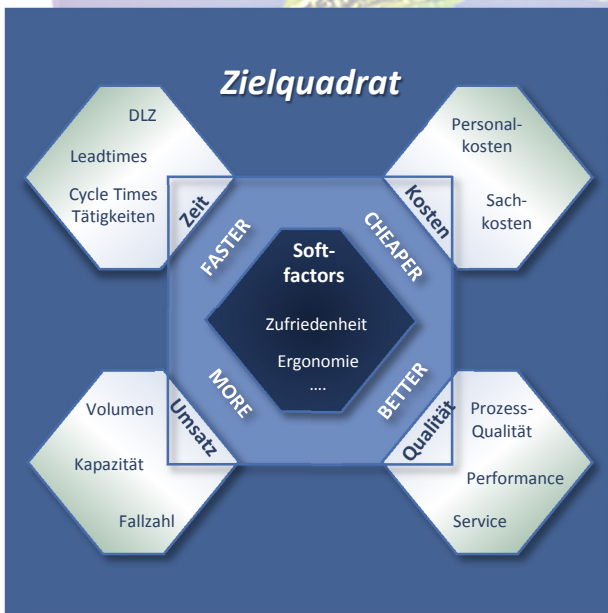


# Hospital Excellence

Effizienzprogramm für Kliniken und Krankenhäuser

Lernen von der Industrie und anderen Branchen



## ■ Ausgangslage der Krankenhäuser in Deutschland heute

Nach der Studie *Krankenhaus Barometer 2014* macht inzwischen knapp **jedes zweite Krankenhaus in Deutschland Verluste**. Bei der jährlichen Umfrage des Deutschen Krankenhausinstituts (DKI) unter den Kliniken ab 50 Betten gaben **42 Prozent** an, im vergangenen Jahr **rote Zahlen** geschrieben zu haben. Gegenüber dem Vorjahr entspricht dies zwar einem leichten Rückgang, da hier noch 51% einen Jahresfehlbetrag aufwiesen, dennoch wird die Lage weiterhin als kritisch angesehen.

Der **negative Trend** zeigt sich auch in weiteren Zahlen: **39 Prozent** der Kliniken gaben an, dass sich ihr **Jahresergebnis verschlechtert** habe. **Für 2015** erwarten **39 Prozent eine weitere Verschlechterung** der Lage und **nur 22 Prozent einen Aufwärtstrend**. Derzeit beurteilen **43 Prozent** der deutschen Krankenhäuser ihre **wirtschaftliche Lage als unbefriedigend**.

Die Finanzsituation ist nur eines von **mehreren großen Problemen**, mit denen die Krankenhäuser laut der DKI-Umfrage kämpfen. Schwierig ist es nach wie vor für viele Kliniken, genügend **Ärzte und Pflegepersonal** zu finden. Auch wenn sich die Situation im vergangenen Jahr leicht entspannte, klagten 58 Prozent der Krankenhäuser über Schwierigkeiten bei der Besetzung von Arztstellen. 34 Prozent der Kliniken können nicht alle ihre Stellen im Pflegebereich besetzen. Deutschlandweit fehlen demnach in den Krankenhäusern 2300 Schwestern und Pfleger auf den Normalstationen und weitere 1600 auf den Intensivstationen. Bei den Ärzten sind bundesweit etwa 2000 Vollzeitstellen vakant.

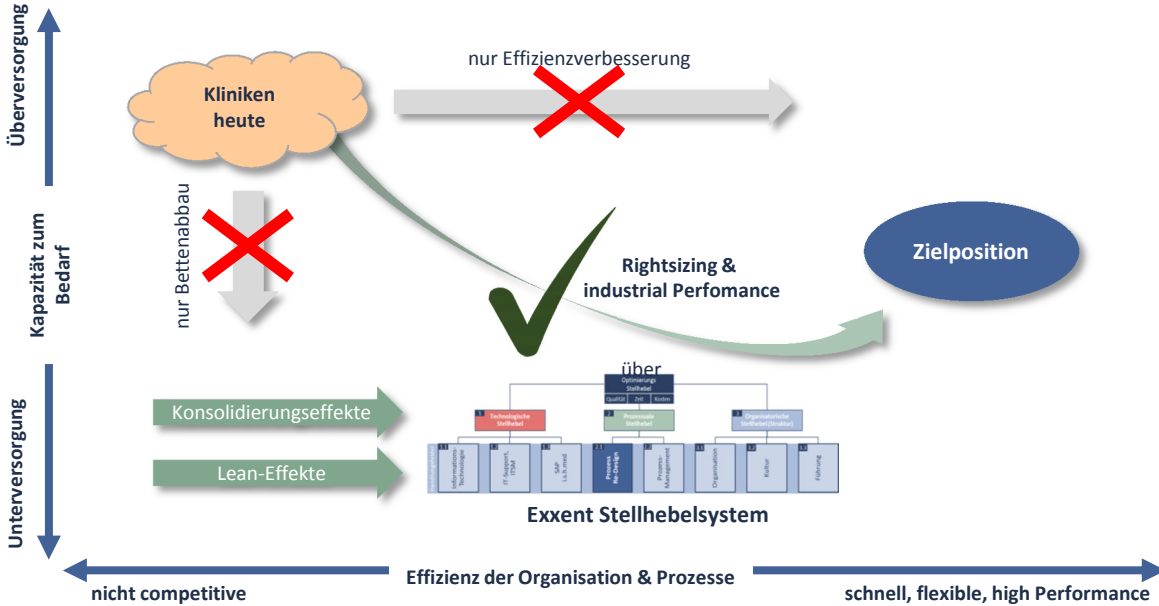
## ■ Unsere Meinung zur Drucksituation der Kliniken in Deutschland

- Die Gesamtkostensituation und Ertragslage der **Kliniken in Deutschland ist weiterhin sehr kritisch**, Einschnitte und tiefgreifende **Restrukturierungen sind überfällig**.
- Die Einführung von **Case Mixes und weitere Anreize zur Gesamteffizienz** haben jedoch **noch nicht und allein** dazu geführt, dass der **gesamthafte Leistungsprozess am Patienten** den heutigen Anforderungen eines zufriedenen „Gesundheits-Konsumenten“ und eines **industriellen Produktionsprozesses** genügt.
- **Die Patientenzentrierung und Kundenorientierung** nimmt zu - der internationale Wettbewerb macht es vor.
- **Effizienz-, Leistungs- und Zufriedenheitsziele** müssen ausbalanciert werden und gleichberechtigt Gültigkeit haben.
- **Lerneffekte aus anderen Branchen** sowie Best-Practice-Orientierungen haben bis jetzt keinen Einzug gefunden und sind nicht etabliert.
- Der scheinbare Widerspruch zwischen **Prozessorientierung einerseits und Patientenorientierung** andererseits ist **noch nicht gelöst**.
- **Verkrustete Organisationsstrukturen und Silo-Denken** der medizinischen Fachabteilungen und Stationen sind noch zu dominant.
- Die **Systemlandschaft ist historisch komplex gewachsen** und umfasst heute eine **zum Teil unbeherrschbare Vielfalt** an Medizintechnik, Anwendungen, Schnittstellenlösungen, KIS, ERP-Systeme, Tools, .....
- Der **schnelle Ruf nach neuer Technologie** soll oft schnelle Heilung der Probleme bringen, ohne dass sichergestellt ist, dass dadurch **wirklich die Probleme in den Prozessen gelöst** werden.
- Es besteht **bei allen Berufsgruppen eine gefühlte und tatsächliche Dauerarbeitsüberlastung**.
- Eine **gemeinsame Sicht aller Stakeholder und Berufsgruppen** auf die Problemsituation und die richtigen Lösungswege existiert noch nicht.
- In der Vergangenheit **waren die beiden Haupttreiber der Innovation in Krankenhäusern die Medizintechnik und die Welt der IT-Systeme**. Aufgrund der zunehmenden Kapitalknappheit und sinkenden Investitionsbereitschaft tritt an deren Stelle nun der **permanente Optimierungsdruck**. Es werden **neue Stellhebel** gesucht und eine **konsequente Prozess- und Patientenzentrierung nach industriellem Vorbild**.

Studien zur  
Lage der  
Krankenhäuser

Drucksituation der  
Krankenhäuser in  
Deutschland:  
Neuer Stellhebel-Mix  
gesucht

**Hospital Excellence: Die Klinik muss in eine Position mit optimaler Versorgung und Performance gebracht werden**



Zielsystem von Kapazität und Effizienz der Kliniken in Deutschland

Diese Excellence-Position ins **Gleichgewicht von Effizienz und Patientenzufriedenheit** zu bringen ist ein anspruchsvoller Weg und die größte Herausforderung: **Patienten-Orientierung, gesamtheitliche und vernetzte** Sicht auf die Klinik, Gestaltung von **verketteten und verknüpften Prozessen**, und die **Ausbalancierung eines Zielsystems** müssen beachtet werden.

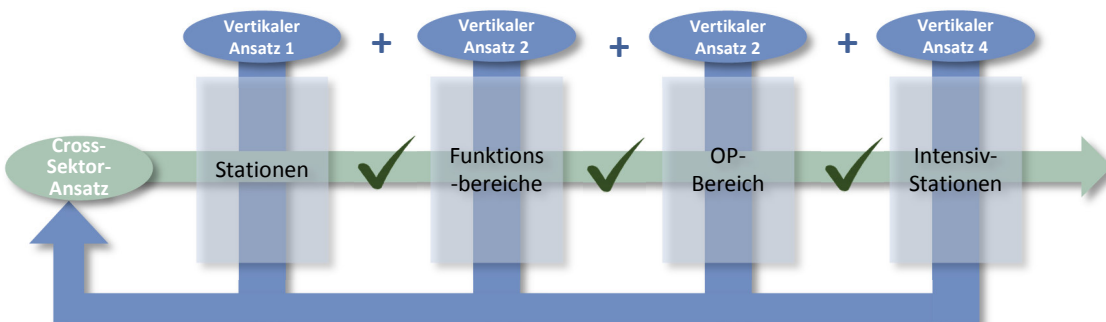
Deshalb muss die **patientenzentrierte Prozessorientierung** zum alles dominierenden Leitprinzip aller zukünftigen Innovations- und Effizienzmaßnahmen werden. Die operativen Prozess- und Versorgungsketten stehen dabei im Mittelpunkt aller Bemühungen.

Das Exxent **Stellhebelsystem** zur Optimierung und Effizienzsteigerung bewirkt die nachhaltige Kostensenkung bei mindestens gleicher Betriebsleistung und ermöglicht zukünftiges profitables Wachstum.

**Der Exxent Cross-Sektor-Ansatz für Untersuchungen und Optimierungen**

Meist wird in Kliniken in den Fachabteilungen nur intern organisiert und verbessert (vertikal), oft mehrfach und separat. Schnittstellen zu anderen Bereichen werden dabei häufig kaum beachtet (Silodenken).

Der **Cross-Sektor-Ansatz** beinhaltet sowohl die Kombination der bisherigen vertikalen Ansätze, d.h. auch Ergebnisse aus vorherigen Verbesserungs-Projekten werden mit einbezogen (Lessons Learned), als auch die **bereichs- und berufsgruppenübergreifende** Konsolidierung mit neu definierten **Stellhebeln und Maßnahmen**.



Cross-Sektor-Ansatz

■ Überblick - der Exxent-Ansatz für Hospital Excellence ist ...

■ ... **prozessorientiert**

Das Prozesshaus und die Prozess-Landkarten der Klinik als Basis-Plattform der Verbesserungen; Fokussierung im Projekt auf prozessuale Schwerpunktthemen.



■ ... **patienten-/kundenorientiert**

Die patienten-zentrierte Organisation: Patientenorientierte Strukturen, Systeme, Leistungen und Philosophie.



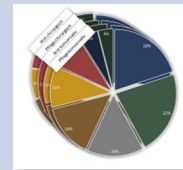
■ ... **mitarbeiterorientiert**

Die Bedürfnisse und Probleme der Mitarbeiter werden direkt an der Basis aufgenommen und visualisiert (Brown Paper) und fließen direkt in die Lösungsfindung ein.



■ ... **berufsgruppenorientiert**

Cross-sektionaler Ansatz und berufsgruppenspezifische Tätigkeits-Struktur-Analysen.



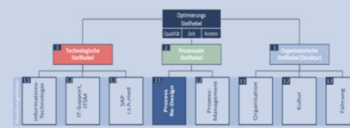
■ ... **best-Practice-orientiert**

Lernen von anderen Kliniken, Branchen und der Industrie (4.0). Berücksichtigung von etablierten und erprobten Good- und Best-Practices in Kombination mit eigenen Erfahrungen und Expertisen.



■ ... **hebelorientiert**

Das Prozessual-technologische Stellhebel-Konzept. Definierte Vorgehensweise zur Lösungs- und Hebel-Generierung.



■ ... **zielsystemorientiert**

Ziel-Quadrat „Hospital Excellence“: Prozessual-technologische Stellhebel führen zur Erfüllung von Erfolgsfaktoren und damit zur Zielerreichung.



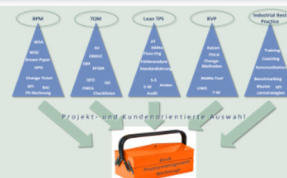
■ ... **potenzialorientiert**

Potenzialermittlungen zum konkreten Zielbeitrag von Prozesslösungen.

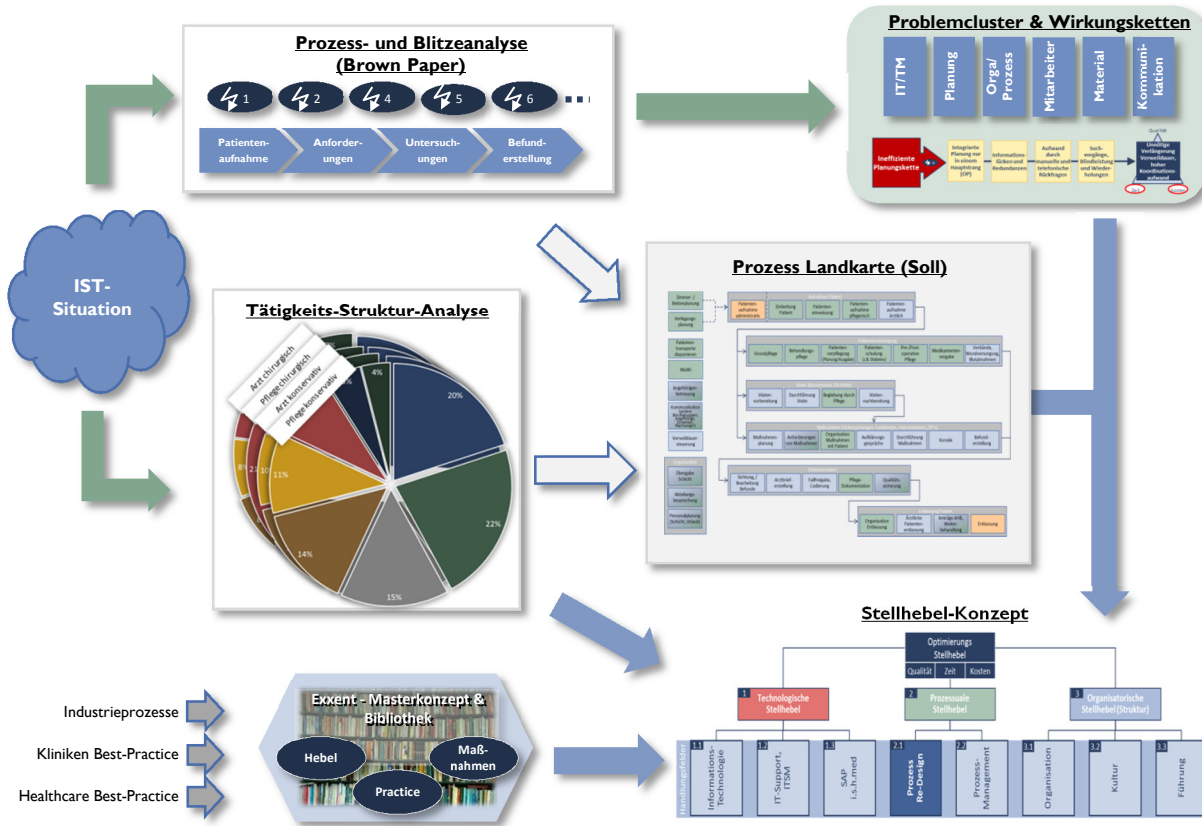


■ ... **umsetzungsorientiert**

Orchestrierung und Anwendung von Umsetzung- und Durchsetzungshebel.

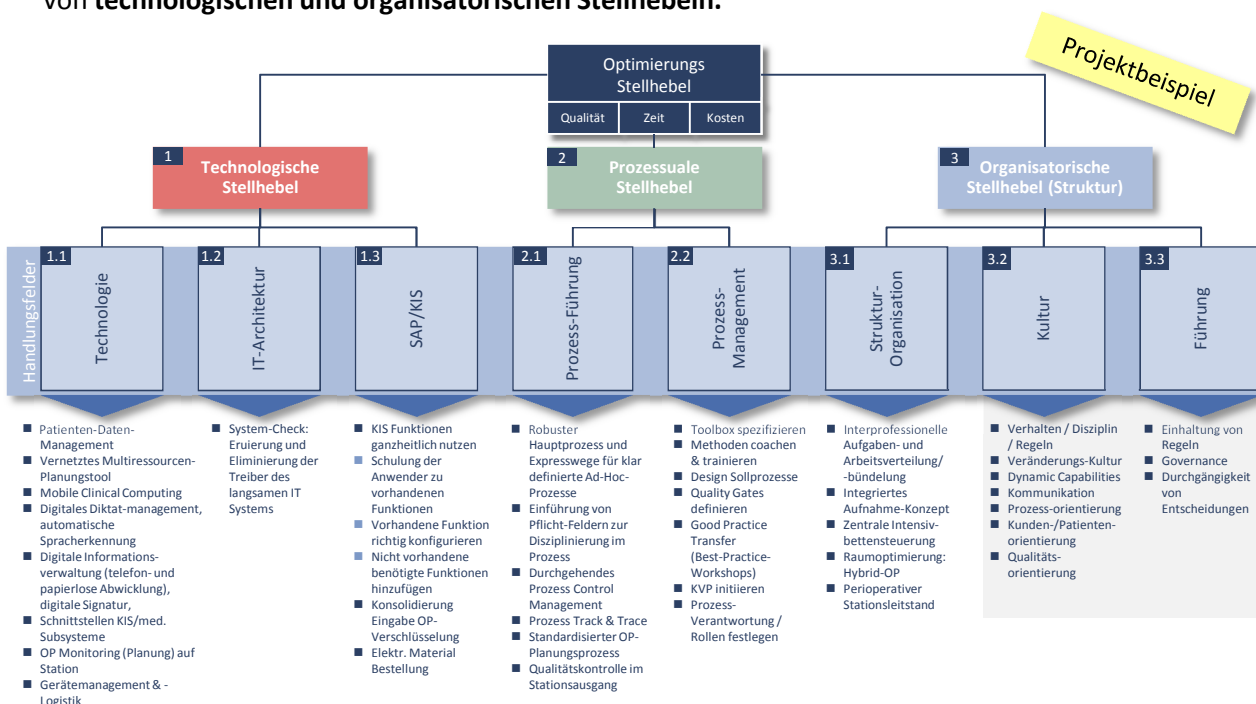


Vorgehensweise zur Lösungs- und Stellhebel-Generierung



Orchestrierung von Methoden und Tools zur Hebelgenerierung

Nach Durchführung von **Prozess- und Blitzanalyse** mit der **Brown Paper Methode** sowie der Auswertung der TSA's, wird eine Soll-Prozess-Landkarte für den/die betroffenen Bereich/e definiert. Zur Erreichung dieses Solls und der Beseitigung der festgestellten Probleme (Blitze) wird unter Zuhilfenahme der Exxent-Bibliothek ein **Stellhebel-Konzept** als Basis für die Umsetzung erstellt. Im Haupt-Fokus steht hierbei stets die prozessuale Verbesserung der Organisation unter Berücksichtigung von **technologischen und organisatorischen Stellhebeln**.



Prozessual-technologisches Stellhebelkonzept als Basis für die Umsetzung

■ **Exxent Beratungsansatz: Operational Excellence - die operativen Funktionen und Prozesse sowie die Umsetzung der Verbesserungsmaßnahmen im Fokus**

Exxent-  
Beratungsansatz  
und Spezialität



Unser Beratungsansatz ist konsequent auf alle **operativen Funktionen und Prozesse** ausgerichtet und stellt die **Umsetzung in den Mittelpunkt**.

Wir **konzentrieren** uns auf die **wesentlichen Stellhebel und operativen Potenziale** unserer Kunden, um außergewöhnliche **Resultate messbar** zu erzeugen und um die operative Prozesswelt auf die Strategien hin richtig auszurichten.



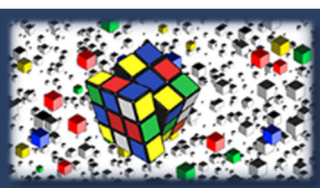
Hierzu entwickeln wir **individuell zugeschnittene Lösungen** und **unterstützen intensiv die Umsetzung**, der größte Anteil unserer Projekte ist **Umsetzungsarbeit**.

Unsere Erfahrungen bereiten wir systematisch in **Stellhebelkonzepten, Frameworks und Maßnahmenbibliotheken** auf, so dass wir über eine **umfangreiche Toolbox** verfügen.



Für unsere **Schwerpunkt-Branchen** stellen wir **spezialisierte Teams** bereit, die mit hervorragendem **Praxis- und Methodenwissen** schnell zum Ergebnis kommen.

Unsere Kunden schätzen daher unsere Praxisnähe, die **Bereitschaft "die Ärmel hochzukrempeln"** und **dabei zu bleiben bis es läuft**.



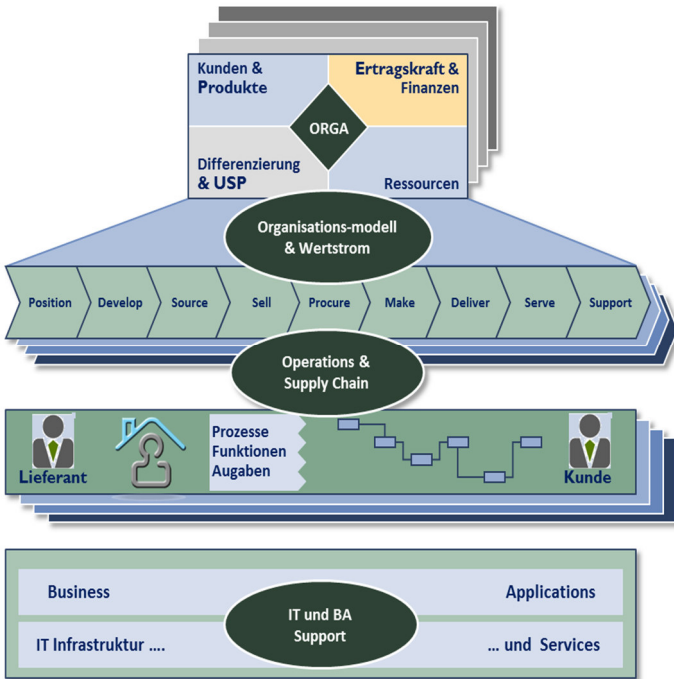
Unsere Stärke liegt darin, dass wir für die unterschiedlichen **Problem- und Aufgabenstellungen** in den Operations unserer Kunden stets die **richtige Antwort bezüglich Good Practice**, Konzeptlösungen und Methodik finden.

Der professionelle Einsatz unserer **Implementierungs- und Change-Management-Fähigkeiten** sichert **messbare Umsetzungsergebnisse**, an denen wir uns gerne messen lassen.



## Exxent Leitbild

Die Brückenbauer zwischen Strategie, Prozessen und IT-Tools



### Strategie und Geschäftsmodelle

- ▶ Positionierung (Kunden & Produkte) und Segmentierung
- ▶ Differenzierung & USP
- ▶ Ertragskraft & Gewinnmodelle
- ▶ Ressourcen (HR, Assets, Kapital)

### Organisationsmodell & Wertstrom

- ▶ Wertschöpfungskette und Kernprozesse
- ▶ Leistungsspektrum (make or buy)

### Operations, Supply Chain und Prozesslandkarte

- ▶ Wertstromanalyse und -design
- ▶ Prozess-Management
- ▶ Organisations-Strukturen

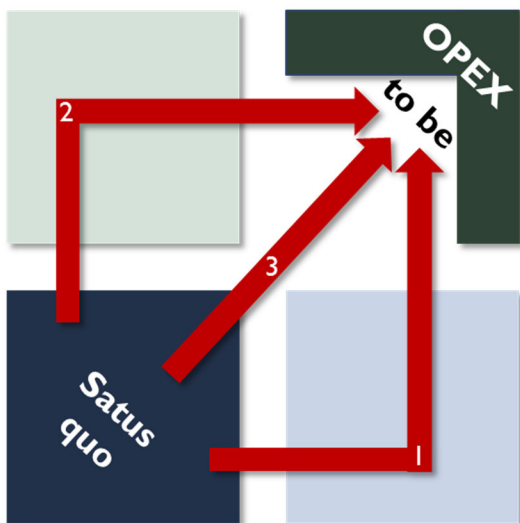
### IT and BA Management

- ▶ Anwendungen und Software
- ▶ ERP, CRM, CAD, E-Commerce
- ▶ IT - Infrastruktur

Exxent Leitbild

## Exxent Umsetzungspfade

Umsetzungspfade und Verdaulichkeit als ein Schwerpunktthema der Umsetzung



- Wir legen ein starkes Augenmerk auf den **richtigen Umsetzungspfad**, denn er alleine entscheidet über **Geschwindigkeit, Erfolg und Motivation**.

- **Pfad 1 = Evolution:** Der erste scheinbar leichteste Pfad zeigt die größte Verdaulichkeit des Umsetzungs-Prozesses, aber auch das größte Speed-Risiko auf (blau - blau - grün).

- **Pfad 2 = Revolution:** Der zweite Pfad nimmt die größte Veränderung vorweg, beansprucht die Organisation am Anfang stark, aber führt am Ende schneller zum Ziel (blau - grün - grün).

- **Pfad 3: Der diagonale bzw. direkte Weg** trägt das größte Motivations- bzw. Verdaulichkeits-Risiko, ist aber unter extremem Handlungs-zwang und Sanierungsdruck oft erforderlich (blau - grün).

Exxent Umsetzungspfade:

Evolution, Revolution und direkt

■ Ihre Ansprechpartner



**John A. Eke**  
Geschäftsführender Gesellschafter  
Mob +49 (0) 172 824 88 03  
[john.eke@exxent-consulting.de](mailto:john.eke@exxent-consulting.de)



**Thomas Fiedler**  
Senior Consultant  
Mob +49 (0) 89 416 127 35  
[thomas.fiedler@exxent-consulting.de](mailto:thomas.fiedler@exxent-consulting.de)



**Marc A. Eke**  
Consultant  
Mob +49 (0) 173 721 43 41  
[marc.eke@exxent-consulting.de](mailto:marc.eke@exxent-consulting.de)



**Kristine Heinecke**  
Senior Consultant  
Mob +49 (0) 170 294 91 60  
[kristine.heinecke@exxent-consulting.de](mailto:kristine.heinecke@exxent-consulting.de)



**Wolfgang Hofmann**  
Spezialist für Finanzen  
Mob: +49 (0) 174 9450184  
[wolfgang.hofmann@exxent-consulting.de](mailto:wolfgang.hofmann@exxent-consulting.de)



**Dr. Guido Obermüller**  
Senior Consultant  
Mob: +49 (0) 172 824 88 03  
[guido.obermueller@exxent-consulting.de](mailto:guido.obermueller@exxent-consulting.de)



**Ralf P. Jäschke**  
Vertrieb und Coaching  
Mob +49 (0) 172 243 91 78  
[ralf.jaeschke@exxent-consulting.de](mailto:ralf.jaeschke@exxent-consulting.de)



**Christian Gäde**  
Senior Consultant  
Mob +49 (0) 177 4660595  
[christian.gaede@exxent-consulting.de](mailto:christian.gaede@exxent-consulting.de)

**Herausgeber**  
Exxent Consulting  
GmbH

**Inhalt**  
John A. Eke  
Thomas Fiedler

**Copyright**  
Exxent Consulting  
GmbH © .2015