Diplom-Kaufmann

Geschäftsführer

Nevinghoff 30
48147 Münster

Mobil 0170 / 96 24 333

Tel. 02 51 / 4 82 04 - 72

Fax 02 51 / 4 82 04 - 40

www.bpgub.de
a.kamp@bpgub.de