

„Make every decision as if you owned the whole company“

Managen von Informationen und Prozessen statt Mangel verwalten

Dipl. Volksw. M. Serttas (Ärztin)



Medizinische Hochschule
Hannover

Investitionen in Medizintechnik – Peanuts?

Anlagenbestand <u>Uniklinik</u>	40.000 – 60.000 Geräte
Anlagenbestand <u>nicht universitärer</u> Krankenhäuser	5.000 – 50.000 Geräte pro Haus (Bestand im Verbund?)
Bilanz Anlagenbestand MT (Angaben im JA von Uniklinika)	zw. 30 – 100 Mio. €
MHH Investitionen MT pro Jahr	ca. 30 Mio. €

- Öff. Zuschüsse und Zuwendungen
- Drittmittel, Forschungsgelder, DFG
- Alternative Finanzierung

Die Betriebs- und Folgekosten können die Anschaffungskosten über den Zeitraum der gesamten Nutzungsdauer um ein mehrfaches übersteigen

Fehlinvestitionen binden langfristig Kapital und verursachen Folgekosten

Cave: Betriebsergebnis !!

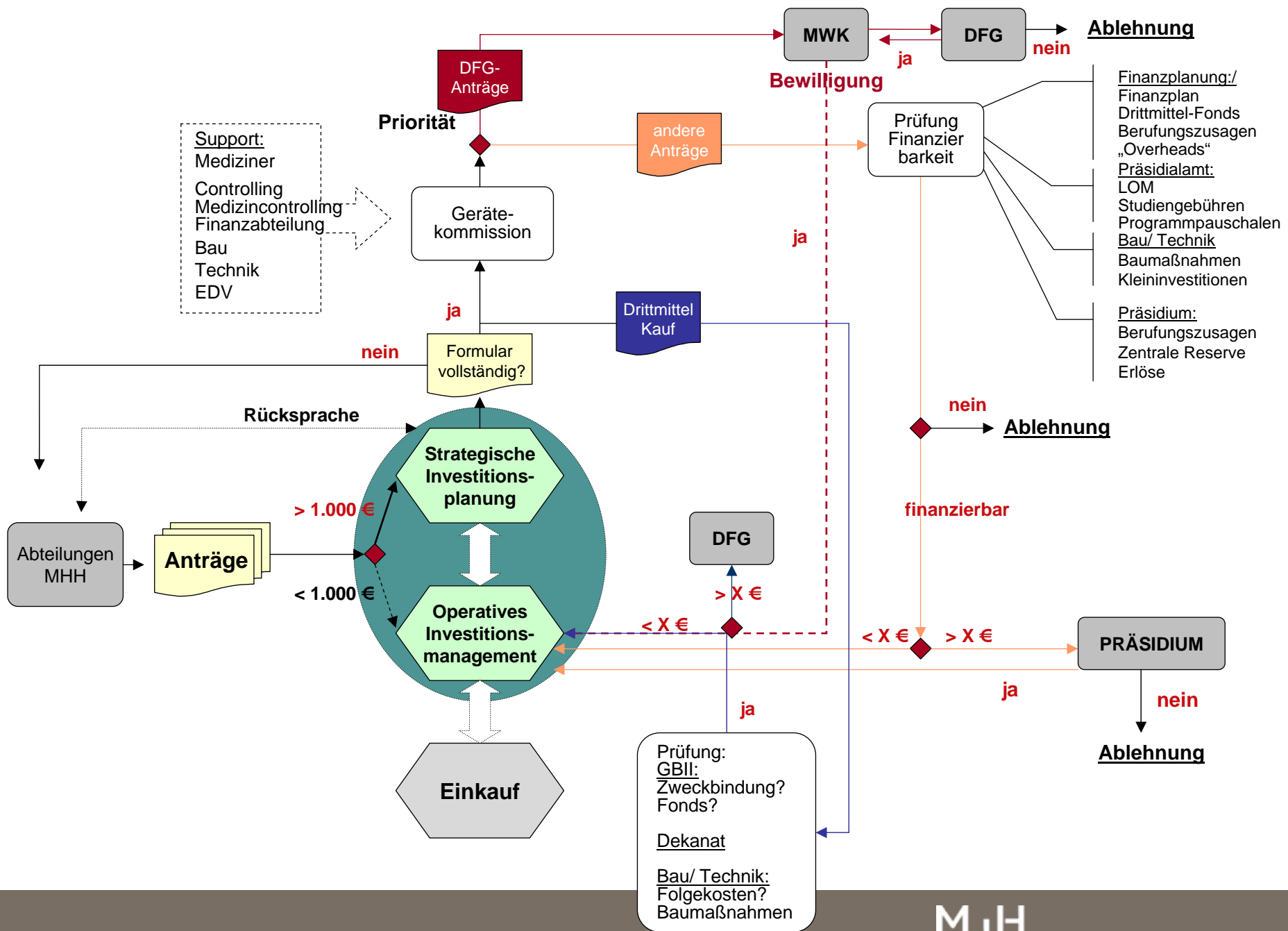
Dennoch ...

- „Investitionsplanung“ gilt im Krankenhaussektor als *Synonym* für die Planung von Bauinvestitionen
- überschreitet der Planungszeitraum für die Beschaffung von medizintechnischen Anlagen kaum 2 Geschäftsjahre
- die Aufstellung von Investitionsprogrammen wird dominiert von
 - administrativen Steuerungsprinzipien
 - bürokratischen Entscheidungsverfahren
 - einer Finanzmittel getriebenen Sichtweise

U.a. die Vernachlässigung der Anschaffungskosten von Investitionen im DRG-Vergütungssystem ist ein Grund dafür, dass viele Krankenhäuser eine langfristige strategische Planung bei der Beschaffung von MT vernachlässigen.

Strategische Investitionsplanung für die Beschaffung von Medizintechnik –

Geht das?



Häufige Vorbehalte gegen strategische Investitionsplanung

Unzureichende Investitionsmittel Dualistik und Investitionsstau

- öffentlichen Investitionszuschüsse verleiten dazu, Investitionsentscheidungen alleine finanzgetrieben zu treffen; dominierendes Entscheidungskriterium: „Dringlichkeitsprinzip“
- Langfristige Geräteplanung nur im Rahmen von Baumaßnahmen

Informationsasymmetrie zw. Management und Medizinern

- Häufig unzureichende Systematik innerbetrieblicher Entscheidungsprozesse
- Selten systematische Anwendung von betriebswirtschaftlichen von geeigneten Planungs- und Steuerungsinstrumente
- Konservieren von Verwaltungsabläufen

Ungewissheit medizinischer Fortschritt

Freiheit von Forschung und Lehre

- Entkopplung der medizintechnischen Beschaffungen vom Klinikmanagement
- Hohe Intransparenz in den Forschungsbereichen
- Finanzierung der Folgekosten ungewiß

Häufige Vorbehalte gegen strategische Investitionsplanung

**Unzureichende Investitionsmittel
Dualistik und Investition**

**Finanzierungsplanung
erforderlich**

- Investitionszuschüsse verleiten
Investitionsentscheidungen alleine
zu treffen; dominierendes
Entscheidungskriterium: „Dringlichkeitsprinzip“
- Langfristige Geräteplanung nur im Rahmen von Baumaßnahmen

**Informationsasymmetrie
zw. Management und Medizin**

**Informationsmanagement
optimieren**

- Bestehende Systematik
des Entscheidungsprozesse
- Systematische Anwendung von
betriebswirtschaftlichen von geeigneten
Planungs- und Steuerungsinstrumente
- Konservieren von Verwaltungsabläufen

**Ungewissheit
medizinischer Fortschritt**

- Medizinisch-
medizintechnischen
Entscheidungen vom Klinikmanagement
- Intransparenz in den Forschungsbereichen
- Finanzierung der Folgekosten ungewiß

**Freiheit von Forschung und
Lehre**

**Controlling und alternative
Finanzierungsoptionen**

Uniklinika

Aufgaben in Forschung, Lehre, Krankenversorgung

Divisionale Multiproduktunternehmen mit *dezentraler* Leistungssteuerung und *zentraler* Finanzplanung (MWK, Vorstand)

Krankenhäuser der Regel-, Grund-, Schwerpunkt- und Maximalversorgung

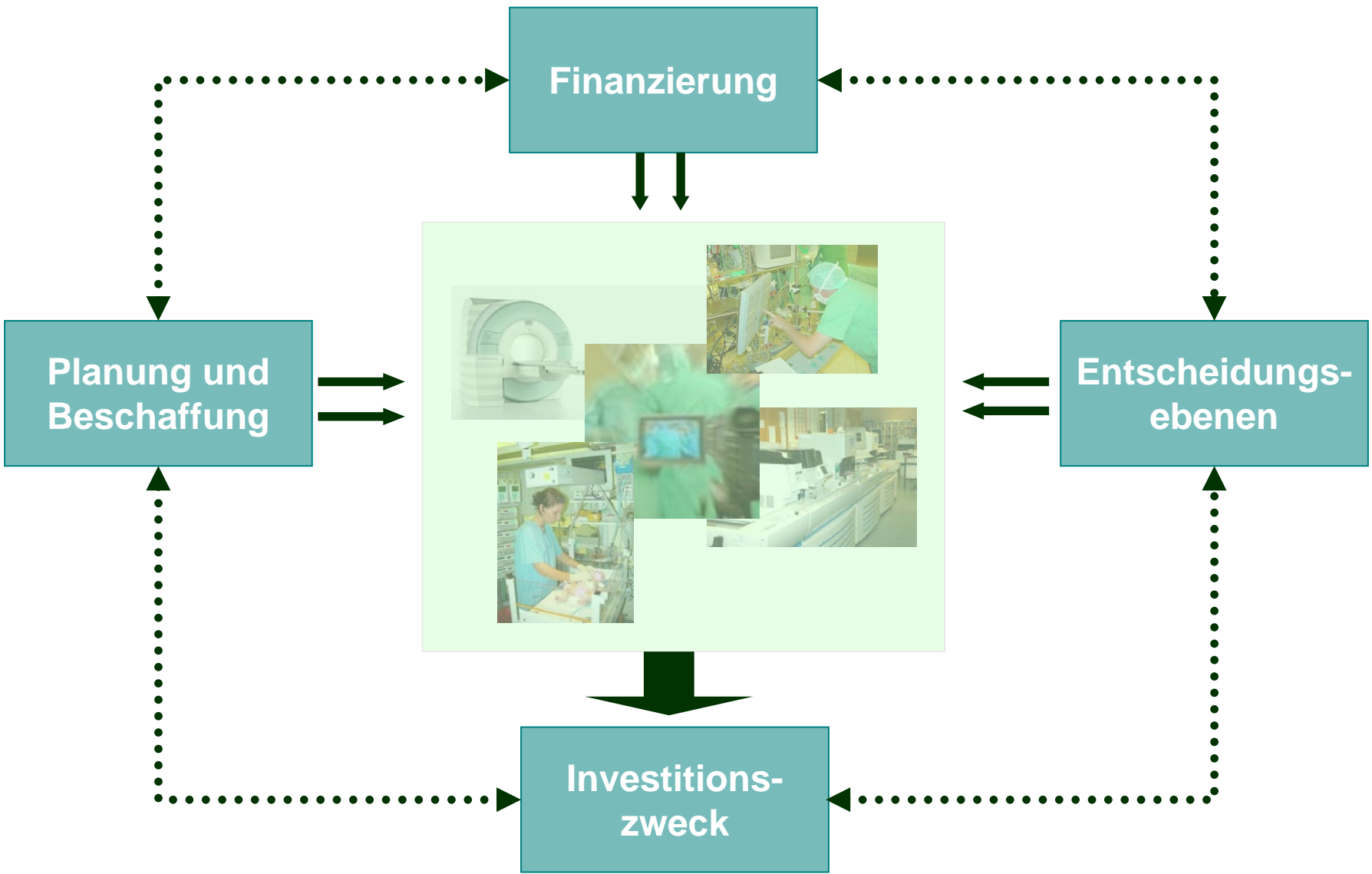
Aufgaben in Krankenversorgung, (Lehre)

Divisionale Unternehmen mit meist *zentraler* Leistungssteuerung und *zentraler* Finanzplanung (Konzern, Geschäftsführung)

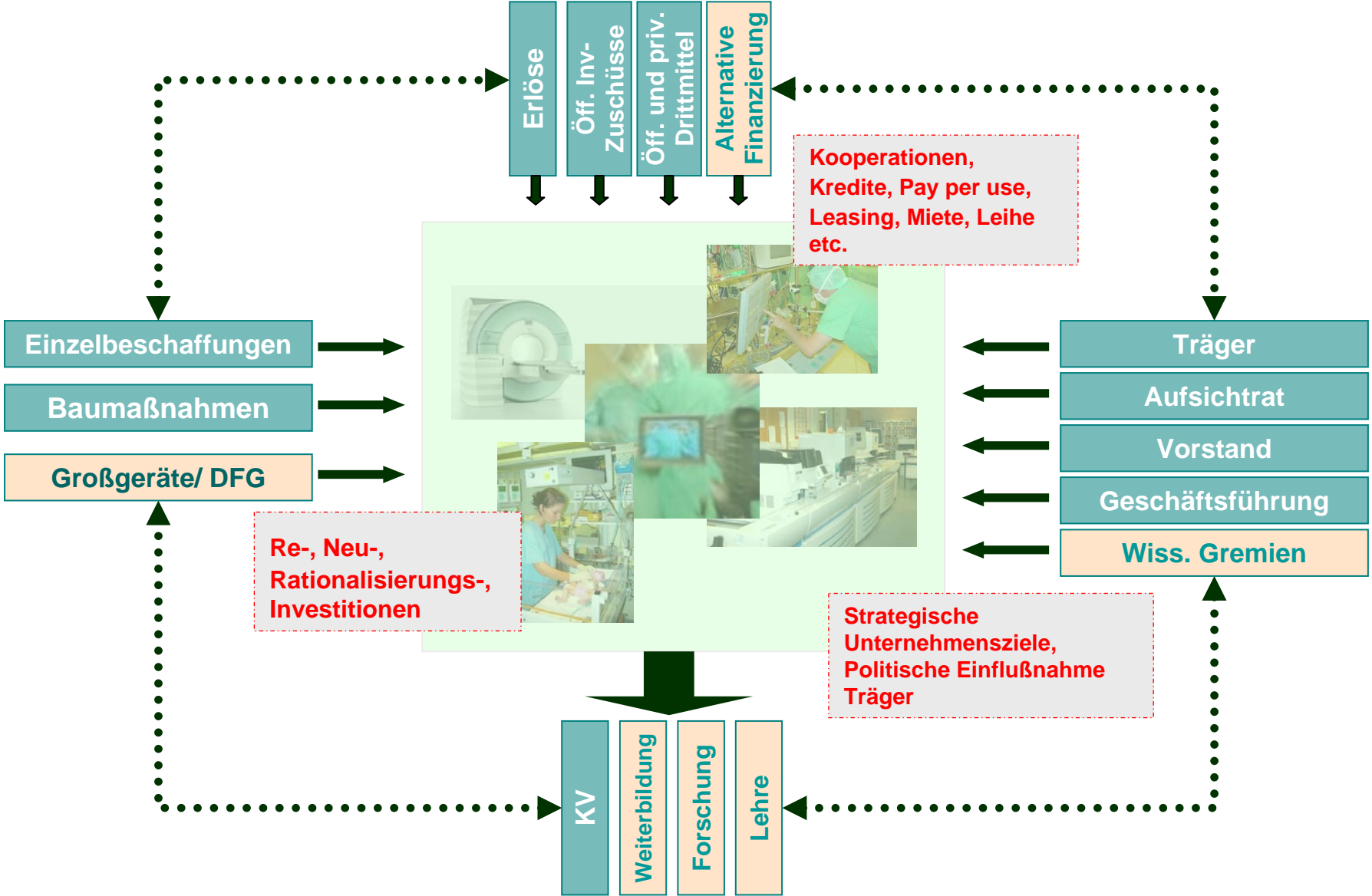
Auf Basis welcher Informationen wird das Investitionsprogramm festgelegt?



Investitionsplanung Medizintechnik – komplexe Herausforderung



Komplexität Investitionsplanung Medizintechnik



Informationsmatrix

	Medizin-technik	Einkauf	Bauplanung	Controlling	MedizinCo	Finanzplanung	Unternehmenentwickl.	EDV	OPM	Logistik	„Mediziner“Wissenschaft	Vorstand
Technische Beurteilung	✓										✓	
EDV-Strategie								✓				
Folgekosten Investition		✓	✓	✓		✓						
Medizinischer Nutzen									✓		✓	
Erlöseffekte					✓							
Auswirkungen Prozesse			✓	✓			✓		✓	✓	✓	
Personalbedarf							✓		✓	✓	✓	
Anlagenbestand	✓	MPG				✓	HGB					
Auslastung/ Effizienz				✓								
Finanzmittel						✓					✓	✓
Unternehmensstrategie			✓				✓	✓	✓			✓
Umbaumaßnahmen			✓									



Einkauf

„Nutzer“

ZIMt

Mediziner

Finanzplanung

Controlling

Medizintechnik

Investitionscontrolling

**Der Planung und Beschaffung von
Medizintechnik liegen hoch arbeitsteilige
Prozesse zugrunde**

**Wessen Aufgabe ist die Koordination
aller Informationen?**

Investitionscontrolling!

Das Investitionscontrolling begleitet **aktiv** den gesamten Investitionsprozess

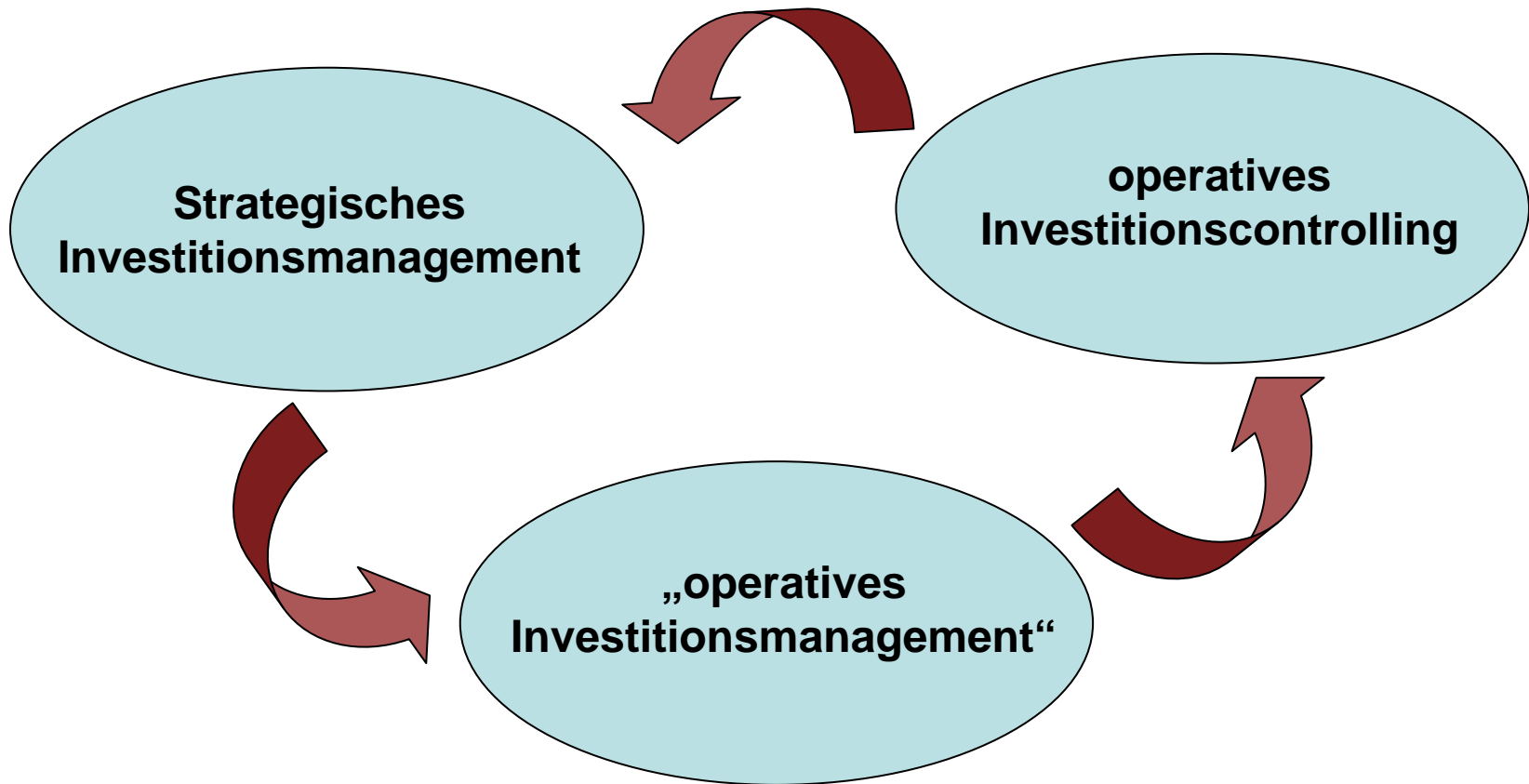


- einheitlich festgelegter Planungs- und Bewilligungsrichtlinien
 - Auswertung der relevanten Informationen mit Hilfe geeigneter ökonomischer, **qualitativer** und technologischer Kriterien
 - Investitionsrechenverfahren
 - Businesspläne
 - Identifikation von Chancen und Risiken und Aufstellen von Prognosen (Entwicklung Markt)
 - Unterstützung des Entscheidungsverfahrens
 - Überwachung und Kontrolle des Investitions- und Beschaffungsprozesses
 - Wirtschaftlichkeit bereits realisierter Investitionen überwachen
 - Abweichungsanalysen
-
- Transparenz über Zusammenhänge zwischen ausgewählten Kennziffern schaffen, z.B.:
 - Entwicklung der Fixkosten, Investitionsquoten (auch bei alternativer Finanzierung), Auslastung der Anlagen
 - Darstellung und Zuordnung der Betriebs- und Sachkosten für einzelne Anlagen bzw. Anlagenklassen
 - Ermittlung der optimalen Nutzungsdauer und des optimalen Ersatzzeitpunktes vorhandener Geräte / Anlagen
 - Koordination der kurz-, mittel- und langfristigen Investitionsplanung mit der Finanzplanung
 - Bewertungsmodell entwickeln und Bewertungskriterien festlegen
 - Optimierung des Anlagenbewirtschaftung durch die Anpassung der Kosten- und Leistungsrechnung

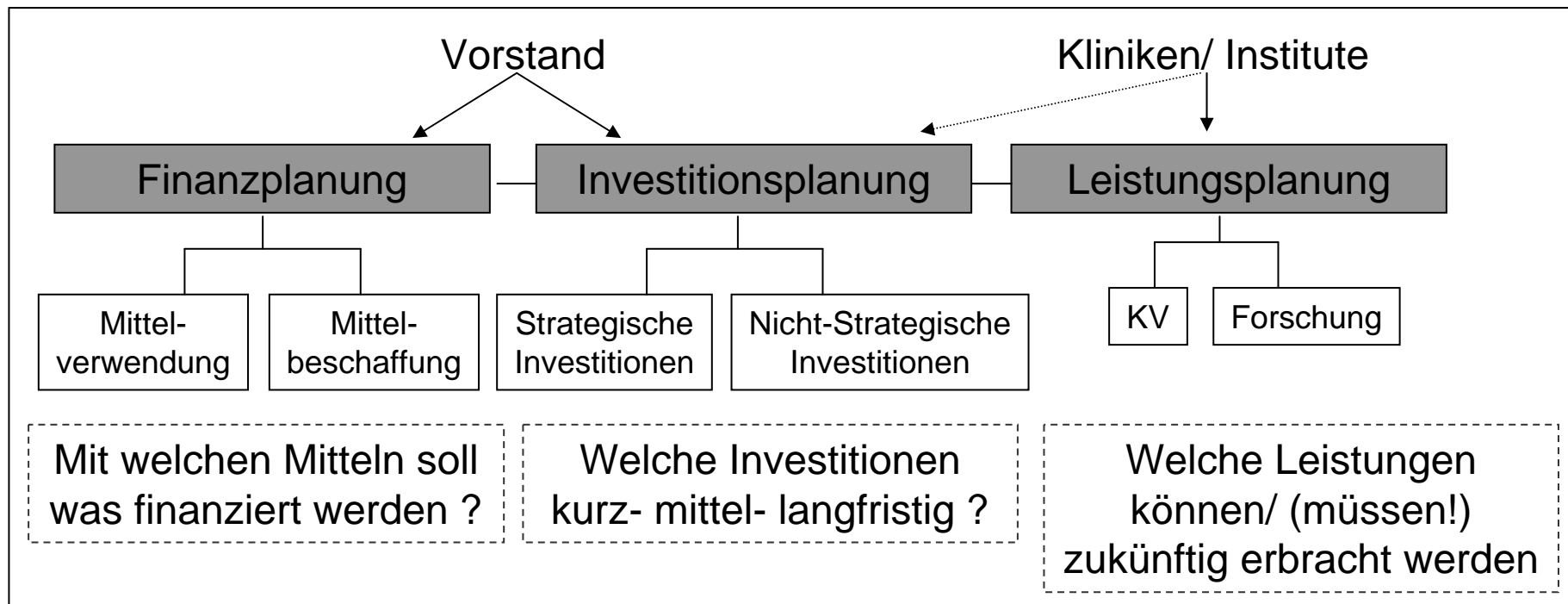
Aufgaben des strategischen Investitionscontrollings

- Entwicklung von geeigneten Instrumenten für die strategische Investitionsplanung - z.B. Kennzahlenanalysen, Produktlebenszyklus- oder Portfolioanalysen, Nutzwertanalysen, Risikoanalyse, Budgetierung (mit Anreizsystem!!), Wettbewerbsanalysen (SWOT, Balanced Scorecard), Szenariotechniken
- Konkretisierung von Investitionszielen in Anlehnung an die strategischen Unternehmensziele
- Durchführung von Problemanalysen und Identifikation von Chancen und Risiken über die gesamten Anlagen
- Entwicklung von strategischen Investitions- und Desinvestitionsstrategien
- Strategisches Investitionscontrolling geeignete Instrumente der strategischen Planung wie beispielsweise zur Verfügung zu stellen.

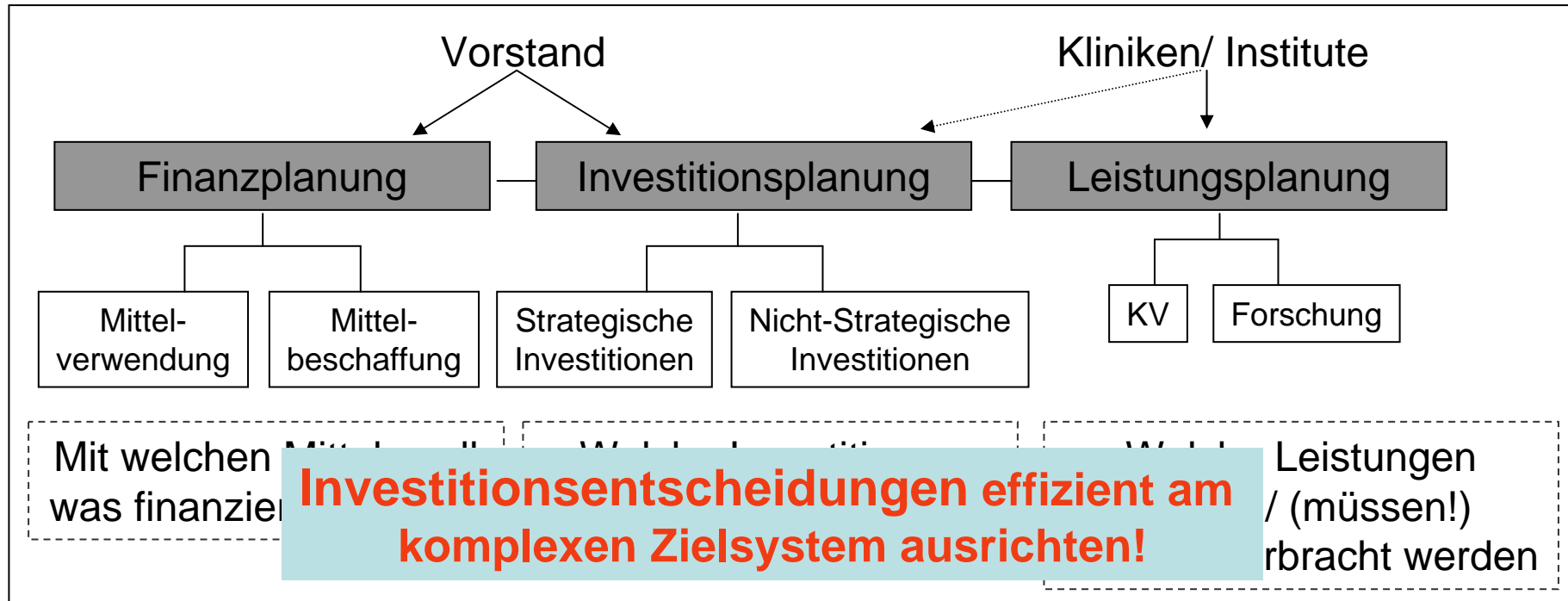
Strategische Investitionsplanung



Ziel: Simultane Investitions-, Leistungs- und Finanzplanung



Ziel: Simultane Investitions-, Leistungs- und Finanzplanung

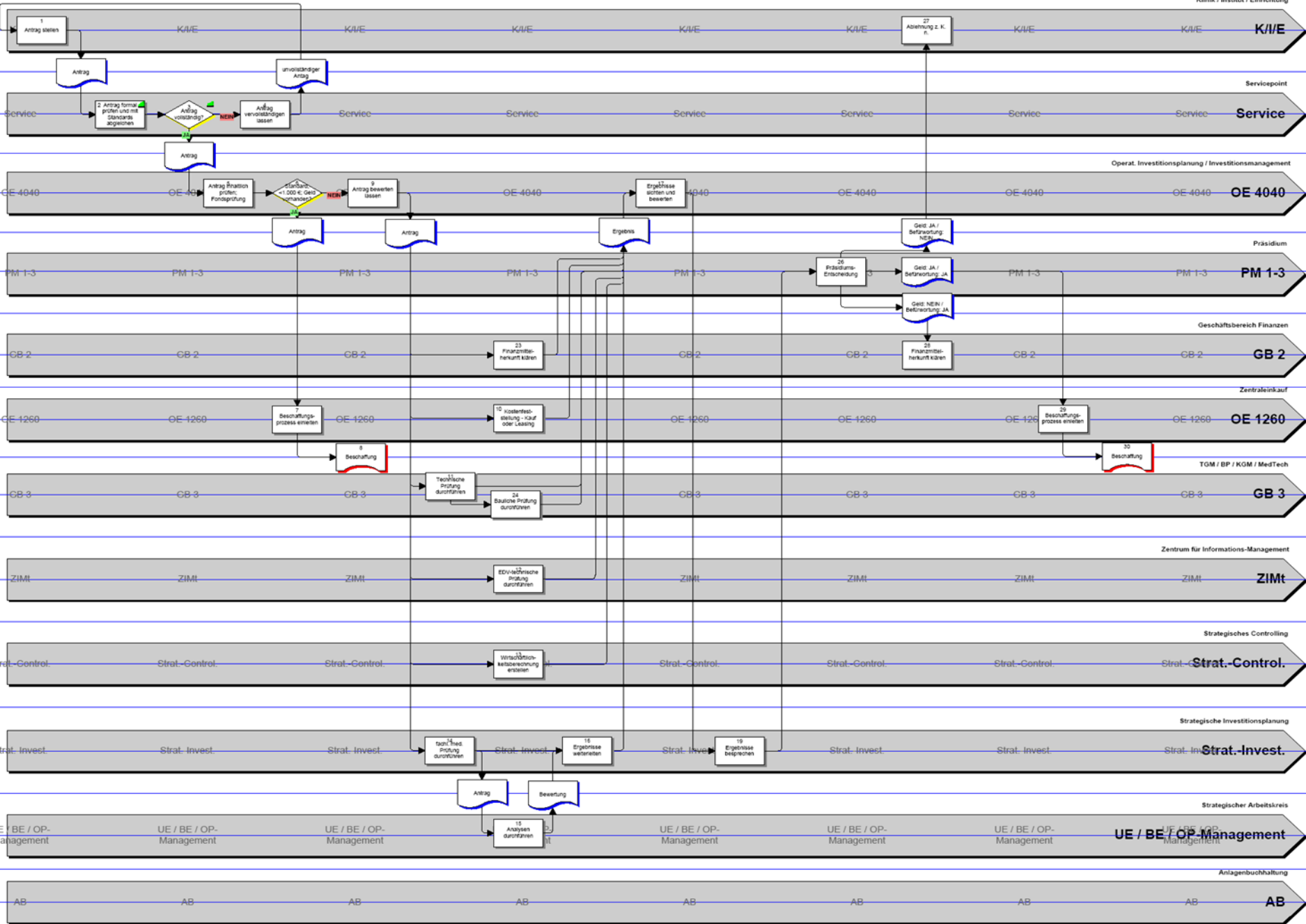


Erreichung der strategischen Unternehmensziele

Empfehlung zur organisatorischen Einbindung des Investitionscontrollings:

Von der Linie in die Matrixorganisation

- **Steuerung und Überwachung des gesamten Investitionsprozesses (incl. Beschaffung)**
- **Einer trägt die Verantwortung**



Legende:
 ● Schwachstellen
 ● Merkmale
 ● Module
 ● Kennzeichen



Titel	Beschaffung Investitionen Krankenversorgung - SOLL
Objekt	Unim-Na02-Syscat-Strat-Investitionsplanung-Medizintechnik_01_04_2004_Syscat

Essenz des Ganzen

- Aufgabe des Investitionscontrollings ist die Entwicklung einer optimalen Investitionsstrategie für das Gesamtklinikum unter Koordination aller erforderlichen und verfügbaren Informationen
- Die Reinvestitionsbedarfe und Rationalisierungspotentiale in den Kliniken müssen **prozess- und leistungsorientiert** rechtzeitig identifiziert werden (Sicherstellung der hochqualitativen Patientenversorgung und Wettbewerbsvorteilen)
- Das Investitionscontrolling muss aus der überwiegend passiven Rolle eines Informationsempfängers (Antragsbearbeitung) in eine aktive und steuernde Rolle wechseln
- Investitionen in die Infrastruktur kommt ebenfalls eine entscheidende Rolle zu. Gerade diese Aufgabe kann nur durch eine zentral gesteuerte Investitionsplanung erfüllt werden.
- Anhand der Daten aus dem Anlagencontrolling den Investitions- und Finanzbedarf für Re- und Rationalisierungsinvestitionen im Rahmen einer vorausschauenden kurz-, mittel- und langfristigen Investitionsplanung zu identifizieren
- Dies setzt zwingend die Sicherstellung einer hohen Qualität sowie die Vollständigkeit der dokumentierten Daten im Anlagencontrolling voraus, aber auch die Entwicklung von geeigneten Steuerungsinstrumenten voraus.

- **Die Optimierung der Investitionsplanung und des Investitionscontrollings kann nur erreicht werden kann, wenn alle damit verbunden Aufgaben und Ziele verstanden und die notwendigen Voraussetzungen geschaffen werden!**
- **Dies erfordert den Aufbau der entsprechenden Kompetenz und die Identifikation der bestehenden Schwachstellen im eigenen Haus.**



Viel Erfolg!!

Dipl. Volksw. Michaela Serttas (Ärztin)
Referentin des Vorstands für Wirtschaftsführung und Administration

Medizinische Hochschule Hannover
Carl Neuberg Str. 1, 30625 Hannover
Tel. 0511-532-6055
Email serttas.michaela@mh-hannover.de