

Auf dem Weg zu einer fairen Zusammenarbeit zwischen öffentlichen und privaten Leistungserbringern

Erfahrungsberichte europ. Krankenhausdirektoren

Dr. Ralf-Michael Schmitz
Geschäftsführer Klinikum Stuttgart





Katharinenhospital
890 Betten
2300 Mitarbeiter



**Krankenhaus
Bad Cannstatt**
432 Betten
970 Mitarbeiter

Klinikum Stuttgart

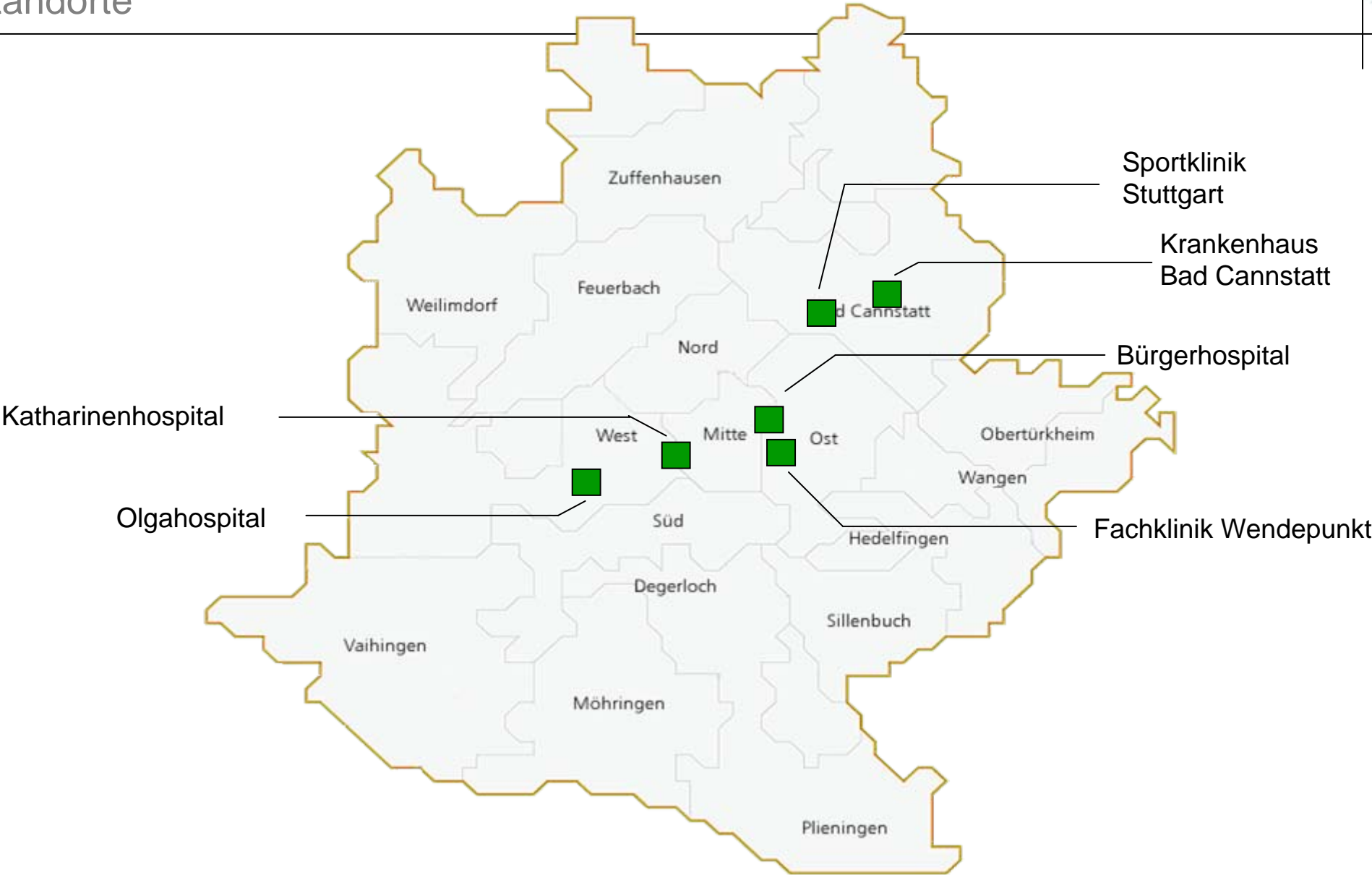


Bürgerhospital
709 Betten
1400 Mitarbeiter



Olgahospital
398 Betten
1700 Mitarbeiter

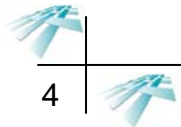






Klinikum Stuttgart – das leistungsfähige Gesundheitszentrum für die Region

- Akademisches Lehrkrankenhaus der Universität Tübingen
- Krankenhaus der Maximalversorgung
- 52 Kliniken und Institute an 4 Standorten
- Jährlich 80.000 stationäre, 320.000 ambulante Patienten
- 6.400 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- 2.300 Planbetten
- Jahresumsatz rund 400 Mio. Euro





Jedes vierte Krankenhaus muss schließen

In den nächsten 15 Jahren werden

- ca. 25 Prozent der Krankenhäuser und
- etwa 40-50 Prozent der Betten

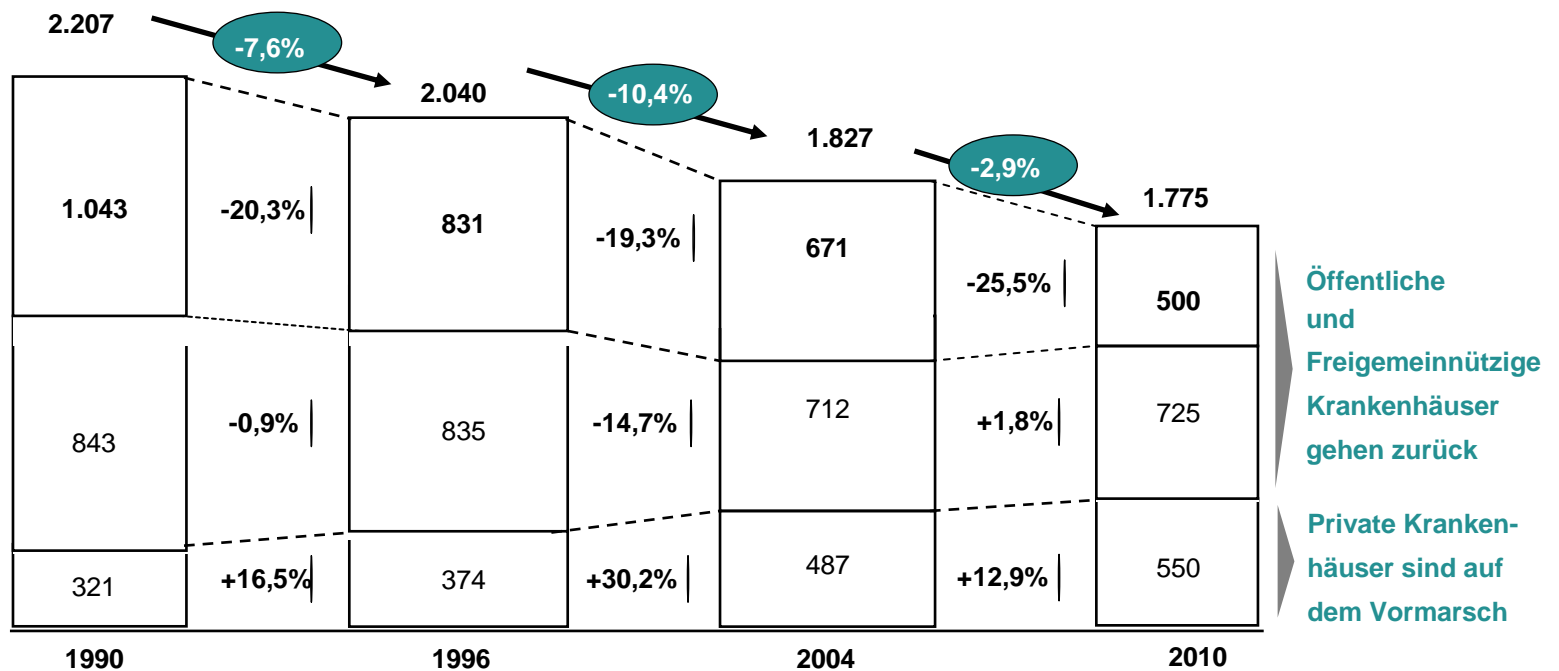
infolge der Einführung von DRG und verstärkten Wettbewerbs vom Markt verschwinden!

Quelle: Ernst & Young, Gesundheitsversorgung 2020, 2/2005



Die Zahl der Krankenhäuser wird in Deutschland abnehmen, besonders betroffen: öffentliche und freigemeinnützige Krankenhäuser

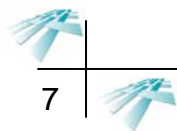
Anzahl der Allgemeinkrankenhäuser in Deutschland nach Trägerschaft



Quelle: Deutsche Krankenhausgesellschaft, Arthur Andersen



Verband der
Krankenhausdirektoren
Deutschlands eV





Freigemeinnützige Häuser:

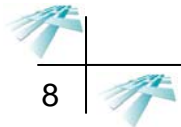
- Bethesda Krankenhaus Stuttgart
- Charlottenklinik für Augenranke
- Diakonie-Klinikum Stuttgart
- Furtbachkrankenhaus
- Krankenhaus vom Roten Kreuz
Bad Cannstatt
- Marienhospital Stuttgart
- Rehabilitationszentrum Rudolf-
Sophien-Stift
- Robert-Bosch-Krankenhaus
- Sportklinik Stuttgart
- Sonnenberg Klinik
- St. Anna Klinik

Öffentliche Häuser:

- Klinikum Stuttgart

Private Häuser:

- Karl-Olga-Krankenhaus GmbH
- Kliniken Schmieder Gailingen
- Sana Herzchirurgie Stuttgart

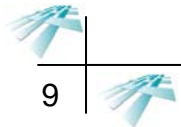




Ziel: Dauerhafte Sicherung der wirtschaftlichen Existenz

Weg: Zielorientierte Positionierung am Gesundheitsmarkt

⇒ Aufgabe für das Management





TOP-Ziele

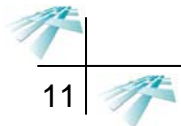
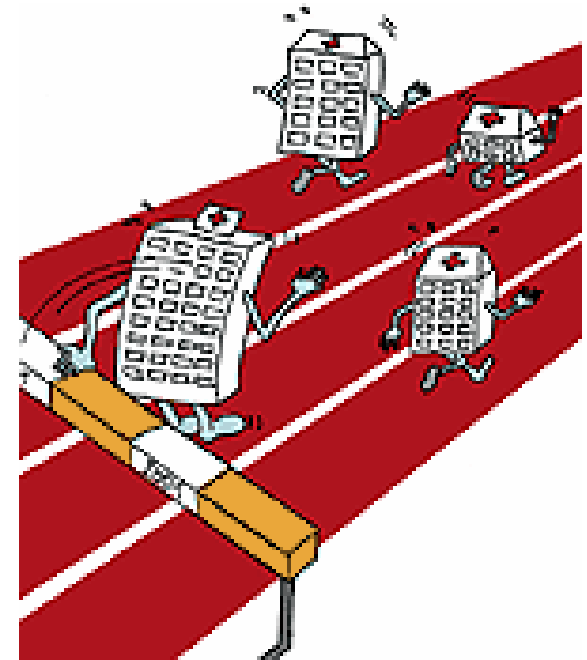
Das Klinikum Stuttgart ist mit seinen Standorten 2015 das attraktivste, größte und leistungsfähigste Gesundheitsunternehmen in der Region Stuttgart.

1. Das Leistungsspektrum des Klinikums Stuttgart schafft den bestmöglichen Nutzen für seine Patienten, einweisende Ärzte und weitere Zielgruppen.
2. Im Klinikum Stuttgart besteht in allen Bereichen eine umfassende Leistungskultur, die sich an ethischen Grundsätzen orientiert.
3. Aus-, Fort- und Weiterbildung aller Berufsgruppen genießen im Klinikum Stuttgart als akademischem Lehrkrankenhaus einen hohen Stellenwert.
4. **Ab dem Jahr 2010 erreicht das Klinikum Stuttgart ein positives Betriebsergebnis.**
5. **Der Umsatz des Klinikums Stuttgart steigert sich trotz Konvergenzphase.**
6. Das Klinikum Stuttgart verfügt für die Bereiche Innere Medizin, Kinder- und Jugendmedizin, Frauenheilkunde, Chirurgie über eine neu gebaute Infrastruktur.



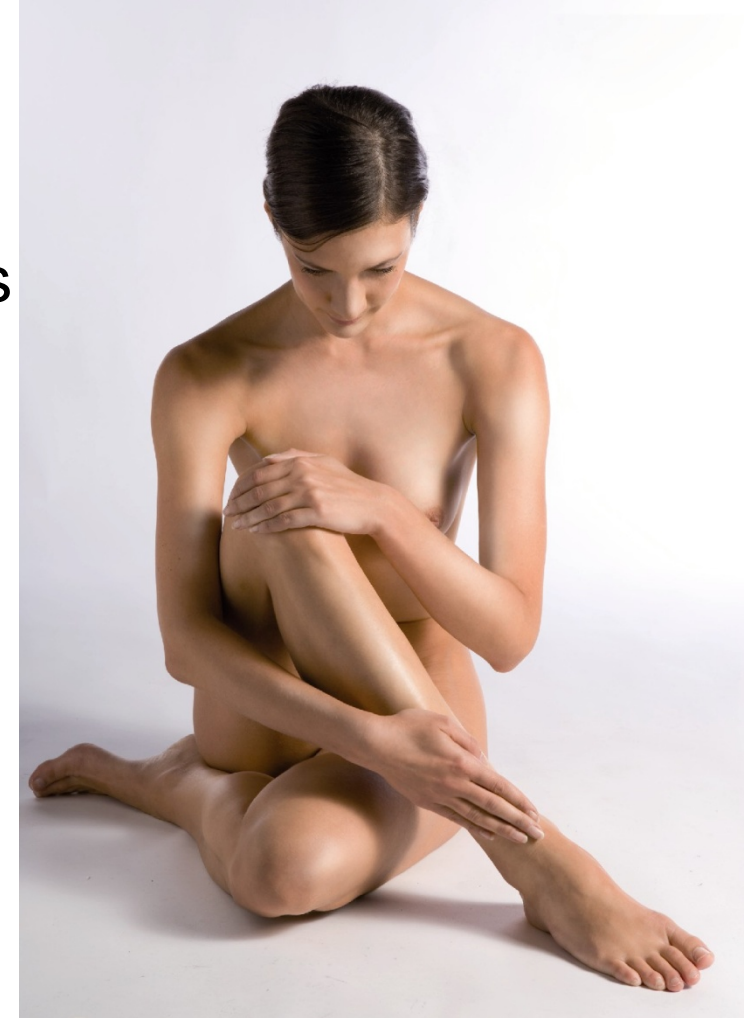


- ✓ Speisenversorgung
- ✓ Apotheke
- ✓ Blut
- ✓ Labor
- ✓ Pathologie
- ✓ Teleradiologische Leistungen
- ✓ Arbeitssicherheitsdienst
- ✓ Gebäudetechnik
- ✓ Medizintechnik



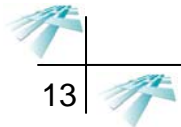


- Schönheitschirurgie in Verbindung mit der Sicherheit und Kompetenz eines Maximalversorger-Krankenhauses
- Spezialisten aus den Gebieten Dermatologie, Chirurgie und Plastische Chirurgie, Mund-, Kiefer- und Gesichtschirurgie, Hals-Nasen-Ohren und Augenheilkunde, Frauenheilkunde





- Organisatorische und administrative Bündelung der medizinischen Behandlung von Auslandspatienten
- Schwerpunkt Golfstaaten, Russland und GUS-Staaten
- Umsatzvolumen 2008

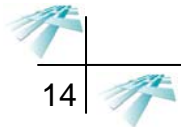




TOP-Ziele

Das Klinikum Stuttgart ist mit seinen Standorten 2015 das attraktivste, größte und leistungsfähigste Gesundheitsunternehmen in der Region Stuttgart.

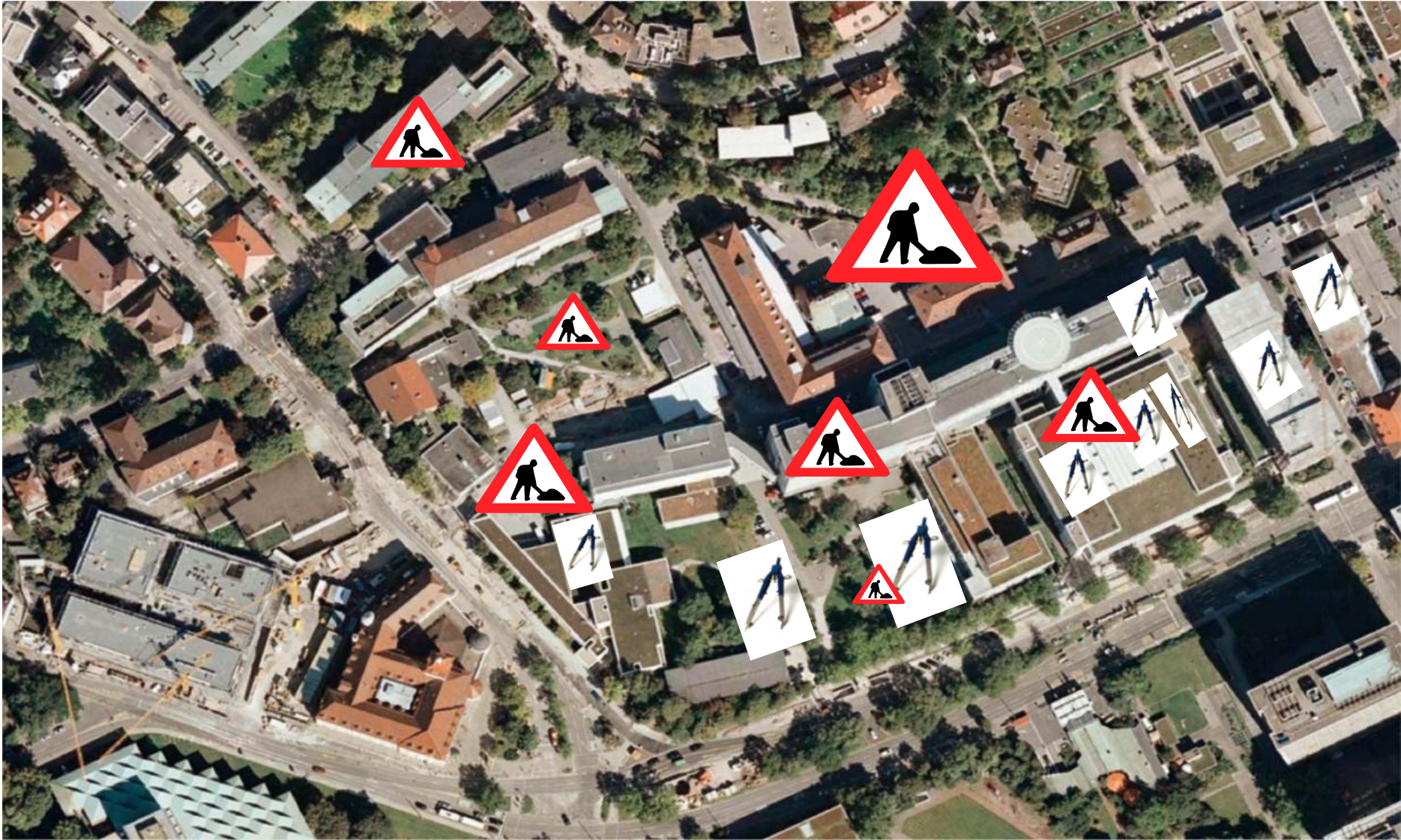
1. Das Leistungsspektrum des Klinikums Stuttgart schafft den bestmöglichen Nutzen für seine Patienten, einweisende Ärzte und weitere Zielgruppen.
2. Im Klinikum Stuttgart besteht in allen Bereichen eine umfassende Leistungskultur, die sich an ethischen Grundsätzen orientiert.
3. Aus-, Fort- und Weiterbildung aller Berufsgruppen genießen im Klinikum Stuttgart als akademischem Lehrkrankenhaus einen hohen Stellenwert.
4. Ab dem Jahr 2010 erreicht das Klinikum Stuttgart ein positives Betriebsergebnis.
5. Der Umsatz des Klinikums Stuttgart steigert sich trotz Konvergenzphase.
6. **Das Klinikum Stuttgart verfügt für die Bereiche Innere Medizin, Kinder- und Jugendmedizin, Frauenheilkunde, Chirurgie über eine neu gebaute Infrastruktur.**





Standortuntersuchung Klinikumserweiterung am **Katharinenhospital**

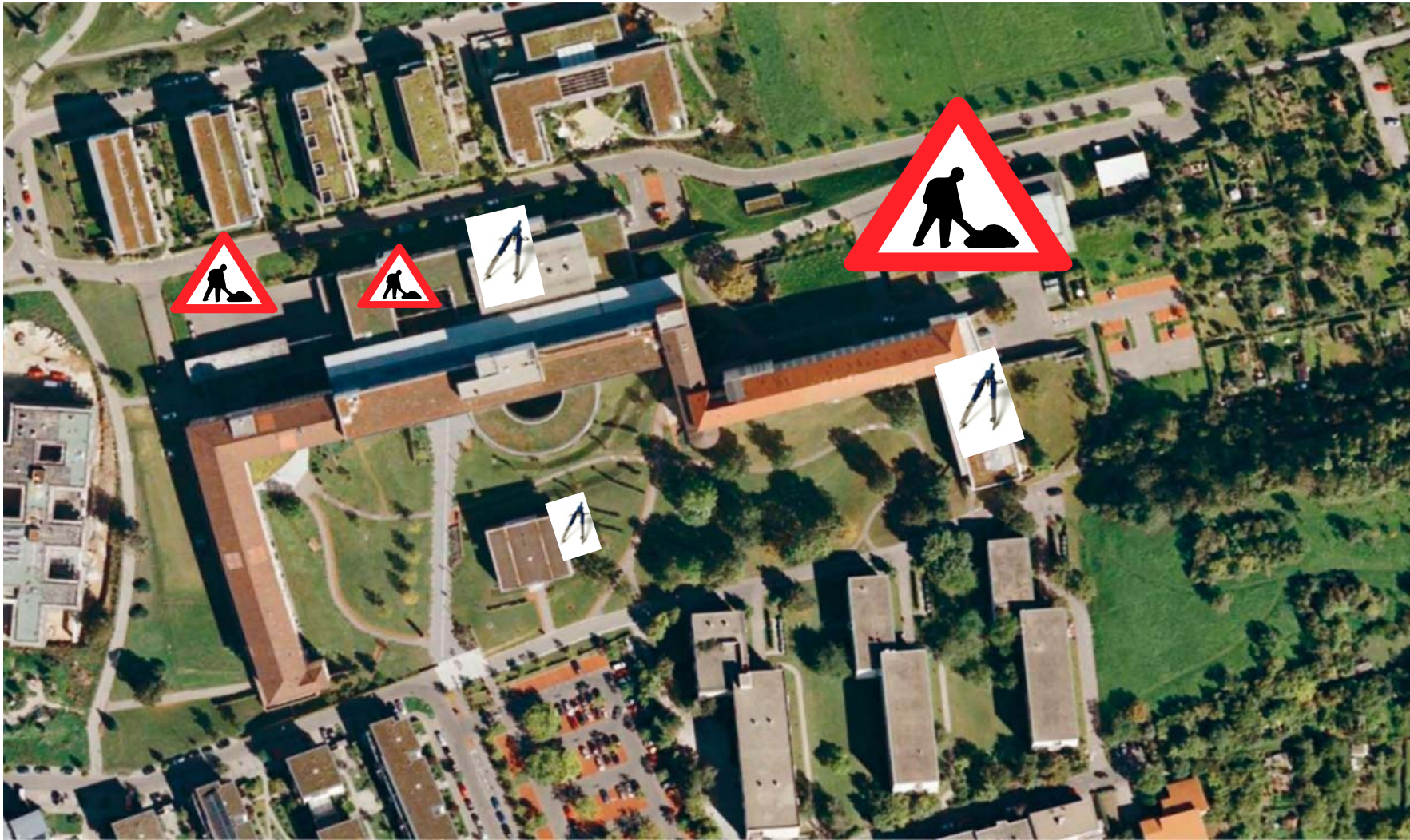






Standortuntersuchung Klinikumserweiterung am **Krankenhaus Bad Cannstatt**







- Eigenfinanzierung:
 - Einlagen- bzw. Beteiligungsfinanzierung
- Fremdfinanzierung
 - Kreditfinanzierung
 - Factoring
 - Asset-backed Security
 - Leasing
- Zwischenformen, wie z.B.
 - Mezzanine-Darlehen
 - Genußscheine
- **Public Private Partnership / ÖPP**

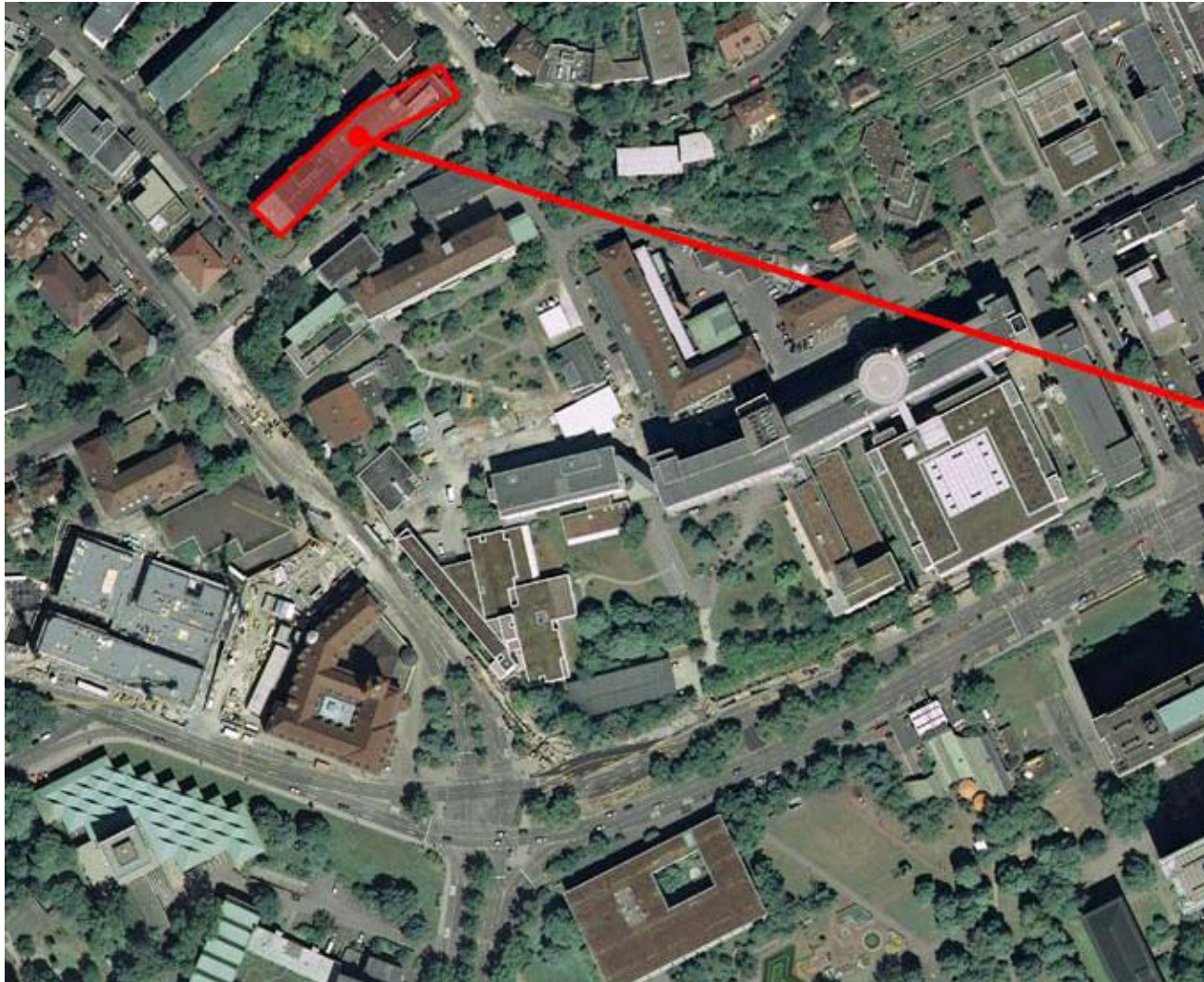


Private Public Partnership

„Langfristig geregelte Zusammenarbeit zwischen öffentlicher Hand und Privatwirtschaft, bei der die erforderlichen Ressourcen (z.B. Know-How, Betriebsmittel, Kapital, Personal) von den Partnern zum gegenseitigen Nutzen in einem gemeinsamen Organisationszusammenhang eingestellt und vorhandene Projektrisiken entsprechend der Risikomanagementkompetenz der Projektpartner optimal verteilt werden.“

(BM für Verkehr und Bau: Gutachten „PPP im öffentlichen Hochbau“)

Praxisbeispiel: Neubau Dienstleistungszentrum



Dienstleistungszentrum Sattlerstrasse

Baugenehmigung: Ende März 2008

Baufreigabe/
Beauftragung
Rohbau:

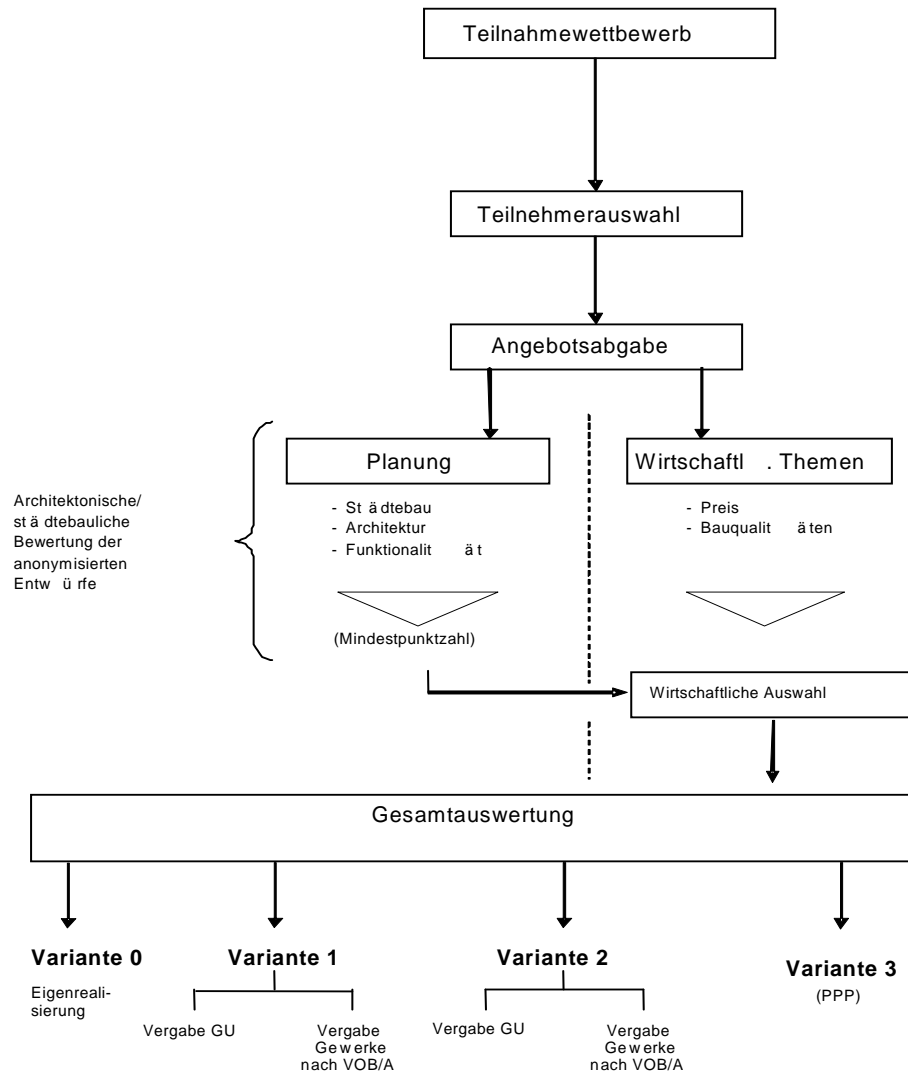
April 2008

Bauzeit:

April 08 – April 09

Gesamtbaukosten: 13,4 Mio Euro

Neubau Dienstleistungszentrum



Durch vorgeschaltete Wertung der Architektur wird die hohe Qualität sichergestellt

-> Ausschlusskriterium

Durch parallele Angebotsabgabe inkl. optionalem Betrieb wird ein optimierter Entwurf geliefert

Durch die Quantifizierung mehrerer Varianten wird die maximale Wahlmöglichkeit eröffnet



- Zügiges Entscheidungsverfahren (DLZ: 8 Monate bis Vergabe)
- Frühzeitige Verknüpfung von Bauplanung und Gebäudebetrieb als wesentliche Grundlage für den Lebenszykluskostenansatz
- Die integrierte Planung ermöglicht im Wettbewerbsverfahren die Überprüfung auf nachhaltige Wirtschaftlichkeit.
- Auslobung verschiedener Durchführungsvarianten vorteilhaft, da die einzelnen Bestandteile besser nachvollziehbar werden.
- Die PPP-Variante ist nicht per se die Vorteilhafteste; je nach Fördermitteleinsatz oder anderen Rahmenbedingungen (Fremdkapitaleinsatz) kann auch eine andere Variante vorteilhafter sein.



PPP ist geeignet, wenn...

- größere Neubauten entstehen sollen.
- die Nutzung langfristig ist (> 25 Jahre).
- in der Planungs-, Bau- und Betriebsphase möglichst geringe Veränderungen erwartet werden.
- Eigenkapital und Fördermittel nicht zur Verfügung stehen.
- keine eigene FM-Kompetenz vorhanden ist (Bau, Betrieb).



PPP findet seine Grenzen

- Komplexe Vergabe- und Vertragsmodalitäten
- Öffentlicher Partner ist nicht mehr Bauherr, bzw. nicht mehr Herr des Verfahrens
- Abhängigkeiten
- Unflexibilität aufgrund langfristiger Nutzungszahlungen
- Sinkender Immobilienbesitz und langfristige Ausgabenbindung verschlechtern Rating
- Bis zum Übergang der Immobilie Anfallen von Mietkosten mit einem erheblichen Instandhaltungsanteil, der nicht disponibel ist
- Fördermittelschädlich?
- Geringe Erfahrungen im Krankenhausbereich in Deutschland



TOP-Ziele

Das Klinikum Stuttgart ist mit seinen Standorten 2015 das attraktivste, größte und leistungsfähigste Gesundheitsunternehmen in der Region Stuttgart.

7. Entsprechend dem Baufortschritt sind die medizinischen Abteilungen in interdisziplinären Zentren zusammengefasst.
8. Medizinische und pflegerische Leistungen werden in herausragender Prozess- und Ergebnisqualität erbracht.
9. Die Führung im Klinikum Stuttgart ist auf allen Ebenen ziel- und werteorientiert.
10. Das Klinikum Stuttgart ist Marktführer in der stationären medizinischen Versorgung in der Region Stuttgart, insbesondere in den unserem Leistungsspektrum entsprechenden Hauptdiagnosekategorien (MDCs).
In der Patientenversorgung nimmt es bei der Kinder- und Jugendmedizin sowie in mindestens zwei weiteren Disziplinen bundesweit eine Spitzenposition ein.
- 11. Das Klinikum Stuttgart ist innovativer Anbieter von umfassenden Versorgungsdienstleistungen stationärer, teilstationärer und ambulanter Krankenbehandlung.**
12. Umfassende Transparenz von Leistungen, Kosten und Informationen sowie Konsequenz sind gewährleistet durch Controlling und zielorientierte Führung.

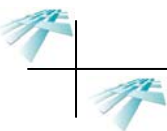






Muskulo-Skelettales Zentrum

Sporthilfe Württemberg e.V.





- **Von der Gerätesicht zur Konzeptsicht**
- **Von der Ersatzbeschaffung zum Prozessbedarf**
- **Vom Investitionsstau zur produktionsgerechten Investition**

Konzipieren

Planen

Finanzieren

Errichten

Instandhalten

Betreiben





Erfolgreiche Sicherung der wirtschaftlichen Existenz ist machbar.

Positionierung am Markt ist notwendig.

Private, freigemeinnützige und öffentliche Häuser agieren im Wettbewerb.

Aber...





„Erfolg hat nur der,
der etwas tut,
während er auf den Erfolg wartet.“

Thomas A. Edison

