

SONDERDRUCK

BERATUNG

Logistik und Dienstleistungen

KRANKENHAUSBEWIRTSCHAFTUNG
ORGANISIEREN

**Die Hintergrundmusik
entscheidet über Erfolg**

IMPRESSUM

Eine Sonderausgabe für
Lenus GmbH
Feldbergstraße 35
60323 Frankfurt/Main
Tel.: +49 (0)69/707 98 16-0
info@lenus.de
www.lenus.de

Redaktion Berlin

Georg Thieme Verlag KG
redaktion-kma@thieme.de
www.kma-online.de

Gestaltung und Umsetzung Berlin

Georg Thieme Verlag KG
© 2021. Thieme. All rights reserved.

© beholdereye/stock.adobe.com

© beholdereye/stock.adobe.com



KRANKENHAUSBEWIRTSCHAFTUNG ORGANISIEREN

Die Hintergrundmusik entscheidet über Erfolg

Ohne eine gute Versorgungslogistik funktioniert im Krankenhaus gar nichts. Dies modern und agil, aber auch rechtskonform zu gestalten, wird immer wichtiger und stellt das Management vor die Frage: Welche Vor- und Nachteile bieten eine Eigen- oder Fremdbewirtschaftung, im Haus oder außer Haus?

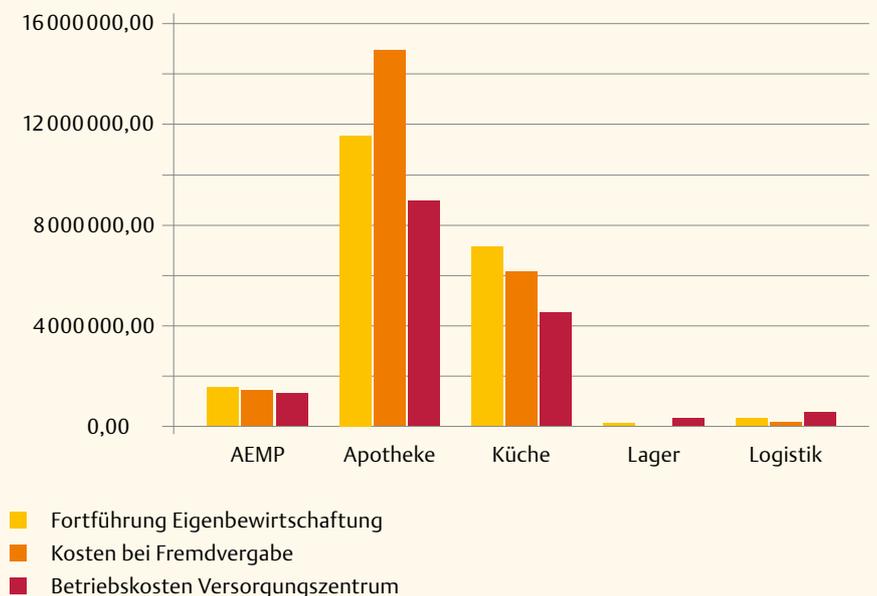
Sterilgutaufbereitung, Küche, Apotheke und Lagerlogistik - all das erfordert maßgeschneidertes und effizientes Management. Mit der Pandemie sind Hygieneanforderungen wieder mehr in den Vordergrund gerückt. Häufigere Kontrollen steigern so den Bedarf an Qualitätsmanagement. Möchte ein Krankenhaus zudem agil und innovativ bleiben, entscheidet sich die praktische Umsetzung von Neuerungen auch an der Logistik. Neue Technologien helfen, die Bewirtschaftung zu optimieren. Deshalb ist es ratsam, regelmäßig zu überprüfen, wie sich Prozesse geschickt organisieren lassen, sodass auch bei Veränderungen immer eine optimale Versorgung gewährleistet ist. Wie aber lassen sich Innovation, Qualität, Rechtskonformität und Wirtschaftlichkeit hier am besten umsetzen?

Für eine Umgestaltung der Versorgungslogistik eines Krankenhauses gibt es drei mögliche Wege. Erstens kann die bestehende Infrastruktur aus- und umgebaut werden. Die Bewirtschaftung an Drittanbieter ganz auszulagern, ist eine zweite Möglichkeit, um vornehmlich kosteneffizient zu handeln. Eine dritte Variante ist, die Versorgung organisatorisch im Haus zu belassen, sie allerdings örtlich in einem Dienstleistungszentrum auszulagern.

Um die Versorgungslogistik gut zu planen, sollten die Organisation des Umbaus, die neue Infrastruktur, der Bau selbst sowie langfristige Effekte ganzheitlich betrachtet werden. Mögliche Synergieeffekte, die sich durch ein Dienstleistungszentrum ergeben, können die Kalkulation dabei beeinflussen. Sind zum Beispiel Küche und Sterilgutaufbereitung an einem

Bewirtschaftungskosten Jahresvergleich

Durchschnittliche Kosten p.a. aus einem 10-Jahresvergleich (Benchmark)



Der Blick auf den Jahresvergleich zeigt, welche Form der Bewirtschaftung sich für eine Klinik lohnt.

Quelle: Lenus GmbH

Ort ausgelagert, können sie Heißdampf aus der gleichen Quelle beziehen.

Bestehende Infrastruktur ausbauen

Das Beibehalten der Versorgungsbereiche in krankenhausesinternen Räumlichkeiten ist für den Transport von Sterilgut, Essen, Geräten und Medikamenten besonders günstig. Sie haben so den kürzesten Weg in die Behandlungsräume oder zu den Patienten. Personal und damit auch Kompetenz bleiben der Einrichtung erhalten. Ein hausinterner Umbau ist aber meist aus Platzgründen beschränkt. Das macht es häufig schwierig, Automatisierungen und

” Die Rentabilität der Dienstleistungszentren steigt, je mehr Synergieeffekte sich durch das Auslagern verschiedener Bereiche ergeben.

neue medizinische Technologien in die Planung zu integrieren – insbesondere im Bestandsbau. Denn sollen Küche, Sterilgutaufbereitung, Apotheke und Lagerlogistik



© Roger / stock.adobe.com – Stock Photo. Posed by a model.

modern und rechtskonform sein sowie Digitalisierung und Automatisierung optimal genutzt werden, wird hierzu meist Platz benötigt, was sich oftmals als Hürde erweist. In der Konsequenz wird auf Automatisierungs- und Digitalisierungslösungen beispielsweise im Lager verzichtet. Finanzielle, personelle und zeitliche Ressourcen, die sich aus einer Prozessoptimierung ergeben, werden so verschenkt.

Outsourcen an Drittanbieter

Zentrale Versorgungsleistungen mithilfe von Drittanbietern zu organisieren, bedeutet für das Krankenhausmanagement vor allem, Verantwortung und Haftungsrisiken abzugeben. Kostspieliger Um- oder Neubau wird so vermieden. Doch Verantwortung abzugeben, bedeutet auch einen Verlust an Kontrolle. Das Krankenhausmanagement ist in der Pflicht, die Rechtskonformität der belieferten Ware zu überwachen. Zum Beispiel muss keine eigene Küche betrieben werden, wenn das Essen von einem Caterer geliefert wird. Dann aber kann diätische Kost nicht mehr selbst überprüft werden. Treten hier Fehler bei der Zubereitung oder Verteilung auf, kann das weitreichende Folgen haben, wenn zum Beispiel Unverträglichkeiten bei Patienten bestehen. Stellt ein Krankenhaus in der eigenen Apotheke beispielsweise Zytostatika zur Versorgung seiner Patienten her, können durch eine Fremdvergabe bisherige Einnahmequellen entfallen. Die Schnittstellen zu organisieren, bleibt in

„ Bei der Fremdbewirtschaftung einzelner Teilbereiche entsteht ein umsatzsteuerlicher Nachteil gegenüber der Eigenbewirtschaftung.

dieser Lösung ebenfalls eine logistische Herausforderung, sodass in Summe oftmals die Einsparungen nicht so hoch sind wie angenommen. Außerdem entsteht bei der Fremdbewirtschaftung einzelner Teilbereiche ein umsatzsteuerlicher Nachteil gegenüber der Eigenbewirtschaftung.

Dienstleistungszentren aufbauen

In den letzten Jahren ist ein Trend zu Dienstleistungszentren zu beobachten. Diese Versorgungsvariante lohnt sich vor allem langfristig. Ihre Rentabilität steigt, je mehr Synergieeffekte sich durch das Auslagern verschiedener Bereiche ergeben, und je mehr Krankenhäuser ihre Versorgung zusammen organisieren. Die Investitionskosten sind im Vergleich zunächst hoch. Auch steigen logistische und finanzielle Aufwendungen durch Transportwege. Für die Versorgung von Sterilgut sind erhöhte Kontaminationsrisiken zu beachten. In allen Bereichen lässt sich aber durch technologische Lösungen die Abwicklung so opti-

Krankenhäuser lagern Bereiche wie die AEMP verstärkt in Dienstleistungszentren aus .

© Roger / stock.adobe.com – Stock Photo. Posed by a model.

mieren und vereinfachen, dass langfristig deutliche wirtschaftliche Vorteile entstehen können. Durch Automatisierungen im Lager kann zum Beispiel Personalmangel kompensiert und die Zufriedenheit der bestehenden Mitarbeiter deutlich gesteigert werden. Gleiches gilt für die Apotheke: Die hausinternen Pharmazeuten bringen weiterhin ihre Expertise und Erfahrung ein und können sich mithilfe von automatischer Kommissionierung und einem Unit-Dose-System auf fachliche Fragen konzentrieren. Die automatische Dosierung der Medikamente reduziert zudem Fehler. Der Neubau eines externen Dienstleistungszentrums ermöglicht eine komplette Neugestaltung aller Versorgungsbereiche, ohne den Krankenhausbetrieb mit Baulärm und Baustaub zu belasten. Der Platzgewinn im eigenen Haus kann genutzt werden, um neue medizinische Bereiche zu erschließen oder bestehende Abteilungen aufzurüsten.

Welches die optimale Lösung ist um das Krankenhaus zu bewirtschaften, muss im Einzelfall geprüft werden. Behält man aber die langfristigen Effekte der Integration neuer Technologien, von Platzgewinn oder -Verlust, Personalmanagement und möglicher Synergieeffekte im Blick, ist ein externes Dienstleistungszentrum in Eigenbewirtschaftung oft eine sehr attraktive Option. ■



Martin Schröter ist Geschäftsführer der Lenus GmbH.
© Lenus GmbH



Michael Wilms leitet das Projektmanagement bei der Lenus GmbH.
© Lenus GmbH