



- Unternehmensbroschüre -

Als verlässlicher und erfahrener Partner
für Krankenhäuser sowie sonstige Einrichtungen
im Gesundheitswesen entwickeln wir
neue Ideen für die Märkte von morgen.



ANDREE CONSULT

Stand: August 2009

**Beratung und Gutachten
im Gesundheitswesen**



Inhaltsverzeichnis

1.	WIR ÜBER UNS.....	2
2.	BERATUNGSKONZEPT	3
3.	BERATUNGSFELDER.....	4
3.1.	STRATEGIE	5
3.2.	BETRIEBSORGANISATION UND PROZESSE	13
3.3.	BAULICHE ZIEL- UND MASTER-PLANUNG.....	17
3.4.	FINANZIERUNG UND BESCHAFFUNG.....	23
4.	ANSPRECHPARTNER	29
5.	REFERENZEN	31



1. Wir über uns

ANDREE CONSULT ist eine Unternehmensberatung, die sich seit 1999 auf betriebswirtschaftliche Fragestellungen im Gesundheitswesen spezialisiert hat. Zu unseren Kunden gehören:

- Krankenhäuser
- Universitätskliniken
- Rehabilitationskliniken
- Ärztehäuser
- Medizinische Versorgungszentren (MVZ)

Unser Beratungsteam setzt sich interdisziplinär aus den Bereichen Medizin, Pflege, Betriebswirtschaft und Technik/Bau zusammen. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben neben ihrer akademischen Ausbildung auch mehrjährige Berufserfahrung im Krankenhaus oder anderen Einrichtungen des Gesundheitswesens. Das Kernteam von ANDREE CONSULT umfasst sechzehn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, darüber hinaus sind ebenso viele freie Beraterinnen und Berater für uns tätig, die flexibel und entsprechend der Anforderungen unserer Kunden eingesetzt werden können.

Unsere Leistungen gliedern sich in vier Beratungsfelder: Strategie, Betriebsorganisation und Prozesse, Bauliche Ziel- und Masterplanung und Finanzierung und Beschaffung. Alle Beratungsfelder werden auf den nachfolgenden Seiten detailliert beschrieben und mit Beispielen verdeutlicht.

Unsere Zielsetzung ist die erfolgreiche Konzeption und Begleitung von Veränderungsprozessen. Organisationen und Unternehmen, die im Gesundheitswesen tätig sind, müssen sich häufig auf neue gesetzliche Regelungen und auf veränderte wirtschaftliche Anforderungen einstellen. In dieser Situation möchten wir unseren Kunden als stetiger und vertrauensvoller Ansprechpartner zur Seite stehen.

ANDREE CONSULT ist an den Standorten Hennef und Frankfurt am Main vertreten.



2. Beratungskonzept

Folgende Grundsätze sind die Basis unserer Beratungstätigkeit:

- **Qualität**
Fundierte und gründliche Arbeitsweise, um die Fragestellungen unserer Kunden in jeder Hinsicht zufriedenstellend zu beantworten. Bei Beratungsthemen, die sehr spezielle juristische oder informationstechnische Kenntnisse erfordern, arbeiten wir mit Kooperationspartnern zusammen.
- **Innovationsfähigkeit**
Kreativität und ständige Weiterbildung unserer Mitarbeiter, um den aktuellen Bedürfnissen unserer Kunden mit innovativen Produkten und Leistungen begegnen zu können.
- **Unabhängigkeit**
Objektive und nicht an festgelegte Erwartungen gebundene Beratung und Ergebnisfindung.
- **Langfristige Kundenbeziehung**
Aufbau einer langfristig angelegten Partnerschaft mit unseren Kunden, um die Basis der Beratung kontinuierlich zu stärken. Zu dieser gehört neben fachlichem Know-How auch Wissen um die internen Strukturen sowie eine Vertrauensbasis zwischen den Mitarbeitern und dem externen Berater.

Unser Beratungskonzept lässt sich im Wesentlichen durch die folgenden vier Bausteine skizzieren. Sie sind der Schlüssel zum Erfolg unserer Beratungsprojekte.

Erfolgsfaktoren unserer Beratung	
Weitreichende Einbindung der betroffenen Mitarbeiter	Ständige Rückkopplung zwischen Projektstatus und Projektzielen
Umfassende Beratung von der Konzeptentwicklung bis zur Umsetzungsbegleitung	Kundenorientierte Kombination von Fachwissen und Branchenexpertise

3. Beratungsfelder

ANDREE CONSULT hat sich im Rahmen der Beratungstätigkeit auf vier Beratungsfelder spezialisiert, die nachfolgend im Rahmen einer klassischen Zielpyramide dargestellt sind, die wir als Erfolgspyramide bezeichnen:



Die Beratungsfelder werden auf den folgenden Seiten im Detail dargestellt, mit Beispielen veranschaulicht und die Unterstützungsmöglichkeiten durch ANDREE CONSULT erläutert.



3.1. Strategie

Im Bereich Strategie begleiten wir unsere Kunden bei allen grundlegenden strategischen Fragestellungen. Hierzu zählt insbesondere die Entwicklung ihrer strategischen Zielplanung. Die strategische Ausrichtung ist Grundlage aller unternehmerischen Entscheidungen im Krankenhaus. Im Rahmen der strategischen Zielplanung werden daher Lösungsvorschläge für zentrale Fragestellungen erarbeitet, wie z.B. welche Maßnahmen zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit eines Krankenhauses beitragen.

Die Entwicklung einer strategischen Zielplanung umfasst sowohl die medizinischen als auch nicht-medizinischen Bereiche eines Krankenhauses. Unter Berücksichtigung wirtschaftlicher, wettbewerbs- und marktorientierter Aspekte werden für alle identifizierten Problemfelder entsprechende umsetzungsorientierte Maßnahmen erstellt, die eine langfristig erfolgreiche Positionierung des Krankenhauses im Wettbewerb ermöglichen.

Auf Grund unserer umfangreichen Erfahrungen im Bereich Strategie hat ANDREE CONSULT für das Sozialministerium Hessen im Rahmen eines Modellprojekts einen Leitfaden zur strategischen Ausrichtung von Krankenhäusern entwickelt. Dieser Leitfaden dient den Krankenhäusern als Arbeitsgrundlage und Hilfestellung bei ihrer strategischen Zielplanung.

Der Leitfaden wurde von der hessischen Krankenhausgesellschaft veröffentlicht und den Mitgliedern mit Empfehlung des Sozialministeriums zur Verfügung gestellt. Mittlerweile stellt der Leitfaden zur strategischen Zielplanung per Erlass des Sozialministeriums einen festen Bestandteil im Fördermittelverfahren des Landes Hessen dar.

Folgende Bestandteile sind im Rahmen unserer Strategischen Zielplanung beispielhaft zu nennen:

- Medizinische Leistungen
- Wirtschaftliche Situation
- Marktforschung
- Portfolio-Analyse
- Konzeption der strategischen Ausrichtung
- Umsetzungsplanung



Medizinische Leistungen

Gegenstand der Betrachtung sind die bestehenden medizinischen Leistungsangebote des Krankenhauses. Dabei werden die einzelnen Leistungsbereiche unterschieden (stationäre Fachabteilungen, intensivmedizinische Fachabteilungen/Behandlungen, ambulante Behandlungen, OP usw.). Die Ist-Analyse der medizinischen Leistungen dient dazu, das Leistungsspektrum des Krankenhauses in seinen wesentlichen Merkmalen und Ausprägungen zu erfassen und transparent darzustellen. Auf dieser Basis ist es möglich, Aussagen zu den Stärken und Schwächen im Kerngeschäft des Krankenhauses zu treffen. Im Ergebnis gilt es zu erkennen, welche Leistungsangebote aus- oder ggf. abgebaut werden sollten, um sich in der Zukunft strategisch erfolgreich am Gesundheitsmarkt zu positionieren.

Die Auswertung der medizinischen Leistungen erfolgt nicht nur für das Krankenhaus insgesamt, sondern zudem separat für die einzelnen Fachrichtungen, da sich je nach Fachrichtung sehr unterschiedliche Ergebnisse zeigen können. Die Ergebnisse der Analyse sind Basis für die gezielte strategische Positionierung des Krankenhauses bzw. der einzelnen Fachbereiche.

ANDREE CONSULT unterstützt Sie folgendermaßen:

- Abbildung des Leistungsspektrums Ihres Krankenhauses unter Berücksichtigung wesentlicher Merkmale und Ausprägungen
- Darstellung eines Jahresvergleichs mit Referenzkrankenhäusern (hierfür steht eine Datenbank mit Kennzahlen von etwa 100 Krankenhäusern zur Verfügung, so dass ein entsprechendes Benchmarking möglich ist)
- Konzeption von Leistungsangeboten für Ihr Krankenhaus

BEISPIEL BASISAUSWERTUNG § 21-DATENSATZ:

Muster Krankenhaus (G-DRG 2007) - Haus gesamt -		2006		2007		Referenz	Abweichung			
							Ist 07 zu Ist 06	Ref		
ICD	ND	gesamt (bereinigt)	29.230	3,4/F	26.989	2,7/F	3,3/F	↓	↓	
		Fälle ohne ND	2.098	22,3%	2.278	24,5%	15,0%	↑	↑	
		Anzahl nicht näher bezeichneter ND	7.855	27,1%	5.254	19,7%	18,4%	↓	↑	
		Anzahl CCL relevanter ND	9.038	30,8%	9.127	33,9%	27,6%	↑	↑	
		davon: CCL 1	781	8,6%	597	6,5%	5,5%			
		CCL 2	5.701	62,8%	5.660	62,1%	62,3%			
		CCL 3	2.320	25,5%	2.550	28,0%	27,1%			
		CCL 4	281	3,1%	310	3,4%	5,1%			
		HD	Fälle ohne HD		0,0%	12	0,1%	0,2%		↓
			Anzahl nicht näher bezeichneter HD	1.902	21,2%	1.579	15,8%	15,0%	↓	↑

Zur Analyse der Leistungszahlen führt ANDREE CONSULT umfassende Untersuchungen auf Grundlage des §21-Datensatzes durch, die zudem anhand von Referenzwerten vergleichbarer akutstationärer Einrichtungen (ausgehend von der Krankenhausgröße, der Fachabteilungsstruktur und der Hauptdiagnosen) beurteilt werden. Der Analyse liegt eine umfassende Datenbank mit insgesamt ca. 90 Krankenhäusern zu Grunde. Die Abbildung zeigt eine beispielhafte Auswertung auf Krankenhausebene.



Wirtschaftliche Situation

Zielsetzung ist die Erfassung sowohl des wirtschaftlichen Gesamtergebnisses des Krankenhauses als auch der Einzelergebnisse der jeweiligen Leistungsbereiche. Unter „Leistungsbereiche“ sind im Nachfolgenden die medizinischen (stationär und ambulant) sowie auch alle nicht-medizinischen leistungserbringenden Organisationseinheiten (Fachabteilungen, Institute, Ver- und Entsorgungseinrichtungen etc.) zu verstehen.

Die Erkenntnis über gewinnbringende und nicht gewinnbringende Leistungsbereiche des Hauses ist eine wesentliche Basis für die später zu treffenden strategischen Entscheidungen. Selbstverständlich ist hierbei zu berücksichtigen, dass die Frage der Wirtschaftlichkeit stets als wichtiges aber nicht zwangsläufig entscheidendes Kriterium heranzuziehen ist. Es wird immer Leistungsbereiche geben, die zwar defizitär sind, deren Beibehaltung aber aus Gründen des Images, der vorgegebenen Krankenhausplanung o. ä. strategisch unverzichtbar ist.

In der Summe dienen die Erhebungen auch dazu, den finanziellen Rahmen für die Entwicklung einer Strategie festzustellen. D. h. sowohl die aktuelle finanzielle Ausgangssituation des Krankenhauses als auch die finanziellen Möglichkeiten für die Umsetzung strategischer Handlungsmaßnahmen in der Zukunft.

ANDREE CONSULT unterstützt Sie folgendermaßen:

- Plausibilitätskontrollen hinsichtlich der Qualität der vorliegenden wirtschaftlichen Daten
- Darstellung der gewinnbringenden und nicht gewinnbringenden Leistungsbereiche Ihres Krankenhauses
- Feststellung des finanziellen Rahmens für die Entwicklung einer Strategie



Marktforschung

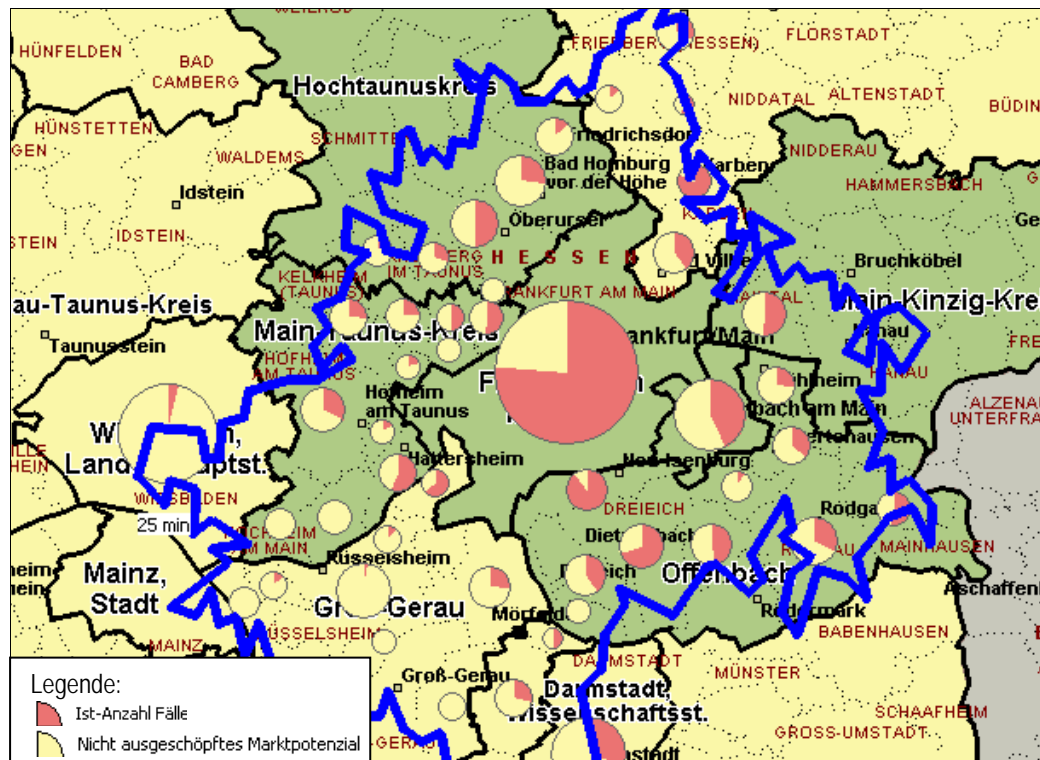
Im Bereich der Marktforschung unterstützen wir unsere Kunden bei der Bewertung der eigenen Marktsituation, der Identifikation von Stärken und Schwächen sowie der Bewertung möglicher Chancen und Risiken gegenüber wesentlichen Wettbewerbern. Hierzu bieten wir umfassende Marktanalysen an (z. B. Auswertung der Bevölkerungs- und Altersentwicklung im Patienteneinzugsgebiet, Berechnungen zum Marktpotenzial der Klinik und der einzelnen Fachbereiche usw.).

Insbesondere im Rahmen qualitativer Aspekte und einer marktgerechten Ausrichtung nimmt die Bedeutung und Notwendigkeit von Kundenbefragungen in Krankenhäusern stetig zu. Mit Hilfe von Befragungen der Patienten, Mitarbeiter und Zuweiser können Anforderungen und Bedürfnisse genau erfasst und als Ausgangspunkt für Verbesserungsaktivitäten genutzt werden und so zielgerichtete Maßnahmen erarbeitet und umgesetzt werden.

ANDREE CONSULT unterstützt Sie folgendermaßen:

- Analyse des Patienteneinzugsgebiets und Wettbewerbs
- Berechnung des Marktpotenzials
- Bewertung der demografischen Entwicklung im Patienteneinzugsgebiet
- Durchführung von Meinungsumfragen und Zufriedenheitsanalysen (z.B. Patienten, Mitarbeiter, Zuweiser)

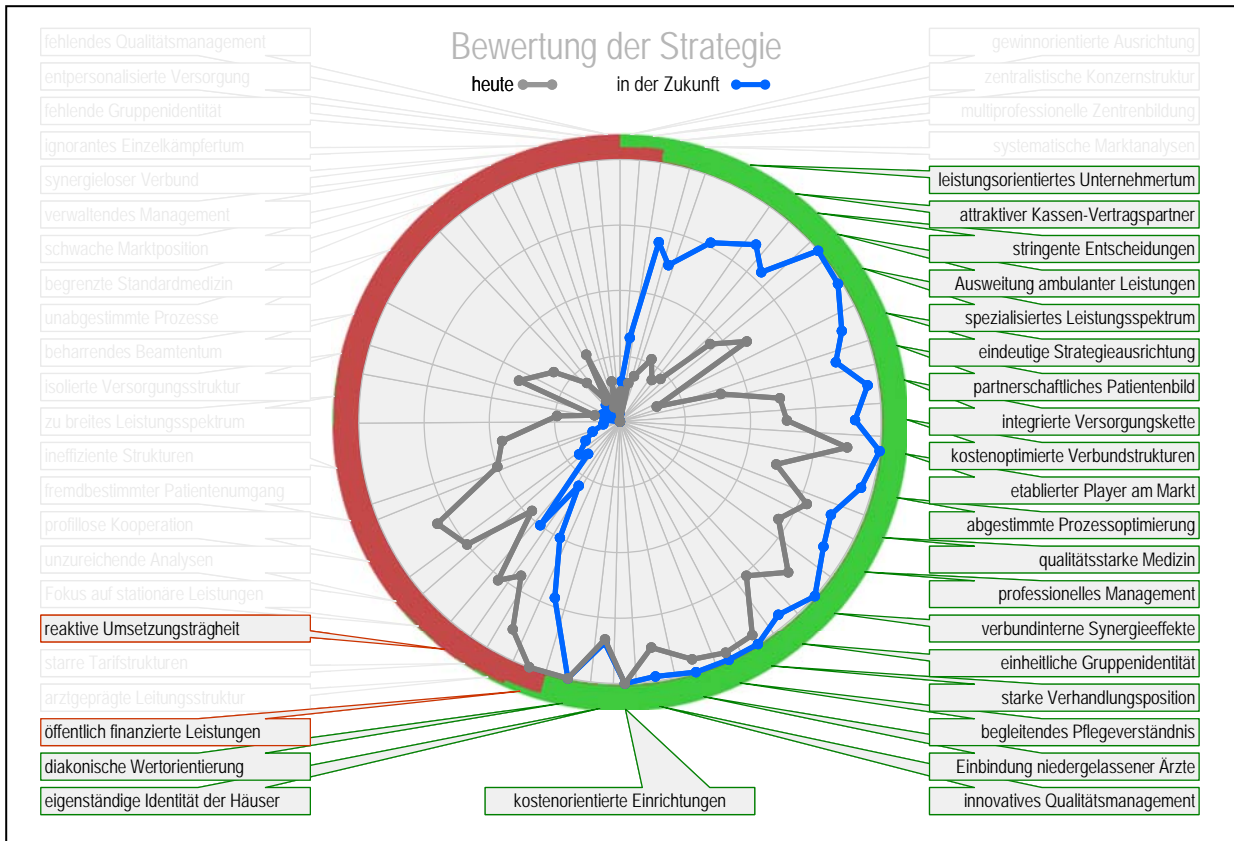
BEISPIEL MARKTPOTENZIAL:



Als Grundlagen für die Berechnung des Marktpotenzials eines Krankenhauses werden neben den Fallzahlen auf Gemeindeebene insbesondere die Einwohnerstatistik des Bundeslandes sowie die Diagnosestatistik der Krankenhäuser des Bundeslandes verwendet. Dem Marktpotenzial gegenübergestellt werden die tatsächlichen Fallzahlen des Krankenhauses. Die Differenz der beiden Werte zeigt das nicht ausgeschöpfte Marktpotenzial.



BEISPIEL INTERVIEW- UND ANALYSETOOL NEXTEXPERTIZER:



Nextexpertizer ist ein computergestütztes Interview- und Analysetool. Mit *nextexpertizer* äußern sich die Befragten in eigenen Worten und vollkommen frei über den Gegenstand der Untersuchung. Zur Erhebung der Aussagen, die vom Interviewer direkt in einen Computer eingegeben werden, verwendet *nextexpertizer* das psychologisch robuste Prinzip des assoziativen Paarvergleiches. Im Ergebnis lassen sich Bewertungscluster erstellen, die z.B. die Bewertung der Strategie eines Krankenhauses zeigt, wie sie heute von den Befragten eingeschätzt wird und wie sie für die Zukunft von den Befragten gesehen wird.



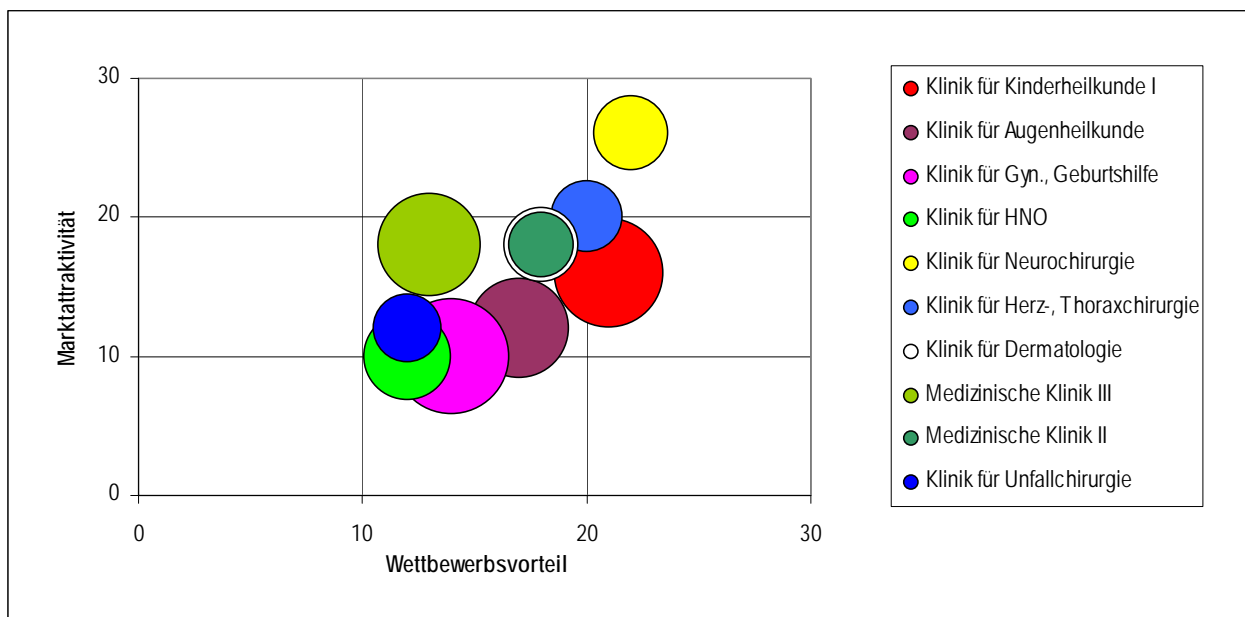
Portfolio-Analyse

Die Portfolio-Analyse beruht auf der Erkenntnis, dass unterschiedliche Produkt- und Leistungsbereiche eines Krankenhauses unterschiedlichen Wettbewerbsbedingungen und Wachstumspotenzialen unterliegen. Ziel der Portfolio-Analyse ist es, Transparenz über die Entwicklungsmöglichkeiten einzelner Leistungsbereiche zu gewinnen. Auf dieser Basis wird festgestellt, in welchen Bereichen strategischer Anpassungsbedarf besteht, d. h. insbesondere eine Veränderung von Art oder Umfang der Leistungserbringung erforderlich ist. Angestrebt wird grundsätzlich ein ausgewogenes und sich gegenseitig ergänzendes Leistungsportfolio aus fachlicher und gesundheitspolitischer Sicht, das gleichzeitig die wirtschaftlichen Anforderungen des Trägers erfüllt.

ANDREE CONSULT unterstützt Sie folgendermaßen:

- Definition der strategischen Geschäftseinheiten Ihres Krankenhauses
- Bewertung der Geschäftseinheiten hinsichtlich Marktattraktivität und Wettbewerbsvorteil
- Visualisierung der Ergebnisse

BEISPIEL PORTFOLIO-ANALYSE:



Die Portfolio-Theorie unterteilt das Krankenhaus in strategische Geschäftseinheiten, d.h. zu betrachten sind alle aus Sicht der Unternehmensleitung strategisch bedeutsamen Leistungsbereiche. Die Bewertung der aktuellen Position und der Bedeutung eines Leistungsbereichs kann beispielhaft nach der sogenannten 9-Felder-Matrix von McKinsey anhand der Merkmale „Marktattraktivität“ und „Wettbewerbsvorteil“ erfolgen. Das Merkmal „Marktattraktivität“ stellt hierbei die aktuellen und zu erwartenden Rahmenbedingungen des Marktes für den jeweiligen Leistungsbereich dar. Das Merkmal „Wettbewerbsvorteil“ beschreibt die Position des Leistungsbereiches im Verhältnis zu den relevanten Wettbewerbern.



Konzeption der strategischen Ausrichtung

Mit den Ergebnissen der Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analyse und der Portfolio-Analyse für Ihr Krankenhaus ist die Grundlage für die Entwicklung und Konzeption der strategischen Ausrichtung geschaffen.

Die Vorgehensweise zur Konzeption der strategischen Ausrichtung erfolgt in vier Phasen:

- A. Auswahl der strategischen Handlungsfelder
- B. Darstellung alternativer Entwicklungsoptionen
- C. Festlegung der strategischen Ausrichtung
- D. Priorisierung der Handlungsmaßnahmen

ANDREE CONSULT unterstützt Sie folgendermaßen:

- Formulierung der strategischen Handlungsfelder für Ihr Krankenhaus
- Erstellung einer Maßnahmenplanung unter Berücksichtigung alternativer Entwicklungsoptionen
- Festlegung der geeigneten Einzelmaßnahmen und Priorisierung

BEISPIEL STRATEGISCHE KONZEPTION:

Nr.	Strategische Handlungsfelder bzw. Handlungsfeldübergreifendes Thema	Strategische Handlungsmaßnahmen	Alternative Entwicklungsoptionen	Empfehlung ANDREE CONSULT	Priorisierung
X	Fachabteilung Unfallchirurgie	Ausbau und Spezialisierung	Ausbau der Endoprothetik	X	niedrig
			Ausbau und Schwerpunktbildung im Bereich Wirbelsäulenchirurgie und -verletzungen in Kooperation mit der Fachabteilung für Neurochirurgie	X	hoch
			Weiterer Ausbau der minimalinvasiven Chirurgie in Kombination mit computergestützten Verfahren	X	hoch
x	Codierung/ Abrechnung	Weiterentwicklung des Codier- und Abrechnungswesens	Klare organisatorische Zuordnung und ggf. Neustrukturierung der gesamten Aufnahme (zentrale Organisation/Steuerung)	X	hoch
			Verbesserung der Koordination der Abläufe im Abrechnungs- und Mahnwesen	X	hoch
			Kontinuierliche Verbesserung der Inhalte der Entlass- und OP-Berichte in Hinblick auf MDK-Anforderungen	X	mittel

Im Rahmen der strategischen Zielplanung lassen sich aus den Ergebnissen der Ist-Analyse wesentliche strategische Handlungsfelder (Stoßrichtungen) für ein Krankenhaus ableiten. Für jedes strategische Handlungsfeld gilt es, alternative Entwicklungsoptionen zu erstellen, um eine Entscheidung über die am meisten geeigneten Optionen zu treffen. Die dargestellte Abbildung zeigt beispielhaft Entwicklungsoptionen für ein Krankenhaus einschließlich der jeweiligen Empfehlungen von ANDREE CONSULT.



Umsetzungsplanung

Für den Erfolg eines Strategieprojekts ist eine frühzeitige und sorgfältige Umsetzungsplanung, unter Einbindung der Führungskräfte und Mitarbeiter, ausschlaggebend. Die entwickelten strategischen Handlungsmaßnahmen haben zunächst den Charakter übergeordneter Zielsetzungen. Auf operativer Ebene sind konkrete Aktivitätenpläne zur Erreichung dieser Zielsetzungen zu entwickeln, bis hin zur Anpassung der Prozesse und Ressourcen des Krankenhauses an die geänderten Anforderungen. Dabei sind die wirtschaftlichen Auswirkungen und die finanzielle Realisierbarkeit der strategischen Maßnahmen nochmals im Detail zu prüfen.

Schwerpunkt der Umsetzungsplanung ist die Festlegung einer Projektorganisation sowie die Verabschiedung von Projektaufträgen. Dem übergreifenden Projektmanagement kommt eine besondere Rolle im Rahmen der Strategieumsetzung zu.

ANDREE CONSULT unterstützt Sie folgendermaßen:

- Entwicklung einer geeigneten Projektorganisation zur Umsetzung Ihres Strategieprojekts
- Erarbeitung von Projektaufträgen zur Erreichung der einzelnen Zielsetzung
- Etablierung eines übergreifenden Projektmanagements

BEISPIEL UMSETZUNGSPLANUNG:

Projektauftrag Nr. x	
Strategisches Handlungsfeld: Codierung/Abrechnung	
Verantwortung:	Name (Position)
Arbeitsauftrag:	Klare organisatorische Zuordnung und ggf. Neustrukturierung der gesamten Aufnahme (zentrale Organisation und Steuerung)
Zeitplan:	November 2008

Für jedes strategische Handlungsfeld sollten ein bzw. mehrere Projektaufträge erstellt und durch das zuständige Entscheidungsgremium (z. B. Steuerungsausschuss) verabschiedet werden. Diese Projektaufträge regeln insbesondere Zielsetzung, Arbeitsschritte, Ressourcen und Verantwortlichkeiten und sind sowohl Rahmenvorgabe als auch Selbstverpflichtung des zuständigen Entscheidungsgremiums, die entsprechenden Rahmenbedingungen zu schaffen.



3.2. Betriebsorganisation und Prozesse

Im Beratungsfeld Betriebsorganisation und Prozesse bieten wir konkrete Unterstützung bei der Optimierung der Krankenhausorganisation als Vorgabe für die bauliche Zielplanung an. Dies betrifft beispielsweise die OP-Reorganisation, die Konzepterstellung und Umsetzung einer interdisziplinären Notfallaufnahme, die Zentrenbildung oder die Trennung der ambulanten und stationären Kernbereiche.

Im Fordergrund der Prozessanalyse und -optimierung steht die Verbesserung der Effektivität (Zielreichung), der Effizienz (Produktivität) und der Anwendung von Geschäftsprozessen durch alle Mitarbeiter (Akzeptanz von Prozessen).

Wichtig im Beratungsfeld Betriebsorganisation und Prozesse sind die Herangehensweise und der Einsatz von entsprechenden Methoden. Dann gelingt es, eine optimale Prozessgestaltung ggf. mit Einsatz von Behandlungspfaden und anderen Standards im Krankenhaus qualitätsgesichert, effizient und vor allem zur Zufriedenheit aller Beteiligten, insbesondere der Patienten und Mitarbeiter, umzusetzen. Im Rahmen unserer Vorgehensweise ist es unabdingbar, dass bei der Projektdurchführung die betroffenen Mitarbeiter von Anfang an in den Veränderungsprozess einbezogen werden. Dies soll gewährleisten, dass nicht an den Bedürfnissen oder Vorstellungen der Mitarbeiter und Patienten vorbei geplant wird, sondern von Beginn an eine hinreichende Rückkopplung sichergestellt ist. Zudem steigert eine enge Einbindung der Mitarbeiter die Akzeptanz für die Veränderungen in der Ablauforganisation.

ANDREE CONSULT unterstützt Sie bei der Erarbeitung und Umsetzung von Konzepten wie z.B.:

- Optimierung der Betriebsorganisation als Vorgabe für die bauliche Zielplanung
- Zentrale Notaufnahme
- OP-Neuorganisation
- Aufbau interdisziplinärer Zentren und Strukturen
- Neudefinition und Neuorganisation pflegerischer und ärztlicher Tätigkeiten und Aufgaben



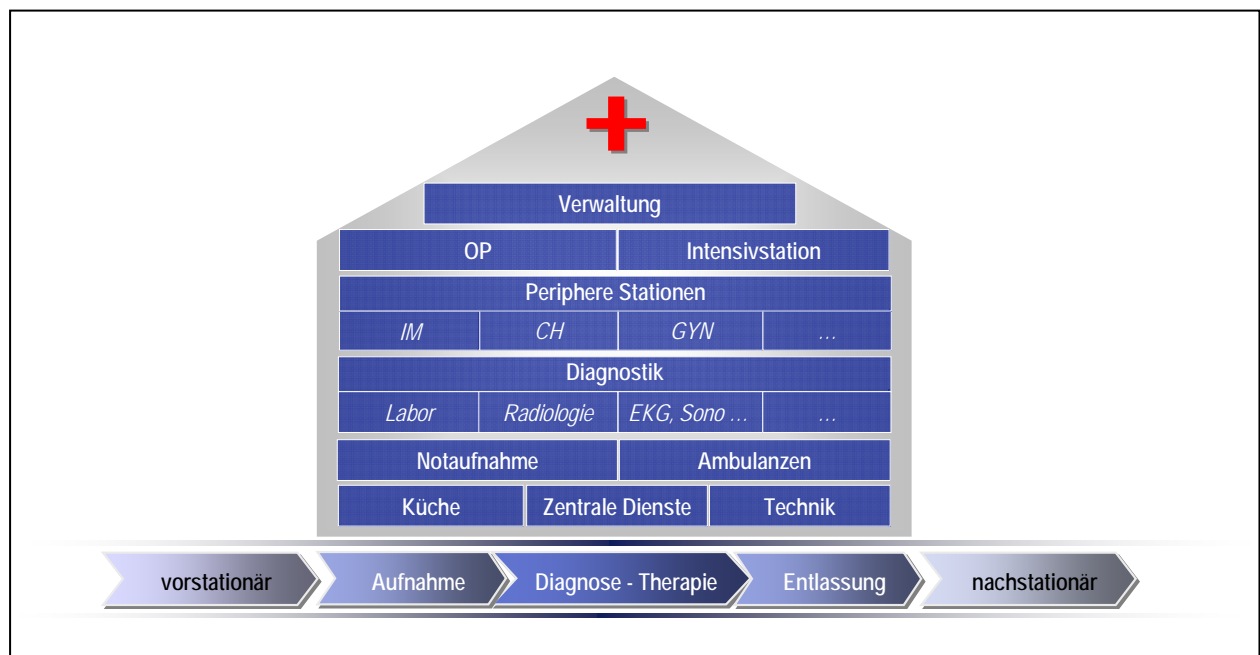
Optimierung der Betriebsorganisation als Vorgabe für die bauliche Zielplanung

Im Rahmen der Erstellung einer baulichen Zielplanung ist es unabdingbar, betriebsorganisatorische Prozesse zu überdenken, anzupassen und bei Bedarf neu zu gestalten. Zielsetzung ist es, im Rahmen von Neubauprojekten nicht lediglich den Status Quo abzubilden, sondern auf Grundlage einer optimierten Ablauforganisation entsprechende Anforderung an die baulichen Gegebenheiten festzulegen. Auf dieser Basis können die optimale Gestaltung der baulichen Strukturen und die Umsetzung betrieblich-funktionaler Konzepte für die verschiedenen Bereiche eines Krankenhauses erfolgen.

ANDREE CONSULT unterstützt Sie folgendermaßen:

- Erstellung von Anforderungsprofilen in Bezug auf Wegeführungen, Raum- und Ausstattungsbedarf
- Durchführung einer Leistungs- und Kapazitätenprognose als Grundlage zur Ermittlung des zukünftigen Raumbedarfs
- Erarbeitung von Flächenzuordnungsorganigrammen zur Vorbereitung der baulichen Zielplanung (Abbildung der räumlichen und organisatorischen Abhängigkeiten)

BEISPIEL PROZESSMANAGEMENT:



Als primärer Kernprozess im Krankenhaus lässt sich die Behandlung des Patienten identifizieren. Dieser Prozess umfasst jedoch nicht nur den tatsächlichen Behandlungsprozess im Krankenhaus, sondern auch vor- und nachgelagerte Prozesse (z.B. nachstationäre Behandlung in Rehabilitationszentren). Neben dem primären Kernprozess der Patientenbehandlung sind sekundäre Prozesse feststellbar (z.B. Leistungsabrechnung in der Verwaltung). Im Gesamtsystem Krankenhaus muss der Patient als Kunde und sein Kundennutzen im Mittelpunkt stehen. Zielsetzung der Prozessorientierung ist es, die Schnittstellen zwischen den Bearbeitungsschritten zu minimieren und den Koordinationsaufwand zu verringern.



Zentrale Notaufnahme

Aktuell werden betrieblich-funktionale Konzepte diskutiert, die eine strukturelle und organisatorische Trennung der Untersuchung und Behandlung von ambulanten, elektiven Patienten und Notfallpatienten umfassen. Im Fokus steht hierbei das Modell einer Zentralen Notaufnahme (ZNA) mit ggf. integrierter Aufnahmestation, um möglichst kurze Wege zu diagnostischen Apparaturen wie Röntgen, CT und Herzkatheterlabor zu schaffen. Ferner gibt es Entwürfe, die die Angliederung des vertragsärztlichen Notdienstes in räumlicher Nähe zur ZNA am Krankenhaus vorsehen.

ANDREE CONSULT unterstützt Sie folgendermaßen:

- Aufbau interdisziplinärer Zentralbereiche wie Notfall, Radiologie, Endoskopie, zentrale Überwachungseinheiten usw.
- Integration korrespondierender Funktionsbereiche im Hinblick auf die Bildung interdisziplinär orientierter Diagnostik- und Behandlungsschwerpunkte (Schaffung von räumlich, funktional und organisatorisch zusammengeführten Diagnostik- und Behandlungseinheiten)
- Etablierung von zentralen Aufnahme- und Behandlungseinheiten und Optimierung der klinischen und administrativen Prozesse im Hinblick auf eine weitere Verkürzung der Verweildauer

OP-Neuorganisation

Der OP ist nicht nur der kostenintensivste Bereich eines Krankenhauses, er ist zudem häufig die zentrale Leistungserstellungseinheit und Schnittstelle zu vielen Abteilungen und Berufsgruppen. Eine gute OP-Organisation trägt somit maßgeblich zum Gesamterfolg des Krankenhauses bei.

Im Rahmen einer OP-Neuorganisation gehört zu den wesentlichen Zielsetzungen die optimale personelle Ressourcenausnutzung und höhere Auslastung durch Optimierung der Prozesse im OP-Bereich. Hierfür werden neben der Durchführung von Schwachstellenanalysen gemeinsam Lösungen erarbeitet und umgesetzt. Diese umfassen Aspekte, wie z.B. die Einführung eines OP-Managements, die Optimierung der Ein- und Ausleitungen, die Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen den Fachabteilungen und den Berufsgruppen oder die Entwicklung bzw. Anpassung einer verbindlichen OP-Betriebsordnung.

ANDREE CONSULT unterstützt Sie folgendermaßen:

- Analyse und Bewertung der aktuellen Prozesse der OP-Organisation (Stärken-/Schwächenanalyse)
- Umsetzung von Maßnahmen zur effizienten Integration der Operationsleistung in den Gesamtleistungsprozess des Krankenhauses
- Verbesserung der berufsgruppen- und disziplinenübergreifenden Kommunikation



Aufbau interdisziplinärer Zentren und Strukturen

Die aktuelle Entwicklung der stationären Versorgung von Patientinnen und Patienten ist durch die Bildung von medizinischen Zentren oder Kompetenzzentren geprägt. In diesen Zentren werden sämtliche für die Behandlung einer spezifischen Erkrankungsgruppe (z.B. Gefäßerkrankungen) erforderlichen Teilleistungen gebündelt und koordiniert angeboten. Durch die Bündelung der medizinischen Leistungen kann eine Verbesserung der Versorgungsqualität sowie eine höhere Wirtschaftlichkeit erreicht werden. Vor allem komplizierte und kostenintensive Eingriffe unter Beteiligung verschiedener Fachrichtungen werden in speziellen Schwerpunktabteilungen zusammengefasst. Die Zentrenbildung trägt zur Optimierung der Kostenstruktur bei. Synergieeffekte ergeben sich beispielsweise aus einer gemeinsamen Nutzung medizinischer Geräte und der Infrastruktur.

ANDREE CONSULT unterstützt Sie folgendermaßen:

- Definition der Grundstruktur und Aufgaben der Zentren (Entwicklung von Kriterien)
- Begleitung der organisatorischen Zusammenführung der unterschiedlichen Berufsgruppen und Fachdisziplinen
- Optimierung von Ressourceneinsatz und Steigerung der Prozessqualität

Neudefinition und Neuorganisation ärztliche und pflegerische Tätigkeiten und Aufgaben

Steigende Fallzahlen einhergehend mit einer Zunahme des Fallschweregrades, Ärztemangel, die Auswirkung bei der Umsetzung des Arbeitszeitgesetzes sowie der allgemein steigende Kostendruck zwingen Krankenhäuser immer mehr Ärzte und Pflegekräfte möglichst effizient einzusetzen. Vor diesem Hintergrund ist es erforderlich, praxisrelevante Konzepte zur Neuordnung von Aufgaben des Ärztlichen Dienstes und Pflegedienstes zu entwickeln. Auf Basis einer differenzierten Analyse der einzelnen Tätigkeiten gilt es, zusammen mit den betroffenen Berufsgruppen und Mitarbeitern, Lösungen zu Tätigkeitsverlagerungen zu erarbeiten und umzusetzen. Dabei sind insbesondere die gesetzlichen Regelungen und erforderlichen Qualifikationen zu berücksichtigen.

ANDREE CONSULT unterstützt Sie folgendermaßen:

- Analyse der bestehenden Tätigkeitsstruktur im ärztlichen und pflegerischen Bereich
- Entwicklung von Konzepten zur Neuordnung der Tätigkeitsstrukturen
- Begleitung der organisatorischen Umsetzung unter Einbindung der betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter



3.3. Bauliche Ziel- und Masterplanung

Im Beratungsfeld Bauliche Ziel- und Masterplanung bietet ANDREE CONSULT die Entwicklung von baulichen Zielplanungen für Ihr Krankenhaus an sowie umfassende Beratung zu allen Fragen der Ressourcenanpassung.

Die bauliche Zielplanung basiert auf der strategischen Zielplanung eines Krankenhauses. Im Rahmen der baulichen Zielplanung werden die Betriebsstrukturen, die Gegebenheiten des Gebäudebestands (inkl. Bestandsaufnahme, -analyse und -bewertung) und die Grundstückssituation berücksichtigt.

Auf dieser Grundlage kann ein Planungsrahmen erstellt werden, der die erforderlichen baulichen Maßnahmen im hohen Detaillierungsgrad für das Krankenhaus benennt. Im Ergebnis liegt ein Funktions- und Raumprogramm nach DIN 13080 vor sowie eine terminliche Priorisierung der Maßnahmen und eine Kostenprognose.

Für unser Beratungsfeld Bauliche Ziel- und Masterplanung sind folgende Bestandteile zu nennen:

- Digitale Bestandserfassung
- Anfertigung digitaler Planungsunterlagen
- Erstellung baulicher Zielplanung
- Anmeldung baulicher Maßnahmen



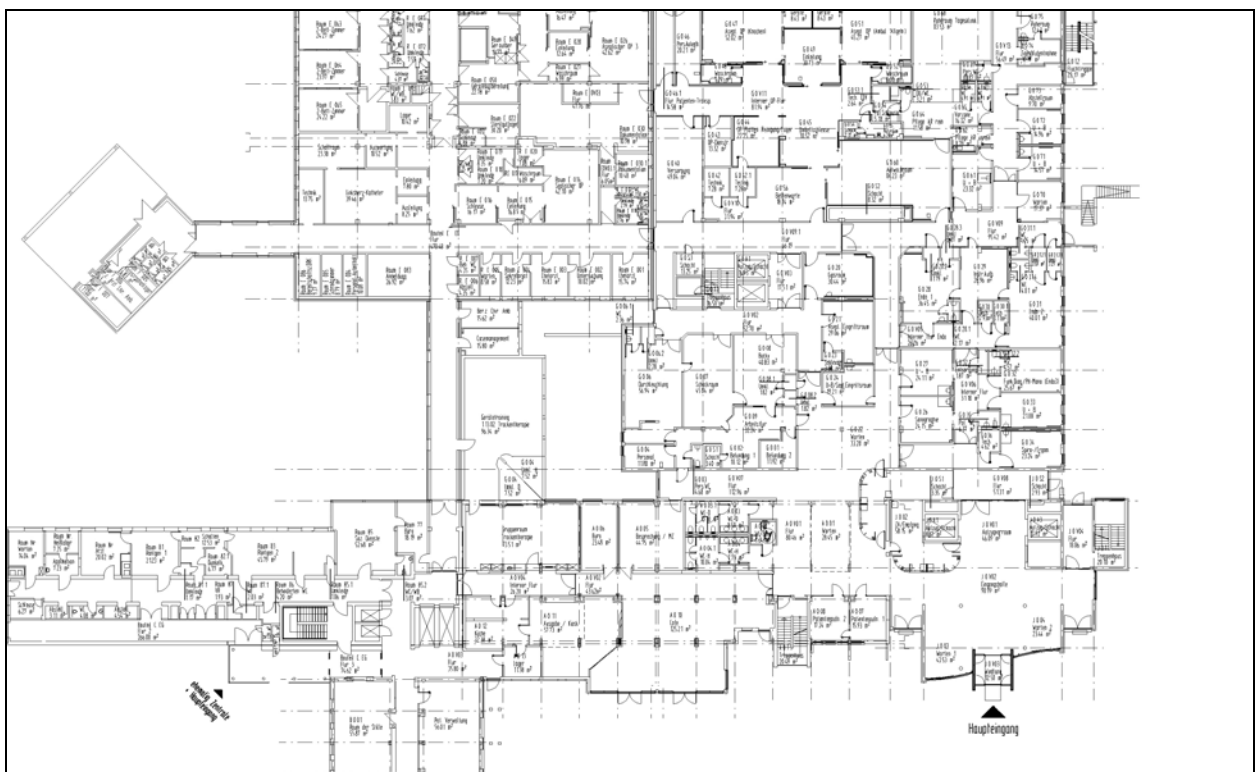
Digitale Bestandserfassung

Die Ressource Bau gewinnt vor dem Hintergrund der funktionalen und wirtschaftlichen Betrachtung eines Krankenhauses zunehmend an Bedeutung. Eine umfassende Kenntnis des vorliegenden Gebäudebestands ist unerlässlich, um eine zukunfts- und ressourcenorientierte Entwicklung des Krankenhauses vornehmen zu können. Auf Basis einer entsprechenden Bestandsdokumentation lassen sich detaillierte Bewertungen zum Bestand, zu Schwachstellen sowie Aussagen zu geeigneten Baumaßnahmen treffen.

ANDREE CONSULT unterstützt Sie folgendermaßen:

- Erstellung der digitalen Bestandserfassung mit geeigneten Schnittstellen zur hauseigenen EDV
- Abgleich und Korrektur des Gebäudebestands anhand vorliegender Plandokumente
- Raumlistung anhand individueller Sortierung (z.B.: Bauteile, Geschosse, DIN 13080)

BEISPIEL DIGITALE BESTANDSERFASSUNG:



Anfertigung digitaler Planungsunterlagen

Um die Ressource Bau zeitgemäß darzustellen, ist eine digitale Erfassung und Abbildung des Gebäudebestands wesentliches Instrument und Grundlage weiterer Maßnahmen.

ANDREE CONSULT unterstützt Sie folgendermaßen:

- Erstellung digitaler Planunterlagen im CAD/Nemetschek Allplan 2008 auf Basis vorliegender Papierdokumente oder nach örtlichem Aufmass
- Abbildung im gewünschten Detaillierungsgrad mit Ausweisung von Flächen und Kubaturen
- Übertragung der digital erfassten Baukörper in das örtliche Kataster



Erstellung baulicher Zielplanung

Die baulichen Strukturen eines Krankenhauses sind wesentliche Grundlage für eine effiziente und patientenorientierte Gestaltung der Leistungsprozesse und damit einer hohen Marktattraktivität und Wirtschaftlichkeit des Hauses. Durch Abgleich der bestehenden Strukturen mit den im Rahmen der strategischen Zielplanung definierten baulichen Anforderungen, können kurz-, mittel- und langfristige Veränderungsbedarfe identifiziert werden.

Für das Krankenhaus ist die bauliche Zielplanung damit das Instrument zur Abbildung und Visualisierung der Struktur- bzw. alternativen Entwicklungsüberlegungen. Sie stellt eine wesentliche Entscheidungsgrundlage zur Anmeldung und Beantragung von Baumaßnahmen im Rahmen der Krankenhausförderung dar.

A: Bestand

Im Rahmen der baulichen Zielplanung ist eine Darstellung, eine Analyse (Stärken-, Schwächenanalyse) und eine Bewertung des Immobilienbestands des Krankenhauses durchzuführen.

ANDREE CONSULT unterstützt Sie folgendermaßen:

- Darstellung der Situation des Krankenhauses, externe und interne Einflussfaktoren
- Prüfung planungsrechtlicher Parameter
- Erfassung der wesentlichen Bestandsparameter zum Gebäude und zu Technischen Anlagen
- Darstellung des Gebäudebestands nach DIN 13080
- Erfassung der Bestandsflächen in einem Funktions- und Raumprogramm
- Erfassung der Bettenverteilung nach Gebäuden, Stationen und Fachdisziplinen/ medizinischen Einrichtungen
- Ermittlung von Nutzflächendefiziten und -überhängen
- Aussagen zu Funktionalität und Wirtschaftlichkeit im Rahmen der Bestandsbewertung und perspektivisch geeigneten Verwendbarkeit des Gebäudes

BEISPIEL BESTAND:





B: Konzeption

Nach Feststellung und Dokumentation des Gebäudebestands sind konzeptionelle Überlegungen zur Standortentwicklungen zu erarbeiten.

ANDREE CONSULT unterstützt Sie folgendermaßen:

- Ermittlung eines Soll-Funktionsprogramms auf Basis strategischer Überlegungen und hierzu ermittelter medizinischer Leistungsdaten
- Erfassung der im Bestand oder in Zukunft durch periphere Nutzungen belegten Flächen
- Abgleich der Ist- und Soll-Flächenerfassung und Rückkopplung mit der strategischen Zielplanung
- Aufzeigen des Entwicklungspotentials aufgrund der Grundstücksvorgaben
- Beschreibung und Erläuterung anhand funktionaler und wirtschaftlicher Gesichtspunkte

BEISPIEL FUNKTIONS- UND RAUMPROGRAMM:

Funktions- und Raumprogramm (RPGR)														Baulich veränderte Räume sind im Farbton "blau" gekennzeichnet					
GEBÄUDE Funktions- Bereich	Ebene	Raum- Nr.	IST / BESTAND 228 Planbetten/ 213 aufgestellte Betten				Z	Einzel- NF m²(a)	Gesamt- NF m²	NF/Bett m²	GEBÄUDE Funktions- Bereich	Ebene	Raum- Nr.	SOLL (Neuplanung) 218 Betten / + 6 tageskl. Plätze Geriatrie				Bemerkung	
			FUNKTIONSBEREICH Funktionsstelle Raumbezeichnung											FUNKTIONSBEREICH Funktionsstelle Raumbezeichnung					
1.00 UNTERSUCHUNG + BEHANDLUNG														UNTERSUCHUNG + BEHANDLUNG					
1.01 Aufnahme und Notfallversorgung														Aufnahme und Notfallversorgung					
1.01.01 MAUF Medizinische Aufnahme														Medizinische Aufnahme					
E	EG	E083	Anmeldung	1	26,92	26,92				E	EG	E083	Anmeldung	1	26,92	26,92		Bestand unverändert	
E	EG	E084	Personal-Aufenthalt	1	10,08	10,08				E	EG	E084	Personal-Aufenthalt	1	10,08	10,08		Bestand unverändert	
E	EG	E085	Schreibzimmer	1	8,79	8,79				E	EG	E085	Schreibzimmer	1	8,79	8,79		Bestand unverändert	
G	EG	A001	Warten	0,33	28,45	9,39				G	EG	A001	Warten	0,33	28,45	9,39		Bestand unverändert	
G	EG	G020	Gipsraum	1	30,44	30,44				G	EG	G020	Gipsraum	1	30,44	30,44		Bestand unverändert	
G	EG	G021	Asept. Einriffsraum	1	29,06	29,06				G	EG	G021	Asept. Einriffsraum	1	29,06	29,06		Bestand unverändert	
G	EG	G022	Warten	0,25	33,28	8,32				G	EG	G022	Warten	0,25	33,28	8,32		Bestand unverändert	
G	EG	G023	Schleuse	1	3,88	3,88				G	EG	G023	Schleuse	1	3,88	3,88		Bestand unverändert	
G	EG	G024	U+B/Sept. Eingriffsraum	1	19,21	19,21				G	EG	G024	U+B/Sept. Eingriffsraum	1	19,21	19,21		Bestand unverändert	
<i>Leerstand - nur nachrichtlich</i>																			
A - Leerstand	1.OG	178	WC																
		179		2	1,67	3,34													
A - Leerstand	1.OG	180	Wahlleistungsmanager	1	13,87	13,87													
A - Leerstand	1.OG		Umkleide	1	0,83	0,83													
A - Leerstand	1.OG		Umkleide	1	0,88	0,88													
A - Leerstand	1.OG	181	administrative Aufnahme	1	12,48	12,48													
A - Leerstand	1.OG	182	ZA 1	1	14,54	14,54													
A - Leerstand	1.OG	183	ZA 2	1	13,04	13,04													
A - Leerstand	1.OG		Umkleide	1	0,91	0,91													
A - Leerstand	1.OG	100	ZA 3	1	19,48	19,48													
A - Leerstand	1.OG		Schrankrische	1	0,81	0,81													
1.01.01	MAUF	Summe Medizinische Aufnahme						146,09	0,64		Summe Medizinische Aufnahme						146,09	0,67	
<i>Anteil Leerstand Med. Aufnahme - nur informativ</i>																			
1.01.02 NOTV Notfallversorgung														Notfallversorgung					
G	EG	G003	Pers. WC	0,5	4,68	2,34				G	EG	G003	Pers. WC	0,5	4,68	2,34		Bestand unverändert	
G	EG	G004	Personal	0,5	11,88	5,94				G	EG	G004	Personal	0,5	11,88	5,94		Bestand unverändert	
G	EG	G007	Schockraum	1	45,84	45,84				G	EG	G007	Schockraum	1	45,84	45,84		Bestand unverändert	
1.01.02	NOTV	Summe Notfallversorgung						54,12	0,24		Summe Notfallversorgung						54,12	0,25	
1.01		Summe Aufnahme/Notfallversorg.						200,21	0,88		Summe Aufnahme/Notfallversorg.						200,21	0,92	
1.02 Arztdienst														Arztdienst					
1.02.02 ANAE Anästhesiologie														Anästhesiologie					
B	EG	29	Sekretariat Anästhesiologie	1	19,69	19,69				B	EG	29	Sekretariat Anästhesiologie	1	19,69	19,69		Bestand unverändert	
B	EG	30	Chefarzt Anästhesiologie	1	21,67	21,67				B	EG	30	Chefarzt Anästhesiologie	1	21,67	21,67		Bestand unverändert	
C	3.OG	372	Oberarzt Anästhesie	1	12,79	12,79				C	3.OG	372	künftig Leerstand					entfällt	
C	3.OG	381	Oberarzt Anästhesie	1	11,72	11,72				C	3.OG	381	künftig Leerstand					entfällt	
C	3.OG	388	Oberarzt Anästhesie	1	11,82	11,82				C	3.OG	388	künftig Leerstand					entfällt	
										B	1.OG	Oberarzt Anästhesie	1	10,00	10,00		Umbau/ Leerstand		
										B	1.OG	Oberarzt Anästhesie	1	10,00	10,00		Umbau/ Leerstand		
										B	1.OG	Oberarzt Anästhesie	1	12,50	12,50		Umbau/ Leerstand		
1.02.02	ANAE	Summe Anästhesiologie						77,69	0,34		Summe Anästhesiologie						73,86	0,34	



C: Struktur

Nachdem Entwicklungsalternativen für einen Krankenhausstandort erarbeitet wurden folgen Strukturüberlegungen, die die generelle Realisierung der Konzeption prüfen und fortschreiben.

ANDREE CONSULT unterstützt Sie folgendermaßen:

- Entwicklung von Strukturüberlegungen auf Basis der strategischen Zielplanung
- Festschreibung der funktionalen Strukturen, z.B. in einem Bettenverteilungskonzept und Bewertung im Zusammenhang mit der Bettenverteilung des IST-Zustands
- Aufzeigen genereller Entwicklungsmöglichkeiten und Einbeziehung ggf. vorliegender planungsrechtlicher Belange
- Entwicklung und Aufzeigen von Alternativen

BEISPIEL STRUKTURÜBERLEGUNG BETTENVERTEILUNG:

2. BA Bettenanzahl IST (Planbetten/ aufgestellte Betten)								3. BA Bettenanzahl SOLL								
Gebäudebestand								Gebäudebestand								
	Haus A	Haus B	Haus D	Haus E	Haus G	weitere BA			Haus A	Haus B	Haus D	Haus E	Haus G	2. BA	3. BA	
EG				10/ 10 6 Inn.Med. 4 Chirurgie		nicht vorh.	Betten	EG			0	0			14 + 34 4+11 Chirurgie 10+23	Betten
1. OG	28/ 28 8 Inn.Med. 8 Chirurgie 12 HNO		16/ 0 0 Betten		34/ 34 34 Chirurgie	nicht vorh.	Betten	1. OG	0	0	0		34 34 Chirurgie	34 34 Chirurgie		Betten
2. OG	28/ 37 37 Inn.Med.	16/ 15 10 Inn.Med. 5 Chirurgie			34/ 34 34 Geriatrie	nicht vorh.	Betten	2. OG	6 Tageskl. 6 Geriatrie	0			34 34 Geriatrie	34 34 Inn.Med.		Betten
3. OG	28/ 0 0 Betten	0/ 21 21 Gyn.			34/ 34 24 Inn.Med. 10 Chirurgie	nicht vorh.	Betten	3. OG	0	0			34 18 Gyn. 4 Chirurgie			Betten
Summe	84/ 65	16/ 36	16/ 0	10/ 10	102/ 102		Betten	Summe	(6)	0	0	0	102	116		Betten
228/ 213								218 (+ 6) BETTEN								
						85 Betten 61 Inn.Med. 21 Chirurgie 34-ohne Gyn. Tageskl. Geriatrie 12 HNO							218 Betten 87 Inn.Med. 67 Chirurgie 18 Gyn. 34+6 Tageskl. Geriatrie 12 HNO			

D: Planung

Im letzten Bearbeitungsschritt der baulichen Zielplanung erfolgt die Vorstellung, Beschreibung und Dokumentation der abschließenden Planungen.

ANDREE CONSULT unterstützt Sie folgendermaßen:

- Darstellung des Planungsziels im Rahmen einer Vorentwurfsplanung
- Dokumentation der Flächenbilanzen
- Aussagen zu Bauabschnitten, Kosten und Terminen

BEISPIEL PLANUNG:



Anmeldung baulicher Maßnahmen

Nach inhaltlicher Bestätigung der zielplanerischen Standortentwicklung eines Krankenhauses folgt als nächster Schritt im Rahmen der Krankenhausförderung die Anmeldung baulicher Maßnahmen.

ANDREE CONSULT unterstützt Sie folgendermaßen:

- Planungskonkretisierung und Fortschreibung der Planungsinhalte
- Zusammenführung der Planungsinhalte für die Anmeldung



3.4. Finanzierung und Beschaffung

Im Beratungsfeld Finanzierung und Beschaffung unterstützen wir Krankenhäuser bei der Finanzierungsplanung für Bauvorhaben, wie z.B. Machbarkeitsstudien von Public Private Partnership (PPP), der Investorensuche, der Beantragung von Fördermitteln nach dem Krankenhausfinanzierungsgesetz (KHG), der Erstellung von Abgrenzungsgutachten und bei den EU-weiten Ausschreibungsverfahren nach VOF und VOL.

Wir begleiten zurzeit die Finanzierungs- und Beschaffungsplanung von Investitionsvorhaben im Krankenhausbau mit einem Investitionsvolumen von insgesamt rd. ½ Milliarde Euro. Dies umfasst auch die Prüfung alternativer Beschaffungsvarianten, wie z.B. PPP oder Leasing, einschließlich Durchführung von Machbarkeitsstudien (Eignungstests, Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen). Zielsetzung dieser Machbarkeitsstudien ist es, eine fundierte Entscheidungsgrundlage für die Beschlussfassung des Krankenhausträgers, aber auch der Fördermittelbehörde, vorzubereiten. Bei positiver Beschlussfassung umfasst unsere Beratungsleistung auch die Vorbereitung und Durchführung des/der sich anschließenden EU-weiten Vergabeverfahren/s bis hin zur Zuschlagserteilung.

Für das Beratungsfeld Finanzierung und Beschaffung sind folgende Kernthemen zu nennen:

- Realisierung von PPP-Projekten
- Business- und Finanzierungsplanung
- Suche geeigneter Kapitalgeber
- Alternative Finanzierungs- und Beschaffungsmodelle (Bsp.: Leasingmodelle, Fondsfinanzierungen)
- Rating
- Abgrenzungsgutachten im KHG-Fördermittelverfahren
- Begleitung von Fördermittelverfahren
- Unterstützung bei EU-weiten Ausschreibungsverfahren nach VOF, VOB und VOL



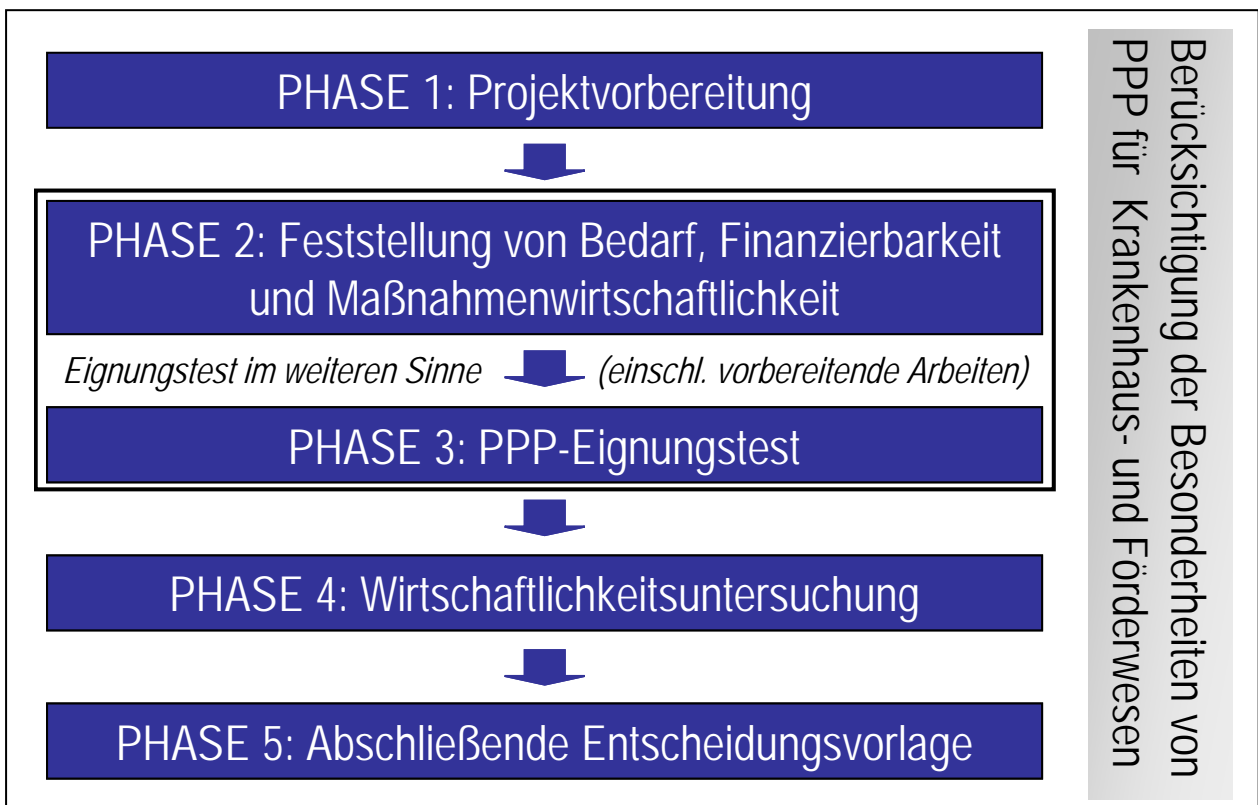
Realisierung von PPP-Projekten

Im Rahmen der Anpassung baulicher Strukturen an die bestehenden Erfordernisse des Gesundheitsmarkts besteht perspektivisch ein erhöhter Bedarf an Investitionen. Bei gleichzeitiger Aussicht, dass anstehende Investitionen nicht vollständig über Einzelfördermittel abgedeckt werden können, bedarf es der Untersuchung alternativer Beschaffungsmodelle. Eine besondere Bedeutung kommt in diesem Zusammenhang der Zusammenarbeit mit privaten Partnern zu.

ANDREE CONSULT unterstützt Sie folgendermaßen:

- Prüfung der Eignung eines Vorhabens als PPP-Modell
- Durchführung der Wirtschaftlichkeitsuntersuchung
- Ggf. Beantragung von PPP-Fördermitteln
- Wirtschaftliche Beratung im EU-weiten Ausschreibungsverfahren und Projektsteuerung im Ausschreibungsverfahren

BEISPIEL PPP-MACHBARKEITSSTUDIE:



BEISPIEL PPP-WIRTSCHAFTLICHKEITSUNTERSUCHUNG:

Effizienzen PPP Forfaitierung - konventionell						
	Konventionell		PPP gesamt Eigenfinanzierung		Differenz PPP - konventionell	
	absolut	in Prozent	absolut	in % gegenüber	absolut	in Prozent
Summe Zahlungsströme	66.295.539	100,00%	61.633.260	92,97%	-4.662.279	-7,03%
Summe Barwerte	44.410.544	100,00%	41.430.232	93,29%	-2.980.312	-6,71%
Effizienzanalyse						
	Konventionell Zahlungsströme		PPP gesamt Eigenfinanzierung		Differenz PPP - konventionell	
	absolut	in Prozent	absolut	in % gegenüber	absolut	in Prozent
Baufinanzrate (Tilgung)	23.388.102	35,28%	21.725.053	32,77%	-1.663.049	-2,51%
Baufinanzrate (Zinszahlung)	4.158.579	6,27%	4.331.292	6,53%	172.713	0,26%
davon Fördermittel	17.000.000	25,64%	17.000.000	25,64%	0	0,00%
Instandhaltung/ Instandsetzung	16.948.672	25,57%	13.641.443	20,58%	-3.307.229	-4,99%
Betrieb	16.358.181	24,67%	17.002.036	25,65%	643.854	0,97%
Risiko	5.442.005	8,21%	4.933.437	7,44%	-508.568	-0,77%

Business- und Finanzierungsplanung

Eine fundierte Business- und Finanzierungsplanung ist die Basis für die Realisierung eines jeden strategischen, insbesondere baulichen, Projekts. Dies umfasst vor allem die Erstellung von Kapitalbedarfs-, Finanzierungs-, Umsatz- und Kostenplanungen. Die Fragestellung der Refinanzierungsmöglichkeiten gewinnt dabei zunehmend an Bedeutung.

ANDREE CONSULT unterstützt Sie folgendermaßen:

- Erstellung der Business- und Finanzierungsplanung für Ihr Projekt (Kapitalbedarfs-, Finanzierungs-, Umsatz-, Kostenplan und Refinanzierung)
- Entwicklung eines geeigneten Finanzierungsmodells

Suche geeigneter Kapitalgeber

In einem weiteren Schritt müssen geeignete Kapitalgeber gefunden werden, deren Konditionen eine wirtschaftliche Umsetzung des Projekts ermöglichen. Aufgrund der rückläufigen öffentlichen Förderung spielt hierbei auch die Beschaffung von Eigenkapital bis hin zur vollständigen Abwicklung eines Projekts als Investorenprojekt zunehmend eine wichtige Rolle.

ANDREE CONSULT unterstützt Sie folgendermaßen:

- Identifikation und Bewertung von geeigneten Kapitalgebern
- Beantragung von Finanzmitteln und Verhandlung der Konditionen



Alternative Finanzierungs- und Beschaffungsmodelle (Bsp.: Leasingmodelle, Fondsfinanzierungen)

Aufgrund des trotz rückläufiger Fördermittel hohen Investitionsbedarfs, gekoppelt mit steigenden Anforderungen der Banken an die Vergabe von Krediten (Basel II), sind alternative Finanzierungs- und Beschaffungsmodelle für die Realisierung investiver Maßnahmen zu prüfen (z.B. Fonds- oder Leasingfinanzierungen).

ANDREE CONSULT unterstützt Sie folgendermaßen:

- Prüfung der Einsatzmöglichkeiten alternativer Finanzierungs- und Beschaffungsmodelle (Durchführung von Machbarkeitsstudien)
- Entwicklung von Realisierungskonzepten
- Durchführung von Markterkundungen
- Identifikation und Bewertung geeigneter Partner für die Realisierung
- Beantragung von Finanzmitteln und Verhandlung der Konditionen
- Begleitung der ggf. erforderlichen EU-weiten Ausschreibungsverfahren

BEISPIEL FINANZIERUNGSAALTERNATIVEN:

Finanzierungsalternativen im Krankensektor (nach Art des Kapitals):			
Eigenkapital	Fremdkapital	Mezzanine	Öffentliche Fördermittel
<ul style="list-style-type: none"> ■ GmbH-Anteile ■ Atypische stille Beteiligung ■ „Private Equity“ ■ Sale & Lease Back 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Bankkredite ■ Sonderkredite ■ Leasing 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Typische stille Beteiligung ■ Genussrechte ■ nachrangiges Darlehen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ KHG-Fördermittel
<p>Kapitalgeber: Institutionelle Anleger (u.a. Banken, Fonds) und Private</p>			<p>Kapitalgeber: Staat</p>



Rating

Aufgrund der steigenden Anforderungen der Banken bei der Vergabe von Krediten (Basel II), aber auch dem berechtigten Interesse von Fördermittelgebern und privaten Investoren an der Beurteilung der Zukunftsfähigkeit und -sicherheit eines Krankenhauses, ist es für die Erlangung von Eigen- oder Fremdkapital zunehmend erforderlich, sich einem Ratingverfahren zu unterziehen.

ANDREE CONSULT hat ein Ratingverfahren entwickelt, das speziell auf die Besonderheiten des Krankenhausesektors ausgerichtet ist. Im Unterschied zu konventionellen Ratingverfahren liegt der Fokus hierbei nicht auf der Ermittlung einer Ausfallwahrscheinlichkeit, da ein tatsächlicher Zahlungsausfall nur sehr selten eintritt und das Risiko eines Ausfalls daher mangels Vergleichsdaten ohnehin nicht oder nicht zutreffend ermittelt werden kann. Der Fokus des Ratings liegt vielmehr in der Beurteilung der strategischen Positionierung des Krankenhauses, welche einen sicheren Rückschluss auf die Zukunftsfähigkeit bzw. eine ggf. vorliegende Existenzgefährdung zulässt. Darüber hinaus werden strategische Handlungserfordernisse aufgedeckt, die es ermöglichen, gezielte Maßnahmenpakete für die Zukunftssicherung des Hauses zu schnüren.

Das Rating von ANDREE CONSULT richtet sich daher nicht nur an Banken und Kapitalinvestoren, sondern auch an Krankenhausleitungen und -träger sowie die für das Krankenhauswesen zuständigen Landesministerien. Bei Bedarf unterstützen wir auch die Durchführung eines Bankenratings nach Basel II und erstellen in diesem Zusammenhang eine gutachterliche Einschätzung zur Zukunftsfähigkeit des jeweiligen Krankenhauses. Diese kann sowohl von Seiten der jeweiligen Bank als auch von Seiten des Krankenhauses angefordert werden. Außerdem unterstützen wir Krankenhäuser bei der Vorbereitung eines externen Bankenratings.

ANDREE CONSULT unterstützt Sie folgendermaßen:

- Durchführung des von ANDREE CONSULT entwickelten Ratings
- Unterstützung bei der Vorbereitung eines externen Ratings (Identifikation von Handlungsbedarf und Aufstellung eines Maßnahmenplans zur Verbesserung des Ratingergebnisses; Unterstützung bei der Umsetzung der erforderlichen Maßnahmen)
- Gutachterliche Beurteilung der Zukunftsfähigkeit des Krankenhauses
- Unterstützung bei der Gesprächsführung mit Ratingunternehmen und Banken

Abgrenzungsgutachten im KHG-Fördermittelverfahren

Die duale Krankenhausfinanzierung sieht vor, dass die Investitionskosten für Krankenhäuser in Deutschland von den Bundesländern über Fördermittel finanziert werden. Laufende Betriebskosten werden hingegen über Pflegesätze, Fallpauschalen usw. von den Krankenkassen getragen. Bei der Planung von Baumaßnahmen im Krankenhaus ist es daher von grundlegender Bedeutung, bereits frühzeitig eine Aussage treffen zu können, inwieweit die erforderlichen Investitionskosten über Fördermittel finanziert werden bzw. in welcher Höhe Eigenmittel eingeplant werden müssen. Für die Prüfung der Finanzierungszuordnung von baulichen Maßnahmen sind die entsprechenden gesetzlichen Grundlagen heranzuziehen, d.h. die Abgrenzungsverordnung, die Entscheidung des Bundesverwaltungsgerichts von 1993 und die aktuellen gesetzlichen Rahmenbedingungen und Rechtsprechungen des Bundesfinanzhofs.

ANDREE CONSULT unterstützt Sie folgendermaßen:

- Prüfung Ihrer Bau- und Sanierungsmaßnahmen entsprechend der gesetzlichen Grundlagen
- Erstellung der Finanzierungszuordnung für die Bau- und Sanierungsmaßnahmen
- Zusammenfassung der Ergebnisse im Rahmen eines Abgrenzungsgutachtens



Begleitung von Fördermittelverfahren

Der Prozess zur Beantragung von Fördermitteln nach dem Krankenhausfinanzierungsgesetz (KHG) ist durch eine Vielzahl von formalen Vorschriften und Rahmenbedingungen gekennzeichnet. Zudem sind diese Formalien je nach Bundesland unterschiedlich geregelt. Die zu erstellenden formalen Unterlagen müssen außerdem in Gesprächen mit den für die Fördermittel zuständigen Behörden abgestimmt werden.

ANDREE CONSULT unterstützt Sie folgendermaßen:

- Begleitung und Beratung bei der Beantragung Ihrer KHG-Fördermittel entsprechend der geltenden gesetzlichen Rahmenbedingungen
- Unterstützung in den Gesprächen mit den für das Fördermittelverfahren zuständigen Behörden
- Aufbereitung und Erstellung der ggf. erforderlichen Unterlagen

Unterstützung bei EU-weiten Ausschreibungsverfahren nach VOF, VOB und VOL

Die Vergabe von Dienstleistungen im Krankenhaus unterliegt oberhalb der aus den Verdingungsordnungen hervorgehenden Schwellenwerte dem EU-weiten Ausschreibungsprozedere, sofern um einen öffentlichen Auftraggeber im Sinne des § 98 GWB handelt. Dies ist z.B. regelmäßig der Fall, wenn eine Investitionsmaßnahme überwiegend aus öffentlichen Fördermitteln finanziert wird. So sind beispielsweise die für die Umsetzung von Bau- und Sanierungsmaßnahmen erforderlichen Planungsleistungen von Architekten und Ingenieuren nach VOF auszuschreiben. Diverse andere Dienstleistungen, wie z.B. die Fremdvergabe der Wäschereinigung, sind oftmals auf Basis der VOL EU-weit auszuschreiben. Bauleistungen bedürfen einer Ausschreibung nach VOB. Unabhängig davon, nach welcher Rechtsgrundlage die Ausschreibung erfolgt, handelt es sich um ein äußerst formales und aufwändiges Verfahren, bei dem eine Vielzahl von Vorschriften und Anforderungen einzuhalten sind. Eine fehlerhafte Durchführung des Vergabeverfahrens kann dabei zu aufwändigen Rechtsstreitigkeiten mit Bietern führen, die zeit- und ressourcenintensiv sind und zudem z.B. den Baubeginn deutlich verzögern.

ANDREE CONSULT unterstützt Sie folgendermaßen:

- Prüfung der Ausschreibungsnotwendigkeit und Rechtsgrundlagen (z.B. VOF, VOL) in Zusammenarbeit mit Fachanwälten für Vergaberecht
- Koordinierung der formalen Unterlagenerstellung und Einhaltung der Veröffentlichungsverpflichtungen
- Unterstützung bei der Durchführung des Vergabeverfahrens bis hin zur Zuschlagserteilung

4. Ansprechpartner

Zu den einzelnen Beratungsfeldern von ANDREE CONSULT geben Ihnen unsere jeweiligen Ansprechpartner gerne kompetente Auskunft.

Geschäftsführung

Fred Andree

Dipl.-Ingenieur für Krankenhausbetriebstechnik
Dipl.-Wirtschaftsingenieur

E-Mail: f.andree@andreeconsult.de

Tel.: 0 22 41. 127 397 10

Fax: 0 22 41. 127 397 99



Strategie

Doreen Köhler

Dipl.-Gesundheitsökonomin
BA int. Business

E-Mail: d.koehler@andreeconsult.de

Tel.: 0 22 41. 127 397 20

Fax: 0 22 41. 127 397 99



Betriebsorganisation und Prozesse

Dr. Ursula Ennemann

Dipl.-Betriebswirtin

E-Mail: u.ennemann@andreeconsult.de

Tel.: 0 22 41. 127 397 11

Fax: 0 22 41. 127 397 99





Bauliche Zielplanung

Sabine Bommel

Dipl.-Ing. Architektin

E-Mail: s.bommel@andreeconsult.de

Tel.: 0 22 41. 127 397 40

Fax: 0 22 41. 127 397 99



Finanzierung und Beschaffung

Stephanie Dreher

Dipl. Verwaltungswirtin
Finanzbetriebswirtin

E-Mail: s.dreher@andreeconsult.de

Tel.: 0 22 41. 127 397 50

Fax: 0 22 41. 127 397 99



5. Referenzen

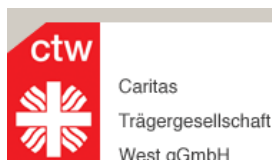
Die nachfolgend dargestellte Übersicht zeigt einen Auszug ausgewählter Kunden, die von ANDREE CONSULT betreut werden. Bei Bedarf können die einzelnen Projekte, die mit den Kunden durchgeführt wurden, auf unserer Homepage (www.andreeconsult.de) unter dem Menüpunkt Referenzen eingesehen werden. Gerne können Sie sich bei Fragen auch persönlich an uns wenden.



Klinikum der Johann Wolfgang Goethe-Universität in Frankfurt am Main



Orthopädische Universitätsklinik Frankfurt a.M.
Stiftung Friedrichsheim



Kreis Krankenhaus Groß-Gerau



Krankenhaus Sachsenhausen



Gesundheitszentrum Evangelisches Stift St. Martin Koblenz



ST. AUGUSTINUS-KLINIKEN Neuss





ANDREE CONSULT

**Beratung und Gutachten
im Gesundheitswesen**

Wilhelmstraße 26
53721 Siegburg
Tel.: 02241.9389760
Fax: 02248.9098731
info@andreeconsult.de
www.andreeconsult.de