Sana Kliniken AG

Oskar-Messter-Straße 24
85737 Ismaning
Tel. 089 / 67 82 04-0
Fax 089 / 67 82 04 - 179
info@sana.de
www.sana.de

Sana Kliniken AG

Ihr Werkzeug für Erfolg

Der Managementvertrag der Sana Kliniken AG

Zeitenwende

Ein dritter Weg für Krankenhäuser

Die wirtschaftliche Situation deutscher Krankenhäuser hat sich in den letzten Jahren sukzessive verschlechtert. Schrieben vor 10 Jahren noch zwei Drittel aller deutschen Krankenhäuser schwarze Zahlen, waren es in 2019 nur noch gut die Hälfte. Die Diskussion um Überkapazitäten, Investitionsstaus in Milliardenhöhe, Hygienedefizite, der Fachkräftemangel etc. führten zu Verschärfungen in der Regulatorik durch den Gesetzgeber. Die gewünschten Wirkungen blieben jedoch aus. Im Gegenteil: Der administrative Aufwand steigt weiter, die wirtschaftliche Situation verschlechtert sich und der Fachkräftemangel nimmt weiter zu. Kurz: Die Herausforderungen führen zu immer komplexer werdenden Anforderungen an die Führung und die Träger der Krankenhäuser.

Die stationäre Fallzahl sank 2020 um bis zu 30 %. Konnte die Leistung während der COVID-19 Pandemie in ambulanten Strukturen erbracht werden - so die These der Kostenträger - ist dies auch in Zukunft möglich.

Zusätzlich zur COVID-19 Pandemie herrscht erstmals wieder Krieg in Europa, wodurch teilweise die Vorteile aus der internationalen Arbeitsteilung weggefallen sind. Aktuell erweist es sich als sinnvoll, eine Diversifikation von Bezugsquellen anzustreben, in der Konsequenz sinkt damit die Effizienz der Leistungserbringung weltweit und es steigen die Preise für Güter und Dienstleistungen. Die Einbrüche der Gewerbesteuereinnahmen und neue Belastungen durch soziale Kosten haben die finanziellen Spielräume der Kommunen weiter eingeschränkt. In dieser Gemengelage suchen viele politische Entscheider nach Lösungen für Ihr Krankenhaus.

Was also tun? Verkaufen möchte man nicht, weiter so geht nicht.

Für diese neue Situation hat die Sana Kliniken AG den Managementvertrag für Krankenhäuser weiterentwickelt. Als Pionier auf dem Gebiet der Managementverträge bietet Sana seinen Vertragspartnern nun die Möglichkeit, auf die Erfahrung und das Wissen eines der größten deutschen Krankenhausbetreiber zurückzugreifen, ohne dafür das Feld der Privatisierung zu betreten. Die sogenannten Managementkliniken werden in den Konzern integriert wie eigene Krankenhäuser ohne jedoch die Trägerschaft abzugeben und die Eigentümerstrukturen zu verändern. Die Kliniken profitieren vom professionellen Managementwissen der gestellten Geschäftsführer und erhalten die Standards und das Wissen aller Fachbereiche eines Konzerns. Sie genießen alle Vorteile einer Verbundstruktur bei Beibehaltung der vollen Einflussmöglichkeit durch die Träger. Mit dem Managementvertrag neuer Prägung bietet Sana einen dritten Weg zwischen Privatisierung und der Beibehaltung des Status Quo.

Von 1991 bis heute

Der Managementvertrag

Sana hat bereits 1991, als erstes Unternehmen überhaupt, einen Managementvertrag mit einem Krankenhaus abgeschlossen. In den Folgejahren wuchs Sana mit der Trägerschaft von rund 50 Krankenhäusern zu einem der großen drei privaten Krankenhausgruppen in Deutschland heran.

Das Thema Fremdmanagement im Krankenhaus, also die Übernahme der Geschäftsführung durch einen Managementvertrag ohne eine Änderung der Trägerstruktur, hat in allen Phasen des Unternehmenswachstums eine Rolle gespielt.
Die Veränderungen der Rahmenbedingungen im deutschen Gesundheitswesen veranlassten Sana zu einer Weiterentwicklung des Managementvertrags. Während früher primär die Betriebsführung durch einen erfahrenen, aber weitestgehend autonom agierenden Geschäftsführer im Vordergrund stand, soll nun das Management des Krankenhauses in seiner gesamten Komplexität abgebildet werden. Deshalb stellt Sana heute nicht mehr nur den Manager, sondern ganze Teams, die die zu betreuenden Häuser führen.

Das komplexe System Krankenhaus

Zu einem Krankenhaus zählt mehr als das Gebäude selbst. Dahinter steckt eine eigene kleine Welt, ein umfassendes System mit unterschiedlichen Bausteinen, von Führung und Organisation über Personal bis hin zu Serviceleistungen, wie Reinigung, Küche oder Haustechnik.

Der Sana Managementvertrag liefert Antworten auf Fragen aus all diesen Bereichen und bietet eine ganzheitliche Lösung.

Der Alleskönner für Ihr Krankenhaus

Die Dimensionen des Sana Managementvertrages

Standards und Managementtools

Die Implementierung von Standards und Managementtools ist ein Kernbaustein des weiterentwickelten Managementvertrags. Die neue Geschäftsführung erhält dadurch rasch einen Überblick über das Krankenhaus und verfügt über funktionierende Managementtools für ihre weitere Arbeit. Die Trägervertreter und die Geschäftsführung erhalten Sicherheit in allen haftungsrelevanten Themen und in Compliance-Fragen. Die Zusammenarbeit mit den erfahrenen Vertretern der Zentralbereiche bietet den Mitarbeitern des Managementhauses in allen Belangen einen fachlichen Austausch und den Transfer von relevantem Wissen.

Folgende Bereiche werden ihr Wissen und ihre Standards zur Verfügung stellen:

- Unternehmensstrategie Medizin
- Unternehmensstrategie Pflege
- Qualitätsmanagement & kl. Risikomanagement
- Hygiene & Infektiologie
- Ambulante Medizin
- Rechnungswesen
- Treasure & Corporate Finance
- Budgetmanagement & Entgeltverhandlung
- Tarifwesen & kollektives Arbeitsrecht
- Personalentwicklung

- Technisches Facility Management
- Sanitätshäuser und Sana Future
- (Medizin-)Controlling & Risikomanagement
- Digitalisierung
- Wahlleistung
- Sana Klinik Service
- Konzernrevision
- Datenschutz & Datensicherheit
- Personalcontrolling & -benchmarking
- Einkauf & Logistik

- Unternehmens-kommunikation
- Personalmanagement
- International Office
- Prävention

Stellung des Managements

Das Managementteam vor Ort besteht je nach Größe des Managementhauses aus einem Team von zwei bis drei Personen. Unterstützt wird das Team von einem Hauptverantwortlichen aus der Konzernführung, um die Koordination mit den Zentralbereichen sicherzustellen.

Während der Integrationsphase des Hauses wird es vom Generalbevollmächtigten der Sana Klinken AG geführt. Er steuert die Verhandlungen mit den Auftraggebern und fungiert als deren primärer Ansprechpartner. Er führt und koordiniert das Managementteam und die Zentralbereiche in den ersten 12 bis 18 Monaten der Vertragslaufzeit und implementiert in dieser Zeit die Managementstandards in den Vertragshäusern. Zusätzlich erarbeitet er das Entwicklungskonzept als Fahrplan der Folgejahre und stimmt diesen mit dem Krankenhausträger ab.

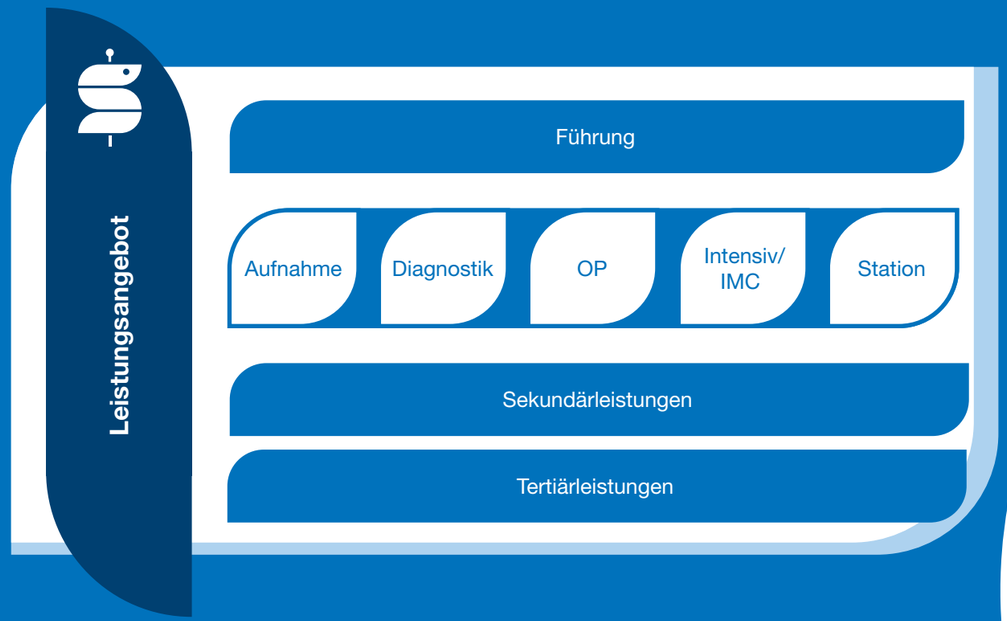
Parallel dazu wird ein Geschäftsführer gestellt. Er verfügt über umfangreiche Expertise im Krankenhausmanagement und ist der Ansprechpartner des Auftraggebers im operativen Geschäft. Er informiert die zuständigen Gremien über alle Belange des Krankenhauses und über den Fortschritt des Sanierungsprogramms. Er ist Dienstvorgesetzter aller Mitarbeiter des Krankenhauses und seiner Tochtergesellschaften und im Handelsregister einzelzeichnungsberechtigt eingetragen. Bei mehreren Geschäftsführern ist er Sprecher der Geschäftsführung.

Je nach Größe und Aufgabenstellung wird zudem ein zweiter Geschäftsführer beziehungsweise ein kaufmännischer Direktor/ Leiter verpflichtet. Er verfügt über umfangreiche Erfahrung im Krankenhauswesen und zeichnet sich insbesondere durch hohe Expertise in kaufmännischen Fragestellungen aus. Er leitet primär die kaufmännischen Bereiche des Krankenhauses und kann auch interimsweise und zeitlich begrenzt Abteilungsleitungen übernehmen. Nach Abschluss der Integrationsphase wird das Haus in die regionalen Strukturen der Sana Kliniken integriert. Dann übernimmt der Regionalgeschäftsführer die Führung des Managementteams. So wird der Austausch und Wissenstransfer zwischen dem Managementhaus und den Sana Kliniken sichergestellt. Zudem ermöglicht die regionale Einbindung eine koordinierte regionale Abstimmung mit den zuständigen Behörden und Ministerien.

Erarbeitung eines Entwicklungskonzepts

Das Entwicklungskonzept ist die entscheidende Roadmap des Managementvertrags. Darin fixiert sind die Maßnahmen zur Ergebnisverbesserung und die Meilensteine auf dem Weg dahin. Es dient als roter Faden für die Arbeit während der gesamten Vertragslaufzeit. Der Auftraggeber erhält ein Gutachten, das an sich bereits einen Wert darstellt und messbare Perspektiven für die weitere Entwicklung des Krankenhauses aufzeigt. Alle Maßnahmen werden quantifiziert und auf einer Zeitschiene fixiert. Dieser sogenannte Business Case dient als Grundlage für die Wirtschaftspläne der Folgejahre und die Berichterstattung der Geschäftsführung gegenüber dem Träger. Das fertige Entwicklungskonzept wird vor interner Veröffentlichung und Start in allen Details mit den zuständigen Gremien des Trägers diskutiert und dort beschlossen. Mit Gremienbeschluss wird es Bestandteil des Managementvertrags. Dies garantiert der Geschäftsführung schnelles, effizientes Arbeiten und vermeidet erneute und aufwendige Abstimmungsprozedere. Die Geschäftsführung informiert den Träger regelmäßig über die Umsetzung des Konzeptes.

Das Entwicklungskonzept enthält zahlreiche Themenkomplexe, die in fünf Projektcluster gegliedert sind:



Ausgewogene Ziele

Bei aller Implementierung von erfolgreichen Standards und Organisationsstrukturen achtet Sana, insbesondere bei den Managementhäusern, auf ein ausgewogenes Zielsystem.

Wirtschaftlichen Zielen werden die Mitarbeiter- und Patientenzufriedenheit und vor allem die medizinische Qualität gegenübergestellt. Eine Besonderheit ist die Definition und Integration von speziellen Zielen und des Wertesystems des Trägers. Dies betrifft kommunale aber natürlich auch freigemeinnützige und kirchliche Träger. Auch diese Ziele werden quantifiziert, in ein Controllingsystem eingebettet und permanent im Hinblick auf ihre Zielerreichung gemessen. Alle Ziele stehen in einem Spannungsfeld zueinander und Aufgabe des Managements ist es, diese auszubalancieren.

Ihr Krankenhaus am Puls der Zeit

Unser Entwicklungskonzept

Unser umfassendes Entwicklungskonzept besteht aus einer Vielzahl einzelner Leistungsangebote. Die einzelnen Cluster unseres Konzeptes sind dabei so aufeinander abgestimmt, dass Sie einander ergänzen, um alle Bereiche des Krankenhausalltags abzudecken.

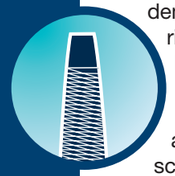
Leistungsangebot

Im Projektcluster Leistungsangebot erfolgt eine umfangreiche Analyse der angebotenen Medizin des Hauses in seinem Umfeld. Angefangen von der demografischen Entwicklung und Krankenhaushäufigkeiten, über Patientenstromanalysen und Wettbewerbsbetrachtungen wird das Leistungsangebot durchleuchtet und bis auf einzelne Krankheitsbilder heruntergebrochen. Auf diese Art erhält man sehr exakte Aussagen über Marktanteile in der jeweiligen Region, über die Stellung gegenüber dem Wettbewerb, über das Vertrauen des Krankenhauses in der Bevölkerung. Im Ergebnis lassen sich zukunftsweisende Medizinkonzepte entwickeln, die vorhandene Angebote stärken und neue Felder entdecken. Die Neuentwicklungen enthalten neben dem stationären Leistungsangebot auch ambulante und teilstationäre Angebote bis hin zu Kooperationsmöglichkeiten mit anderen Kliniken. Im Vordergrund steht die Fragestellung: Welches Leistungsangebot benötigt die Region, um die Bevölkerung medizinisch und pflegerisch optimal zu versorgen?

Sekundärleistungen

Im Projektcluster Sekundärleistungen werden die Leistungsbereiche eines Krankenhauses untersucht, die oftmals in Betrachtungen außen vor bleiben, dennoch wirtschaftlich und qualitativ eine hohe Bedeutung für das Leistungsangebot haben. Es sind Bereiche wie die Radiologie, Labor, Apotheke, Physiotherapie etc. Hier werden sowohl Ablauf- und Abstimmungsprozesse in das Krankenhaus als auch Möglichkeiten eines externen Leistungsangebots oder auch Kooperationen und Verbundstrukturen mit externen Partnern geprüft und entwickelt. Ergebnis sind gut strukturierte Prozesse, die Leerlauf und Wartezeiten vermeiden und die Wirtschaftlichkeit sei es durch Ablaufverbesserungen, durch Nutzung von Verbundstrukturen oder auch durch neue Leistungsangebote steigern.

Tertiärleistungen

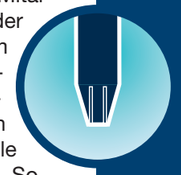


Das Projektcluster Tertiärleistungen umfasst die Analyse der wesentlichen unterstützenden Leistungen im Krankenhaus. Küche, Reinigung, Wäscherei, Medizintechnik, Sterilisation, Lager und Logistik, Haustechnik, Bau und Instandhaltung sind wichtige Dienstleistungen „im Hintergrund“, die den reibungslosen Ablauf eines Krankenhauses sicherstellen, nicht selten in der Patientenzufriedenheit aber ganz vorne stehen. Auch hier werden die Abläufe, die Organisation und die internen Leistungsangebote auf Wirtschaftlichkeit und Ergebnisqualität geprüft, Verbesserungsvorschläge erarbeitet und die Vor- und Nachteile der Einbettung in größere Strukturen durch Fremdvergabe, geprüft.

Führung

Führung ist das zentrale und am meisten unterschätzte Projektcluster. Es umfasst nicht nur sämtliche administrativen Strukturen angefangen vom Finanz- und Rechnungswesen, Controlling, Leistungsabrechnung, über das Medizincontrolling etc. bis hin zum Einkauf. Modernes Krankenhausmanagement umfasst auch den medizinischen Leistungserstellungsprozess organisatorisch (siehe Projektcluster Prozesse) wie auch qualitativ. So sind wesentliche Elemente des kaufmännischen und medizinischen Risikomanagements, des Qualitätsmanagements sowie der medizinisch pflegerischen Ergebnismessungen Bestandteil von Führung. Darüber hinaus werden die Kommunikationsstrukturen im Haus standardisiert und vorhandene Systeme weiterentwickelt. Verantwortlichkeiten werden über das gesamte Krankenhaus definiert und das selbstverantwortliche Arbeiten gefördert. Über die Implementierung der Sana Managementstandards erhält das Krankenhaus nicht nur für das Management, sondern für alle Mitarbeiter bewährte Instrumente zur Führung ihrer Arbeitsbereiche. Gleichzeitig können sie sich mit anderen Kliniken des Konzerns vergleichen (Benchmarks) und austauschen.

Prozesse



Das Projektcluster Prozesse stellt den gesamten Kernprozess des Krankenhauses in den Mittelpunkt. Sana hat über Jahre, im Sinne des prozessorientierten Krankenhauses, bewährte Instrumente entwickelt, die den Leistungserstellungsprozess wirtschaftlich und qualitativ neu gestalten. Hier gilt es, den Krankenhausaufenthalt für Patienten und Mitarbeiter möglichst optimal zu organisieren. Das beginnt bereits in der Aufnahme, in der Notaufnahme oder in den Ambulanzen, über die Diagnostik und den OP bis hin zum Aufenthalt auf der Station und der Entlassung, sei es nach Hause oder in nachgelagerte Einrichtungen. Es sollen Leerlauf- und Wartezeiten für den Patienten vermieden, das Personal seiner Qualifikation entsprechend eingesetzt und von unnötigen Fremdtätigkeiten entlastet werden. Innovative und bewährte Organisationsmodelle werden eingesetzt und können in anderen Sana Einrichtungen betrachtet werden. So ist die Akzeptanz neuer Abläufe für die Mitarbeiter leichter zu erreichen, für die neuen Prozesse sind Schulungen, Hospitationen und Wissensaustausch möglich. Gleichzeitig werden die Abläufe vor dem Hintergrund der neuen Gesetzgebung gesetzeskonform und optimal gestaltet und die Grundlage für erfolgreiche Budgetverhandlungen gelegt.

Nicht erst seit Corona kommt der Digitalisierung im Krankenhaus eine immer größere Bedeutung zu. Zahlreiche internationale Studien sehen hier Einsparpotentiale in Milliardenhöhe und einen erheblichen Nachholbedarf. Wie sich aber im Dickicht von Apps, Robotik, Künstlicher Intelligenz etc. zurechtfinden? Wie die richtige Entscheidung treffen, wenn nicht unerhebliche Investitionen damit verbunden sind? Auch hier unterstützt Sana bei der Entwicklung einer hausindividuellen Digitalisierungsstrategie, die den Leitfaden für die IT-gestützten Prozesse der Zukunft, darstellt.

In nur fünf Schritten

Unsere Vorgehensweise

Abschluss Managementvertrag

- Verhandlung / Abschluss des Managementvertrages
- Festlegung der Zeitschiene
- Festlegung des Kommunikationsplans

Übernahme der Geschäftsführung

- Vorstellung des Geschäftsführers und des Teams
- Abgestimmte Öffentlichkeitsarbeit
- Organisation der Übergabe

Erstellung eines Entwicklungskonzepts

- Etablierung von Managementstandards
- Erstellung eines Entwicklungskonzepts mit Maßnahmenplan
- Cluster: Leistungsangebot, Führung, Sekundär-, Tertiärleistungen, Prozesse
- Quantifizierung der Maßnahmen in einem Business Case

Beschlussfassung

- Präsentation des Entwicklungskonzepts vor einem Aufsichtsgremium
- Diskussion und Festlegung der Maßnahmen durch Gremienbeschluss

Abgestimmter Maßnahmenplan als Grundlage

- Mit Beschlussfassung wird Maßnahmenplan Bestandteil des Managementvertrags
- Maßnahmenplan und Business Case als Grundlage für Wirtschaftsplan

Auf dem Weg zum Erfolg

So geht es weiter

Selbstverständlich stehen wir Ihnen jederzeit für ein persönliches Gespräch zur Verfügung. Gerne unterstützen wir Sie auch schon während des Meinungsbildungsprozesses in Ihren Gremien durch Gastvorträge und/oder Podiumsdiskussionen und geben Hinweise zur Durchführung von Vergabeverfahren.

In einem strukturierten Angebot erläutern wir die Vorgehensweise und die Honorarkalkulation und entwickeln ggf. auf Basis zur Verfügung gestellter Unterlagen erste Konzeptionen. Gerne erläutern wir dies persönlich in einer Präsentation. Der persönliche Kontakt ist uns hierbei sehr wichtig. Wir stellen das mögliche Managementteam vor und legen einen Managementvertragsentwurf vor. Nach erfolgreichem Abschluss des Managementvertrags definieren wir gemeinsam die Zeitschiene für die Übernahme der Geschäftsführung und erarbeiten einen Kommunikationsfahrplan.

Mit Eintritt in die Geschäftsführung erfolgt eine Schnellaufnahme der Ist-Situation, um ggf. zeitlich kritische Themen zügig anzugehen. Parallel koordiniert das Management den Einsatz der Teams aus der Firmenzentrale, um das Klinikum in all seinen Facetten zu durchleuchten. Ergebnis ist nach einer Phase von rund 16 Wochen die Vorlage eines Entwicklungskonzepts mit Maßnahmenplan, Zeitschiene und der Quantifizierung von Ergebnisverbesserungen. Managementstandards werden implementiert und mögliche Risiken im Bereich von Compliance und Haftungsfragen zügig dem Träger mitgeteilt. Das Entwicklungskonzept wird dem zuständigen Entscheidungsgremium präsentiert, diskutiert und beschlossen. Mit Beschlussfassung wird es Bestandteil des Managementvertrags.
Die Maßnahmen werden in den Wirtschaftsplänen verankert und der Umsetzungsstand regelmäßig durch die Geschäftsführung berichtet.

Für Ihre Fragen stehe ich Ihnen gerne zur Verfügung!

Mirko Papenfuß
Generalbevollmächtigter Managementverträge
mirko.papenfuss@sana.de
Tel.: (+49) 89 678 204 260