

# Krankenhausorganisation unter den Bedingungen der Konvergenzphase

Helmut Nawratil  
Hartmut Ponßen

# Vorstellungen



**Helmut Nawratil**  
**Bezirkskliniken Mittelfranken**  
**-Vorstand –**

**NHX.Health AG**  
**- Vorstand -**

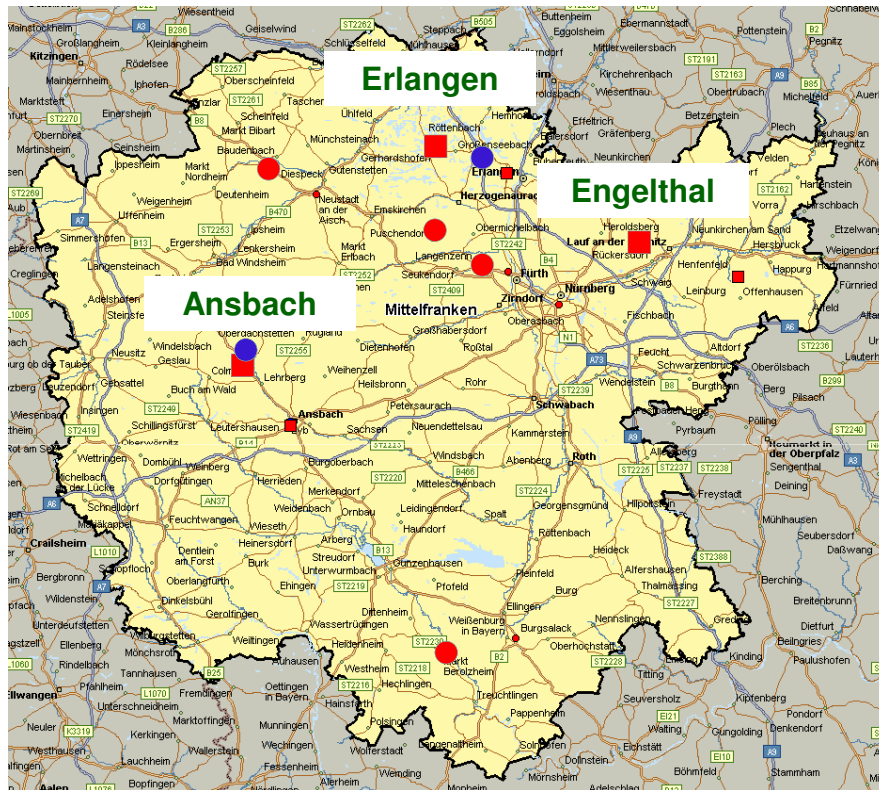


**Hartmut Ponßen**  
**GÖK Consulting AG**  
**- Vorstand -**

# Agenda

- 1. Einleitung**
- 2. Herausforderungen und Trends**
- 3. Implikationen für die Leistungserbringer**
- 4. Lösungsansätze der Bezirkskliniken Mittelfranken**
- 5. Zusammenfassung und Ausblick**

# Die Bezirkskliniken Mittelfranken – Überblick (I/II)



- Tageskliniken/ Ambulanzen
- Klinikstandort
- Soziotherapeutische Wohnheime

- Das **Kommunalunternehmen Bezirkskliniken Mittelfranken (BM)** ist seit 2005 zusammengeschlossen
- „**Frankenalb Klinik**“ (FAK) in Engelthal, (200 Betten)
- „**Klinikum am Europakanal**“ (KAE) in Erlangen (683 Betten)
- • „**Bezirksklinikum Ansbach**“ (BKA) (751 Betten)
- **4 Tageskliniken und zwei Heimen**
- **3.000 Beschäftigten**
- **>1.700 Betten und Behandlungsplätzen**

# Die Bezirkskliniken Mittelfranken – Überblick (II/II)



**Erlangen**

- **Psychiatrie**
- **Psychosomatik**
- **Neurologische Reha (Phase A-D)**
- **Forensik**



**Engelthal**

- **Psychiatrie**
- **Psychosomatik**



**Ansbach**

- **Psychiatrie**
- **Psychosomatik**
- **Geriatrische Reha**
- **Forensik**

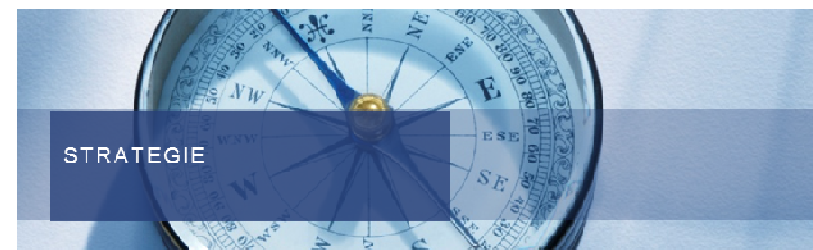
## NHX.Health AG

- Seit 5 Jahren bieten wir mit 45 Executives erfolgreich Interimmanagement im deutschsprachigen Gesundheitswesen für Projekt-, Leitungs- und Restrukturierungsaufgaben an
- [info@nhx-health.de](mailto:info@nhx-health.de)
- [www.nhx-health.de](http://www.nhx-health.de)



# GÖK Consulting AG

- Seit 25 Jahren beraten wir Leistungserbringer aller Trägerformen im deutschsprachigen Gesundheitswesen bei der Optimierung der Kosten- und Erlössituation und bei der strategischen Ausrichtung



# Einleitung

## ➤ Zielsetzung des PEPP-Systems

Leistungsgerechte und transparente Abrechnung (mehr Erlös für komplizierte Fälle – weniger Erlös für unkomplizierte Fälle)

Verknüpfung von Leistung und Vergütung soll die Ressourcen krankenhausintern wie auch krankenhausübergreifend effizienter einzusetzen

Veränderung des Wettbewerbes von finanziellen Anreizen hin zu strukturellen Ansätzen

Die Qualität der Leistungen soll durch die Entwicklung von Qualitätsindikatoren gefördert werden

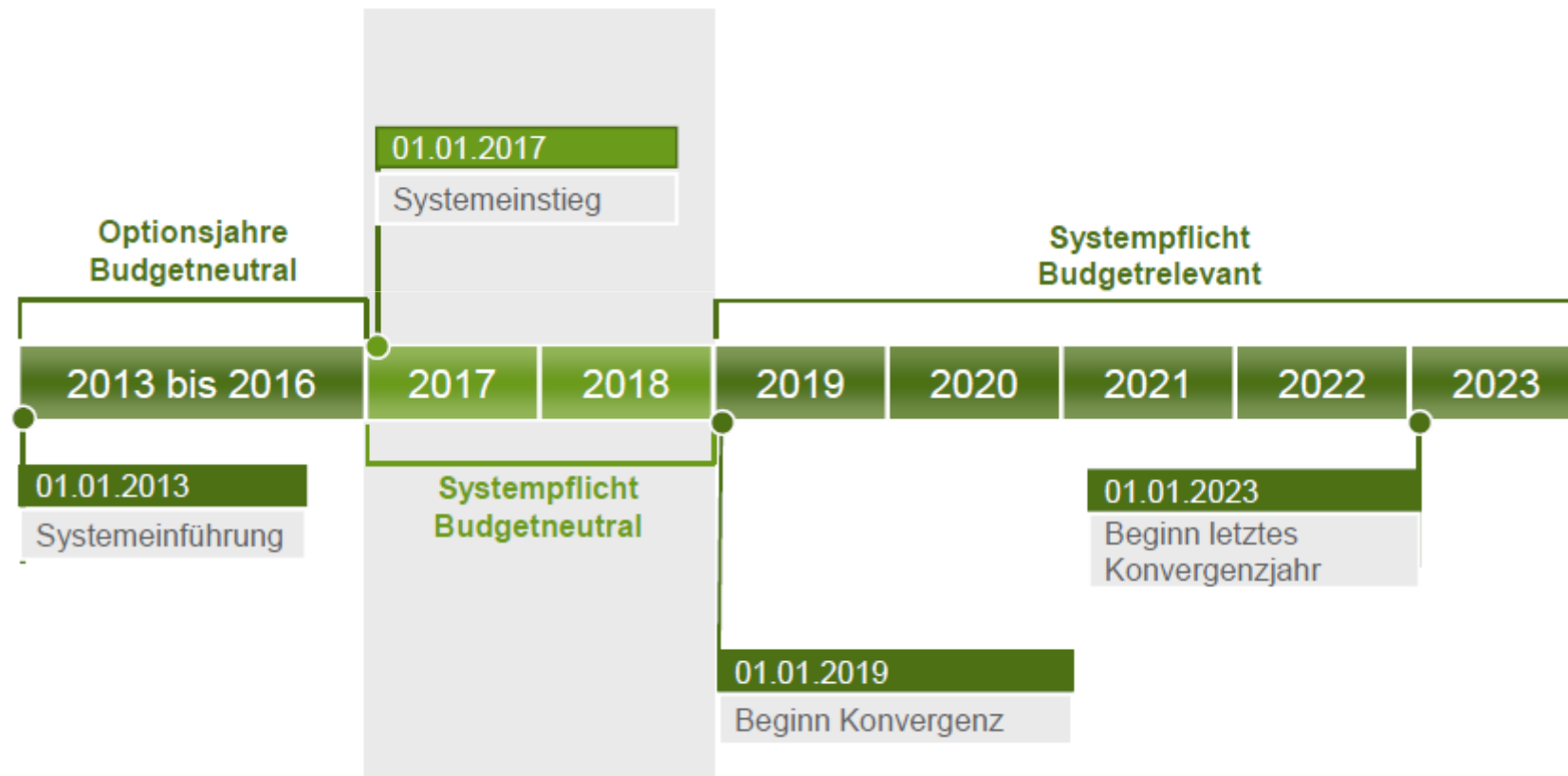
Lernendes System (Anpassung des Leistungskataloges auf Basis der übermittelten Datensätze)

Steuerungsinstrument für die Kostenentwicklung



# Einleitung

## ➤ Zeitplan für die Umstellung



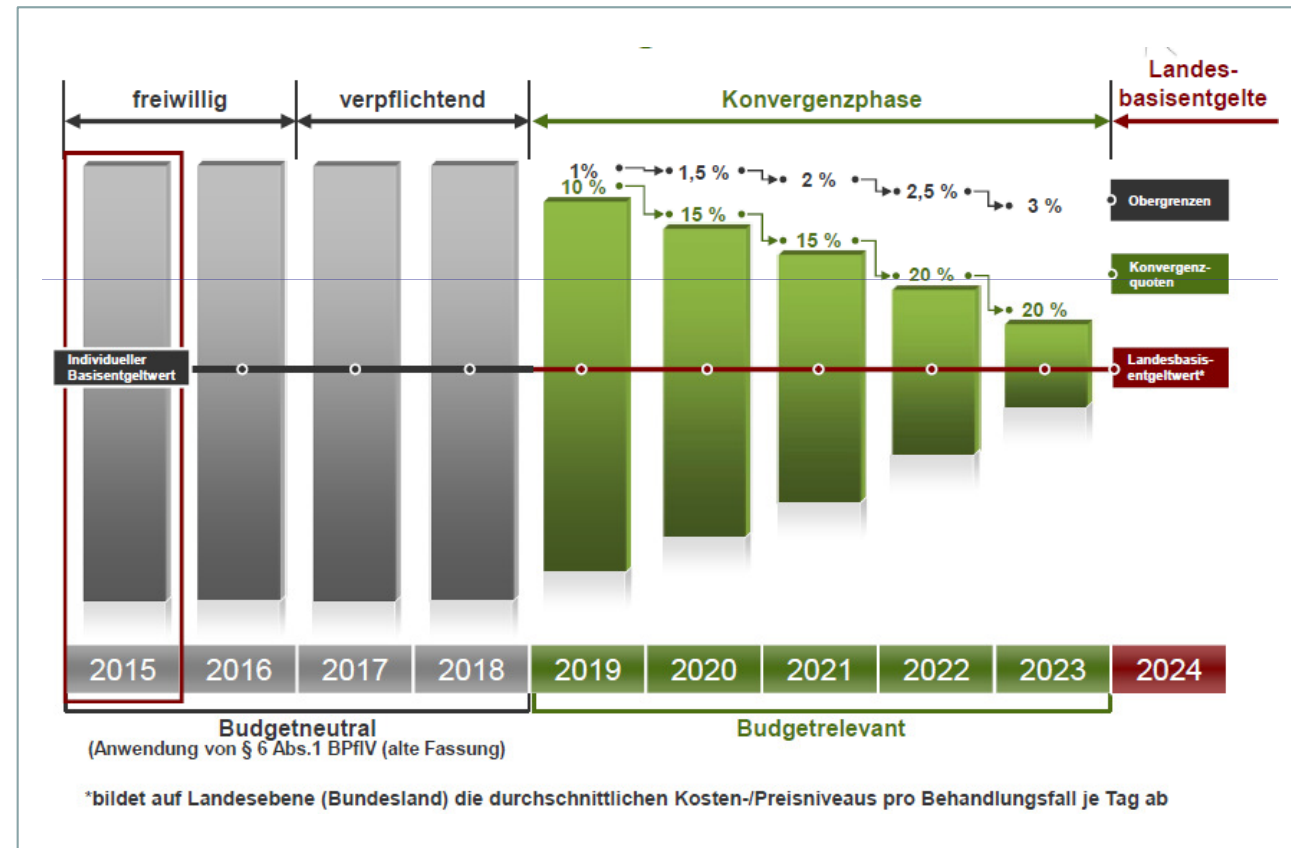
# Agenda

1. Einleitung
2. Herausforderungen und Trends
3. Implikationen für die Leistungserbringer
4. Lösungsansätze der Bezirkskliniken Mittelfranken
5. Zusammenfassung und Ausblick

# Auswirkungen der PEPP-Einführung

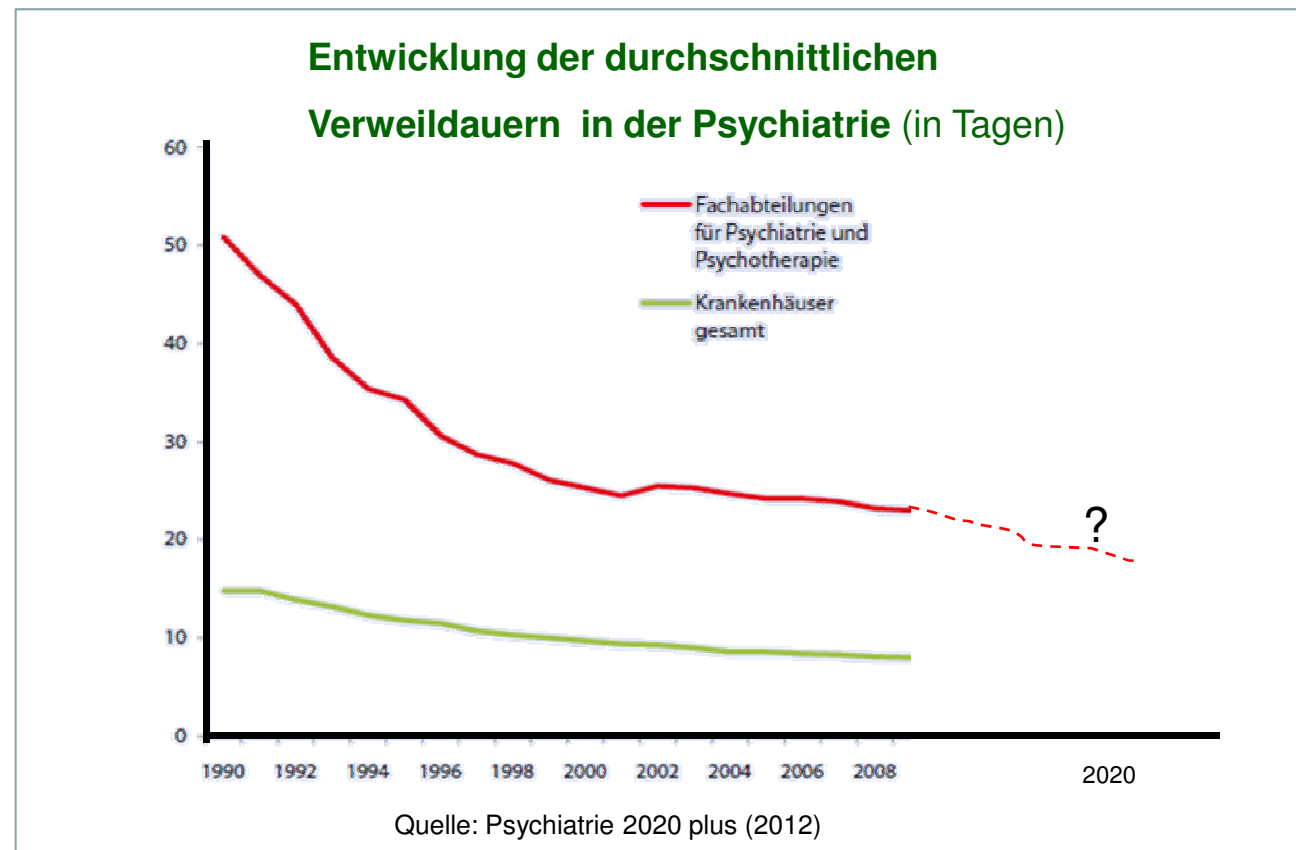
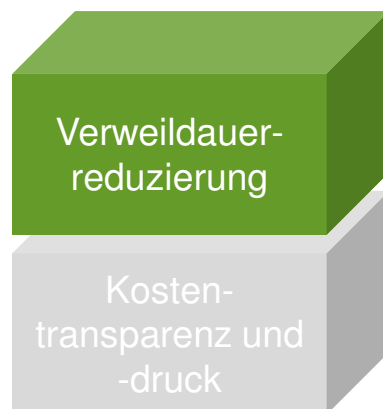
- Die Vergütung wird den Kostenstrukturen angepasst und schmilzt tendenziell ab

Kosten-  
transparenz und  
-druck



# Auswirkungen der PEPP-Einführung

- Die Verweildauern haben in der Vergangenheit schon abgenommen und werden durch die PEPPS weiter reduziert

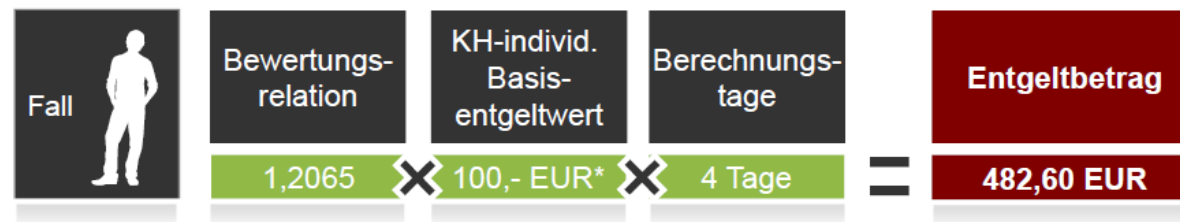
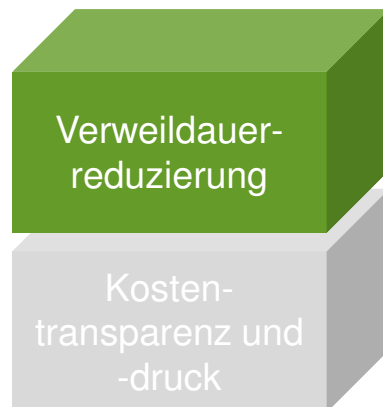


# Auswirkungen der PEPP-Einführung

- Eine längere Verweildauer führt aufgrund der sinkenden Bewertungsrelation zu einer geringeren Vergütung pro Tag

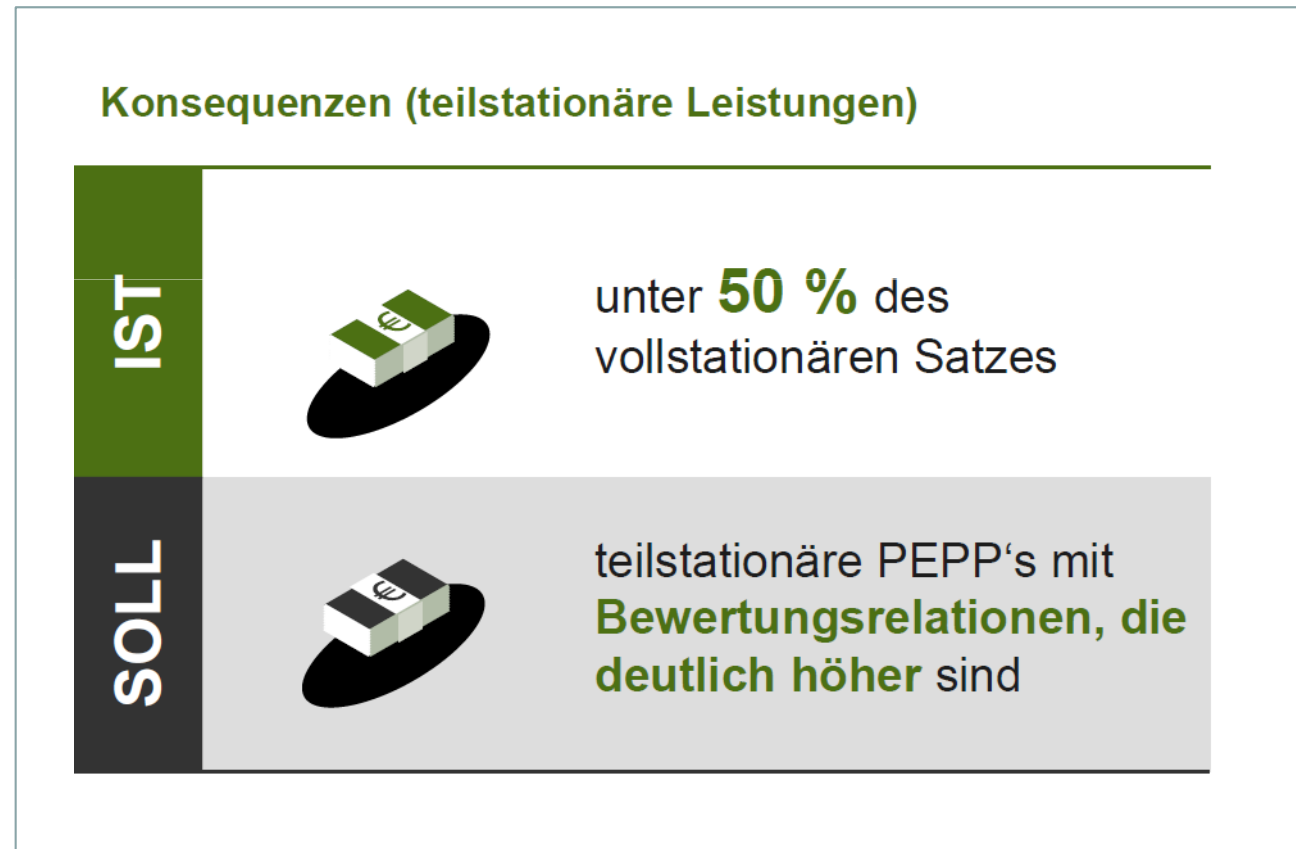
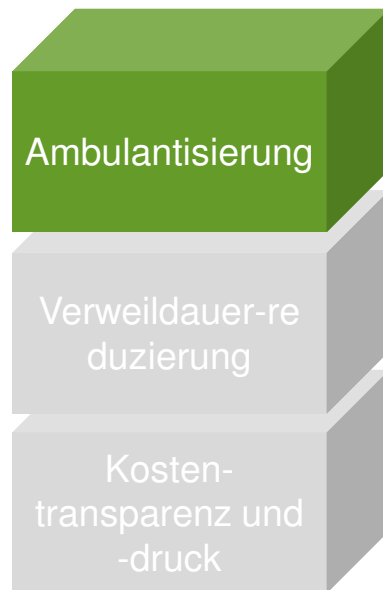
## Konsequenzen (Beispiel ab 2015)

PEPP	Bezeichnung	Anzahl Berechnungstage / Vergütungsklasse	Bewertungsrelation je Tag
1	2	3	4
<b>Strukturkategorie Psychiatrie, vollstationär</b>			
PA02B	Psychische und Verhaltensstörungen durch psychotrope Substanzen mit komplizierender Konstellation oder mit multiplem Substanzmissbrauch bei Opiat- oder Kokainkonsum oder mit hoher Therapieintensität oder mit Mutter/Vater-Kind-Setting	1	1,3400
		2	1,2741
		3	1,2341
		4	1,2065
		5	1,1940
		6	1,1825



# Auswirkungen der PEPP-Einführung

- Kürzere Verweildauern und höhere teilstationäre Vergütungen führen zu einer verstärkten ambulanten Versorgung



# Auswirkungen der PEPP-Einführung

## ➤ MDK-Prüfverhalten

### vor Einführung PEPP

- befristete Kostenzusage nach Aufnahmeanzeige
- ggf. Verlängerungsantrag
- wenn strittig, Verhandlung in einem Einigungsausschuss (KK, KH, Träger, MDK)
- vereinzelt MDK-Prüfungen
- Prüfgründe  
kaum primäre Fehlbelegung  
fast ausschließlich sekundäre Fehlbelegung

### nach PEPP-Einführung

- unbefristete Kostenzusage durch KK per DTA-Verfahren (§301 SGB V)
- Prüfung nach Entlassung durch MDK, wenn Auftrag durch KK
- Prüfgründe  
primäre Fehlbelegung  
sekundäre Fehlbelegung  
Kodierqualität (korrekte Doku von Diagnosen und Leistungen)

# Auswirkungen der PEPP-Einführung

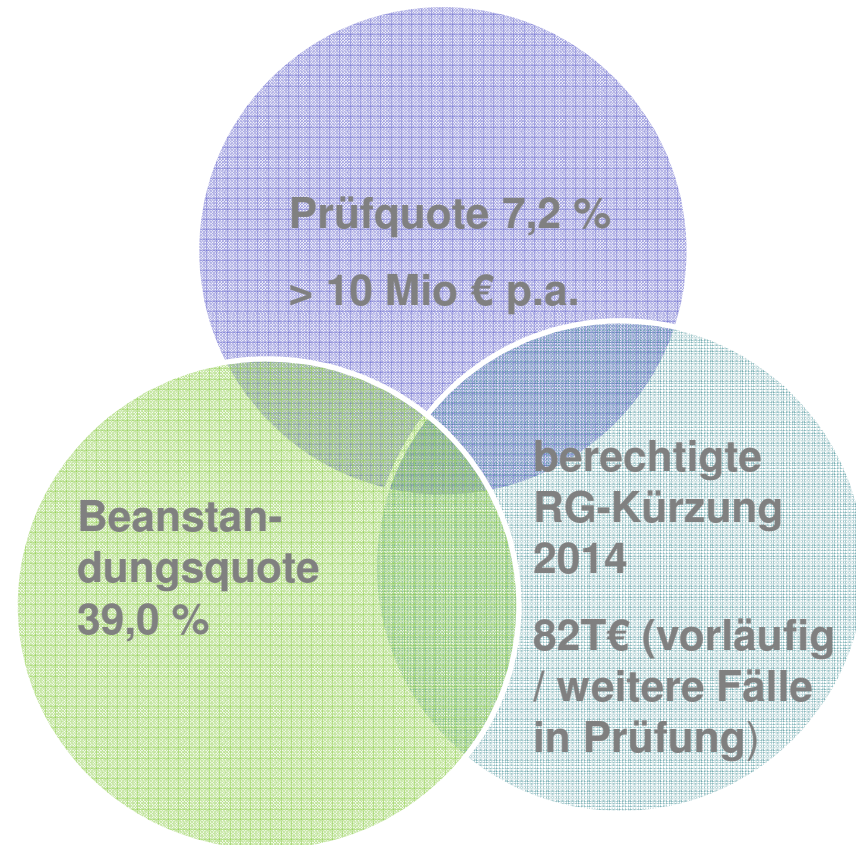
## ➤ MDK-Prüfverhalten

### PsychPV

- vorher Anzahl von Verlängerungsanträgen nicht erfasst
- Kürzungen im Einigungsausschuss nicht erfasst
- keine repräsentative Anzahl von Fallprüfungen

deshalb kein Vergleich 2013 mit 2014 im Prüfverhalten möglich!!

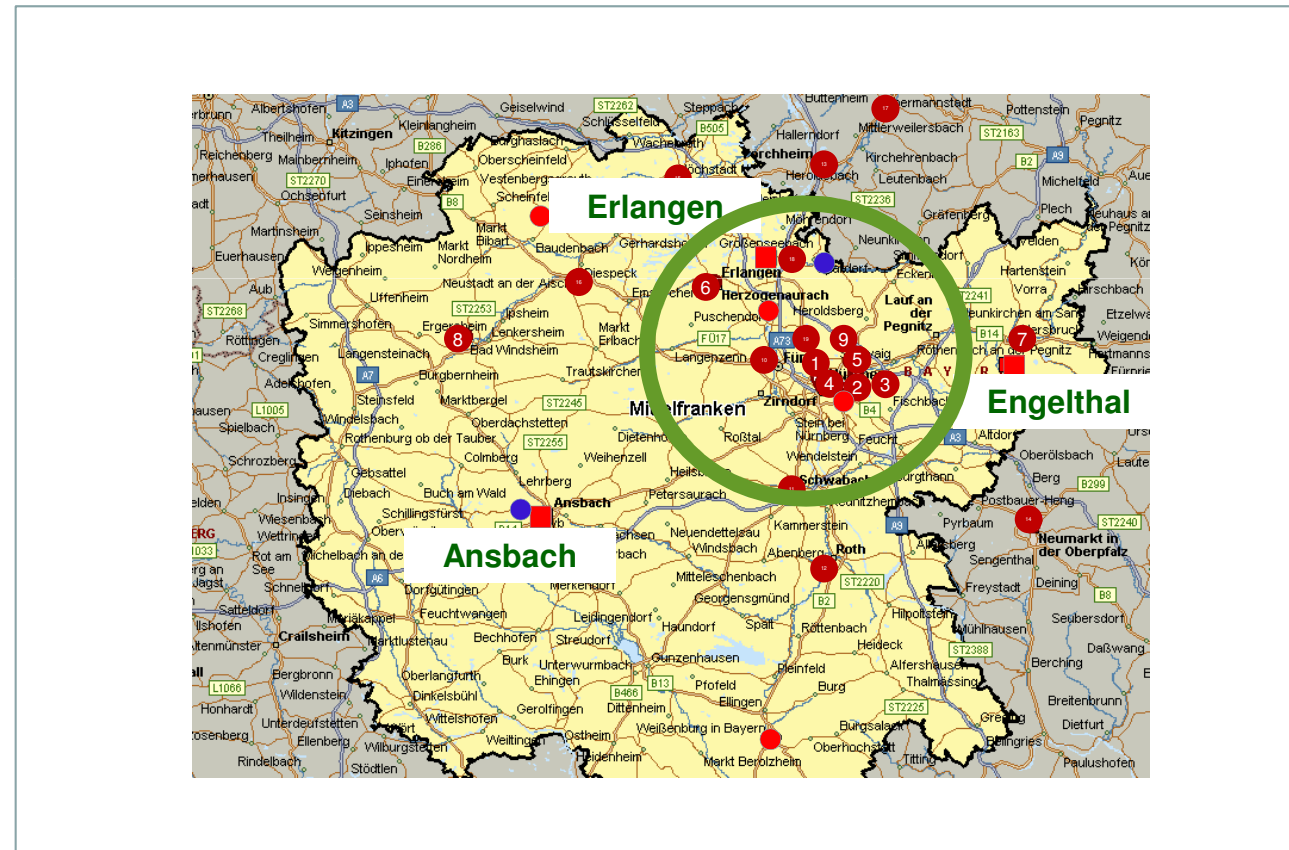
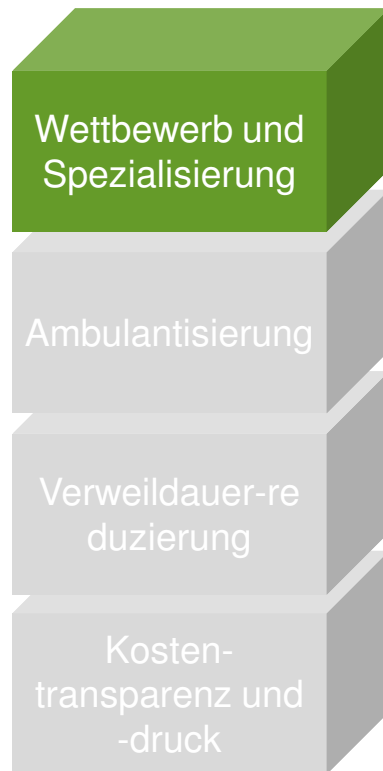
### PEPP





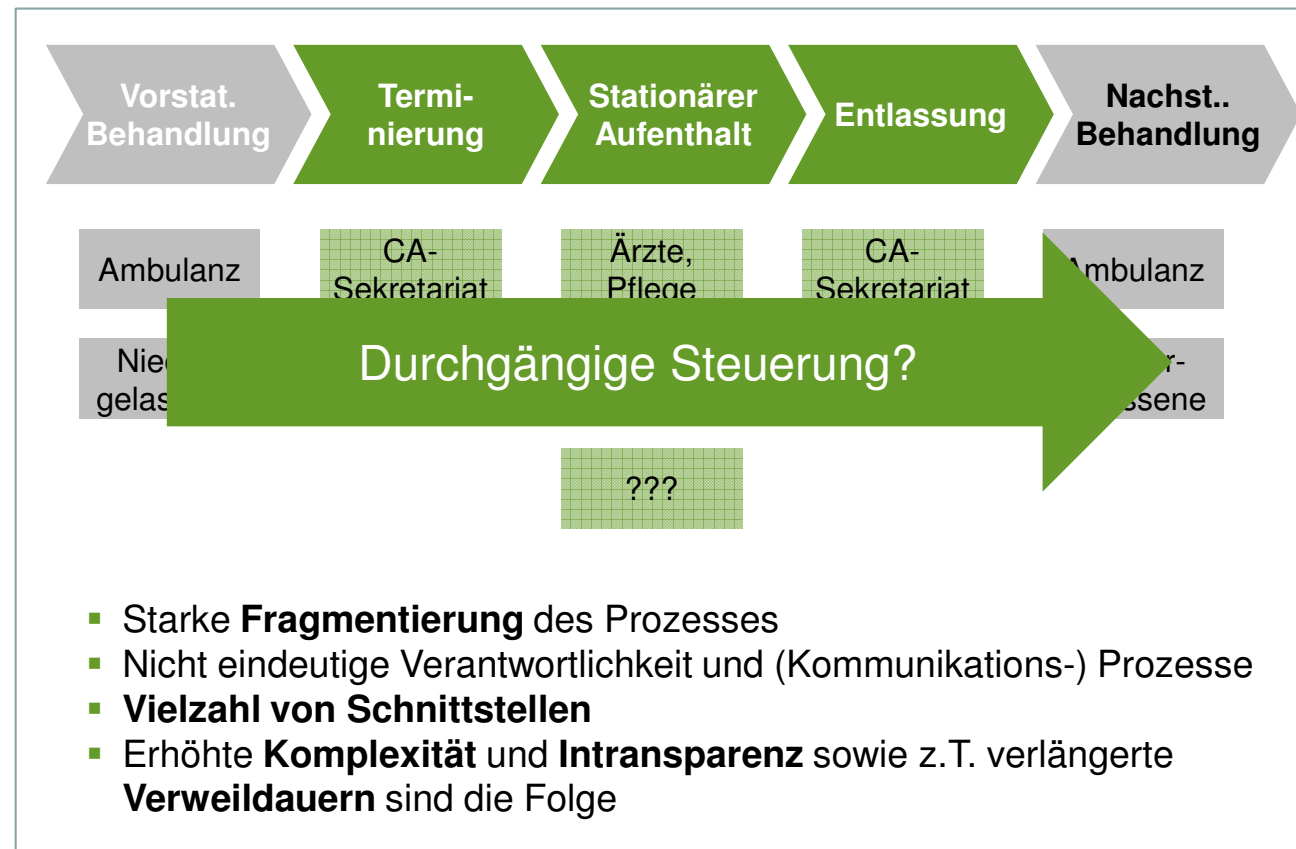
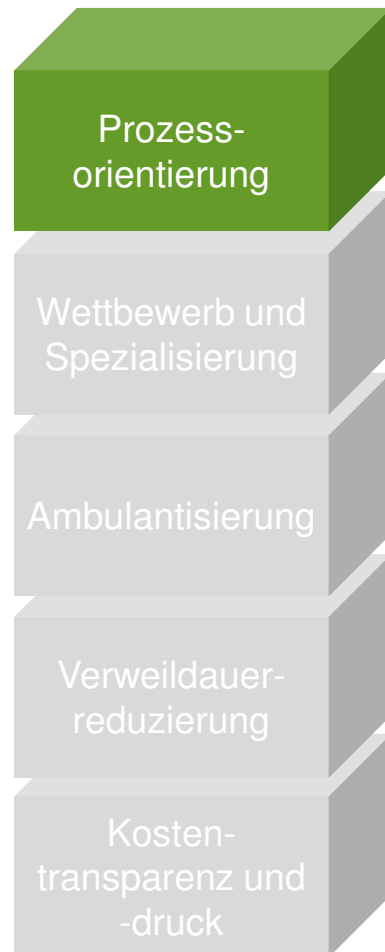
# Auswirkungen der PEPP-Einführung

- Die Leistungstransparenz wird zu vermehrten Wettbewerb und zu einer zunehmenden Spezialisierung führen



# Auswirkungen der PEPP-Einführung

- Von der Funktions- zur Prozessorientierung – Verweildauersteuerung, Aufnahmen-, Belegungs-, Entlassmanagement



# Agenda

1. Einleitung
2. Herausforderungen und Trends
3. Implikationen für die Leistungserbringer
4. Lösungsansätze der Bezirkskliniken Mittelfranken
5. Zusammenfassung und Ausblick

# Implikationen für die Leistungserbringer

## ➤ Horizontale und vertikale Strategiedimensionen



# Agenda

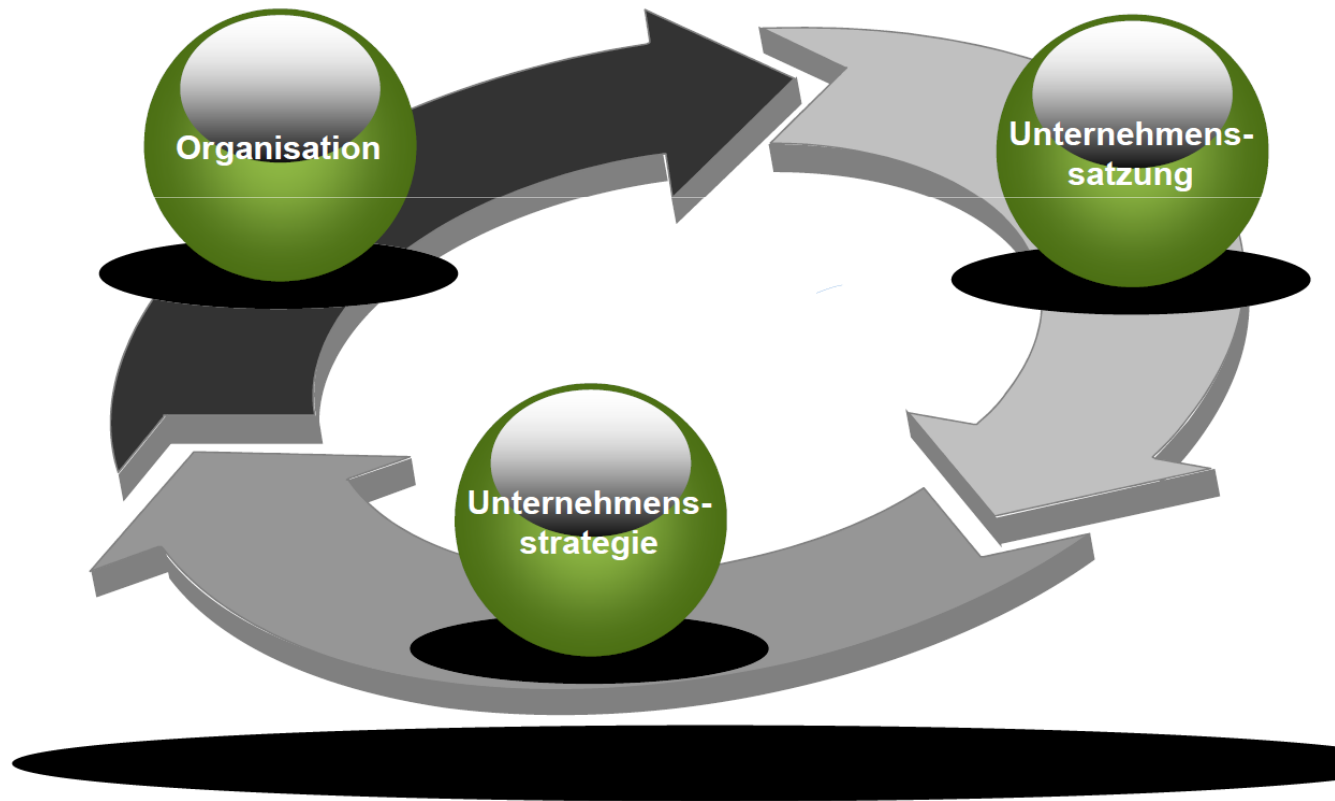
1. Einleitung
2. Herausforderungen und Trends
3. Implikationen für die Leistungserbringer
4. Lösungsansätze der Bezirkskliniken Mittelfranken
5. Zusammenfassung und Ausblick

1

## Lösungsansätze – strategische Ausrichtung

- In 2013 wurde eine Unternehmensstrategie 2017 erarbeitet, die Grundlage der Weiterentwicklung der BM sind

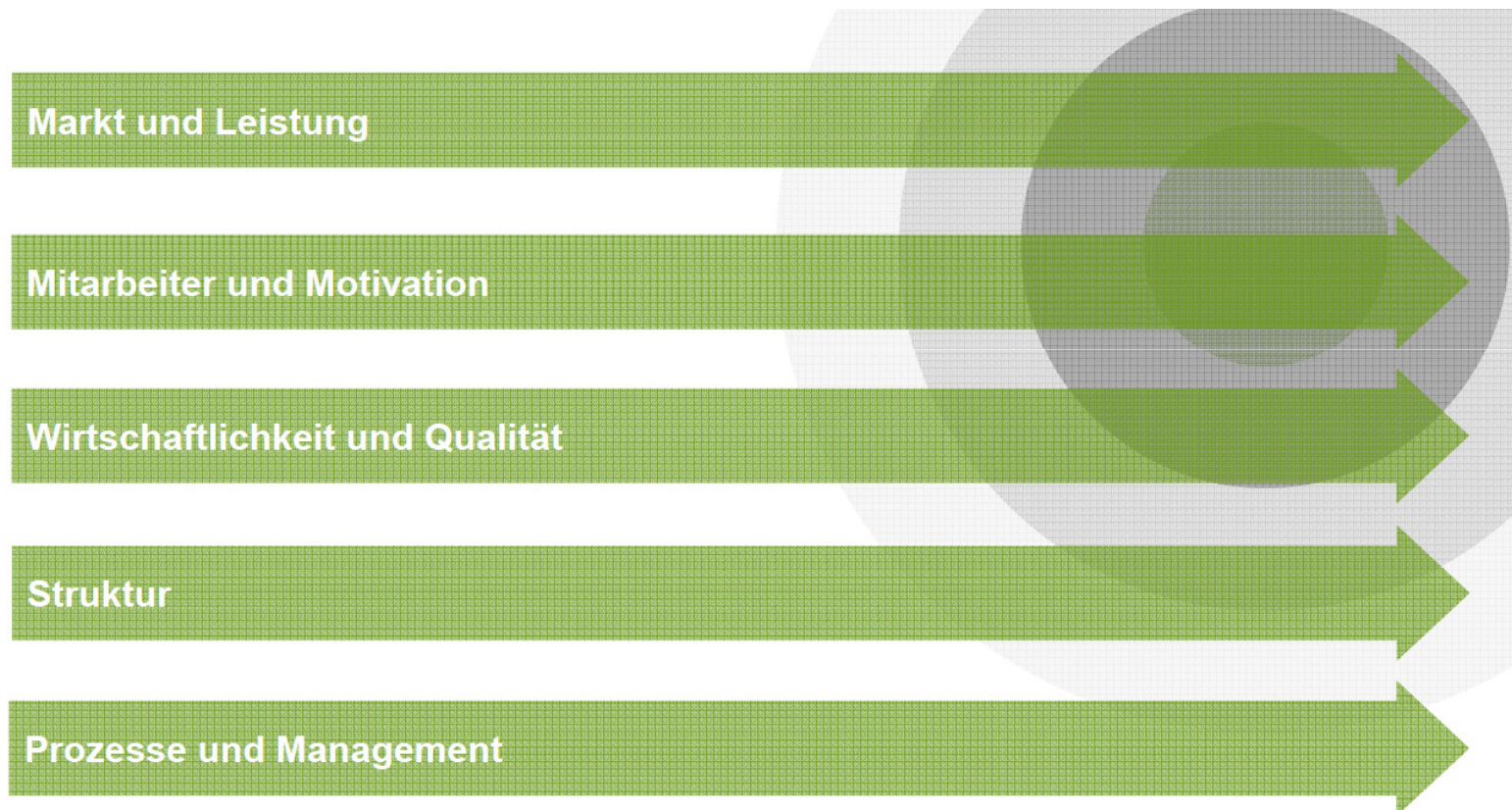
Strategisches Vorgehen:  
Von der Satzung zur Organisation



1

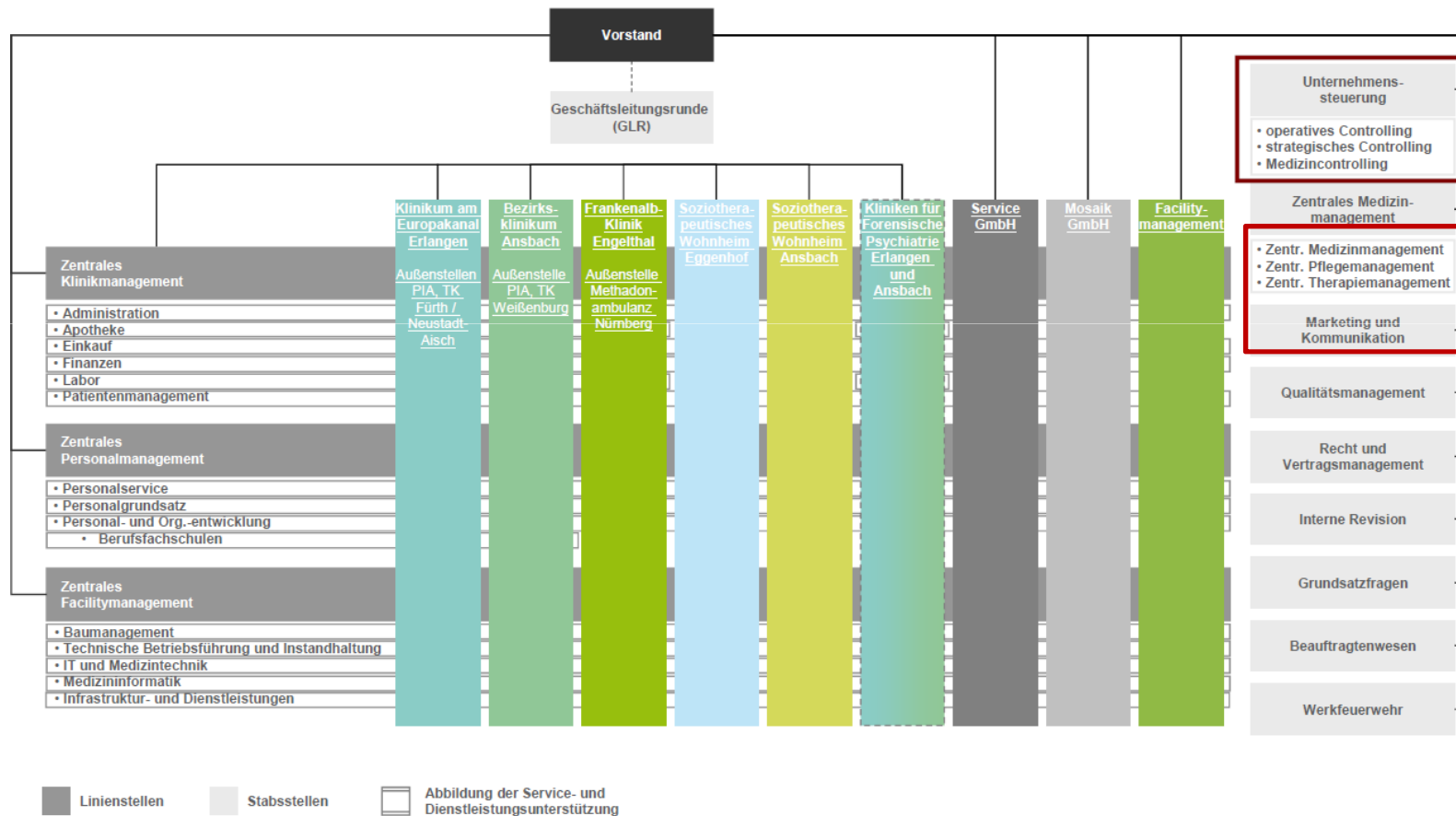
## Lösungsansätze– strategische Ausrichtung

- In fünf Zieldimensionen wurde die strategischen Unternehmensziele in > 35 strat. Kennzahlen definiert



## Lösungsansätze - Professionalisierung

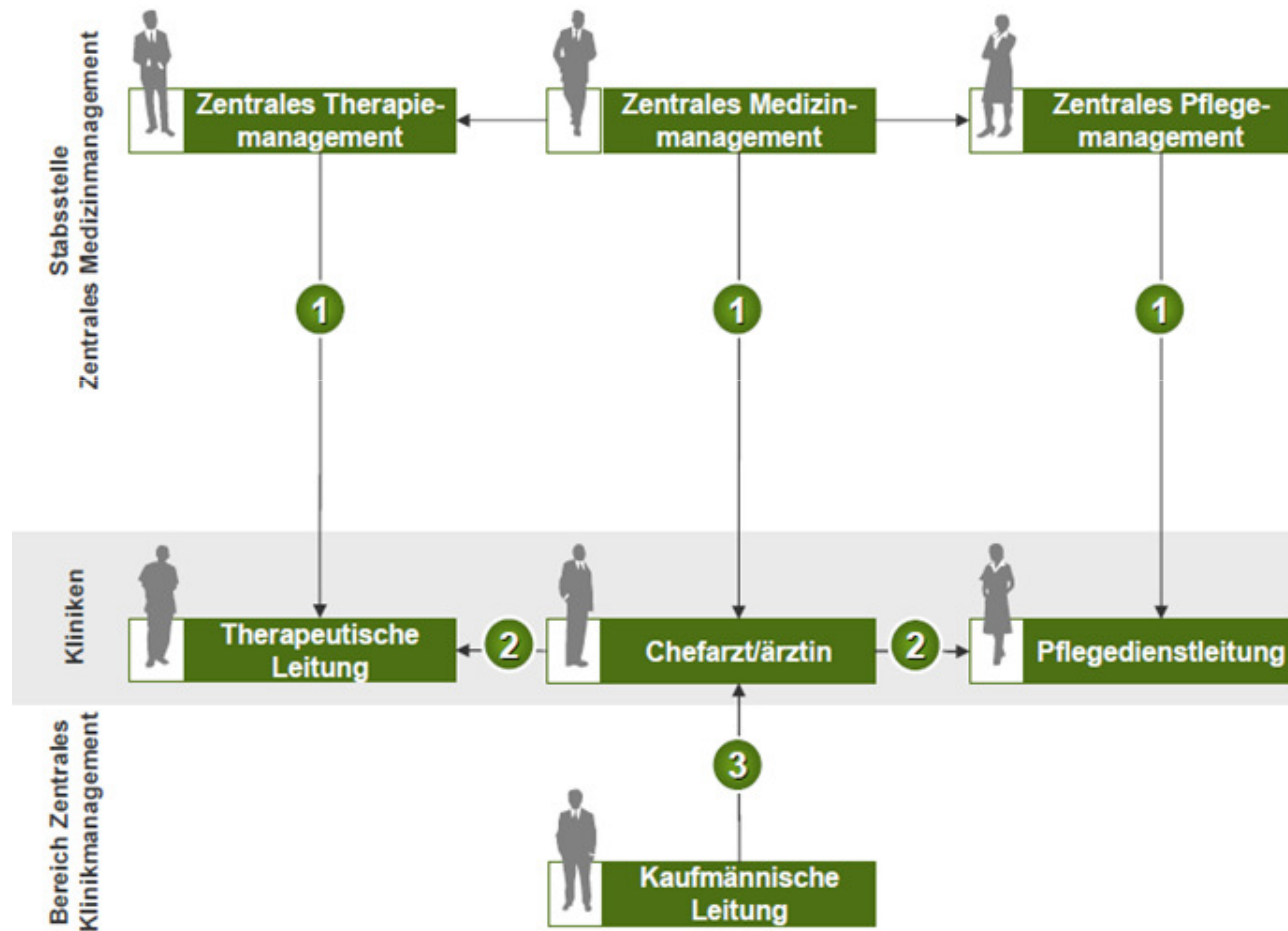
- Die Organisation wurde prozessorientiert umgewandelt
- Stabsstellen koordinieren die Weiterentwicklung der Fachabteilungen





# Lösungsansätze - Professionalisierung

## ➤ Zentrale Prozesse und Verantwortlichkeiten



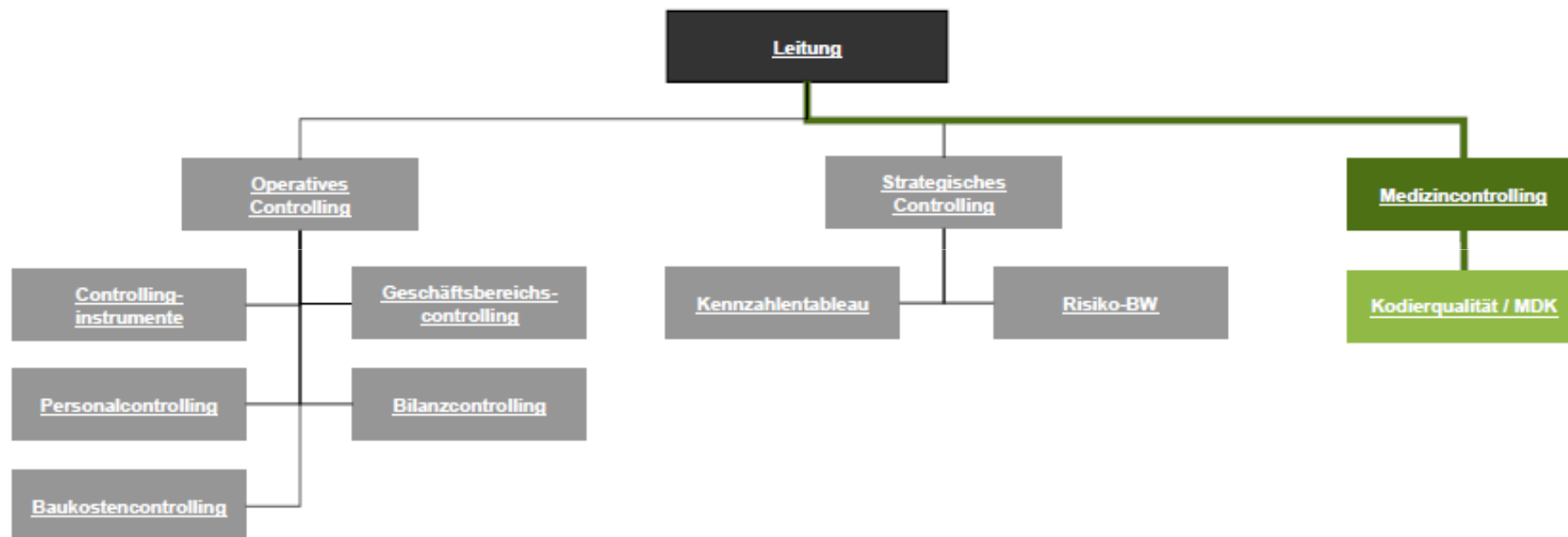
- 1 fachlich**
- Entwicklung strategischer Businesskonzepte und -profile für das medizinische, pflegerische und therapeutische Leistungsportfolio
  - Umsetzung von Leitlinien und Entwicklung von Behandlungspfaden
  - Unterstützung bei der Fortbildung der patientennahen Berufsgruppen
  - Richtlinienkompetenz (z. B. Standards, Dienstaufgabenbeschr.)

- 2 fachlich**
- Belegungssteuerung
  - Behandlungsprozess

- 3 organisatorisch**
- wirtschaftlich

## Lösungsansätze - Professionalisierung

- Aufbau eines Medizincontrolling unter der Leitung eines Oberarztes und Zuordnung zur Abteilung Unternehmenssteuerung



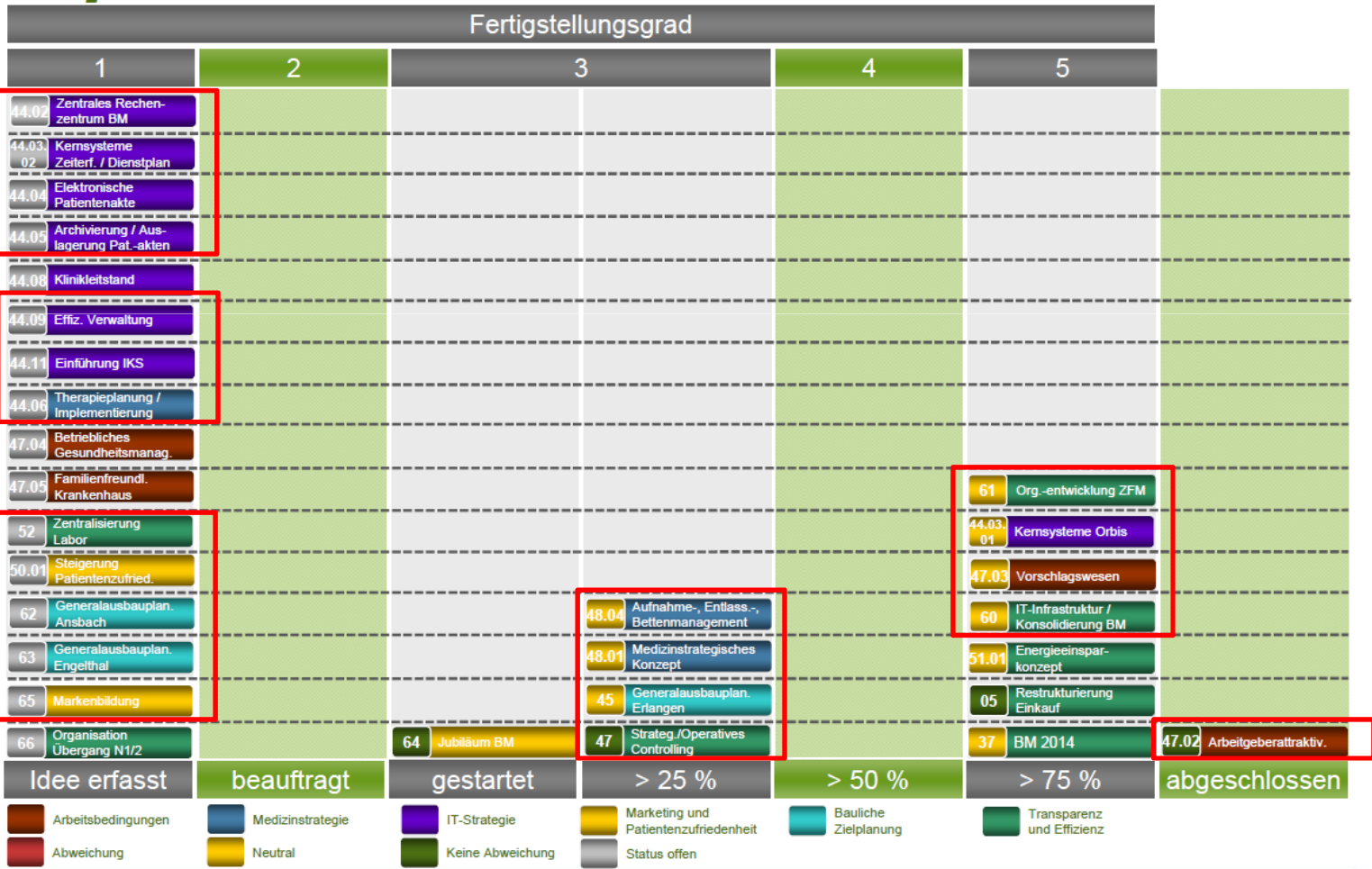
# 2

## Lösungsansätze - Professionalisierung



### ➤ Professionelle Steuerung der strategischen Projekte

### Projektlandschaft Verlauf



## Lösungsansätze – Vernetzte Strukturen

- Aufbau eigener ambulanter Strukturen und strategische Kooperationen mit komplementären Anbietern



0

&gt;80

Vor-  
stationär

Teil-station  
är

Stationär

Nach-  
Stationär

### Kooperationen im stationären Bereich (Auszug)

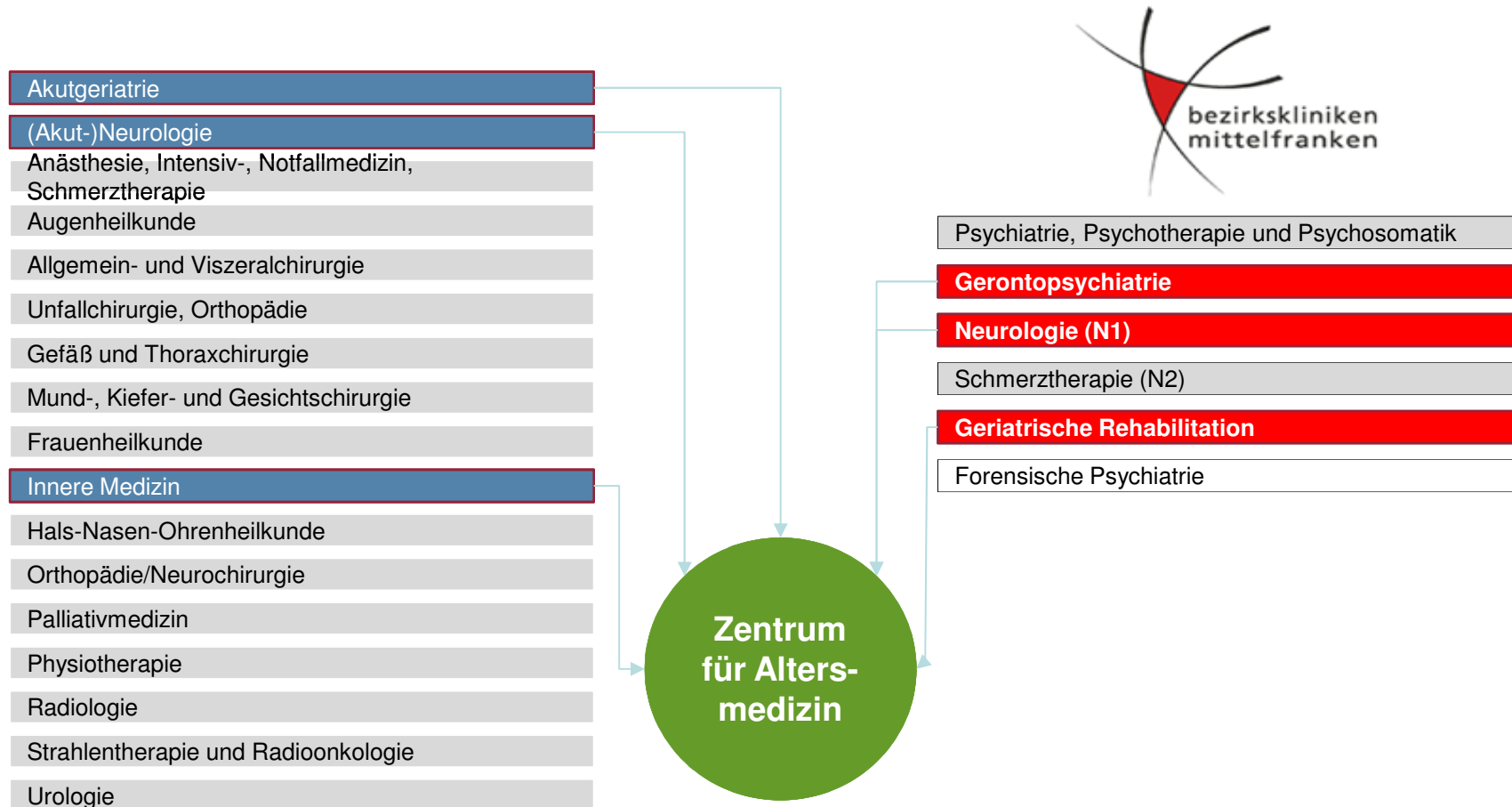
- Sicherung der kaufkräftigen Gebiete im Bereich Nürnberg durch wohnortnahe Angebote**
  - Ausbau der Kooperation mit Kliniken im Bereich Kinder- und Jugendpsychiatrie
- Aufbau tragfähiger Kooperationen mit der Konkurrenz zur Begrenzung von Angebotsausweitung und Außenwahrnehmung**
  - Sucht
  - Forschung
  - ...
- Schaffung neuer psychosomatischer Angebote in Kooperation mit somatischen Häusern in den Bereichen:**
  - Schmerz
  - Herzbeschwerden
  - Schwindel / Tinnitus
  - Betreuung rund um die Geburt
  - Psychoonkologische Angebote
  - ...



## Lösungsansätze – Vernetzte Strukturen



- Vernetzung mit anderen, komplementären Anbietern, um eine bessere Patientenversorgung zu gewährleisten



## Lösungsansätze – Marketing / Markenbildung



- **Marketing/Markt ist eine der fünf Zieldimensionen; 1% des Umsatzes für Marketing/Markenbildung; 2015 ist Jahr der Markenbildung bei den BM**

### Interne Maßnahmen

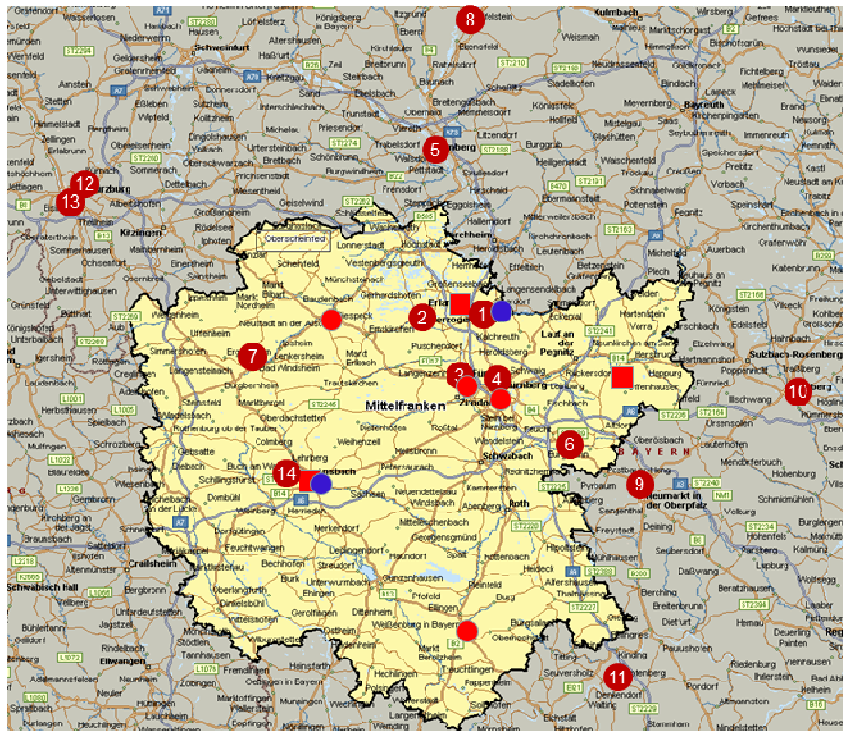
- Konzeption interne Markenbildung 2020/2025 neues
- internes Infonet, Intranet
- Transparenz ins Unternehmen
  - ZDF in MA-Versammlungen
  - Vorstandsinfos
  - Mitarbeiter-Brief
- Jährliche Mitarbeiterbefragung
- Patienten-/Angehörigenbefragung
- 360-Grad-Feedback der Führung

### Externe Maßnahmen

- Aufbau Key-Accounting
- Konzeption externe Markenbildung 2020/2025
- Internetauftritt, Facebook etc.
- Transparenzoffensive zur Entstigmatisierung des Maßregelvollzugs
- Förderstiftung zum Social Sponsoring und Fundraising
- Regelm. Zuweiserbefragungen
- Politische Hintergrundgespräche und Informationsveranstaltungen

# Lösungsansätze – Marketing / Markenbildung

- Wer seine Wettbewerber kennt, kann sich erfolgreich mit einer eigenen Marke positionieren



## Legende

- Tageskliniken/ Ambulanzen
- Klinikstandort
- Soziotherapeutische Wohnheime
- Ⓝ Wettbewerber

## Wettbewerber bis 100 KM

- (1) Universitätsklinik Erlangen
- (2) Fachklinik Herzogenaurach
- (3) Klinikum Fürth
- (4) Klinikum Nürnberg
- (5) Sozialstiftung Bamberg
- (6) Krankenhaus Rummelsberg
- (7) Dr. Becker Kiliani-Klinik - Abteilung für neurologische Frührehabilitation Phase B
- (8) Schön Klinik Bad Staffelstein
- (9) Klinikum Neumarkt
- (10) Klinikum St. Marien Amberg
- (11) Klinik Kipfenberg
- (12) Universitätsklinikum Würzburg
- (13) Stiftung Juliusspital Würzburg
- (14) Klinikum Ansbach

## Lösungsansätze – Marketing / Markenbildung

- **Aufbau und Weiterentwicklung von exzellenten Angeboten mit Leuchtturmcharakter**



**Erlangen**

- **Borderline-Sucht Station** (als einzige neben der Einrichtung der Charité´ in Berlin)
- **Gehörlosen-psychiatrie** (eines von zwei Angeboten im deutschsprachigen Raum)



**Engelthal**

- Portfolio  
Burnout-Klinik



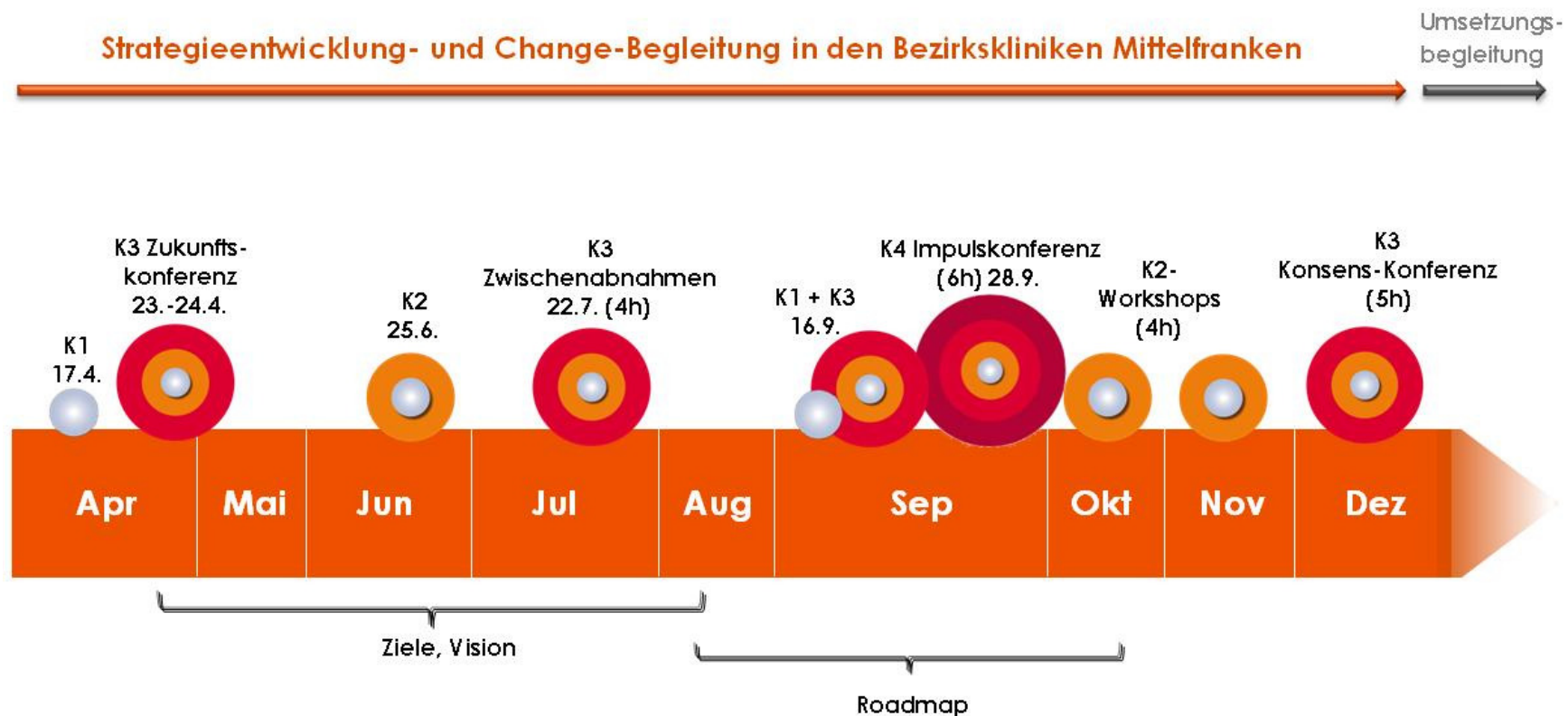
**Ansbach**

- **Präventionsambulanz der forensischen Klinik Ansbach**  
(wissenschaftliche Begleitung sowie geplanter Übernahme des Modellversuchs in das Maßregelvollzugsgesetz des Freistaates Bayern)



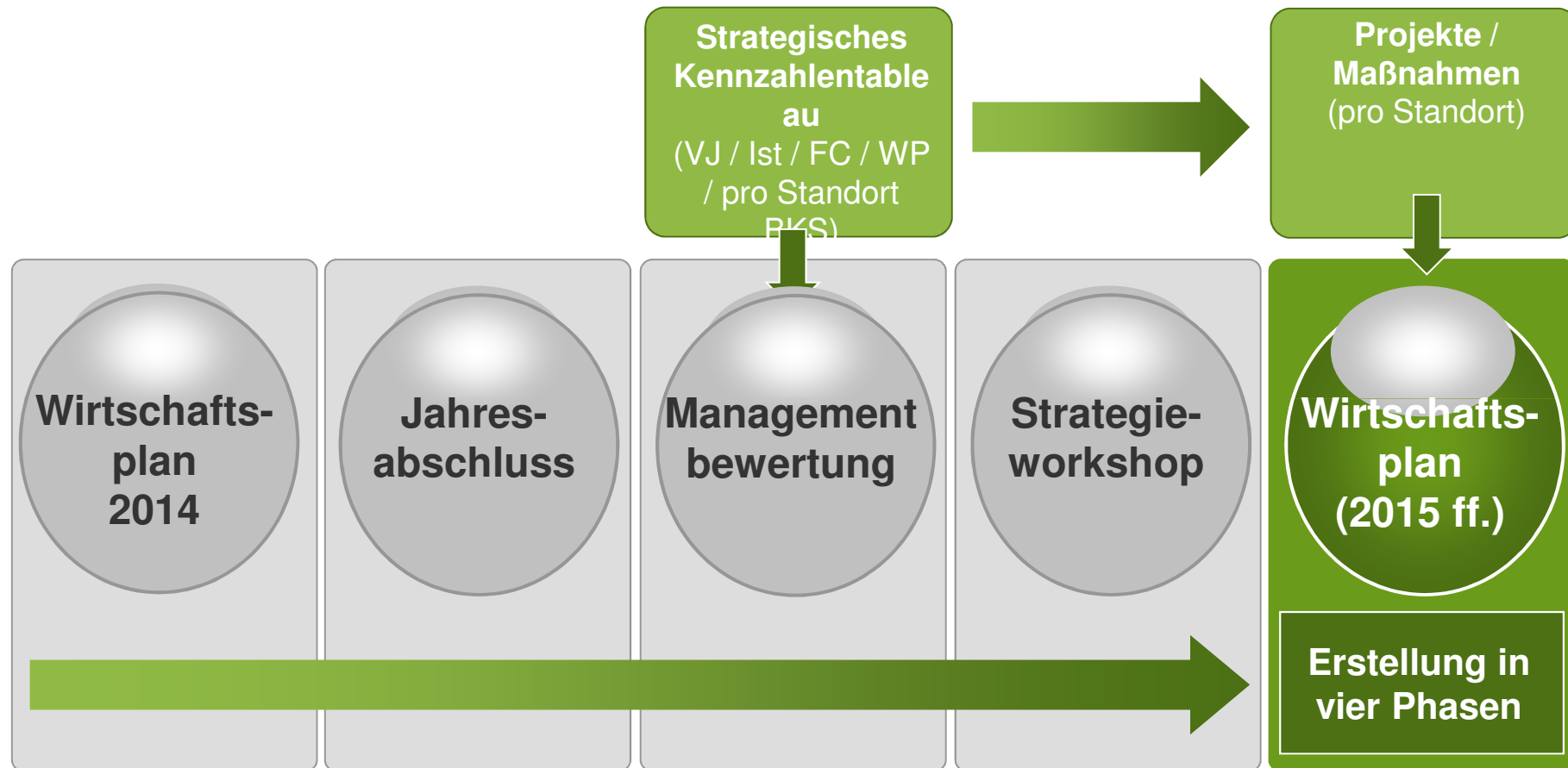
## Lösungsansätze – Change Management

- Der Strategieprozess wurde gemeinsam mit den Mitarbeitern und Führungskräften be-/erarbeitet



## Lösungsansätze – strategische Steuerung/Führung

➤ Von der Strategie zum Wirtschaftsplan zum Erfolg



# Agenda

1. Einleitung
2. Herausforderungen und Trends
3. Implikationen für die Leistungserbringer
4. Lösungsansätze der Bezirkskliniken Mittelfranken
5. Zusammenfassung und Ausblick

# Zusammenfassung und Ausblick

## ➤ Die bisherigen Ansätze zeigen (wirtschaftliche) Wirkung

- (1) Die Einführung der PEPPs bietet neben den bekannten Risiken auch Chancen für die Leistungserbringer
- (2) Die frühzeitige Einstellung auf das PEPP-System bringt Wettbewerbsvorteile.
- (3) Die PEPPs werden den wirtschaftlichen Druck auf die Leistungserbringer deutlich erhöhen.
- (4) Um die dazu notwendigen Veränderungsprozesse initiieren und erfolgreich umsetzen zu können, ist eine klare, kommunizierte Strategie notwendig.
- (5) ...
- (6) ...

# Alles verstanden?

„Was hältst du  
von PEPP?“



„Super  
Trainer!, aber..“

