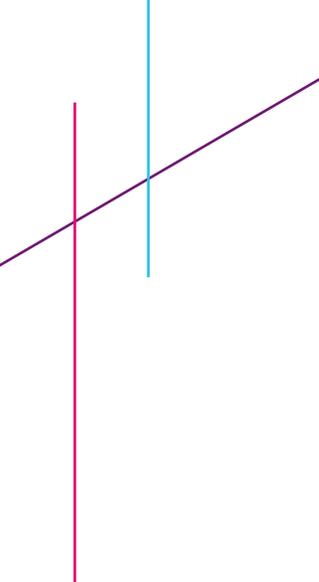


Whitepaper clinic:check

# Wo Ihre Klinik eine Million Euro verschenkt

6 Potenziale, die im Krankenhaus  
häufig unentdeckt bleiben.





# Inhalt

- 3 Versteckte Potenziale erkennen
- 4 Methodik: Vergleiche richtig einordnen
- 5 Potenzial 1: Repräsentationsaufwand
- 6 Potenzial 2: Medizinische Sachkosten
- 7 Potenzial 3: Nicht-medizinische Sachkosten
- 8 Potenzial 4: Personalkosten
- 9 Potenzial 5: Unterhaltsreinigung
- 10 Potenzial 6: Wahlleistungen
- 11 Fazit
- 12 Autoren

A decorative graphic on the left side of the page. It features several hexagons in shades of purple, blue, and pink. A large, dark blue hexagon contains a complex data visualization with numerous small dots and lines, suggesting a network or data flow. The overall design is modern and tech-oriented.

# Wie Sie versteckte Potenziale in Ihrer Klinik zielsicher erkennen.

In jeder Klinik gibt es mindestens einen Kostenbereich, der vollkommen unter dem Radar fliegt. Diese Erfahrung haben wir aus unserer jahrelangen Berater- und Managementtätigkeit im Klinikbereich mitgenommen. Oftmals verbergen sich in diesen Bereichen Potenziale in Millionenhöhe, die durch gezielte Maßnahmen schnell und einfach zu heben wären.

Für die meisten Krankenhäuser außerhalb großer Klinikgruppen sind solche Posten praktisch unsichtbar – ganz einfach, weil ihnen die Vergleichsmöglichkeiten fehlen. Denn um herauszufinden, in welchem Bereich Kosten zu hoch sind, muss erst einmal bekannt sein: Welche Kosten sind eigentlich »normal«? Und in welchen Bereichen lohnt es sich ganz besonders, genauer hinzuschauen? Auf Basis unseres umfassenden Datenpools von Kliniken aus ganz Deutschland haben wir für Sie genau das getan.

Dabei haben wir sechs Handlungsfelder im Krankenhaus identifiziert, in denen sich besonders häufig hohe Kosten verbergen, die vielfach unbemerkt bleiben. Wir wissen, dass die Klinik-Praxis um ein Vielfaches komplexer ist als eine einfache Top-Liste. Darum liefern wir zu jedem der folgenden Kostentreiber Beispiele, die das tiefere Aufspüren veranschaulichen.

Wir hoffen, dass Ihnen dieses Whitepaper dabei hilft, die Kostentreiber in Ihrer Klinik besser aufzuspüren.

# Die richtigen Vergleichskliniken für fundierte Analysen finden.

Benchmark-Vergleiche mit anderen Kliniken können dabei helfen, anonymisiert zu erkennen, in welchen Bereichen Kosten auffällig hoch sind. Dabei kommt es allerdings auf die Qualität der Daten und des Vergleichs an. Um das für eine Klinik zu ermitteln, nutzen wir unseren Datenpool und unser hauseigenes Controlling-Tool: den *consus-clinic:check*.

Der *clinic:check* ermöglicht einen schnellen und validen Überblick über Potenzial und Handlungsbedarf einer Klinik in allen wichtigen Kostenfeldern – zum Beispiel medizinische Kosten (inklusive Personal) oder Infrastruktur-Posten wie Unterhaltsreinigung und Speisenversorgung. Zudem werden Potenziale bei den Wahlleistungen dargestellt. Dafür werden der untersuchten

Klinik anonymisiert vergleichbare Häuser in Bezug auf Kennzahlen wie Größe und Leistungsportfolio zugeordnet. Aus den Vergleichskliniken werden im zweiten Schritt etwa zehn Top-Performer in wirtschaftlicher Hinsicht zu einer Peer Group zusammengestellt.

Aus dieser Peer Group ergibt sich unser *consus-Benchmark*. Erst aus dem Vergleich mit diesem Benchmark der Besten werden viele Auffälligkeiten sichtbar, die andernfalls verborgen blieben.

Aus der Erfahrung unserer bisherigen Potenzialanalysen mit dem *clinic:check* haben wir sechs Potenzialbereiche zusammengestellt, die in Kliniken besonders häufig unter dem Radar fliegen.



Bereich: **Repräsentation**  
Beispiel: **Werbungskosten**  
Potenzial: **mittel**

## Potenzial 1: Repräsentations- aufwand

Wann haben Sie eigentlich zuletzt in die »Gelbe Seiten« geblickt? Kennen Sie das Branchenbuch überhaupt noch? Kaum zu glauben, aber wahr: Es gibt Krankenhäuser, die immer noch Geld investieren, um darin zu inserieren. Das mag zwar nur ein kleiner Posten in Höhe von ein paar Hundert Euro im Jahr sein. Aber für uns ist so ein Fall immer ein klares Signal: Wer an dieser Stelle unnötig Geld ausgibt, tut es an anderer Stelle auch.

*»Wer an dieser Stelle unnötig Geld ausgibt, tut es an anderer Stelle auch.«*

Bei dem finanziell angeschlagenen Krankenhaus mit 400 Betten, das die »Gelbe Seiten«-Anzeige geschaltet hatte, lag der Repräsentationsaufwand insgesamt 100.000 Euro über

dem, was Kliniken ähnlicher Größe mit vergleichbarem Angebot normalerweise aufwenden. So sponsorte die Klinik trotz angespannter finanzieller Lage beispielsweise weiterhin großzügig einen örtlichen Sportverein.

Darüber hinaus fanden wir vor Ort die hochwertigste und teuerste Büroausstattung, die wir jemals in einem Krankenhaus vorgefunden haben. Diese war vom Feinsten – aber sicher nicht der finanziell bedrohlichen Situation angemessen.

### Tipp

Immer auch auf vermeintlich kleine Posten achten. Sie sind oft nur die Spitze des Eisbergs – und in der Regel ein sicheres Indiz für weitere versteckte Kostentreiber.

Bereich: **Medizinische Sachkosten**  
Beispiel: **Herzmedizin-Portfolio**  
Potenzial: **hoch**

## Potenzial 2: Medizinische Sachkosten

Ans Eingemachte geht es oft bei den medizinischen Sachkosten. Bei einem kommunalen Maximalversorger deckte unser clinic:check auffällig hohe Kosten in diesem Bereich auf. Eine genauere Analyse ergab ein unstimmliges Portfolio im Bereich der Herzmedizin: Das Krankenhaus verfügte zum Beispiel über viele unterschiedliche, auch sehr hochwertige Herzklappen – aber über keinerlei medizinische Leitlinien, wann welches Produkt zum Einsatz kommen sollte.

Das aufgeblähte Portfolio infolge der fehlenden medizinischen Strategie beeinträchtigte schließlich auch die medizinische Qualität, da es den Medizinern keinerlei Routine in der Anwendung einiger ausgewählter Produkte erlaubte.

Unsere Maßnahmen sahen vor, das Produktportfolio der Herzklappen so weit zu reduzieren und zu standardisieren, dass alle Patienten indikationsgerecht nur noch das Produkt erhalten, das sie wirklich benötigen. Ähnlich gingen wir im gesamten Bereich der Herzmedizin vor, wodurch zweierlei erzielt wurde: eine Verbesserung der medizinischen Qualität – etwa bei der Anwendung der Herzklappen – sowie ein jährlicher Einspareffekt von rund 750.000 Euro.

*»Das Produktportfolio auf den tatsächlichen Bedarf hin standardisieren«*

### Tipp

Das Produktportfolio auf den tatsächlichen Bedarf standardisieren. Dadurch erreichen Sie nicht nur Vorteile beim Einkauf, sondern oft auch eine Verbesserung der medizinischen Qualität.

Bereich: **nicht-med. Sachkosten**  
Beispiel: **Aufzugswartung**  
Potenzial: **mittel**

## Potenzial 3: Nicht-medizinische Sachkosten

Oft kommen auffällig hohe nicht-medizinische Sachkosten dadurch zustande, dass Service-Pakete nicht bedarfsgerecht vereinbart werden. So verhandelte eine kleine konfessionelle Klinikgruppe mit Krankenhäusern sowie Wohnheimen für Senioren und Menschen mit Behinderungen die Wartungsarbeiten für ihre Aufzüge mit ein und demselben Anbieter für jedes Haus einzeln. Dabei wurde ohne Unterschied für jeden Aufzug das maximale Wartungspaket vereinbart: mit Sofort-Service rund um die Uhr und allem Erdenklichen.

*»Pakete schnüren und Preise gemeinsam verhandeln als Schlüssel.«*

Dadurch entstand ein im Vergleich mit ähnlichen Häusern in einer Gruppe absurd hoher Posten für Wartungskosten.

Natürlich ist es sinnvoll, etwa in einer Seniorenresidenz mit einem einzigen Aufzug sofortige Abhilfe bei einem Ausfall zu gewährleisten. Wenn allerdings im Krankenhaus von vier Aufzügen nebeneinander ein einziger ausfällt, besteht etwa an Weihnachten um 3 Uhr nachts kein akuter Handlungsbedarf.

Indem wir die Wartungslevel für alle Standorte zusammen verhandelt und an die jeweiligen Gegebenheiten vor Ort angepasst haben, konnten wir für diesen Kunden die Kosten für Aufzugswartung und -instandhaltung um 300.000 Euro pro Jahr senken. Für diesen kleineren Träger bedeutete das zehn Prozent des Jahresergebnisses.

**Tipp**

Pakete schnüren und Preise gemeinsam verhandeln! Schaffen Sie, wenn möglich, Synergien zwischen Standorten, Bereichen und Versorgungsstufen, um bessere Preise zu erzielen.

Bereich: **Personalkosten**  
Beispiel: **Notfallzentrale**  
Potenzial: **hoch**

## Potenzial 4: Personalkosten

Alarm bei den Personalkosten: Ein Maximalversorger wies in unserem clinic:check auffällig hohe Zahlen bei den Personalkosten in der Notfallzentrale auf. Waren dort zu viele Mitarbeiter beschäftigt? Oder zu teuer?

Weder noch: Unsere Analysen ergaben, dass der Personalbedarf weder unangemessen hoch noch zu teuer war. Vielmehr wurden die aktuellen Budgetregeln nicht angewendet, die für Notfallzentralen mit Aufnahmestation buchhalterische Besonderheiten erlauben. Auffällig hohe Personalkosten müssen also nicht immer gleich Einsparungen beim Personal nach sich ziehen – sie können auch auf strukturelle Defizite hinweisen.

Unsere Lösung: Teile der Notaufnahme wurden entsprechend ihrer Nutzung als Aufnahmestation ausgewiesen, mit veränderter Struktur, angepasster Dokumentation und einer korrekten Abbildung nach der Krankenhaus-Buchführungsverordnung (KHBV).

Dadurch konnten so jährliche Personalkosten für eine bettenführende Station in Höhe von einer Million Euro refinanziert werden.

*»Nutzen Sie die Budget-Spielräume im Hinblick auf geltende Regeln.«*

### Tipp

Halten Sie sich darüber auf dem Laufenden, welche Budget-Spielräume die geltenden Regeln eröffnen – und nutzen Sie diese.

Bereich: **Unterhaltsreinigung**  
Beispiel: **Reinigung/Rezeption**  
Potenzial: **hoch**

## Potenzial 5: Unterhaltsreinigung

Manchmal erfordert die Aufklärung von Unstimmigkeiten regelrechte Detektivarbeit. Bei einer Universitätsklinik fiel im clinic:check ein unverhältnismäßig teurer Posten im Bereich der Unterhaltsreinigung ins Auge. Dabei lagen die vereinbarten Preise pro Quadratmeter durchaus im grünen Bereich.

*»Passen Sie den Service dem tatsächlichen Bedarf an.«*

Unsere Nachforschungen ergaben schließlich, dass zusätzlich ein völlig anderer Bereich auf den Posten der Reinigung gebucht wurde – nämlich die gesamte Rezeption.

Aber damit nicht genug: Die Klinik verfügte gleich über fünf Rezeptionen, die allesamt rund um die Uhr besetzt waren – also auch in den kaum frequentierten Nachtstunden.

Unsere Bedarfsanalyse ergab, dass nachts gerade einmal Bedarf für eine einzige Rezeption bestand. Zudem wurden insgesamt nur drei der Rezeptionen überhaupt benötigt, um alle Kundenanliegen serviceorientiert zu bedienen. Die Schließung zweier Rezeptionen und die Reduzierung der Belegungsstunden bei zwei der drei übrig gebliebenen Rezeptionen führte zu jährlichen Einsparungen von einer halben Million Euro.

### Tipp

Service dem tatsächlichen Bedarf anpassen. Bedarfsanalysen können Aufschluss darüber geben, in welchen Bereichen welche Art von Service in welchem Maß tatsächlich benötigt wird.

Bereich: **Wahlleistungen**  
Beispiel: **Raumkonzept**  
Potenzial: **mittel bis hoch**

## Potenzial 6: Wahlleistungen

Der Bereich der Wahlleistungen ist ein Feld, auf dem Kliniken besonders häufig bestehende Potenziale liegenlassen. Sei es, dass Wahlleistungen gar nicht oder unvollständig konzipiert werden. Oder dass Vergütungen und Zuschläge für Leistungen nicht zufriedenstellend mit dem Verband der Privaten Krankenversicherung (PKV-Verband) ausgehandelt werden.

In einer Klinik führte diese Konstellation zu absurden Zuständen. So war in einer komplett neu sanierten Abteilung kein einziges Zimmer belegt. Auf unsere Nachfrage hin gaben uns die Verantwortlichen der Klinik zu verstehen, die Zuschläge des PKV-Verbands für diese Zimmer seien ihnen zu niedrig, darum lasse man sie lieber leer.

Hier wurde also einerseits Geld verschmäht. Andererseits wurden Patienten lieber in weniger schönen Zimmern untergebracht als in den frisch renovierten. Aber das Schlimmste: Es wurde nicht einmal versucht, beim PKV-Verband einen angemessenen Preis für die Leistungen auszuhandeln.

*»Aktuell sind im Einbettzimmer um die 190 € möglich.«*

Erfahrungsgemäß werden solche Leistungen durch-aus honoriert, wenn sie überzeugend dargestellt und präsentiert werden. So wurden in diesem Fall lediglich 35 Euro pro Einbettzimmer abgerechnet – obwohl aktuell Preise im Einbettzimmer um die 190 Euro pro Tag möglich sind.

### Tipp

Wahlleistungspotenziale prüfen. Fundiert konzipierte Wahlleistungen bieten für viele – auch kleinere – Kliniken eine gute Möglichkeit, mit wenig Aufwand mehr zu verdienen.

# Fazit: Nach der Potenzial-Analyse ist vor der Ursachenforschung

Unsere Beispiele machen deutlich, dass die verborgenen Kostentreiber in Kliniken individuell sehr verschieden sind. Viele Kliniken machen vieles bereits sehr gut.

Umso größer ist dann oft die Überraschung, wenn unser clinic:check etwas aufdeckt, das völlig übersehen wurde. Das passiert bei unseren Aufträgen wirklich jedes Mal – und fast immer liegt das Potenzial im Millionenbereich.

Darum unsere Empfehlung: Gehen Sie Kostentreibern auf den Grund und schauen Sie genauer hin. Es lohnt sich!

Dabei helfen kann Ihnen unser clinic:check. Unsere Experten erstellen dafür anhand von einigen Standard-Daten innerhalb weniger Tage eine Benchmark-Analyse, die einen ersten validen Überblick über Auffälligkeiten

und versteckte Kostentreiber eröffnet. Der clinic:check liefert darüber hinaus einen realistischen Wert über das rechnerische Erlös- und Einsparpotenzial in Ihrer Klinik, der sich an den individuellen Voraussetzungen vor Ort orientiert. Das hilft Ihnen dabei, sich auf die zwei bis drei Big Points zu fokussieren, die Ihnen für Ihre Klinik einen wirklichen Mehrwert versprechen.

Denn zu wissen, in welchen Bereichen ganz offensichtlich Verbesserungspotenzial besteht, ist das Eine. Zu wissen, wo genau dieses Potenzial verborgen ist, das Andere. Häufig liegen die Ursachen für auffällige Werte unter der Oberfläche verborgen, wie unsere Beispiele zeigen. Mit der Identifizierung der Kostentreiber beginnt erst die Ursachenforschung und -beseitigung. Auch darin stehen wir Ihnen gerne mit unserer Erfahrung aus Hunderten von Aufträgen für Kliniken im Jahr zur Seite.

## Haben Sie weitere Fragen?

Gerne stehe ich Ihnen für ein Gespräch zur Verfügung.

### **Manuel Berger**

Geschäftsführer  
manuel.berger@consus.health  
+49 761 217715-30





Autoren

## Manuel Berger

Manuel Berger hat mehr als 20 Jahre Berufserfahrung im Gesundheitswesen. Er war viele Jahre lang in verschiedenen Führungspositionen bei Europas größtem Klinikträger tätig. Bei consus gehört Manuel Berger der Geschäftsführung an und ist zudem Ansprechpartner für den Bereich Krankenhausmanagement.



## Jana Geßner

Nach ihrem Abschluss als Diplom-Kauffrau hat Jana Geßner bei Europas größtem Klinikkonzern im zentralen Controlling angefangen. Hier hat sie verschiedene Projekte fachlich betreut, beispielsweise die Akquise und Integration neuer Kliniken. Bei consus gehört Frau Geßner dem Team Finanzen an.



## Simon Schmider

Simon Schmider arbeitete nach einem Studium der Betriebswirtschaftslehre im Controlling des größten Klinikbetreibers in Deutschland. Seit 2011 leitete er dort als Regionalleiter das Controlling. Bei consus verantwortet Simon Schmider den Bereich Projektcontrolling im Team Finanzen.