

“8. Studentische Pflegefachtagung”

am 28./29. März 2003
Fachhochschule Würzburg / Schweinfurt
Fachbereich Sozialwesen und Pflegemanagement

Benchmarking Lernen vom Besten

Interne und Externe Unternehmensanalyse im Gesundheitswesen

Hermann Löhner, Rödl & Partner

Diplom - Ingenieur (FH) Versorgungstechnik
Diplom - Wirtschaftsingenieur (FH)
Lehrbeauftragter an der Fachhochschule Ansbach

Rödl & Partner

Inhalt

Einleitung: Wer ist Rödl & Partner

A) Non-Profit-Organisationen für die Zukunft gestalten

B) Benchmarking - mehr als “nur” ein Controlling-Instrument

C) Herangehensweise und Durchführung von
Benchmarking- Projekten

D) Energie-Benchmarking bei Krankenhäusern

Rödl & Partner

**Kompetenz-Center
Freie Wohlfahrtspflege
Non-Profit-Unternehmen**

Rödl & Partner
Public Management Consulting

Fakten, Fakten, Fakten.

- International tätiges Prüfungs- und Beratungsunternehmen in den Kompetenzfeldern Wirtschaftsprüfung, Steuern, Recht, Unternehmens- und IT-Beratung
- Akkreditierung durch SEC (United States Securities and Exchange Commission)
- Professionelle Betreuung der Mandanten in Europa und weltweit
- Perfekter Mix aus Generalisten und Spezialisten und dies direkt vor Ort
- 2.400 Mitarbeiter in 64 Niederlassungen in 27 Ländern, davon 24 Standorte in Deutschland



Rödl & Partner

Unsere Stärke: Vier gewinnt.

Wirtschaftsprüfung	Rechtsberatung
Gesetzliche und freiwillige Prüfungen Internationale Rechnungslegung IAS/US-GAAP DUE-Diligences Interne Revision u.a.	Stiftungsrecht Ausgründung / Umgründung / PPP Arbeitsrecht, Tarifrecht Sozialgesetzbuch V / XI
Steuerberatung	Management
Laufende Steuerberatung (AO, USt), gestaltende Steuerberatung Gemeinnützigkeitsrecht Steuerstrafrecht Internationale Steuerberatung	Strategisches Management Rating-Vorbereitungen Benchmarking Risikomanagement IT-Management

Rödl & Partner

Unser Know How: Ihre Sicherheit.

	Behindertenwerkstätten	Verbände		
	Kliniken	Rettungsdienste	Kammern	Kirchen
Apotheken		Schulen		Freie Wohlfahrt
Stiftungen	Fortbildungseinrichtungen		Kinder-gärten	
	Non-Profit-Organisationen		Alten-Pflegeheime	

Rödl & Partner

Die drei strategischen Geschäftsfelder.

Mehr Geld	<ul style="list-style-type: none"> Vermögensoptimierung (Service GmbH, Stiftungen, Fundraising) Optimale Beteiligungen (Ausschüttungspotentiale, Bestandssicherheit, M&A) Strukturierte Finanzierungen Entgelt- und Preiskalkulation Rating alternative Tarifmodelle
Neue Strukturen	<ul style="list-style-type: none"> Konzentration auf Kernkompetenzen Geschäftsprozessoptimierung Business Process Outsourcing Fusionsberatung, Optimale Betriebsgröße Optimale Rechts- und Betriebsform Gemeinnützigkeit Personalübergang, /-überlassung IT-Beratung (Digitale Signatur, eProcurement, Workflow, eMail etc.)
Bessere Steuerung	<ul style="list-style-type: none"> Strategieberatung Balanced Scorecard Controlling/Beteiligungscontrolling Kundenbeziehungssteuerung GRIPS Qualitätsmanagement Risikomanagement Benchmarking Fitness Check zur Rating-Vorbereitung

Rödl & Partner

Rödl & Partner

Public Management Consulting



Unsere Referenzen



Mandantenreferenzen

Auftraggeber	Beratungsbereiche
<p>Ministerien:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bayerisches Staatsministerium der Finanzen • Bayerisches Staatsministerium für Umwelt und Landesentwicklung • Sächsisches Staatsministerium für Umwelt und Landesentwicklung • Bundesministerium für Bildung, Forschung, und Technologie • Finanzministerium Baden- Württemberg, Stuttgart 	<ul style="list-style-type: none"> • Gutachten zur Beschleunigung von Genehmigungsverfahren • Leitfaden zur Durchführung von Infrastrukturinvestitionen • neue Steuerungsformen und Mitarbeiter-Innenqualifizierung • Gebäudemanagement

Rödl & Partner

Mandantenreferenzen

Auftraggeber	Beratungsbereiche
<p>Städte: Magistrat der Stadt Wien, Nürnberg, Erlangen, Bayreuth, Fürth, Coburg, Dresden, Hof, Fürth, Braunschweig, Bocholt, Auerbach/Opf., Rehau, Meißen, Hersbruck, Regensburg, Sonthofen, Mannheim, Münster, Beilngries, Markt Emskirchen, Markt Oberkotzau Haßfurt, Sulzbach-Rosenberg, Erlenbach a. Main, Lohr, Lauf, Kempten, Halle, Marktheidenfeld, Oberasbach, München, Dortmund, Köln, Bielefeld, Ratingen, Remscheid, Bonn, Wuppertal, Mülheim a.d.R., Dresden, Paderborn, Gütersloh, Hagen, Münster</p> <p>Landkreise: Oberallgäu, Günzburg, Aichach-Friedberg, Bamberg, Ansbach, Starnberg, Tirschenreuth, Schwandorf, Mittweida, Fürth, Fürstenfeldbruck, Nürnberger Land, Mettmann, Rhein-Sieg / Oberberg, Ilm-Kreis</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Organisations- und Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen • Entwicklung von KLR und Controllingssystemen • Beteiligungsmanagement • Privatisierung kommunaler Aufgaben • Rechtsformwahl zur kommunalen Aufgabenerfüllung • Finanzierungsmodelle • Projektmanagement bei der Verwaltungsreform • Jahresabschlussprüfung kommunaler Gesellschaften • Begleitung bei der Einführung von Standardsoftware • Einführung eines kaufmännischen Rechnungswesens • Einführung Berichtswesen • Durchführung eines Interessenbekundungsverfahrens

Rödl & Partner

Mandantenreferenzen

Auftraggeber	Beratungsbereiche
<p>Universitäten:</p> <ul style="list-style-type: none">• Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg• Goethe-Universität Frankfurt	<ul style="list-style-type: none">• Einführung KLR• Outsourcingberatung medizinische Versorgung• Facility-Managementberatung

Rödl & Partner

Mandantenreferenzen

Auftraggeber	Beratungsbereiche
<p>Krankenhäuser:</p> <ul style="list-style-type: none">• Städtisches Klinikum Nürnberg• Städtisches Klinikum Braunschweig• Kreiskrankenhäuser Nürnberger Land gGmbH• Krankenhaus Rothenburg gGmbH• Frankwaldklinik Kronach gGmbH• Krankenhaus Bamberg gGmbH• Krankenhauszweckverband Coburg• Kreiskrankenhaus Starnberg• Krankenhäuser des Landkreises Tirschenreuth gGmbH• Vogtland Klinikum Plauen• Landkreis Mittweida Krankenhaus gGmbH• Klinikum der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen• Krankenhaus GmbH Landkreis Miltenberg	<ul style="list-style-type: none">• Prüfung der Jahresabschlüsse• Organisations- und Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen• Entwicklung von EDV-Konzepten• Softwareauswahl• Erstellung eines Pflichtenheftes

Rödl & Partner

Mandantenreferenzen

Auftraggeber	Beratungsbereiche
<p>Karitative Einrichtungen:</p> <ul style="list-style-type: none">• Bayerisches Rotes Kreuz• (30 Kreisverbände des Roten Kreuzes)• Stiftungsaltenheim Fürth• Diakonie Neuendettelsau• Johanneswerk Bielefeld e.V.• Baunataler Wertstätten e.V.	<ul style="list-style-type: none">• Organisationsuntersuchungen• Einführung des kaufmännischen Rechnungswesens• EDV-Konzeptionen• Qualitätsmanagement• Balanced Scorecard

Rödl & Partner

Inhalt

A) Non-Profit-Organisationen für die Zukunft gestalten

- Instrumente der Strategischen Führung:
Strategien in Sozialwirtschaftlichen Organisationen entwickeln und umsetzen

B) Benchmarking - mehr als "nur" ein Controlling-Instrument

- Die unterschiedlichen Arten des Benchmarking
- Benchmarking - nicht nur ein bloßer Vergleich von Kennzahlen
- Die Einsatzmöglichkeiten von Benchmarking

Rödl & Partner

Inhalt

C) Herangehensweise und Durchführung von Benchmarking-Projekten

- Definition der Ziele vor Projektbeginn
- Analyse der Rahmenbedingungen
- Qualitätsindikatoren für die Projektdurchführung
- Konzeptentwicklung und Projektmanagement
- Die einzelnen Projektphasen im Überblick
- Implementierung von Benchmarking - Projekten
- Umsetzung des "Best-Practice" im Unternehmen

D) Energie-Benchmarking für Krankenhäuser

- Ansatz und Methodik des Energie-Benchmarking
- Ergebnisse und Praxisbeispiele

Rödl & Partner

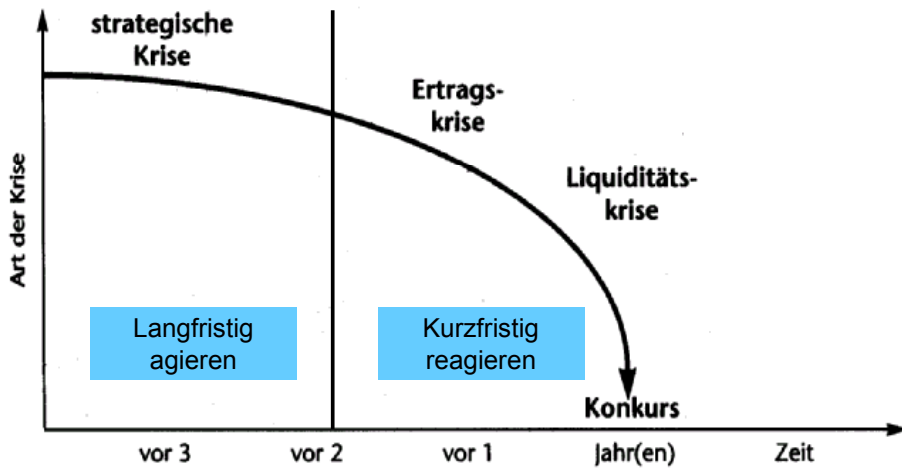
A) Non-Profit-Organisationen für die Zukunft gestalten

Rödl & Partner

1. Sie müssen sich mit Strategie beschäftigen!

Rödl & Partner

Strategie-, Erfolgs-, Liquiditätskrise



Rödl & Partner

2. Was ist der Inhalt einer Strategie?

Mit was müssen Sie sich beschäftigen?

Rödl & Partner

Strategieentwicklung heißt Zukunftsfähigkeit sichern!

Strategos: Der Feldherr

Strategiebegriff (pragmatisch):

„Beschreibung des Weges, wie man den dauerhaften Erfolg der Organisation („Überleben“) sicherstellen möchte.“

Zugrundeliegende Organisationsvorstellung:

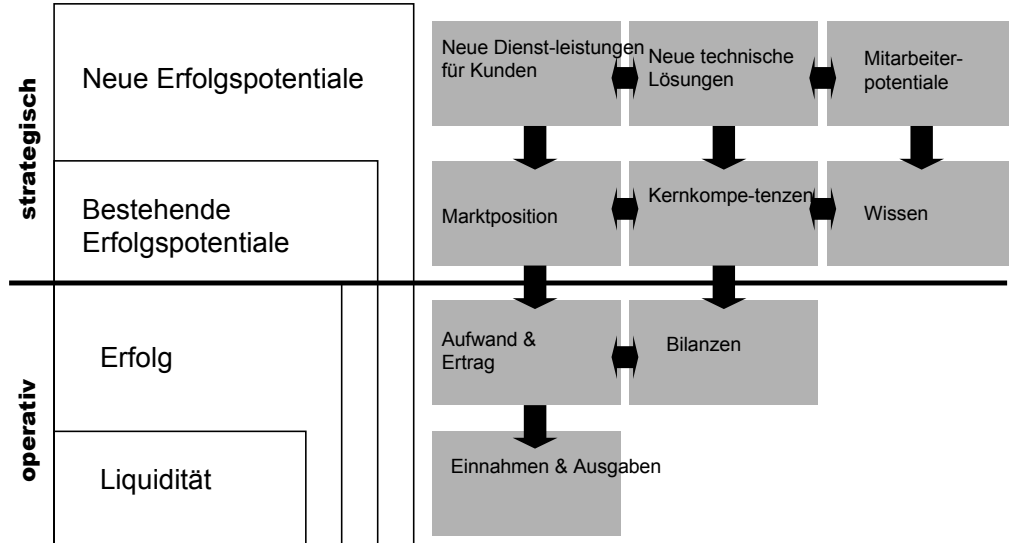
„Eine Organisation hat nur ein Existenzrecht, solange es mit einem speziellen Leistungsvermögen/ spezieller Kompetenz ausgestattet, Chancen/Möglichkeiten in Leistungen umwandelt, die von der Gesellschaft legitimiert werden.“

Oder:

Mit welchem Geschäftsmodell schaffe ich es, dauerhaft auf dem Markt zu bestehen?

Rödl & Partner

3. Vier Anforderungen an strategische Führung



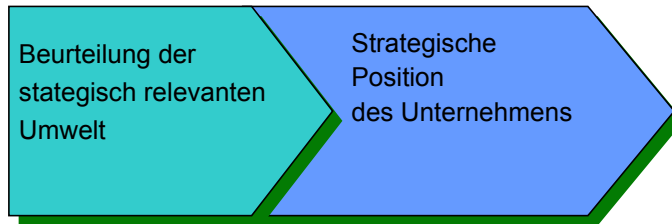
Rödl & Partner

4. Instrumente der strategischen Führung

Rödl & Partner

Strategie Check

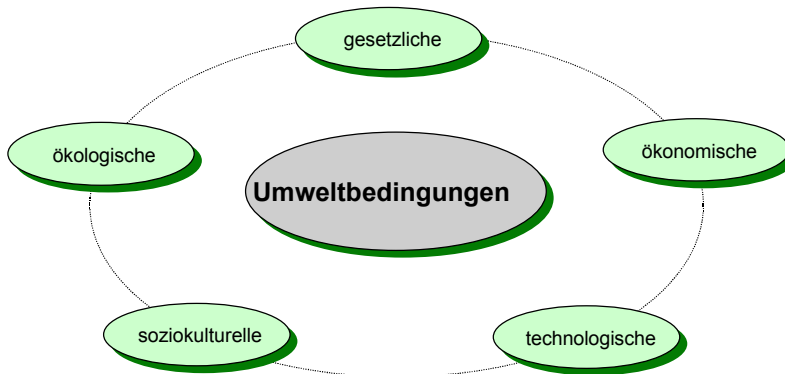
Strategischer Planungsprozess



- Umweltanalyse
- Marktanalyse
- Wettbewerbsanalyse
- Ressourcenanalyse
- Portfolioanalyse
- Stärken-Schwächen-Analyse
- Benchmarking

Rödl & Partner

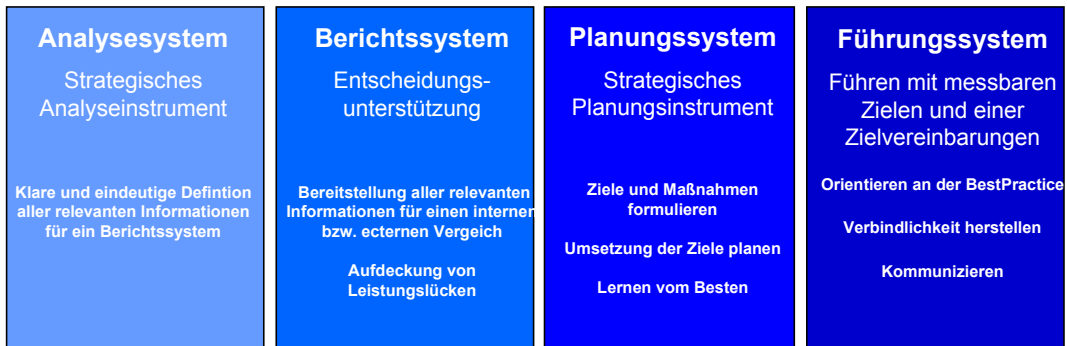
Umweltanalyse



- Schritte:
- 1 Identifikation der relevanten Umweltmerkmale für die jeweilige strategische Problemstellung
 - 2 Analyse der gegenwärtigen Umwelt
 - 3 Prognose relevanter Tendenzen mit ihren Auswirkungen

Rödl & Partner

Benchmarking



**Kontinuierlicher
Verbesserungsprozess**

Rödl & Partner

B) Benchmarking

mehr als "nur" ein Controlling - Instrument

Rödl & Partner

Benchmarking - mehr als "nur" ein Controlling-Instrument

- Zur **Darstellung der Qualität und Effizienz** eines Unternehmens gewinnt das Benchmarking eine zunehmende Bedeutung im Controlling
- Benchmarking beschäftigt sich damit, gemeinsam von und mit anderen Unternehmen zu **lernen, um die eigenen Abläufe bzw. Prozesse zu verbessern**
- Benchmarking erlaubt eine unmittelbare Nutzung für die **Weiterbildung des Personals** (Personalentwicklung) und ein Verbinden von Theorie mit Praxis, betrieblichen Prozessen und vorgegebenen Aufgabenstellungen.
- Benchmarking kann zu einem **kulturellen Wandel** in der Organisation führen, wenn er von einem parallel laufenden **Lernprozess** unterstützt wird.

Benchmarking heißt somit die wesentlichen Prozesse zu verstehen, daraus zu lernen und letztlich Verbesserungsmaßnahmen abzuleiten.

Rödl & Partner

XEROX: Mit Benchmarking zurück an die Spitze

Die amerikanische Firma Rank XEROX gilt als Erfinder des Benchmarking.

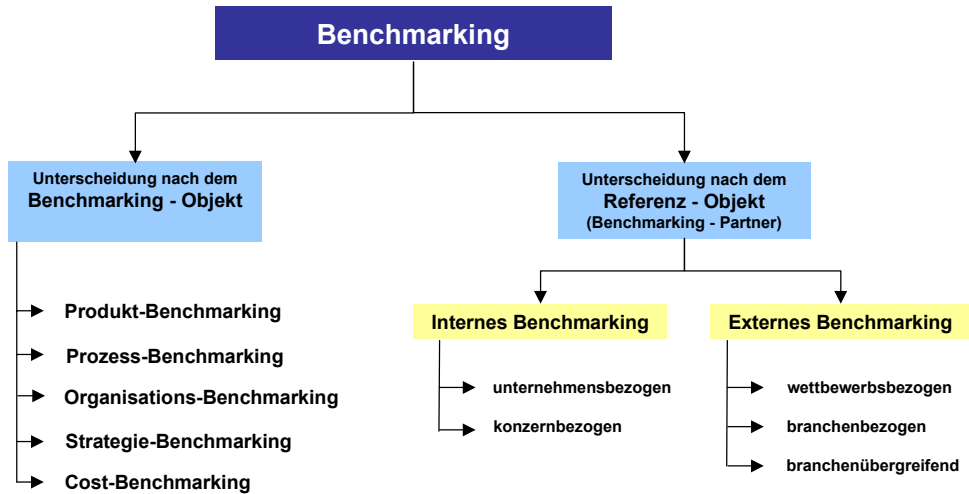
Nach einem kometenhaften Aufstieg in der Nachkriegszeit wurde das Unternehmen, das sich bislang quasi in einer **Monopolstellung** befand, in den 70er Jahren vom **japanischen Wettbewerb** immer stärker bedrängt. Zunächst ignorierte XEROX die Konkurrenz noch, was dazu führte, dass sich sein **Weltmarktanteil in nur fünf Jahren von 80 auf 30 Prozent reduzierte**.

Die Wende kam erst, als das Unternehmen interne **Analysen und dann Vergleiche** mit seiner **japanischen Tochtergesellschaft** sowie mit **externen Konkurrenten** durchführte und Prozesse, Methode und Strategien radikal verbesserte. Dies sicherte dem Unternehmen nicht nur die **Rückkehr an die Weltspitze**, sondern brachte auch etliche Qualitätspreise ein.

Noch heute ist Benchmarking in der XEROX-Gruppe ein fester Bestandteil der **Unternehmenskultur**.

Rödl & Partner

Arten des Benchmarking: Übersicht



Rödl & Partner

Abgrenzungen des Benchmarking

Aspekt	Marktforschung	Wettbewerbs-analyse	Benchmarking
Kerninhalt	Analyse	Analyse	Analyse und Optimierung
Gegenstand	Markt, Kundenforderungen	Produkte, Strategien	Produkte, Leistungen, Funktionen, Prozesse
Ausrichtung	unternehmens-extern	unternehmens-extern	unternehmens-intern und -extern
Betrachtungshorizont	Branche	Branche	branchenintern und -extern
Quellen	Kunden	Berater, Analysten	unbeschränkt

Rödl & Partner

Fehldeutungen des Benchmarking

Benchmarking

- ... bedeutet nicht „Abkupfern“ von anderen
- ... ist nicht Industriespionage
- ... behindert nicht die eigene Kreativität beim Beschreiten neuer Lösungswege
- ... ist nicht nur für jene Unternehmen wichtig, die selbst Branchen- oder Klassenbester werden wollen
- ... kann nicht nur in leistungsstarken Großunternehmen mit entsprechenden personellen, organisatorischen und finanziellen Bedingungen betrieben werden
- ... beschränkt sich nicht nur auf einen einfachen Prozess der Sammlung und Verdichtung von Informationen

Rödl & Partner

Internes Benchmarking

- Internes Benchmarking bedeutet, dass ein Teil des Unternehmens von einem anderen lernt.
- Es steht für die vergleichende Analyse von Kennzahlen, Methoden oder Prozessen im eigenen Unternehmen oder innerhalb eines Konzerns bzw. Unternehmensverbands und gibt Ihnen Aufschluss über die intern bestehenden Leistungslücken.

Internes Benchmarking hat zum Ziel, die jeweils besten Ergebnisse oder Arbeitsweisen im Unternehmen zu identifizieren und als Maßstab allen anderen vorzugeben.

Rödl & Partner

Für welche Probleme Sie internes Benchmarking einsetzen können?

Internes Benchmarking sollten Sie einsetzen, wenn in Ihrem Unternehmen folgende Probleme bestehen:

- Uneinheitliche Ziele oder Zielinterpretationen
- Produktivitätsunterschiede zwischen verschiedenen Abteilungen
- Unterschiedliches Führungsverhalten
- Auffällige Diskrepanzen bei harten Kennzahlen bzw. Ergebnisgrößen
- Differenzen bei weichen Daten wie Teameffizienz, Mitarbeitermotivation
- Schwachstellen in den Abläufen
- Mangelhafte Beherrschung von Technologien
- Problemfelder bei der Qualifikation der Mitarbeiter
- Problemfelder in der Kundenorientierung
- Falscher oder nicht adäquater Methodenansatz

Rödl & Partner

Externes Benchmarking im Wettbewerb ist die offensichtlichste Art des Vergleichs!

- Sich mit der Konkurrenz zu messen wurde schon immer praktiziert
- Leistungen des stärksten Konkurrenten werden stets und prinzipiell ins Auge gefasst
- Wettbewerbsorientiertes Benchmarking dient zur Steigerung der Marktchancen
- Interesse an den erfolgreichen Praktiken welche hinter der Konkurrenz stecken

Der **Vorteil** dieser Form liegt in der einfachen Vergleichbarkeit der Untersuchungsobjekte (gut vergleichbar sind i. d. R. Produkte, Technologien, Märkte und Kunden)!

Rödl & Partner

Nachteile des externen Benchmarking

- Meist lediglich Verarbeitung von Sekundärinformationen
- Offenlegung von erfolgsrelevanten Verhaltensweisen
- Geringe Aussicht auf Kooperationsbereitschaft der Mitbewerber
- Eingeschränkte Möglichkeiten, an aussagekräftige Vergleichsdaten zu kommen (überwiegend Sekundärdaten)
- Schwer überprüfbare Qualität und Informationsgehalt der Sekundärdaten; Daten aus Primärquellen sind mit entsprechender Vorsicht zu interpretieren!
- Bei der Erhebung von ausschließlich Sekundärdaten droht die Gefahr einer zu oberflächlichen Produktanalyse bzw. eines bloßen Kennzahlenvergleichs

Rödl & Partner

C) Herangehensweise und Durchführung von Benchmarking - Projekten

Rödl & Partner

Definition der Ziele vor Projektbeginn

1. Die eigenen unternehmerischen Aktivitäten und Prozesse müssen transparent gemacht und hinterfragt werden.

- Analyse der Abläufe im eigenen Betrieb um Sie umfassend beurteilen zu können
- Untersuchung der Prozesse der betrieblichen Wertschöpfungskette
- Feststellung von Schwachstellen und die Gründe dafür analysieren

2. Impulse für Veränderungen sollten von außen kommen

- Gezielte Impulse von außen initiieren, um alles Bisherige und alle vorhanden Abläufe und Strukturen im Unternehmen grundsätzlich in Frage zu stellen
- Impulse vom stärksten Konkurrenten bzw. dem Spitzenunternehmen aus anderen Branchen

Rödl & Partner

Definition der Ziele vor Beginn

3. Verbesserungen dürfen nicht einmalig sein

- Das Ziel des Benchmarking ist, vom einmaligen Innovationssprung zur permanenten Verbesserung zu gelangen

4. Die Ansprüche des Kunden setzen die Maßstäbe für Verbesserungen

- Bedürfnisse und Ansprüche des Kunden sollten die Impulse für Veränderungen geben Kundenansprüche in die unternehmerischen Zielsetzungen miteinbeziehen

Rödl & Partner

Analyse der Rahmenbedingungen

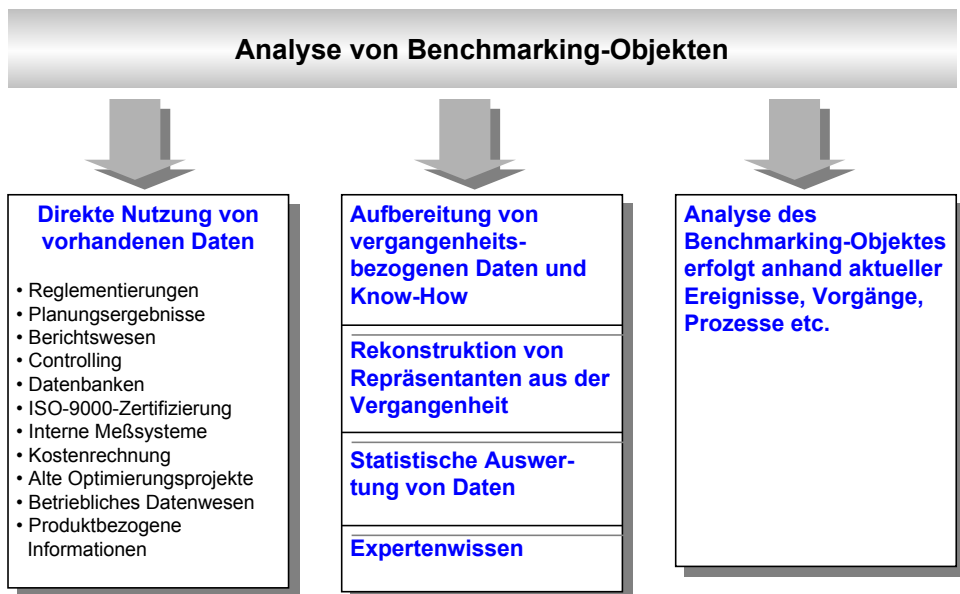
Benchmarking - Objekte

Oder die Frage: Was kann „gebenchmarkt“ werden?

Kosten	Prozesse	Leistungen	Strategie
<ul style="list-style-type: none">• Absolute Höhe• Kostentreiber• Einsparungspotenziale	<ul style="list-style-type: none">• Strukturen• Abläufe• Qualität• primärer und nachgeordneter Leistungserstellungsprozesse	Ergebnisse der Aufgabenerfüllung	Verfahren der Entscheidungsfindung und -umsetzung

Rödl & Partner

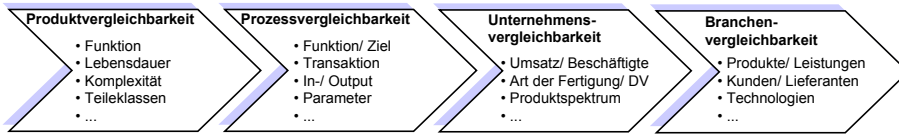
Analyse der Rahmenbedingungen



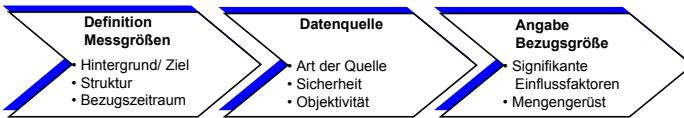
Rödl & Partner

Qualitätsindikatoren: Gewährleistung der Vergleichbarkeit

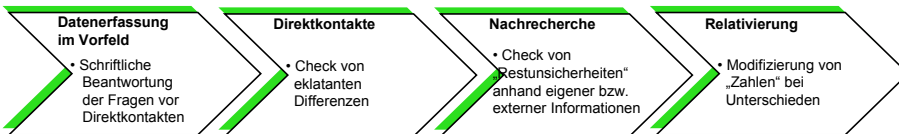
➔ Gewährleistung der Vergleichbarkeit der Benchmarking-Partner



➔ Aktive Einflussnahme auf Missverständnisse und Recherche der Datenqualität



➔ Wiederholende Datenerfassung und -überprüfung



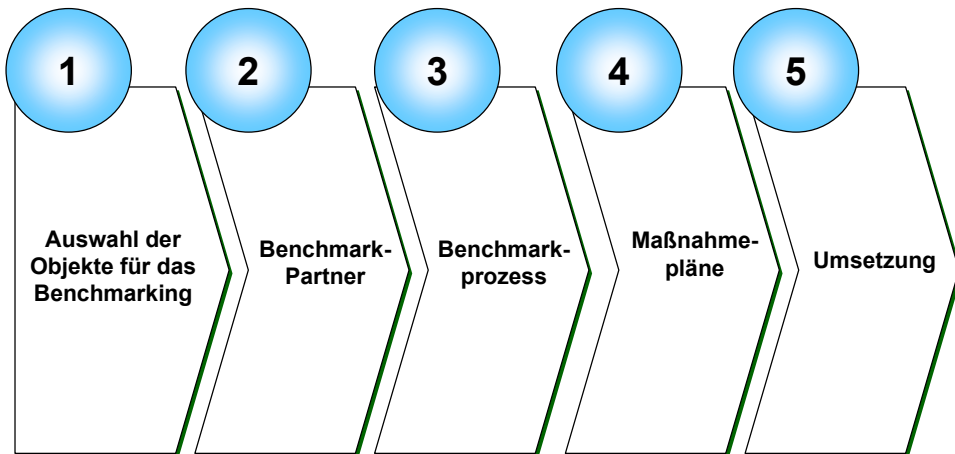
Rödl & Partner

Qualitätsindikatoren: Benchmarking - Verhaltenskodex (EFQM)



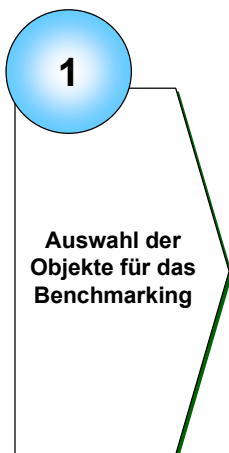
Rödl & Partner

Die Projektphasen im Überblick



Rödl & Partner

1. Auswahl der Benchmarking Objekte



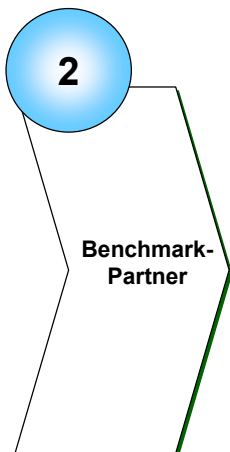
Im Mittelpunkt der ersten Phase steht die **Untersuchung des eigenen Unternehmens** mit dem Ziel, die strategisch richtigen Objekte für den Benchmarkingprozess auszuwählen, sie zu analysieren und neue Ziele festzulegen.

D. h. Sie identifizieren die (Kern-)Problembereiche, die Inhalt des Benchmarking sein sollen.

Erfolgreiche Unternehmen gehen dabei nicht nur von strategisch wichtigen Zielen, sondern auch von den **Bedürfnissen des Kunden**.

Rödl & Partner

2. Die Wahl der Benchmarking-Partner



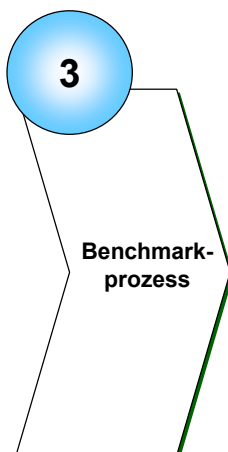
Mit wem vergleichen wir uns?

In dieser zweiten Phase suchen Sie zunächst einen oder auch mehrere geeignete **Benchmarkingpartner**.

Danach findet eine Analyse der Benchmarking-Partner statt.

Rödl & Partner

3. Der eigentliche Vergleich: Der Benchmarkprozess



Wo liegen die Leistungslücken? Warum bestehen Sie?

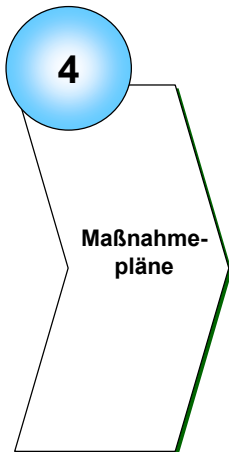
Der Benchmarkprozess wird gemäß den vorher festgelegten Prämissen und dem Projektplan durchgeführt (konkrete Informationsbeschaffung).

Nach der Analyse und Bewertung der festgestellten Informationen kommt es zur **Festlegung der Benchmarks** und zum Abgleich zwischen den Benchmarkingpartnern.

Abschließend müssen die eigenen Ursachen für die **Leistungslücken identifiziert** werden.

Rödl & Partner

4. Maßnahmepläne



Was ist zu tun?

Nach Feststellung der Leistungslücken kann eine Strategie entwickelt werden, wie die Benchmarks selbst erreicht werden können!

Wie können die zuvor festgelegten Ziele effektiv für das Unternehmen umgesetzt werden? Die erste Stufe der Umsetzung der Ergebnisse führt zur Suche nach Wegen, wie die neuen Standards erreicht werden können.

Rödl & Partner

5. Umsetzung



Wie können wir die Best Practice an unsere Bedürfnisse anpassen?

Auf der letzten Stufe setzen Sie die Pläne um, führen die besten Methoden ein und passen diese an die Situation in Ihrem Unternehmen an.

Hier erfolgt auch eine **Kontrolle der Ergebnisse**. Danach kann der Zyklus des Benchmarking erneut beginnen.

Rödl & Partner

Implementierung und Umsetzung des „Best Practice“

Ziel: Organisatorisches Lernen

⇒ Potenzialanalyse für bessere Leistungen/Prozesse

⇒ Leistungsvergleiche zur Einleitung von Veränderungen

⇒ Aufzeigen von Leistungslücken und Möglichkeiten zu ihrer Überwindung

⇒ „Best practise“ als Maßstab, aber nicht als Norm:
So gut werden wie die besten

Rödl & Partner

Erfolgsfaktoren des Benchmarking



Rödl & Partner

D) Energie-Benchmarking für Krankenhäuser

Rödl & Partner

Energie-Benchmarking bei Krankenhäusern

Der zunehmende Kostendruck im Gesundheitswesen und der Anstieg der allgemeinen Betriebskosten im medizinischen Bereich zwingen Krankenhausverwaltungen zur Ausnutzung aller Möglichkeiten der Kostensenkung.

Im durchschnitt geben Krankenhäuser häufig **mehr als eine halbe Million Euro** im Jahr für den **Bezug von Energie und Wasser** aus.

Das Ziel: Reduktion der Betriebskosten (Energie und Wasser)

Optimierung von spezifischen Prozessen der Energie- und Wasserversorgung in Krankenhäusern durch

1. Interne Analyse der Prozesse
2. Externen Vergleich durch Benchmarking
3. Optimierung der Prozesse durch das „Lernen vom Besten“

Rödl & Partner

Die Ausgangssituation

Der wachsende Kostendruck im Gesundheitswesen und der Anstieg der allgemeinen Betriebskosten im medizinischen Bereich zwingen die Krankenhausverwaltungen zur Ausnutzung aller Möglichkeiten der Kostensenkung.

Hinzukommt, daß das **Krankenhaus-Finanzierungsgesetz** - auch durch den geänderten § 18 b, Abs. 1 – die Betreiber, Krankenhaus-Träger und Krankenkassen zum **wirtschaftlichen Betrieb** verpflichtet.

Dies umfaßt selbstverständlich auch die **Energieversorgung**, deren Anteil an den gesamten Sachkosten eines Krankenhauses **im Durchschnitt ca. 8 bis 9 Prozent** beträgt.

Dabei existiert in Krankenhäusern noch ein großer Bestand alter, sanierungsbedürftiger Anlagen. Gerade hier bleiben jedoch noch **erhebliche Einsparpotentiale** ungenutzt, obwohl eine Vielzahl ausgereifter und bewährter Technologien zur Verfügung steht.

Erfolgsbeispiele aus der Praxis zeigen, daß in Einzelfällen Energieeinsparungen und damit **Kostensenkungen von bis zu 40 Prozent** möglich sind.

Rödl & Partner

Die Ausgangssituation

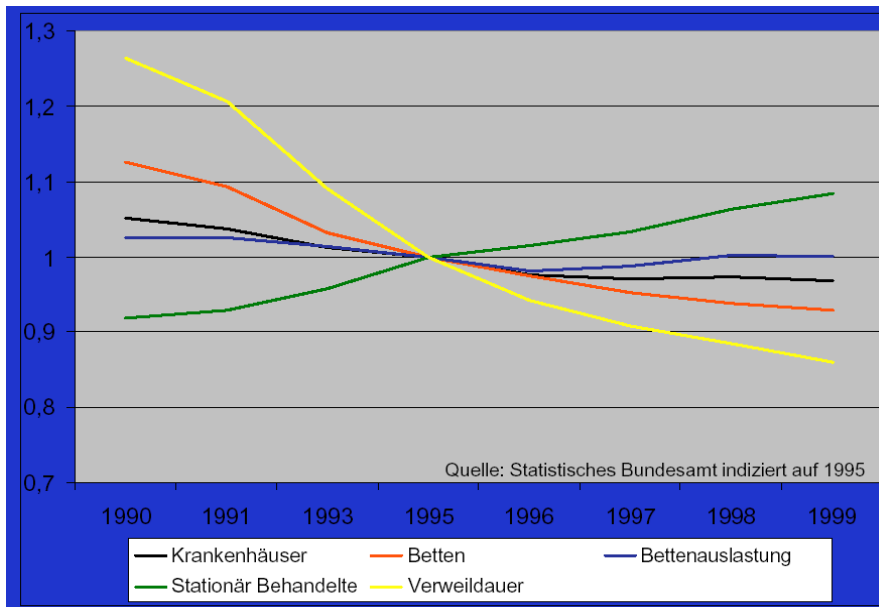
- Krankenhäuser unter starkem Kostendruck
- DRG's ab 2003 DRG's
- fehlende Prozessstandards, deshalb Benchmarking nur bedingt möglich
- Fehlende Voraussetzungen, die Qualität der Prozesse zu verbessern
- fehlende Grundlage für Zertifizierung ISO 9000ff/14000 (z.B. einzelner Abteilungen)

Auswirkungen der Einführung von DRG's auf die Krankenhäuser:

- ➔ Überprüfung der aufbau- und ablauforganisatorischen Strukturen
- ➔ Einführung prozessorientierter Arbeitsmethoden auch in den Sekundärprozessen

Rödl & Partner

Die Entwicklung der Kliniklandschaft in der BRD



Rödl & Partner

Die Einführung von Benchmarking resultiert aus dem Bedarf ...

- ... Krankenhäuser untereinander besser vergleichen zu können,
- eine detaillierte Kenntnis der Prozesse zu erlangen,
- Synergie und Einsparpotentiale aufzudecken und damit die Wirtschaftlichkeit zu erhöhen.

Nur durch klinikübergreifende Standards lassen sich Vergleiche zwischen den Kliniken realisieren!

Rödl & Partner

Kernaussagen im Zusammenhang mit Benchmarking

„Konsequente Suche nach Ideen für Methoden, Verfahren und Prozesse und Übernahme deren vorteilhafter Eigenschaften.“

„Suche nach Lösungen, die auf den besten Methoden und Verfahren - BEST PRACTICE - beruhen.“

„Industrielle Forschung oder Informationsbeschaffung, die es dem Management erlaubt, Leistungen des eigenen Bereichs mit den Leistungen der gleichen Funktion in anderen Unternehmen zu vergleichen.“

„Identifikation der Praktiken, die zu Spitzenleistungen führen.“

Rödl & Partner

Ziele bei der Initiierung eines Internen Benchmarking

- Bildung von Prozessstandards
- Schaffung von Markttransparenz
- Grundlagenbildung für ein übergreifendes und effizientes Benchmarking
- Optimierung der Schnittstellen zwischen Primär- und Sekundärprozessen
- Qualitätsmanagement
- Evaluierung von Unterscheidungskriterien der Primär- und Sekundärprozesse

Rödl & Partner

Benchmarking Ansatz in Krankenhäusern



Quelle: Uni (TH) Karlsruhe, Prof. Lennerts

Rödl & Partner

Die Prozesse des Facility Management



Quelle: Uni (TH) Karlsruhe, Prof. Lennerts

Rödl & Partner

ZWISCHENFAZIT

**Nur eine wissenschaftliche
Betrachtung der sekundären Prozesse
im Krankenhaus anhand realer
Probleme kann die Grundlage für die
Entwicklung von Standards sein!**

Rödl & Partner

Projektbeispiel: Benchmarking von Krankenhäusern in NRW

Ergebnisse einer Befragung von 22 Krankenhäusern

Rund eine halbe Million Euro pro Jahr gibt ein deutsches Krankenhaus durchschnittlich für den Bezug von Energie und Wasser aus. Da gerade in Krankenhäusern an die Versorgungssicherheit besondere Anforderungen gestellt werden, wurden die technischen Anlagen früher meist überdimensioniert. Durch diese „Angstzuschläge“, durch das Alter der Anlagen und durch den im Laufe der Zeit oftmals zurückgegangenen Nutzenergiebedarf (mit der Folge, dass die Anlagen dann überdimensioniert sind) kommt es heute zu unnötig hohen Energieverbräuchen.

Kaufmännische und technische Leiter in Krankenhäusern werden von allen Seiten mit Fragebögen überhäuft. Vor diesem Hintergrund kann die Einführung der Vorab-Diagnose als sehr erfolgreich betrachtet werden. Dass sich immerhin 22 Krankenhäuser in NRW an der Befragung beteiligt haben, ist mit Sicherheit auch auf die professionelle Durchführung der Aktion zurückzuführen. Vor allem das obligatorische Telefoninterview hat viele anfänglich skeptische Kunden zuerst überrascht und dann überzeugt. Ausgewertet wurden die Fragebögen von der WiRo Energie&Konnex Consulting GmbH, Aachen, die auch die Telefoninterviews geführt hat.

Untersucht wurden zehn Häuser der Grundversorgung, acht der Regel- und vier der Zentralversorgung. Die Anzahl der Planbetten liegt zwischen 163 und 611, der Durchschnitt liegt bei 313 Planbetten. Fast alle Baualtersklassen sind vertreten: Das älteste der untersuchten Krankenhäuser ist bereits 127 Jahre alt, das jüngste wurde vor fünf Jahren gegründet. Die Mehrzahl der Häuser stammt aus den Jahren 1953 - 1977 (15 Häuser). In der nachfolgenden Tabelle sind die wichtigsten Basisdaten sowie die Energie- und Wasserverbräuche dieser Krankenhäuser zusammengestellt. Die Mittelwerte wurden jeweils aus allen zur Verfügung stehenden Daten gebildet; beispielsweise konnten für den Flächenmittelwert nur 15 Werte verwendet werden.

Projektbeispiel: Benchmarking von Krankenhäusern in NRW

Ergebnisse einer Befragung von 22 Krankenhäusern

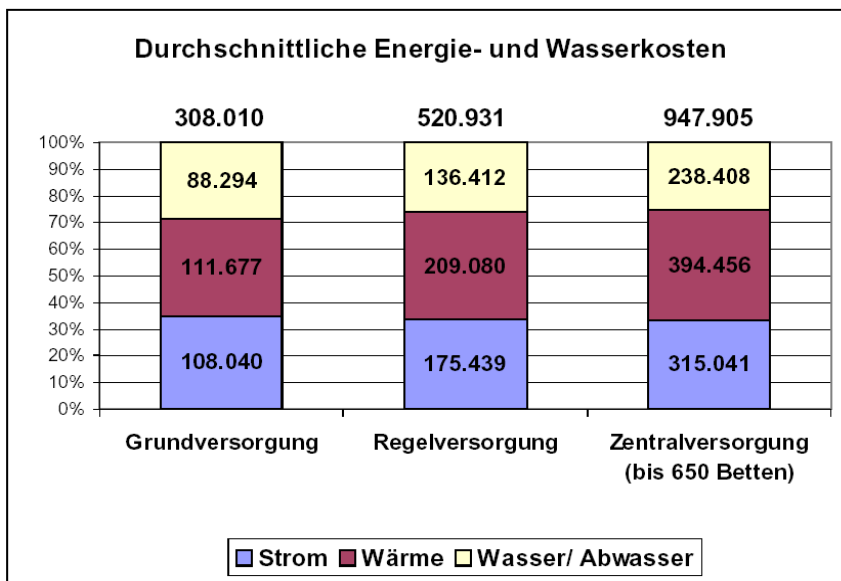
Lfd. Nr.	Baujahr	Belegung [%]	Fläche [m ²]	Betten [B]	Strom [MWh/a]	Wärme [MWh/a]	Wasser [m ³ /a]
1	1985	78	13.340	183	1.817	3.054	20.383
2	1955	74	11.717	232	1.214	4.345	22.826
3	1976	45	15.171	240	858	3.152	14.284
4	1956	k.A.	37.200	480	3.750	10.359	53.500
5	1977	91	34.000	556	3.340	9.660	61.104
6	1902	86	k.A.	239	3.202	6.946	39.701
7	1886	68	3.200	197	860	2.596	15.929
8	1965	70	11.000	163	765	2.917	15.306
9	1962	77	k.A.	383	2.395	7.844	49.815
10	1976	82	k.A.	436	6.000	11.712	60.000
11	1953	82	10.520	190	1.558	3.144	21.035
12	1975	87	k.A.	379	2.922	6.120	35.163
13	1975	89	20.458	364	1.936	4.814	33.393
14	1970	72	72.000	611	4.396	19.790	66.363
15	1875	82	22.547	220	1.366	2.916	20.605
16	1997	95	k.A.	254	1.000	k.A.	k.A.
17	1968	83	19.000	279	1.731	3.784	32.701
18	1900	k.A.	18.500	311	1.718	4.299	31.200
19	1973	k.A.	k.A.	530	8.249	20.781	128.370
20	1883	82	10.117	192	1.163	2.554	16.500
21	1965	85	21.000	295	1.588	4.445	30.017
22	1956	70	k.A.	150	993	2.100	18.481
Mittelwerte		80	21.318	313	2.401	6.540	37.461

Quelle: ENRW GmbH, Juli 2002

Rödl & Partner

Projektbeispiel: Benchmarking von Krankenhäusern in NRW

Ergebnisse einer Befragung von 22 Krankenhäusern

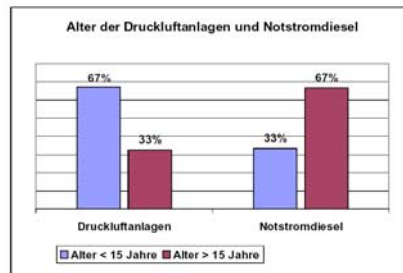
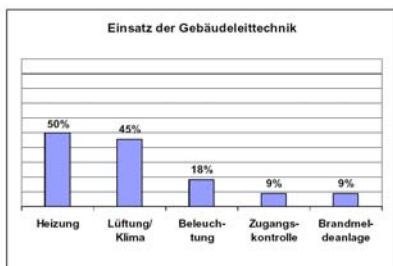
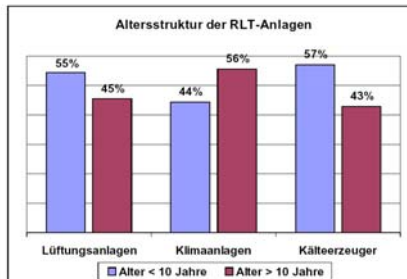
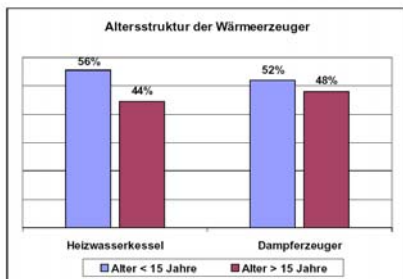


Quelle: ENRW GmbH, Juli 2002

Rödl & Partner

Projektbeispiel: Benchmarking von Krankenhäusern in NRW

Ergebnisse einer Befragung von 22 Krankenhäusern



Quelle: ENRW GmbH, Juli 2002

Rödl & Partner

Energie-Benchmarking für Krankenhäuser

Ein sogenannter Kennwertvergleich erlaubt eine grobe Einordnung des Energie- und Wasserverbrauchs des Krankenhauses. Dazu werden die Verbrauchskennwerte Ihres Krankenhauses mit Werten anderer Krankenhäuser und vor allem mit Richtwerten, die z.B. vom Verein Deutscher Ingenieure VDI herausgegeben werden, verglichen.

Projektbeispiel: Stadtwerke Düsseldorf (Produkt: Krankenhausservice)

Mit der „E-Diagnose“ bieten die Stadtwerke Düsseldorf AG bundesweit ein Instrument zur Durchführung von Gebäudeanalysen an.

Kurz gesagt handelt es sich bei der „E-Diagnose“ um eine Gebäude- und Betriebsanalyse. Die „E-Diagnose“ ist der vorbereitende Schritt für eine schematische Erschließung aller vorhandener Einsparpotentiale.

Die Diagnose hat zum Ziel, Maßnahmen zur Senkung der Energie- und Wasserkosten zu empfehlen. Dazu deckt sie Verbrauchsschwerpunkte auf, identifiziert Schwachstellen und unterbreitet Vorschläge für weiterführende detaillierte Untersuchungen.

Rödl & Partner

Analyse des Energie- und Wasserverbrauchs im Krankenhaus

- Nutzenpotentiale erkennen
- Energiesparmöglichkeiten nutzen
- Kosten senken
- Wettbewerbsfähigkeit steigern

...wie geht das?

Neben den Objekt- und Gebäudedaten werden die Verbrauchsdaten der letzten drei Jahre erhoben. Zusätzlich wird der Zustand der technischen Anlagen (Heizung, Warmwasseraufbereitung, Beleuchtung, Lüftung und Klimatisierung) bewertet.

Aus diesen Daten kann man mögliche Maßnahmen zur Reduzierung der Energie- und Wasserverbräuche ableiten und Empfehlungen zur weiteren Überprüfung geben.

Die Ergebnisse werden in Form eines Kurzgutachtens übersichtlich aufbereitet.

Rödl & Partner

Die Energie-Analyse



Vorgehensweise bei der Energie-Analyse

1. Auswertung vorliegender Abrechnung und Erfassung bestehender Zähler

Bereits durch die Auswertung vorliegender Abrechnungen aus den Vorjahren lassen sich häufig allgemeine Trends (Verbrauchsteigerung oder -senkung), aber auch kurzfristig aufgetretene Fehlentwicklungen (z.B. steiler Verbrauchsanstieg durch technischen Defekt an einer Anlage) identifizieren. Eine Bestandsaufnahme bestehender Zähler liefert Hinweise darauf, wo durch Einbau weiterer Zähler mehr Transparenz über den Energie- und Wasserverbrauch geschaffen werden kann.

2. Erfassung des Zustands der Gebäude und technischen Anlagen

Alle Bereiche der Bereitstellung, Verteilung und Anwendung von Energie und Wasser werden auf den Prüfstand gestellt. Häufig findet man überdimensionierte Anlagen vor, die im ineffizienten Teillastbetrieb laufen. Viele Krankenhäuser wurden in den frühen Siebzigern errichtet bzw. modernisiert. Die damals installierten Haustechnischen Anlagen sind mittlerweile größtenteils erneuerungsbedürftig.

Rödl & Partner

Vorgehensweise bei der Energie-Analyse

3. Durchführung von Lastgangmessungen:

Abhängig vom Umfang der Untersuchung führen wir mehrere elektrische Lastgangmessungen an verbrauchrelevanten Anlagen oder Gebäudeteilen durch.

4. Erfassung des Nutzerverhaltens:

Durch mangelndes Problembewusstsein auf Seiten der Nutzer (Patienten, Besucher, Mitarbeiter) werden Energie und Wasser verschwendet. Immer wieder werden auch übersteigerte Anforderungen gestellt, beispielweise an die Klimatisierung von Räumen.

5. Schwachstellenanalyse:

Die Auswertung der Schritte 1. bis 4. zeigt auf, wo Handlungsbedarf besteht. Sie erhalten Empfehlungen für Ihr weiteres Vorgehen (Sofortmaßnahmen, Ansätze für Detailuntersuchungen etc.).

Rödl & Partner

Weitere Vorteile der Energie-Analyse:

- **Versorgungssicherheit:** Nicht voll funktionsfähige Anlagen stellen eine potentielle Gefahr für die Versorgungssicherheit dar! Sie erhalten evtl. wichtige Hinweise, die von den Technikern im Tagesgeschäft übersehen wurden (Stichwort "betriebsblind").
- **Gute Ideen:** Die Mitarbeiter vor Ort verfügen i.d.R. über sehr viel Erfahrung und haben oft Lösungen für Probleme, die von Vorgesetzten - aus welchen Gründen auch immer - gar nicht zur Kenntnis genommen werden. Externe, unabhängige Berater können dieses Phänomen nutzen und die guten Ideen ans Licht bringen (Stichwort "kleiner Dienstweg").

Rödl & Partner

Energiemanagement - der Schlüssel zur rationellen Energieanwendung

Zur kontinuierlichen Kontrolle und Senkung der Energie- und Wasserkosten sollten Sie eine Strategie entwickeln, die alle energierelevanten Unternehmensbereiche umfasst, ein so genanntes "Energiemanagement".

Aufbauend auf einem umfassenden Konzept kann die Energieversorgung (Einkauf, ggf. Eigenerzeugung, Verteilung) deutlich optimiert werden. Eine solche Strategie beinhaltet folgende Elemente:

- Kommunikation zwischen Geschäftsführung, Betriebspersonal und den verschiedenen Nutzergruppen zur Erzeugung eines bewussten Umgangs mit Energien und Wasser (Nutzerverhalten)
- Energiebeschaffung bzw. Energieeinkauf
- Energiecontrolling (Verbrauchs- und Kostenkontrolle)
- Durchführung von energiesparenden Optimierungsmaßnahmen
- Betriebsführung der energietechnischen Anlage

Rödl & Partner

Energie- Controlling

Zentrales Element des Energiemanagement ist das Energiecontrolling. Allein durch die regelmäßige Erfassung und Bewertung der Energieverbräuche und -kosten und den damit verbundenen sensibleren Umgang mit Energien und Wasser kann der Bedarf in der Regel um mindestens 10 Prozent gesenkt werden.

Das Energie - Controlling beinhaltet die Erfassung und Bewertung des Energieverbrauchs mit dem Ziel, Maßnahmen zur Kostensenkung abzuleiten.

In der Regel herrscht gerade auch im halböffentlichen Sektor zu wenig Transparenz bezüglich des Verbrauchs und der Kosten von Wasser, Ergas/Heizöl und elektrischer Energie.

Dabei wird allen durch die detaillierte Erfassung der Energiekosten, ihre Zuordnung zu einzelnen Kostenstellen und den damit verbundenen sensibleren Umgang mit Energien und Wasser der Bedarf in der Regel um 10 Prozent gesenkt!

Gestartet werden kann das Energie - Controlling sofort mit einer Energiebuchhaltung, in der die Energie und Wasserverbräuche aller vorhandenen Zähler monatlich oder vierteljährlich statistisch erfasst und im Verhältnis zur Bettenzahl bewertet werden können!

Rödl & Partner

Energie - Controlling

Die Installation weiterer Zähler ermöglicht Energieverbräuche von Einzelanlagen zu erfassen und zu bewerten. Es werden damit die Schwachstellen im Energieverbrauch besser erkannt. Daraus können dann die richtigen Entscheidungen abgeleitet werden.

Ein kleiner Hinweis am Rande

Die Kosten für Wasser und Abwasser können sich in Krankenhäusern auf **bis zu 60 Prozent** und mehr **der gesamten Energie- und Wasserkosten** belaufen. Bei steigenden Wasserpreisen bzw. Abwassergebühren und gleichzeitig zurückgehenden Preisen für elektrische Energie und Erdgas sollte deshalb gerade dem Wasserverbrauch mittelfristig eine höhere Beachtung geschenkt werden.

Dokumentation der Aktivitäten

Wir empfehlen das Anlegen eines "Betriebshandbuch Energiesparen", in dem darüber hinaus auch Beratungsberichte, Ergebnisse von Emissionsmessungen (Kaminfegerprotokolle) und aktuelle Informationen über energietechnische Innovationen aus Tagespresse und Fachzeitschriften ablegen.

Rödl & Partner

Ursachen für überhöhten Energie- und Wasserverbrauch

Veraltete, ineffiziente Technik:

Der technische Fortschritt hat auf einer Reihe von Gebieten zu enormen Effizienzsteigerungen geführt und lässt die installierte Technik alt aussehen.

Beispiel Flurbeleuchtung: Leuchten mit konventionellen Vorschaltgeräten (hohe Verlustleistung).

Überdimensionierte, nicht angepasste Auslegung:

"Viel hilft viel", so das Motto bei der Planung technischer Anlagen. Die Folge sind Anlagen, die immer nur kurzzeitig und/oder im Teillastbereich mit schlechten Wirkungsgraden laufen.

Beispiel Kälteanlagen: Überdimensionierte Turboverdichter mit wenigen hundert Vollaststunden pro Jahr.

Zurückgehender Bedarf:

Im Lauf der Zeit werden Betriebsbereiche stillgelegt oder ausgelagert. Die Energieversorgung wird aber nicht angepasst. Auch hier ist Überdimensionierung die Folge.

Beispiel Kesselhaus: Auslagerung der Wäscherei, weggefallene Dampfverbräuche.

Rödl & Partner

Ursachen für überhöhten Energie- und Wasserverbrauch

Ende der Lebensdauer, technische Defekte:

Viele Krankenhäuser wurden in den frühen siebziger Jahren errichtet bzw. modernisiert. Die damals installierten haustechnischen Anlagen sind mittlerweile größtenteils erneuerungsbedürftig.

Beispiel Verdichter der Kälteanlagen: Alte, störanfällige Anlagen; nicht gewährleistete Versorgungssicherheit.

Nutzerverhalten:

Durch mangelndes Problembewusstsein auf Seiten der Nutzer (Patienten, Besucher, Mitarbeiter) werden Energie und Wasser verschwendet. Häufig werden auch übersteigerte Anforderungen, bspw. an die Klimatisierung von Räumen, gestellt.

Beispiel Nutzerverhalten: Raumtemperatur im OP niedriger als erforderlich.

Rödl & Partner

Strom

Die Zusammenarbeit mit dem richtigen Energieversorgungsunternehmen hilft Ausfall- oder Kosten-Risiken zu vermeiden.

Die organisatorische Leitung eines Krankenhauses und die Versorgung der Patienten erfordern einen immensen Arbeitsaufwand. Da ist es nur logisch, die Stromversorgung so einfach wie möglich zu gestalten und die Abnahmeorte zu bündeln. Auch wenn Sie über ganz Deutschland verstreut mehrere Einrichtungen unterhalten oder wenn Sie sich mit Kollegen zu einer Einkaufsgemeinschaft zusammentun möchten, haben Sie mit unserem Bündelvertrag nur noch einen Ansprechpartner.

Die Vorteile auf einen Blick:

- Zuverlässige Stromlieferung
- Strom zu Top-Konditionen
- Individuell Preisgestaltung anhand Ihres Lastprofils
- Kompetente Ansprechpartner vor Ort
- Optimierter Stromverbrauch

Ihre Energie-Anlagen und Apparate werden ununterbrochen mit Strom versorgt. Mit Hilfe eines gut durchdachten Systems können weder regionale Stromausfälle noch Betriebsstörungen auftreten, die die für viele Patienten lebensnotwendige Stromversorgung gefährden.

Rödl & Partner

Erdgas - eine ideale Energie

Erdgas ist vielseitig, wirtschaftlich, sicher, bequem und schont die Umwelt. Mit Erdgas können Sie in Ihrem Krankenhaus im Prinzip alles machen. Sie können heizen, kochen, backen, braten oder grillen. Sie können mit Erdgas - mittelbar - ihre Wäsche waschen und das Geschirr spülen.

Wettbewerb um die Erdgasversorgung am Start

Die Verbändevereinbarung zum Erdgas liegt vor! Die Verbände

- BDI, Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. Berlin
- VIK, Verband der Industriellen Energie- und Kraftwirtschaft e.V. Essen
- BGW, Bundesverband der deutschen Gas- und Wasserwirtschaft e.V. Bonn
- VKU, Verband kommunaler Unternehmen e.V. Köln

haben in Verhandlungen Einigkeit über eine Verbändevereinbarung zum Netzzugang von Erdgas in der Bundesrepublik Deutschland erzielt.

Rödl & Partner

Wasser

Wasser ist Lebensmittel, auch für Ihre Patienten, Mitarbeiter und Gäste. Gerade weil es so ein wertvolles Gut ist, lohnt es sich darüber nachzudenken, es sinnvoll einzusetzen. Ein hoher Wasserverbrauch treibt die Nebenkosten in Ihrem Krankenhaus in die Höhe. Wissen Sie, ob Ihre Kostenkalkulation bezüglich Ihres Wasserverbrauchs stimmt?

Gerade in der Wasserversorgung von Krankenhäusern bestehen gute Möglichkeiten zur nachhaltigen Reduzierung des Wasserverbrauchs. Neben kleinen, vielfach geringinvestiven Maßnahmen bestehen auch in der Anlagentechnik zahlreiche Ansatzpunkte.

Typische Beispiele sind:

- Verwendung von Luftsprudlern (Perlatoren) an Handwaschplätzen - das Einsparpotential beträgt bis zu 15 Prozent
- Einbau von Durchflussmengenbegrenzern an Handwaschplätzen und in Duschen - das Einsparpotenzial beträgt bis zu 25 Prozent
- Selbstschlussarmaturen an Handwaschplätzen und in Duschen - das Einsparpotenzial beträgt bis zu 40 Prozent
- Einsatz wassersparender und energieeffizienter Spülmaschinen - der sofortige Austausch alter Anlagen ist häufig eine sinnvolle Maßnahme
- Einsatz von Druckminderern bzw. -reglern in ausgewählten Netzbereichen

Rödl & Partner

Auf den ersten Blick erscheinen alle Unternehmer gleich.



Privater Unternehmer



Öffentlicher Unternehmer

Aber auch hier ticken die Uhren anders.

Rödl & Partner

Ihre Ansprechpartner

Martin Wambach

Diplom-Kaufmann
Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Umweltgutachter

Geschäftsführender Partner von Rödl & Partner

Hermann Löhner

Dipl.-Ing. (FH) Versorgungstechnik
Dipl.-Wirtschaftsing. (FH)

Lehrbeauftragter an der Fachhochschule Ansbach
Rödl & Partner

Rödl & Partner