

Vorgehensweise bei der Prozessintegration

Dr. Holger Raphael

Prof. Dr. Thomas Lux

Freitag, 9.9.2016, 11-12 Uhr

BERLIN KANN JEDER,
DUISBURG MUSS MAN
WOLLEN



Das HELIOS Klinikum Duisburg 2016 - Zwischenstand

- **HKD-Akutklinikum** mit den Standorten
HELIOS St. Johannes Klinik (Duisburg Alt-Hamborn)
HELIOS Marien Klinik (Duisburg Hochfeld)
HELIOS St. Vincenz Klinik (Duisburg Stadtmitte, Psychiatrie)
- **Rehaklinik** „HELIOS Rhein Klinik“ (Duisburg Beeckerwerth)
- **Seniorenresidenz**
St. Vincenz (Duisburg Stadtmitte)
- **Servicetöchter**

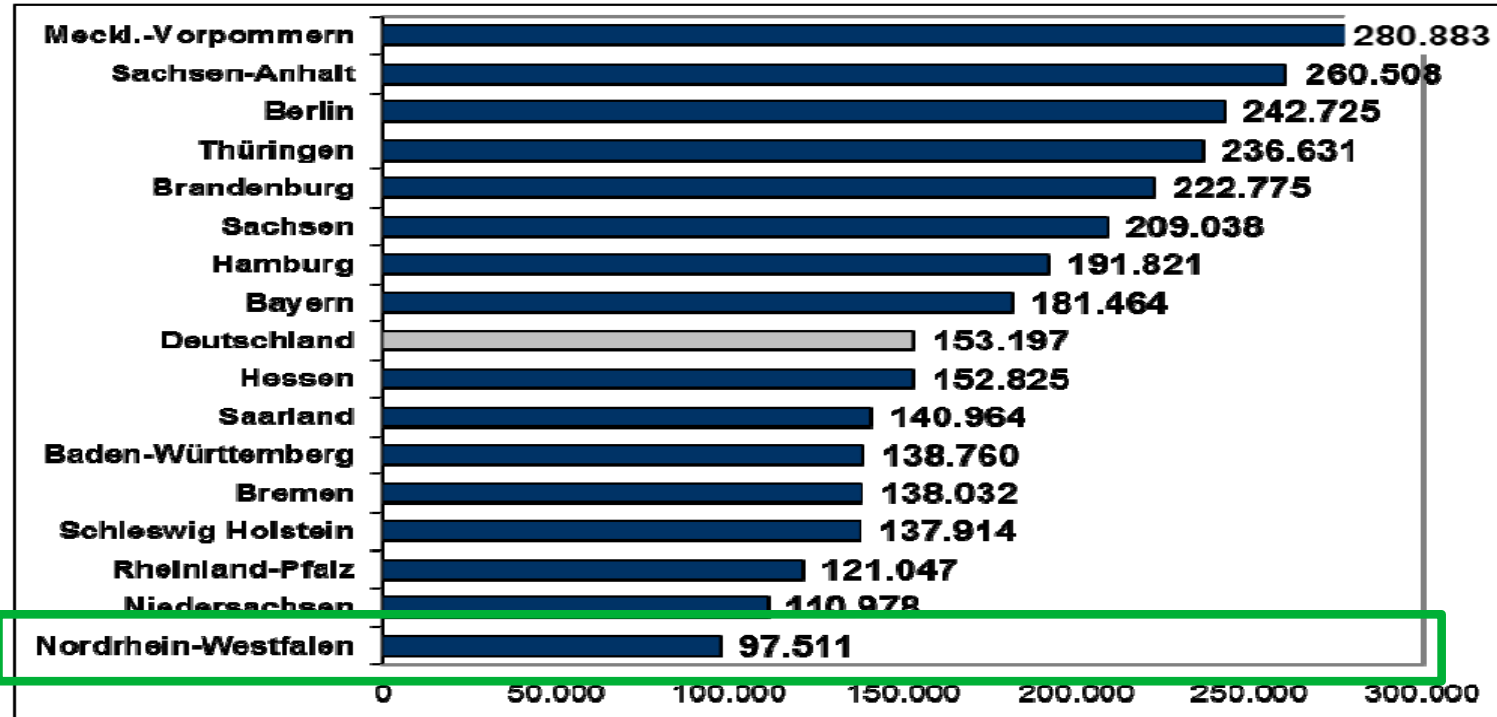
Muss ein Krankenhaus Gewinne erwirtschaften ?



Duale Krankenhausfinanzierung

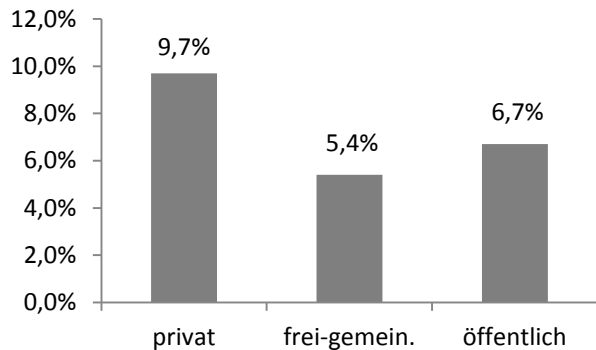
- Föderalistische Struktur
- Krankenhausplanung = Ländersache
- Investitionen
 - Finanzierung durch die Bundesländer
- Betriebskosten
 - Finanzierung durch die Krankenkassen (DRG)

Abbildung 4.5: Summe der KHG-Mittel im Zeitraum von 1991 bis 2011 je Bett¹¹, in Euro

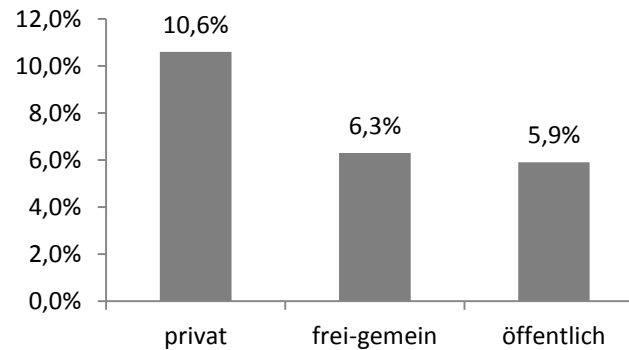


Quelle: DKG

Investitionen und operatives Ergebnis



Investitionen zu Gesamterlösen



EBITDA

Integrationsumfang: Grad der Eigenständigkeit

Vollständige Integration

- Asset Deal
- Share Deal

Partielle Integration

- Übernahme Managementverantwortung und Ergebnis
- anteil. Ergebnis
- Autonomie

Fusion

- Vollst. Integration
- Part. Integration

Vollständige Integration

- Asset Deal: Übergang sämtlicher Wirtschaftsgüter, Einzelentscheidungen möglich (z.B. nicht übergehende Immobilien), Personalübergang in neue Gesellschaft, Altgesellschaft verbleibt als Hülle
- Share Deal: Übergang von Gesellschaftsanteilen an einer Gesellschaft auf einen neuen Eigentümer bei Weiterbestand der Gesellschaft (Recht und Pflichten)
 - Mehrheitsanteile
- Vereinheitlichung sämtlicher Leistungsbereiche des Unternehmens
 - Weitreichende Veränderung – komplexe Organisation
 - Größtes Potenzial für Veränderungsprozesse (Standardisierung)

Vorgehen bei vollständiger Integration

- Fortführung des Tagesgeschäfts ohne Beeinträchtigung der Leistung
- Big Bang
- Step by Step
 - Pilotierter Roll-Out (Projektmanagement)
 - Veränderung verschiedener Prozessbereiche nach und nach
 - Reduzierung von Fehlerquellen
 - Zeithorizont

Partielle Integration

- Vereinheitlichung ausgewählter Bereiche: „selektive Vereinheitlichung“
- z.B. auf Prozessebene
 - Partielle Integration von Sekundärprozessen
 - Autonomie bei Primärprozessen
 - Vollständige Integration von Tertiärprozessen
- Geringerer Realisierungsaufwand
- Mischformen in einem entstehenden Klinikverbund
- Fusion von gut funktionierenden Einheiten
- Ansonsten mögliche Probleme bei unterschiedlichen Integrationsgraden (Abstimmung bei Überschneidungen)

Post Merger Integration

- Strukturelle und organisatorische Veränderungen
- Sicherung des wirtschaftlichen und qualitativen Erfolgs
- Veränderungserwartung- und Bereitschaft der Mitarbeiter hoch
- Arbeitsplatzangst
- Kurzes Zeitfenster
- Identifizierung von Integrationspotenzialen und –Notwendigkeiten
- Planung des Integrationsprozesses
- Erfolgskontrolle

Weiter so? Zwei Wege aus der Krise

- Verbesserung der Kostenstruktur durch Änderung der Prozesse bei konstanter Leistung
- Verbesserung der Prozesse, um bei (kurzfristig) konstanten Kosten die Leistung steigern zu können

Prozesse im Unternehmen Krankenhaus

Primärprozess

- Primäre Leistungserstellung, direkt auf Patienten bezogene Prozesse
 - Diagnostik, Therapie, Pflege, administrative Aufnahme
- Größter Personalbedarf, Outsourcing nicht möglich

Sekundärprozess

- Unterstützung Primärprozesse, kein direkter Patientenkontakt, aber patienten- und behandlungsnah
 - Einkauf, Logistik, Labor – Speiserversorgung, Reinigung (Outsourcing)
- Ausschreibung bei Post Merger Integration, Markt mit Fachwissen vorhanden

Tertiärprozess

- Keine direkte unterstützende Wirkung auf Primär- und Sekundärprozesse
 - Personalwesen, Facility Management – Zentralisierung (Integration in bestehende Strukturen)

Detaillierung der Hauptprozesse in Teilprozesse

Horizontale Integration

- Integration entlang der Wertschöpfungskette
- Verknüpfung Aufnahme-, Behandlungs- und Entlassprozess
- Vernetzte, interdisziplinäre Tätigkeiten
- Integration von Teilprozessen
 - Insbesondere bei hoher Autonomie der Teilprozesse, z.B. Schmerzmanagement
- Hohe Verknüpfung der Teilprozesse = hoher Abstimmbedarf bei der Integration
 - Hemmnisse, Kosten
- „Best of Breed“ -> vom Besten lernen
- Nutzung von (vorhandenem) Know-How, Verbesserung der Qualität
- Erhöhung der Transparenz
- Besonders geeignet: Sekundärprozesse (Labor, Steri, Speisenversorgung)
- Nebenbedingungen: Bauliche und räumliche Rahmenbedingungen (Entfernungen)

Vertikale Integration

- Prozesse zwischen Unternehmensführung (Verwaltung) und Fachabteilungen
- Controlling/Finanzen, Qualitätsmanagement, Einkauf, Personal
- Einsparung von Doppelstrukturen
- Auch auf Führungsebene (GF, ÄD, PDL) möglich
 - Gleichzeitig Anreiz zur Verhinderung von Mergers
- Höhere Transparenz
- Potenziell geringere Reaktionsgeschwindigkeit (Aufgabe) bei Problemlösung
- Klärung von Entscheidungsbefugnissen (kürzere Wege)
- Gefahr des Verlusts des Geschäftsverständnisses (Bindung ans op. Geschäft)

Und jetzt?



mwbuerbedarf.de

Oder anders: halbvoll oder halbleer?





Und miteinander geredet und informiert...

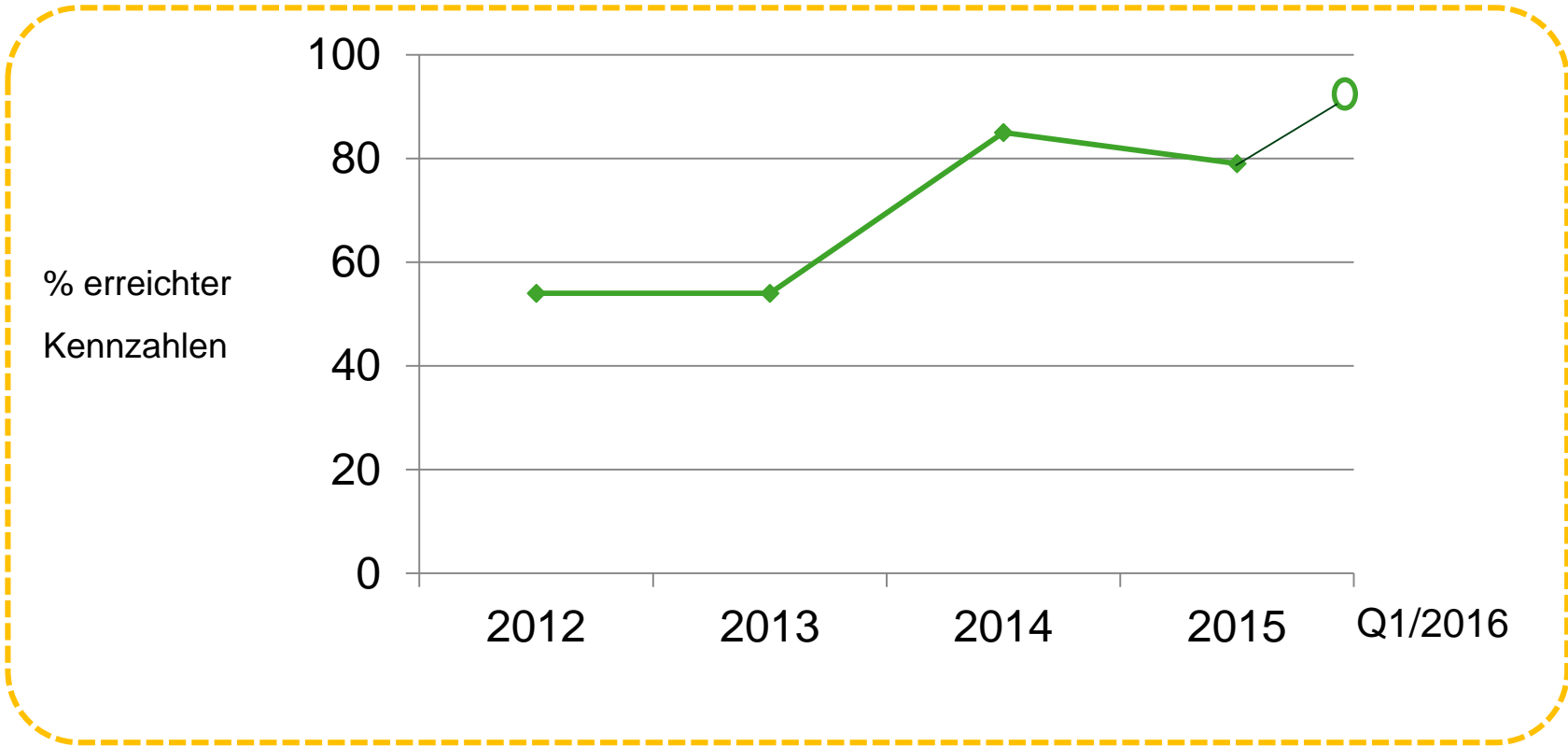


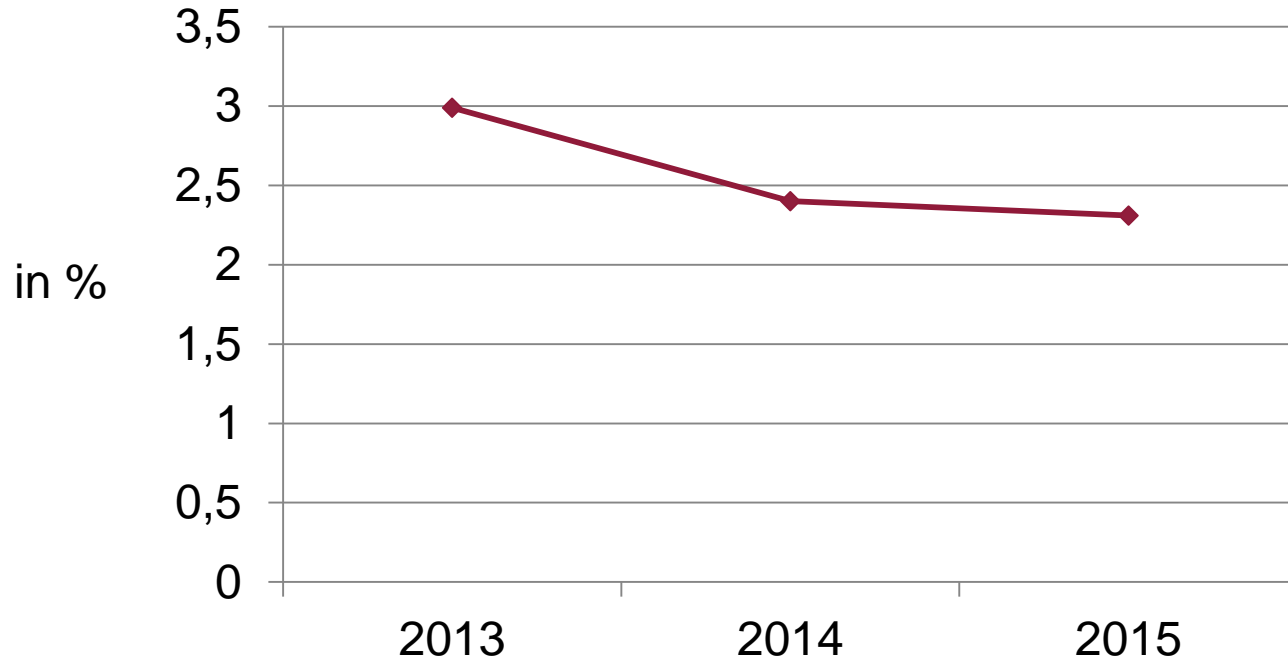
KOMMUNIKATION



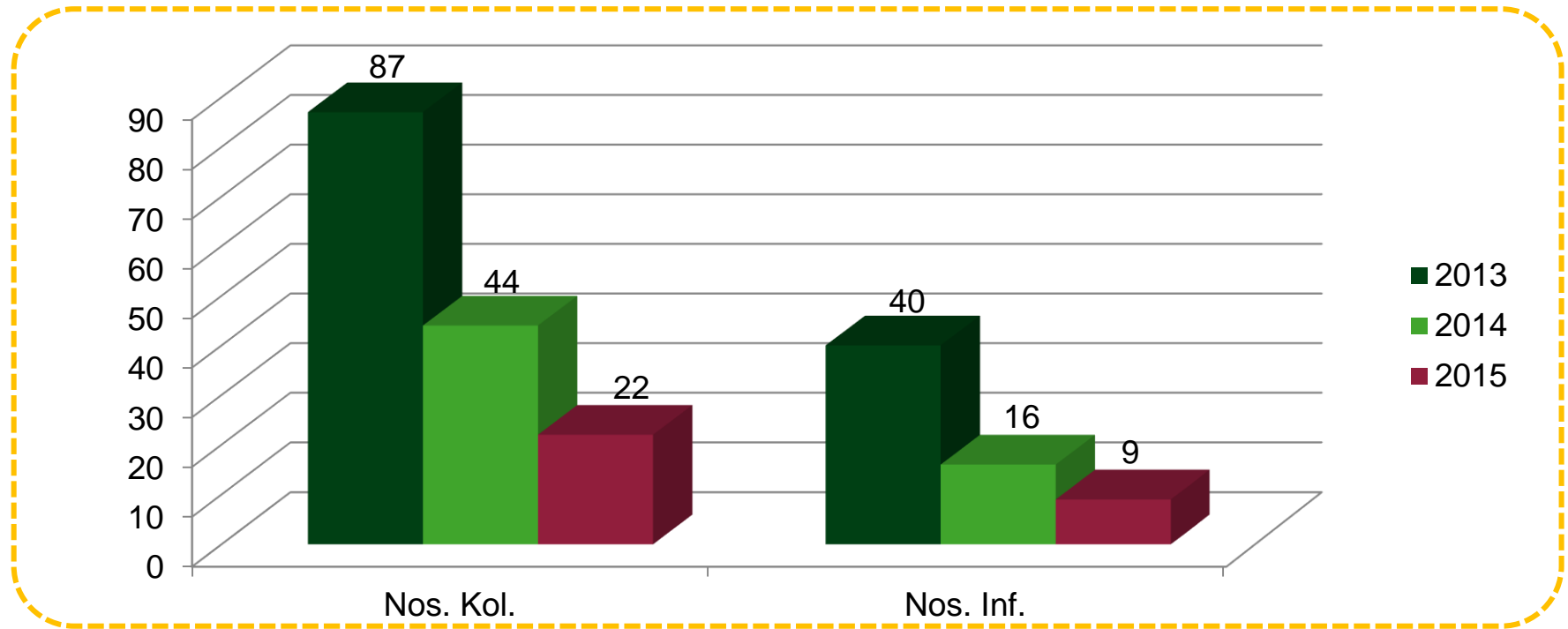
„What is understood doesn't need to be discussed“
MACHEN!

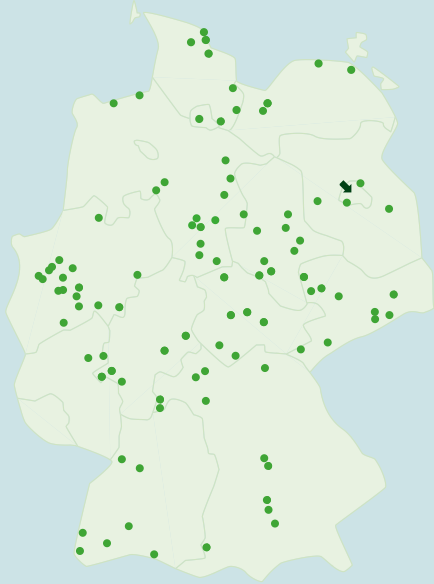
„Es geht nicht um Schuld/Erklärungen, warum etwas nicht funktioniert, sondern um Lösungen“
LÖSUNGSORIENTIERT





Nosokomiale MRSA Infektionen 2013 - 2015





HELIOS Klinikum Duisburg
www.helios-kliniken.de

Jeder Moment ist Medizin