

SONDERDRUCK



DIE NEUEN TÜRÖFFNER

Kliniktüren lassen sich immer seltener mit einem Schlüssel öffnen.
Fingerabdruck, Handy und PIN-Code – ihnen gehört die Zukunft.

Klinikmanagement

SANIERUNG AUS DER INSOLVENZ
Krankenhaus neu denken

IMPRESSUM

Eine Sonderausgabe für
Hospital Management Group GmbH
Pastorenstraße 7
24837 Schleswig
www.hmg-im.de
kontakt@hmg-im.de

Redaktion Berlin

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

Gestaltung und Umsetzung Berlin

Georg Thieme Verlag KG
© 2019, Thieme. All rights reserved.

Foto: kma Montage (AdobeStock / Spurny, Andrey Kuzmin,
mahod84, Alexander Gogolin)

SANIERUNG AUS DER INSOLVENZ

Krankenhaus neu denken

Das Klinikum Hann. Münden schreibt ein Jahr nach der Insolvenz wieder schwarze Zahlen. Das Beispiel zeigt, wie Sanierung gelingen kann: Neben dem konsequenten Sparen gilt es, alte Pfade zu verlassen und neue Konzepte umzusetzen.

Am Ende wurde aus der Not eine Tugend. Die neuen Eigentümer in Hann. Münden haben aus dem insolventen Klinikum ein Modellkrankenhaus gemacht, in dem sie neue Konzepte und Technologien in der Praxis testen. „In Hann. Münden ergab sich die Gelegenheit, in ein Haus mit Potenzial zu investieren“, sagt Dr. Reinhard Wichels. Er ist heute einer der Gesellschafter des Klinikums und zugleich Geschäftsführender Gesellschafter der Beratungsfirma WMC Healthcare GmbH. Schon im ersten Jahr nach der Insolvenz schreibe das niedersächsische Klinikum wieder schwarze Zahlen.

Der ehemalige Träger, die AWO Gesundheitsdienste gGmbH (AWO GSD), hatte Ende April 2015 Insolvenz beantragt. Fast ein Jahr später übernahm eine Investorengruppe um Wichels die Einrichtung und holte mit dem Juristen Florian Friedel einen erfahrenen Klinikgeschäftsführer an Bord, der auch das Sanierungskonzept erstellte.

Schon sehr früh habe man die Entwicklungsmöglichkeiten für das Klinikum erkannt, sagt Friedel. Natürlich sei die Stimmung unter den Mitarbeitern nach der ungewöhnlich langen Phase der Insolvenz schwierig gewesen. „Aber spätestens als ich durch den Rohbau des Neubaus gegangen bin, war klar, dass hier ein tolles Krankenhaus entstehen könnte.“

Kooperation mit der Uniklinik Göttingen
Seitdem hat sich viel verändert. Noch unter der Leitung der Insolvenzverwaltung fusionierten das Nephrologische Zentrum Niedersachsen und das ehemalige Vereinskrankenhaus Hann. Münden. „Wir steckten noch mitten in diesem Integrationsprozess, mussten Doppelvorhaltungen auflösen, Synergien heben und Personalstärke anpassen“, erklärt Friedel. Zudem mussten die in der Insolvenz stagnierenden Bauarbeiten schnell wieder aufgenommen werden. „Das war ein wichtiges Signal für die Mitarbeiter.“

Die Vernetzung zwischen stationärer und ambulanter Versorgung wurde weiter

Experten für Sanierung

Gemeinsam mit anderen Partnern haben Florian Friedel, Reinhard Wichels und Stefan Starke die Hospital Management Group (HMG) gegründet. Das Unternehmen, das sich noch in der Startphase befindet, soll Interimsmanagement und Geschäftsbesorgung für Akut-, Reha- und Privatkliniken anbieten und sich dabei auf Sanierungs- und Umstrukturierungsprojekte konzentrieren.



„Wenn die Kostenstruktur nicht stimmt, nutzt es nichts, nur auf Wachstum zu setzen. Mehr Fälle verursachen dann nur mehr Verluste.“

Florian Friedel, Sanierungsexperte

gestärkt, indem mehrere medizinische Versorgungszentren im Umland übernommen bzw. neu gegründet wurden. Auch die kassenärztliche Notfallpraxis wurde räumlich voll in die Notaufnahme des Klinikums integriert, so dass die Patienten zwischen stationärer und ambulanter Versorgung heute keine Trennung mehr spüren. Wenige Monate nach der Übernahme startete zudem eine enge Kooperation mit der Uniklinik Göttingen. „So ermöglichen wir unseren Patienten den Zugang zur universitären Spitzenmedizin“, erklärt Friedel.

Wachstum allein reicht nicht

Neben der Neuausrichtung des medizinischen Profils sei vor allem eines wichtig gewesen, sagt Friedel: Es gehe darum, die Leistungsfähigkeit eines Hauses realistisch einzuschätzen, um daran die Kosten ausrichten zu können. „Es ist ein Kardinalfehler,



(li.) Große Veränderungen: Im Klinikum Hann. Münden werden neue Konzepte umgesetzt.

(o.) Spitzenmedizin: Das Klinikum kooperiert eng mit der Uniklinik Göttingen.

Fotos: Klinikum Hann. Münden

in so einer Situation nicht zu sparen, sondern nur auf Wachstum zu setzen“, betont Friedel. „Wenn die Kostenstruktur nicht stimmt, nutzt das nichts. Mehr Fälle verursachen dann nur mehr Verluste.“ Zudem sei es wichtig, keine Abstriche bei der Qualität zu machen.

Betriebsrat und Gewerkschaften seien harte Verhandlungspartner gewesen, aber auch flexibel und zielorientiert. „Wären Mitarbeiter und Führungskräfte nicht bereit gewesen, in der Anfangsphase vorübergehend auf einen Teil ihres Gehalts zu verzichten, wäre unser Konzept nicht aufgegangen“, stellt Wichels klar. „Aber auch Kostenträger, lokale Politik und das Land haben viel dazu beigetragen, dass Hann. Münden heute noch ein Krankenhaus hat.“

Wirtschaftliche Situation deutlich stabilisiert

Mittlerweile haben sich Wichels und Friedel weitere Verstärkung geholt. Seit November 2017 ist Stefan Starke als Geschäftsführer an Bord. Der junge Krankenhausmanager hat sein Handwerk unter anderem als Assistent von Florian Friedel in der Helios Klinik Schleswig gelernt, bevor er in Uelzen selbst ein Krankenhaus leitete. Die vor zwei Jahren eingeleiteten Maßnahmen zeigen jetzt Wirkung, sagt Starke. Die Patientenzahlen in Hann. Münden etwa seien im Vergleich zum Vorjahr um 25 Prozent

25
Prozent

Die Zahl der Patienten in Hann. Münden ist im Vergleich zum Vorjahr um 25 Prozent gestiegen.

gestiegen. Auch der Umsatz sei weiter gewachsen, was die wirtschaftliche Situation deutlich stabilisiert habe. Dadurch sei es beispielsweise möglich, die Erhöhungen des Tarifvertrags für den Öffentlichen Dienst (TVöD) freiwillig mitzugehen und weitere medizinische Leistungsträger an Bord zu holen.

Das Beispiel für eine gelungene Sanierung könnte auch andere Kliniken ermutigen, betont Florian Friedel: „Wir haben gezeigt, wie sich ein Krankenhaus aus der schwierigen Situation einer Insolvenz heraus positiv entwickeln kann und bereits ein Jahr später wirtschaftlich stabil dasteht.“

Kerstin Endele
Freie Journalistin

Wichtige Meilensteine

April 2016

Übernahme des Klinikums durch die neue Investorengruppe

Oktober 2016

Start der Kooperation mit der Uniklinik Göttingen

Oktober 2016

Gründung MVZ Hann. Münden

April 2017

Eröffnung der neuen Notaufnahme

Juli 2017

Gründung MVZ Nordhessen in Vellmar und Hofgeismar

August 2017

Erhöhung der Bettenkapazität von 120 auf 165 Betten

Januar 2018

Start des neuen Linksherzkatheter-Messplatzes

Juni 2018

Feierliche Inbetriebnahme des Neubaus

Juni 2018

Jahresabschluss 2017 zeigt operative „schwarze Null“