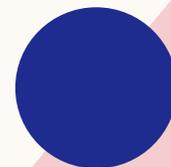


DER WEG VOM KRANKENHAUS ZUM AMBULANTEN GESUNDHEITZENTRUM

Ingo

Jakschies



ÜBER INGO JAKSCHIES

- . Geborener Norddeutscher
- . Zivildienst DRK Rettungsdienst
- . Diplom Kaufmann Universität Mannheim
öffentliche BWL und Krankenhauswesen
(Prof. Peter Eichhorn)
- . Stv. Leiter „Einsatzleiter Rettungsdienst Mannheim“
- . Geschäftsführer der Krankenhäuser:
St. Antonius Krankenhaus, Wegberg
EVK Waldkrankenhaus, Godesberg
EVK Hamm und Lukas Krankenhaus Gronau
- . Vorstandsmitglied der Stiftung Alsterdorf, Hamburg
- . Kfm. Geschäftsstellenleiter des evan. Klinikverbundes VALEO
mit 14 Standorten, 14.000 Mitarbeitern und über 1 Mrd. EURO Umsatz

ÜBER INGO JAKSCHIES

Vorbereitung zur Selbstständigkeit

- . ein Jahr in einer Gesellschaft zur Kostenoptimierung (Schattenkosten)
- . zwei Jahre in einer bundesweiten Krankenhausberatung
- . Gleichzeitig Aufbau eines Ärztenetzes in Westfalen
(Gründungs-Geschäftsführer)

Selbstständigkeit seit 2012 mit gesunddenken.de GmbH

- . Projekte nach Krankenhaus-Schließung
 - u.a. Gesundheitscampus Balve, NRW (geschäftsführender Gesellschafter)
 - Gesundheitszentrum Neuerburg; RLP (Gründungsgeschäftsführer)
 - Gesundheitszentrum Loreley; RLP (Gründungsgeschäftsführer)
 - Gesundheitszentrum Pirmasens / Rodalben, RLP
 - Gesundheitsversorgung vor Ort; Wadern, Saarland
 - Gesundheitsversorgung vor Ort, Miltenberg, Bayern

ÜBER INGO JAKSCHIES

Selbstständigkeit seit 2012 mit gesunddenken.de GmbH

. Projekte bei Hausarzt – Mangel

- u.a. Gemeinde Engelskirchen, NRW
- Gemeinde Kierspe, NRW
- Gemeinde Miltenberg, Bayern
- Gemeinde Rockenhausen, RLP

. Krankenhäuser; Optimierung „Schattenkosten“

- u.a. . Katholische Kliniken Hagen
- . Kath. Krankenhaus Stolberg
- . Klinikverbund Essen
- . Städtische Kliniken Soest

ABSCHNITTE

IST

KONZEPT

STAKEHOLDER

FINANZIERUNG

UMSETZUNG

- HUT Frage
- IST Situation
- Gesundheitslandschaft
- Eigentümerverhältnis
- Kommunale Beteiligung
- Gebäude Frage
- Ressourcen Frage

- SWOT-Analyse
- Ausrichtung
- Verflechtung/
Kooperationen
- Trägerstruktur
- Leitbild und
Paradigma

- Leistungserbringer
Kooperation
- Genehmigungen
- Wegbegleiter
- Einflussnehmer und
Meinungsbildner
- Bevölkerung
- Wirtschaftsunter-
nehmen und Banken

- Verzicht auf
Rückzahlungen
- Business-Plan
- dabei besonders der
Liquiditätsplan
- Rechtsform
- Vermietung

- Rechtsform
- „Kümmerer“
- Geduld und viele
Gespräche
- Öffentlichkeits- und
Medienarbeit
- Wegbegleiter

DIE FRAGE NACH DEM HUT

- Nach Bekanntgabe oder eventuell schon vorher (Gerüchte) Gruppierung bzw. Bündelung der Interessenslager
 - Dabei auf bestehende Strukturen aufbauen (Förderverein)
 - Oder neue Strukturen schaffen
 - Verein
 - Bürgerinitiative
 - UG
- an denen andere **nicht** mehr vorbeikommen
- Parteilos handeln; auch keine Gewerkschaften
- Schlüsselpersonen finden und einbinden
Identifikationspersonen

DIE FRAGE NACH DEM HUT

7

- Erste Initiative = der Kirchenvorstand als Gesellschafter; suchte Wege konnte aber nicht verantwortlich auftreten
- Gemeinsamer Nenner = Gesundheitsleistung im Ort
- Es drohte anderweitiger Verkauf oder Nutzung
- Oder Abriss

- Wilhelm „Willi“ Hertin; Unternehmer gründete eine gemeinnützige UG zum Erwerb der Immobilie
- Verhandlungs Team zum Kauf der Immobilie (Primäres Ziel Sicherung der Immobilie)
 - gUG, Kirchenvorstand, Prokurist von Hertin, Berater
- Pastor, Schützenbruderschaft, örtlicher Journalist, Bürgermeister, und vor allem der Graf

IST - SITUATION GRÜNDE DER SCHLIEßUNG

- Brandschutz oder bauliche Mängel
- Personalmangel
- Zukunftsstrategien des Trägers
- Defizite aus ???
- ...

IST - SITUATION GESUNDHEITSLANDSCHAFT

- Hausarzt Situation
 - Alter, Anzahl und Konstellation
- Facharztsituation
- Benachbarte Krankenhäuser
- Krankenhaus MVZ
- Reha Einrichtungen
- Pflegeeinrichtungen
- Therapien
- Vereine und andere Anbieter

IST - SITUATION

EIGENTÜMERVERHÄLTNISSSE PRÜFEN

- Zweckgebundene Überlassung
- Erbbaurecht
- Gesellschaftsstruktur
- Häufig kommunale und/oder kirchliche Eigentümer
- Bindung durch Förderung/Sozialrecht
- Bindung durch Landesförderung
- Bindung an Stiftungen oder ähnliche Strukturen

IST - SITUATION

KOMMUNALE BETEILIGUNG

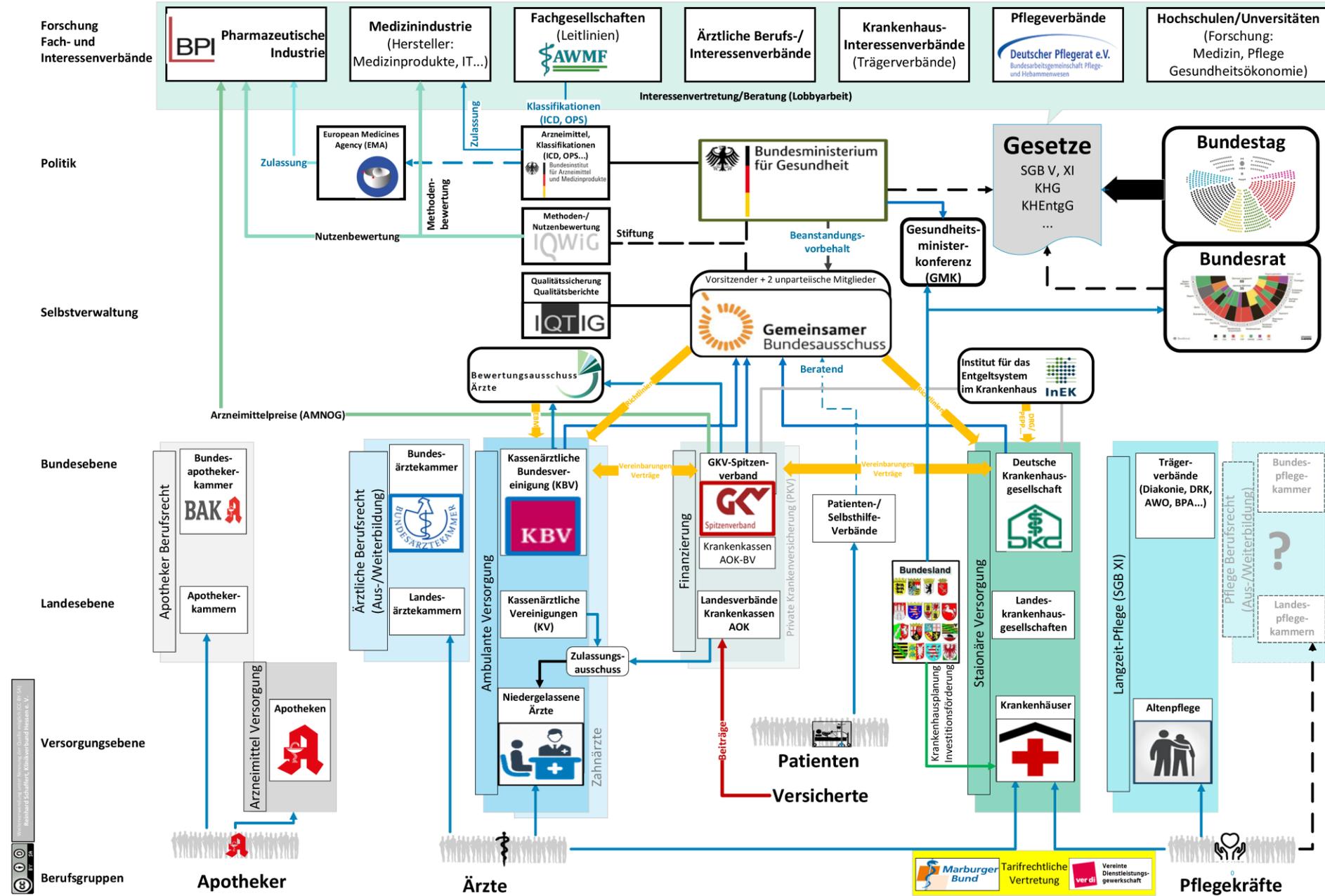
- Verantwortlichkeit liegt zunächst beim Landkreis (stationäre Versorgung)
- In Kommunikation mit der Landesbehörde „Rückgabe des Versorgungsauftrages“
- ggf. Rückzug des Landkreises; Prüfung von Entfernungen
- Dann kommt die Kommune ins Spiel (DASEINSVORSORGE)
 - Eigenregie, Unterstützung der Aktivitäten, Abwarten oder gleich Abtauchen
 - Keine Verantwortlichkeit bei stationärer und ambulanter Versorgung

IST - SITUATION KOMMUNALE BETEILIGUNG

TIPP

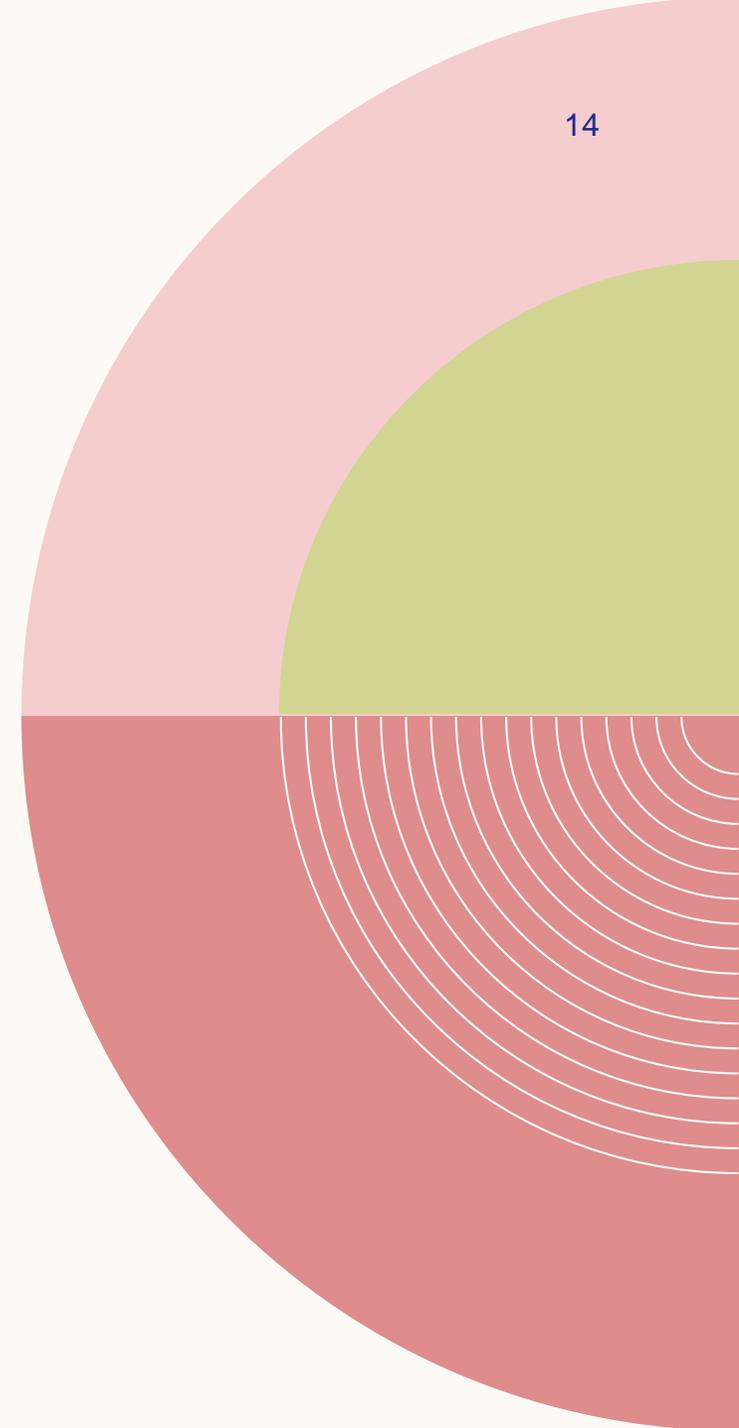
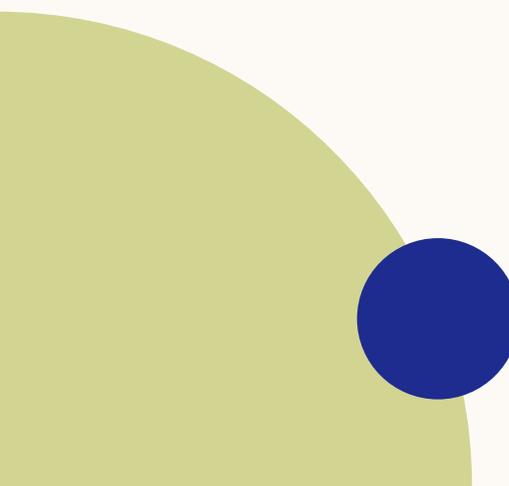
Frühzeitiger Workshop:
Deutsches Gesundheitssystem

Das Gesundheitssystem in Deutschland



IST - SITUATION GEBÄUDE FRAGE

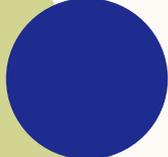
- Oder vielleicht besser = Grundstücksfrage



EXKURS „LAGE“

- Ältere Krankenhäuser in damaligen Verhältnissen = Standrandlagen
- Jetzt begehrte = Innenstadtlagen mit PARK
- Die Frage nach der „Lage“ kann sinnvoll sein
- Neuer Standort wieder am Rand?
 - Günstiger
 - Erreichbarkeit
 - Parkplätze

IST - SITUATION GEBÄUDE FRAGE

- Oder vielleicht besser = Grundstücksfrage
- Tauglichkeit des Gebäudes:
 - Brandschutz
 - Heizungsanlage, Stromverteiler, Trafo, Wasser, Toiletten
 - Netto-Nutzflächen
 - Investitionsstau, Wartungsverträge
 - Dach, Keller, Fassade, Balkone, Fenster, Estrich
 - Parkplatz und „was ist übrig geblieben z.B. Küche“
 - = WERTGUTACHTEN auch wegen Schadstoffe!!
 -  Prüfung der Nutzungsmöglichkeiten

IST - SITUATION GEBÄUDE FRAGE

Manchmal=

Wert einer Sonderimmobilie „Krankenhaus“

Grundstückspreis minus Abrisskosten

IST - SITUATION

RESSOURCEN FRAGE

- Welches Inventar kann mit übernommen werden
- Auch wenn es nicht gleich ersichtlich ist; erstmal festhalten
- Medizinische Geräte (Achtung Nutzungsbedingungen z.B. Röntgen)
- OP – Ausstattung
- aber auch Haustechnik, Hausmeisterwerkstatt
- Gartengeräte
- Betriebsmittel z.B. Brandschutz

IST - SITUATION

RESSOURCEN FRAGE

- Belegkrh = zwei Internisten, auch deshalb beherztes Handeln
- Krankengymnastik im Haus
- Krankenhäuser 19 km entfernt (ab 20 km Sicherungspflicht)
- Grundstück und Gebäude durch Gesell-Vertrag Klinikverbund
- Die Zufahrt zum Parkplatz = Kirchengemeinde !
- Bindung vom Land NRW (Gemeinnützigkeits-Bindung)
- Bindung von der Kommune (Fördermittel- Verzicht Rückzahlung)
- Landkreis hatte bereits zwei/drei Sorgenkinder
- Stadt fehlte die passende administrative Struktur und finanzielle Mittel
- Gebäude in einem TOP Zustand, bis auf eine Station alle saniert, Dach und Fenster neu, allerdings Trafo immer noch ein Problem
- Nach Druck aus Düsseldorf = Inventarliste nach Einigung

ABSCHNITTE

IST

KONZEPT

STAKEHOLDER

FINANZIERUNG

UMSETZUNG

- HUT Frage
- IST Situation
- Gesundheitslandschaft
- Eigentümerverhältnis
- Kommunale Beteiligung
- Gebäude Frage
- Ressourcen Frage

- SWOT-Analyse
- Ausrichtung
- Verflechtung/
Kooperationen
- Trägerstruktur
- Leitbild und
Paradigma

- Leistungserbringer
Kooperation
- Genehmigungen
- Wegbegleiter
- Einflussnehmer und
Meinungsbildner
- Bevölkerung
- Wirtschaftsunter-
nehmen und Banken

- Verzicht auf
Rückzahlungen
- Business-Plan
- dabei besonders der
Liquiditätsplan
- Rechtsform
- Vermietung

- Rechtsform
- „Kümmerer“
- Geduld und viele
Gespräche
- Öffentlichkeits- und
Medienarbeit
- Wegbegleiter

KONZEPT SWOT - ANALYSE

STÄRKEN UND SCHWÄCHEN

- Gebäude
- Wer macht mit und bringt was mit ein
- Stärken der Region
- Meinungen Anderer
 - KV
 - Andere Vertragsärzte
 - Krankenhäuser

AUSSICHT

- Trends der Zukunft
 - Ambulantisierung
 - Work-Life-Balance
 - Sektorenübergreifend
 - Ganzheitlich
- Primärversorgung vor Ort
- Schneller Zugang Sek.Medizin
- Niedrigschwellige Versorgung

EXKURS

NEUE VERSORGUNGSFORMEN

- Medizinische Zentren
- Deutlich weniger kleine Krankenhäuser
- Primärversorgungszentren vor Ort
 - Multiprofessionelle Teams
 - Teilzeit angestellte Ärzte:innen
 - Beratungsleistungen
 - Chronische Erkrankte
 - Prävention
 - Zugang zu niedrigrschwelligen Akut-Pflege-Betten
 - Hohe Vernetzung vor Ort
- Schneller Zugang zur ambulanten und stationären Sekundär Medizin

EXKURS

NEUE VERSORGUNGSFORMEN

Primärversorgungszentren vor Ort

Trägerstruktur

- Einzelne Arzt:in mit angestellten Ärzten in Teilzeit (4 Ärztsitzen; in spricht optimale Betriebsgröße)
- Gemeinschaftspraxis mit angestellten Ärzten
- Medizinische Versorgungszentren (MVZ)
 - Mit einer Arzt:in als Gesellschafter:in
 - Nur mit angestellten Ärzten (ACHTUNG bis zu 25% Leistungsabfall)
 - Gesellschafter: Kommune, Arzt, Krankenhaus

EXKURS

NEUE VERSORGUNGSFORMEN

ABER wo kommen die Ärzte her?

- alte Wege helfen nicht weiter
- Einzelpraxis wird immer seltener
- Keine Nachfolge

- Der einzige nachhaltige Ansatz:
 - Hoch individuelle Arbeitszeitmodelle
 - Teilweise kombiniert mit Tele-Medizin (ohne Anwesenheit)
 - Personalisierte Angebote und Arbeitsbedingungen
 - Inhaltliche Anreize (Notarzt, Station)
 - Team-Arbeit; keine unnötigen administrativen Arbeiten
 - Keine wirtschaftliche Verantwortung

EXKURS

NEUE VERSORGUNGSFORMEN

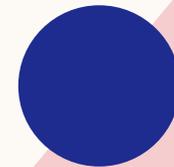
Neue TEAM -Player

- MFA mit Weiterbildung
 - Vergütung (öffentlicher Dienst)
 - Weiterbildungen
 - Hausbesuche
- Hotellerie im Empfang
- Notargehilfin in der Administration
- Nicht Ärztliche Assistenz
z.B. Physician Assistenz



MVZ BIRKENALLEE PAPENBURG

- Drei Ärzte am Ort
- 12 MFA incl. VERAH
- 18 PA



MVZ BIRKENALLEE PAPENBURG

- Drei Ärzte am Ort
- 12 MFA incl. VERAH
- 18 PA

= bis zu 1.000 hausärztliche Patienten am

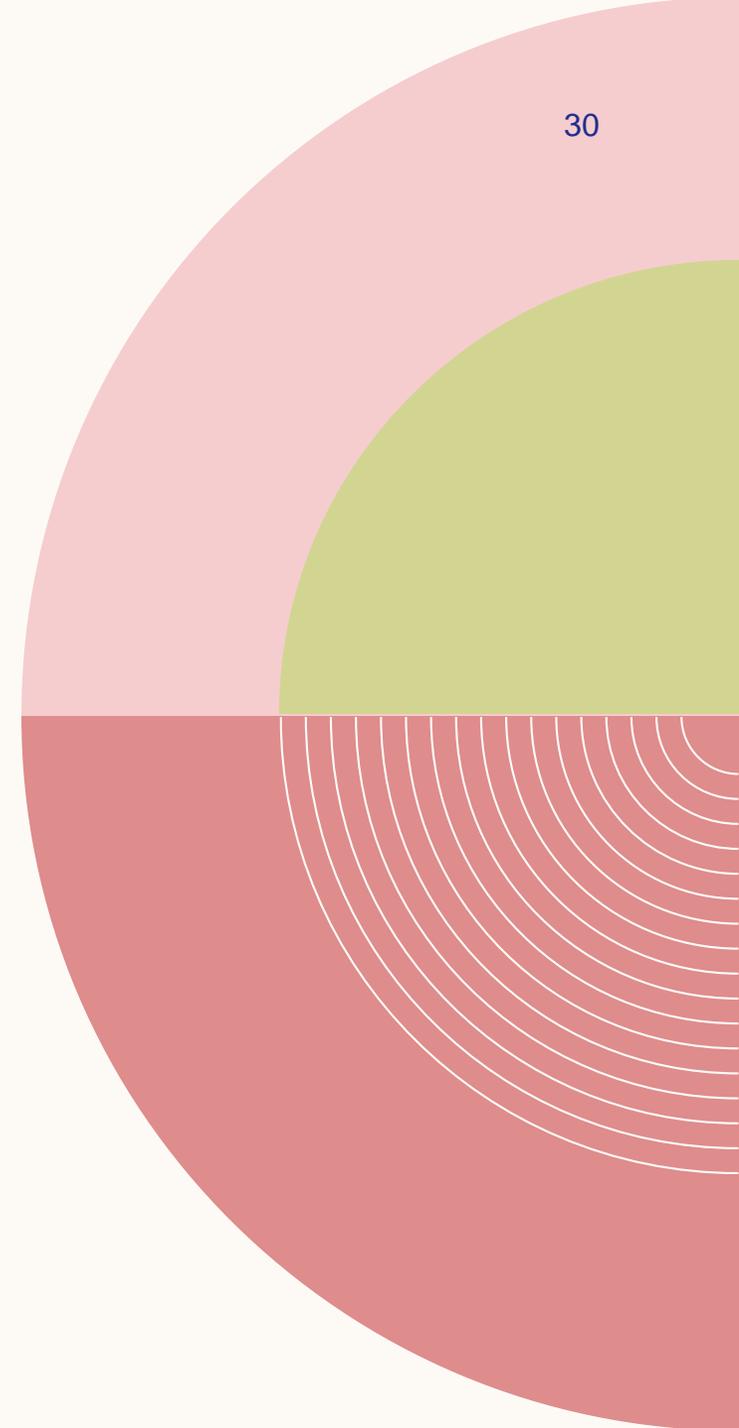
TAG

PHYSICIAN ASSISTENZ

- Nicht Ärztliche Delegation
- Akutsprechstunde
- Beratung
- Spezialgebiete
 - Labor
 - Sekundär Zugang
- Chronisch Erkrankte
- Benötigte Untersuchungsbereiche
 - Hautkrebs
 - Rheuma

KONZEPT

- KVWL erprobt aktuell PA Einsatz; einer unser Gesellschafter nimmt an Pilotphase teil
- niedrigschwellige Akutpflege wird diskutiert



NIEDRIGSCHWELLE AKUTPFLEGE



AUS DER PRAXIS

Niedrigschwellige
Akut-Patienten



AUS DEM KRANKENHAUS

Vorzeitige Entlassung
§ 39 c SGB V



KURZZEITPFLEGE SGB XI

Selbstbestimmtheit



PALLIATIV

Eingestellte Palliativ-
Patienten



MEDIZINISCHES HOTEL

z.B. Dialyse, Amb. OP

AKUTPFLEGE / LEVEL 1i

- Pflegerisch bzw. multiprofessionell geführt
- Kleine Diagnostik
- Vertragsärzte eingebunden
- Belegung über mehrere SGB
- Wohnortnah
- Hohe Identifikation
- Keine Notfallversorgung

NEUE VERSORGUNGSFORMEN

— Ambulante Pflege

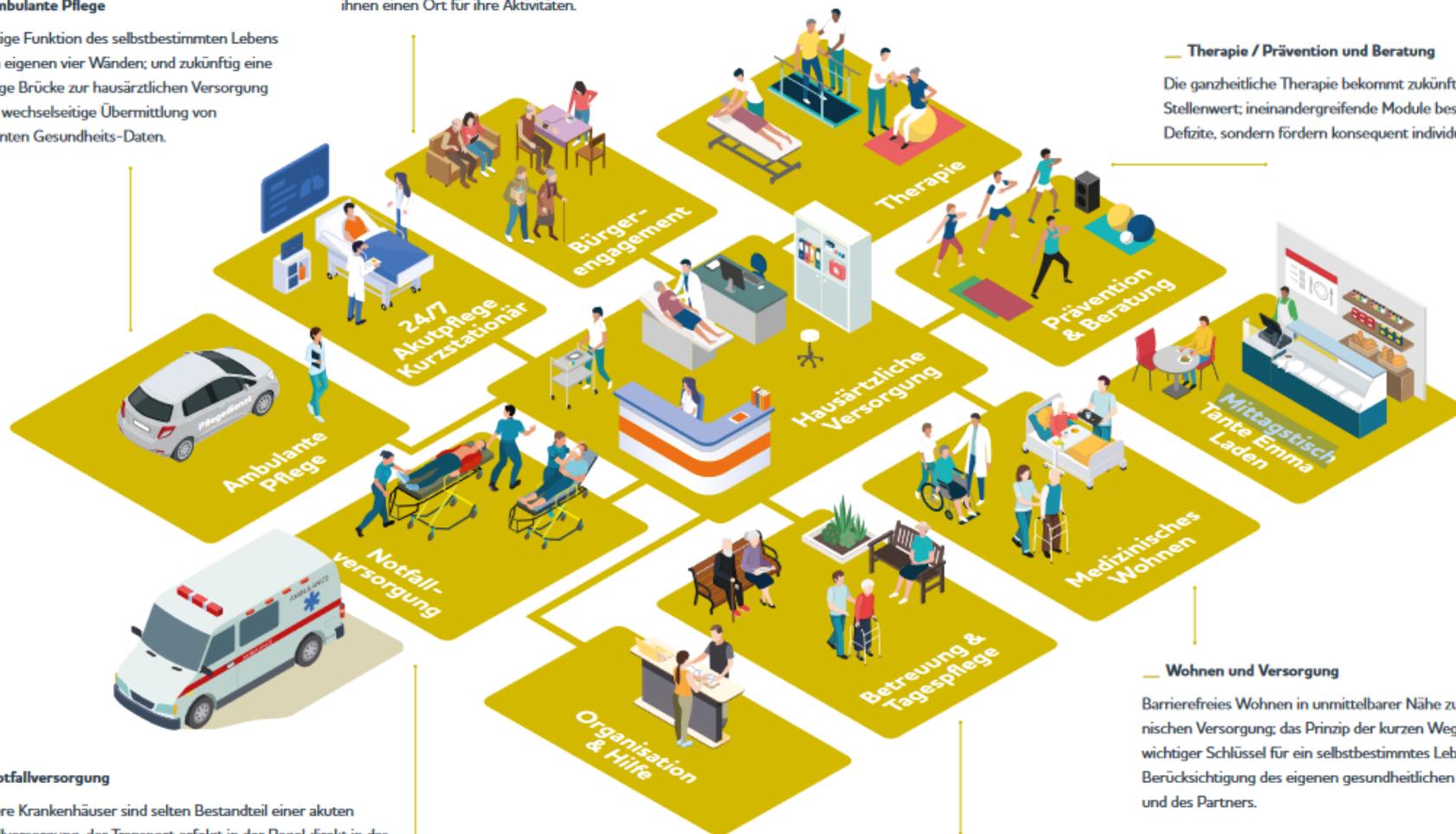
Wichtige Funktion des selbstbestimmten Lebens in den eigenen vier Wänden; und zukünftig eine wichtige Brücke zur hausärztlichen Versorgung durch wechselseitige Übermittlung von relevanten Gesundheits-Daten.

— Bürgerengagement

Der Einsamkeits-Index steigt stetig. Dabei wünschen sich die meisten Menschen Geselligkeit – wir denken, ein wichtiger Faktor des individuellen Wohlbefindens; deshalb binden wir Initiativen und Vereine ein und bieten ihnen einen Ort für ihre Aktivitäten.

— Therapie / Prävention und Beratung

Die ganzheitliche Therapie bekommt zukünftig einen neuen Stellenwert; ineinandergreifende Module beseitigen nicht nur Defizite, sondern fördern konsequent individuelle Stärken.



— Notfallversorgung

Kleinere Krankenhäuser sind selten Bestandteil einer akuten Notfallversorgung, der Transport erfolgt in der Regel direkt in das spezialisierte Hospital; vor Ort sorgen Rettungsdienste und qualifiziertes medizinisches Personal für eine schnelle medizinische Stabilität und einen gesicherten Transport.

— Wohnen und Versorgung

Barrierefreies Wohnen in unmittelbarer Nähe zur medizinischen Versorgung; das Prinzip der kurzen Wege ist ein wichtiger Schlüssel für ein selbstbestimmtes Leben unter Berücksichtigung des eigenen gesundheitlichen Zustandes und des Partners.

— Betreuung und Tagespflege

Trotz Demenz oder Pflegebedürftigkeit zu Hause selbstbestimmt leben; mit einer Betreuung oder Tagespflege ist dies möglich – ein wichtiger Komplementär, wenn es alleine nicht mehr so gut geht.

KONZEPT

SWOT - ANALYSE

STÄRKEN UND SCHWÄCHEN

- brin
- Stärken
- Meinungen A
 - KV
 - Andere Vertragsärzte
 - Krankenhäuser

AUSSICHT

- Trends der Zukunft
 - Ambulantisierung
 - Life-Balance
 - greifend
- Ort
 - Schneller Zugang med. Medizin
 - Niedrigschwellige Versorgung

WORKSHOP vor ORT

KONZEPT AUSRICHTUNG

ÄRZTLICHE VERSORGUNG

- Hausärztliche Versorgung
- Fachärzte
- Digitalisierung
- Anbindung KRH

PFLEGERISCHE VERSORGUNG

- Intensität und Breite

BÜRGER:INNEN

- RehaSport
- KNEIPP
- Selbsthilfe
- Demenz-Cafe'

THERAPIE ANGEBOTE

- Klassiker
- Neue Therapien
- Anbindung an Forschung
- „Demenz-Zentrum“

KONZEPT AUSRICHTUNG

ÄRZTLICHE VERSORGUNG

- Hausärztliche Versorgung
- Fachärzte
- Digitalisierung
- Anbindung KR

PFLEGERISCHE VERSORGUNG

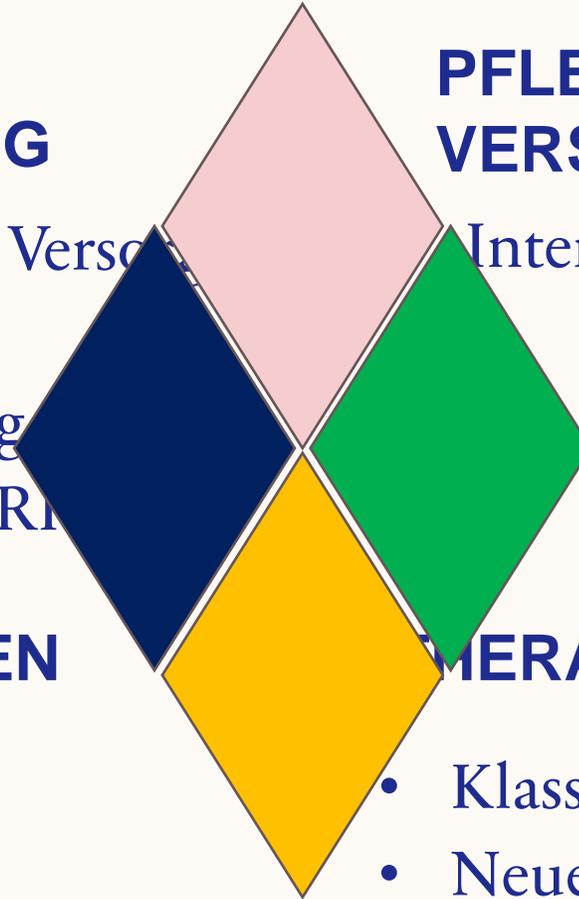
Intensität und Breite

BÜRGER:INNEN

- RehaSport
- KNEIPP
- Selbsthilfe
- Demenz-Cafe'

THERAPIE ANGEBOTE

- Klassiker
- Neue Therapien
- Anbindung an Forschung
- „Demenz-Zentrum“



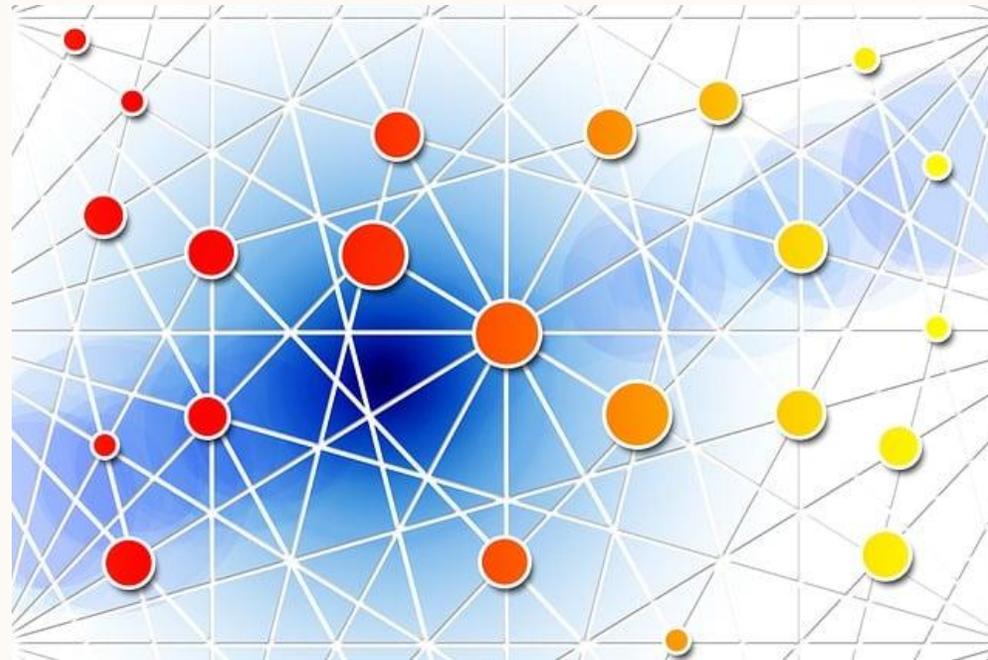
KONZEPT

- Ministerium gab „Grünes Licht“ und ließ keinen Zweifel aufkommen, dass es ausdrücklich gewollt ist; Träger dagegen
- KVWL – Vertreter deutlich negativ hat sich aber in der Zeit in eine angenehme konstruktive Zusammenarbeit gewandelt

KONZEPT

VERFLECHTUNG / KOOPERATIONEN

38



Krankenhäuser

- Nicht nur an die Nahen denken
- Interesse als PORTAL
- Klinik MVZ; Zweig
- Nicht gewohnt ambulant zu denken
- Feindliche Übernahmen

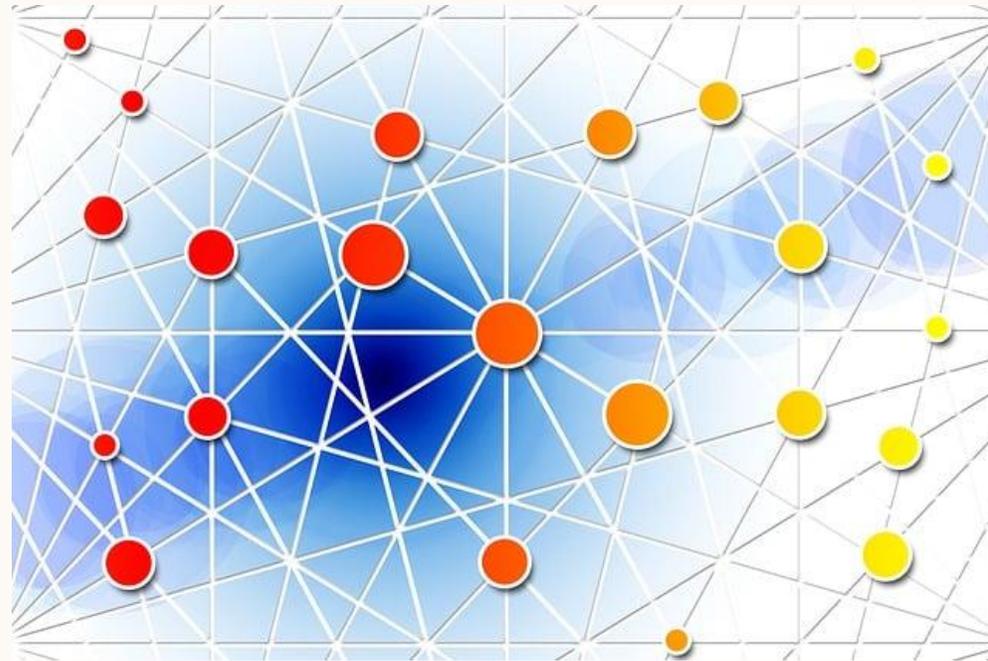
KONZEPT

- Krankenhäuser in der Nachbarschaft ablehnend
- Ein benachbartes Krankenhaus wollte ca. 300.000 EURO (jährlich) für Zusammenarbeit
- Christlicher Hospitalverbund Unna (45 km) übernimmt internistische Sitze:
 - Kardiologie
 - Gastroenterologie
 - Innere Medizin
- LWL – Psychiatrie; Ansprechpartner unerwartet verstorben; Nachfolgeregelung drei Jahre in Anspruch genommen

KONZEPT

VERFLECHTUNG / KOOPERATIONEN

40



Hausärzte

- Nachfolgeregelung
- 30 – Jahre Denken
- Praxisräume
- Wenn möglich
größere Praxen einbinden

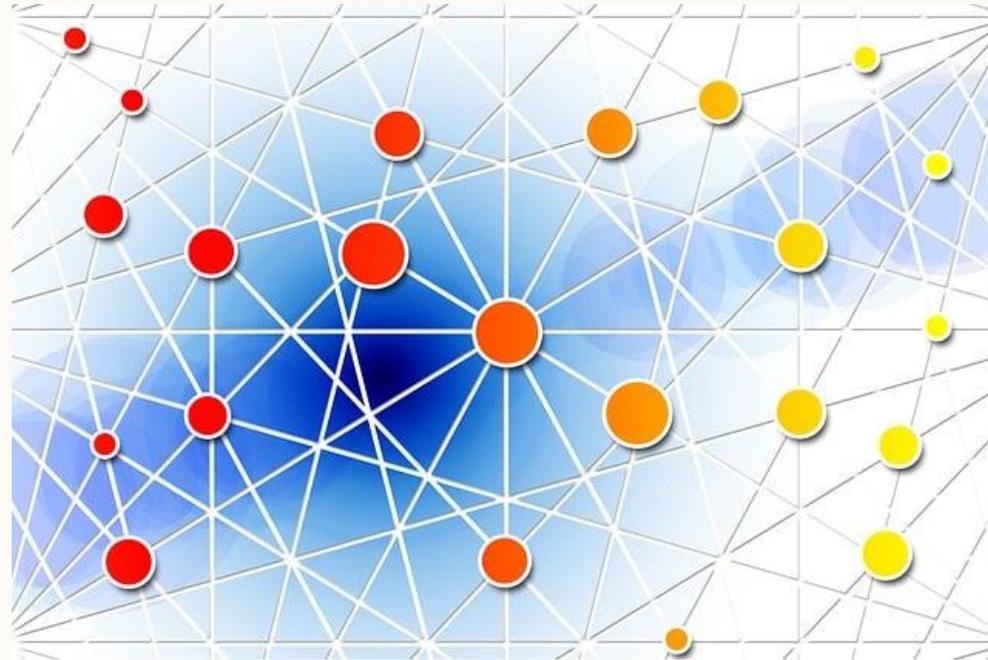
KONZEPT

- Hausärzte aus Balve als Gesellschafter eingebunden; konstruktive Zusammenarbeit auf Augenhöhe
- Hausärzte profitieren von der fachärztlichen Breite des Campus

KONZEPT

VERFLECHTUNG / KOOPERATIONEN

42



Fachärzte / MVZ

- Häufig größere Praxen
- Zweigpraxis oder ÜBAG
- Nur günstige Praxisräume
- ACHTUNG med. Ausstattung

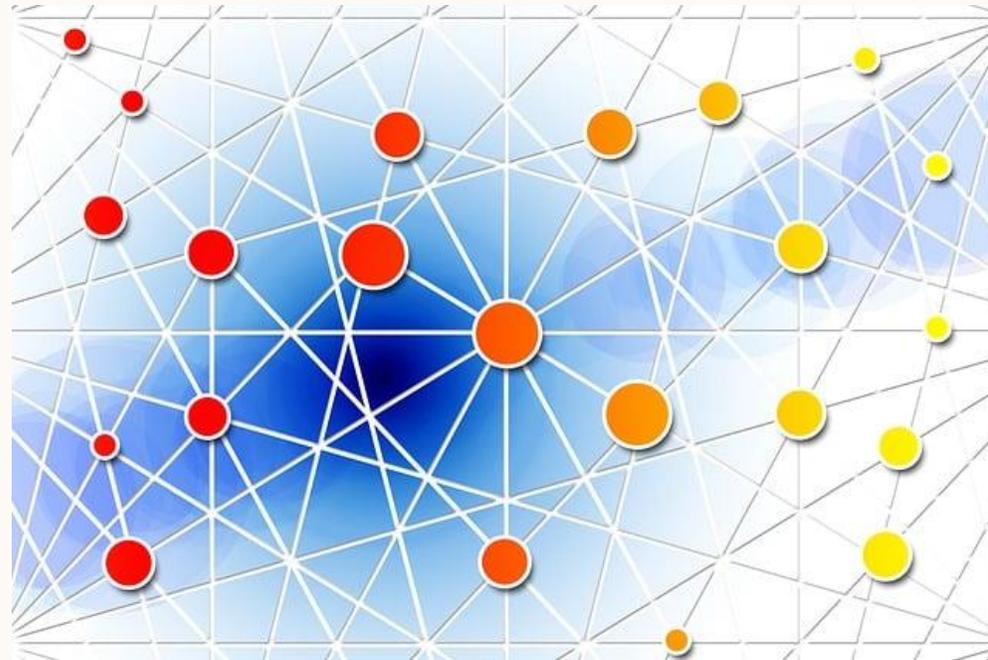
KONZEPT

- Alle Möglichkeiten genutzt:
 - Neues internistisches MVZ (Unna) gegründet
 - Orth. Zweigpraxis mit drei Nachmittagen eingebunden
 - Überörtliche Berufsausübungsgemeinschaft (ÜBAG) Nephrologie und Diabetes neu gegründet
 - Weitere Fachärztlichen Ansiedlungen ohne Erfolg versucht:
 - Nervenarzt
 - Chirurgie
 - HNO
 - Gynäkologie
 - Rheumatologie
 - Radiologie

KONZEPT

VERFLECHTUNG / KOOPERATIONEN

44



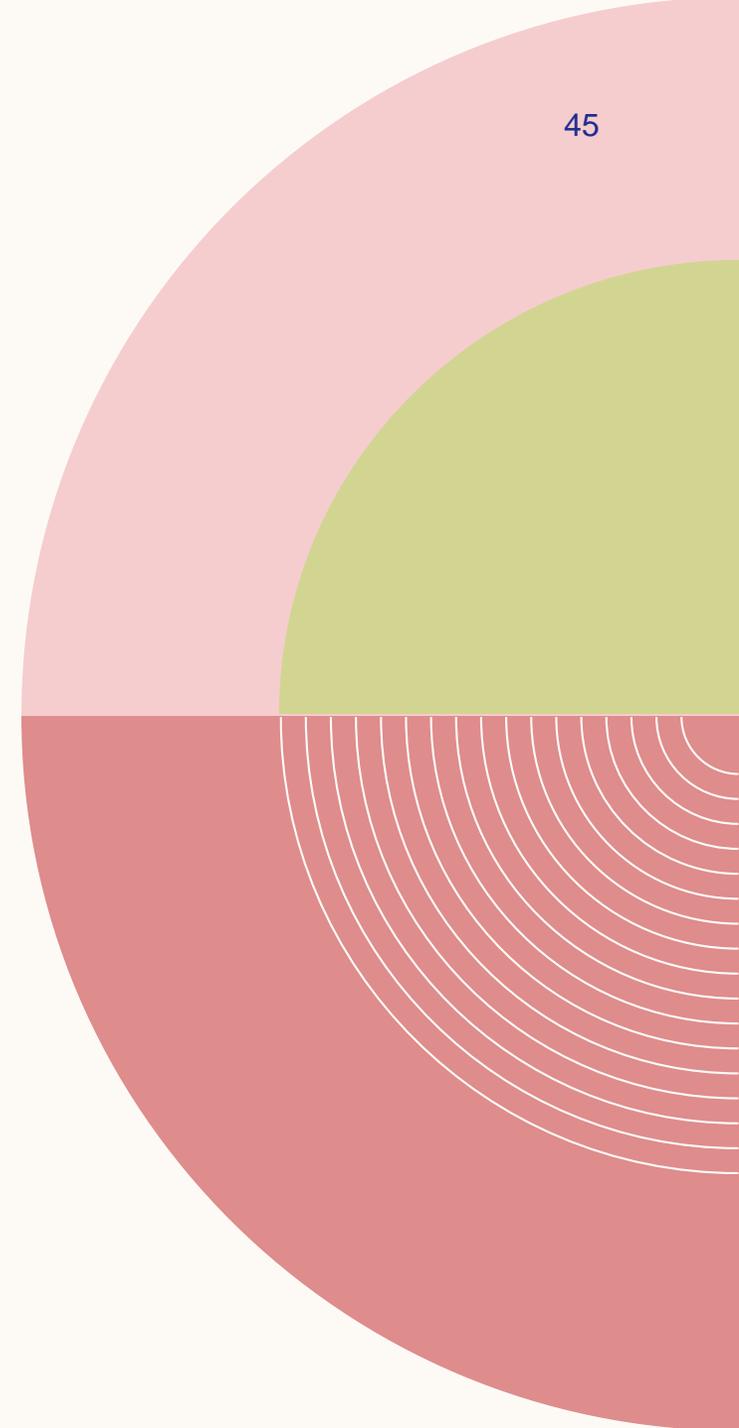
Pflege

- Regionale und überregionale Anbieter
- Stark Personen-Abhängig
- Besser Institutionen
- Versorgungsbreite nutzen
 - Ambulante Pflege
 - Tagespflege
 - Nachtpflege
 - WG
- Neue Versorgungsverträge denkbar

KONZEPT

- Etablierte lehnten Stützpunktbildung ab
- Start UP nutzten Chance:
 - 12 Wohn-Pflege-Gemeinschaft „Intensivpflege/Beatmung“
 - 12 Wohn-Pflege-Gemeinschaft „Demenz“
 - Ambulante Pflege (mittlerweile mit ca. 140 Patienten)
 - Tagespflege zwischen 12 – 15 Gästen

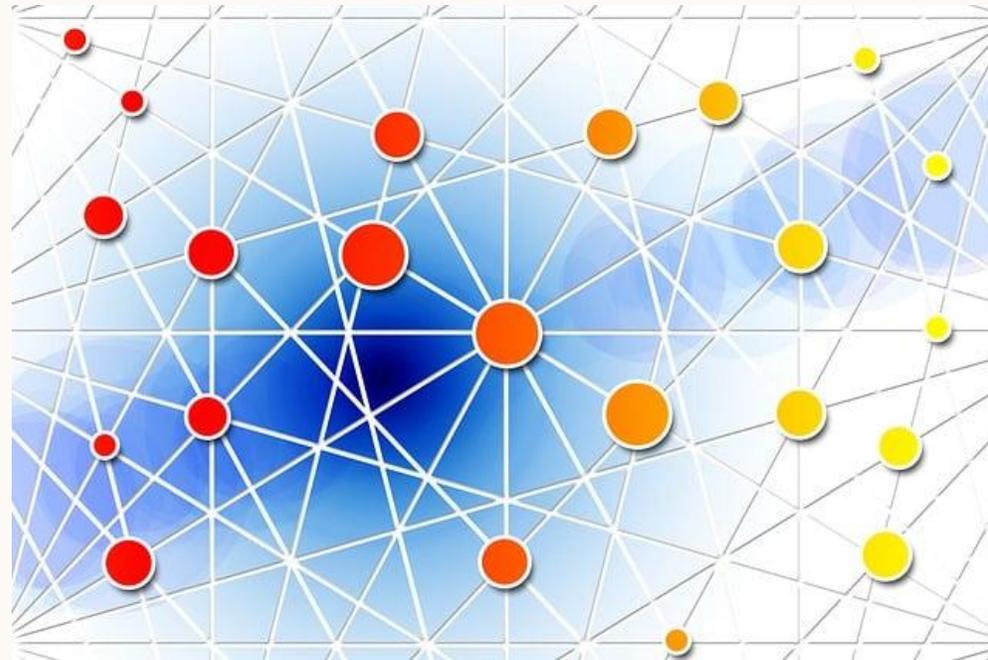
- Vier Ambulante Pflegedienste an einem Standort!!



KONZEPT

VERFLECHTUNG / KOOPERATIONEN

46



Therapie

- Anbieter vor Ort
- Meistens schon Praxen, aber fragen kostet nichts
- **WICHTIG**
Dokumentation
- Apotheken manchmal interessante **TREIBER**
- Vielfalt ist bunt und attraktiv
- **ACHTUNG** Heilpraktiker

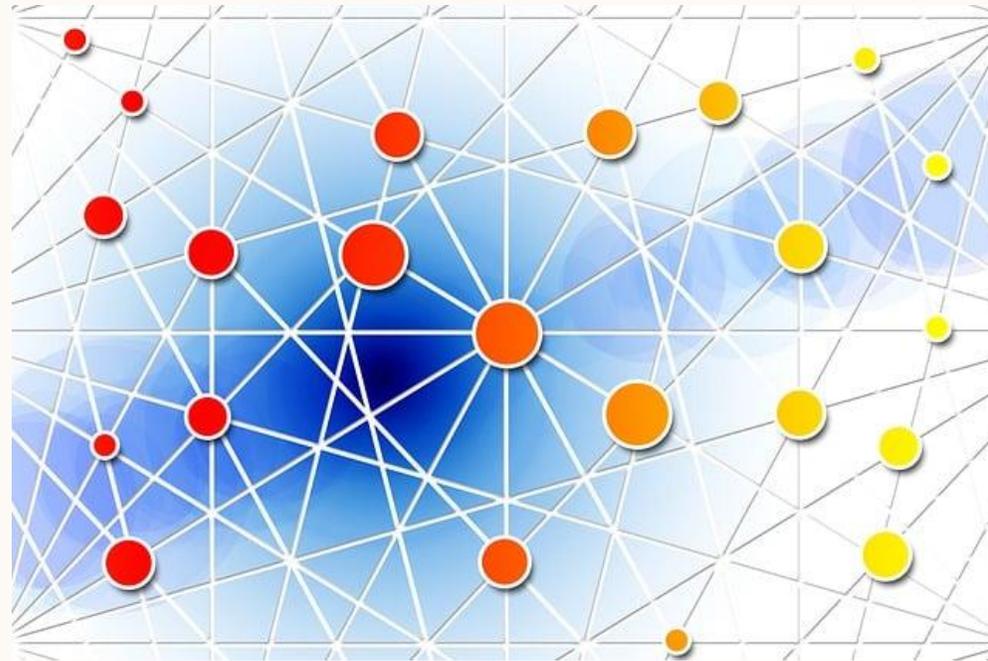
KONZEPT

- Krankengymnastik übernommen und geliebt
- Logopädin eingebunden, aber Standort nicht verlagert
- Ergotherapeutin mit einem Raum und fünf Stunden in der Woche begonnen; jetzt vier Behandlungsräume und mehrere Mitarbeiter:innen
- Heilpraktikerin; sehr skeptisch, aber jetzt eine feste GRÖSSE
- Klangschalen-Therapie; wer heilt hat RECHT
- Sanitätshaus und orth. Schuhmacher als Dienstleistungsangebot

KONZEPT

VERFLECHTUNG / KOOPERATIONEN

48



BÜRGER:innen

- Positive Assoziationen schaffen
- Gesund bleiben / Gemeinschaft
- Quersubventionierung
- Verlagerung sozialer Aktivitäten
- **WICHTIG TRAFFIC**

KONZEPT

- Über 10 Jahre RehaSport; brauchen nun modernere Räume (Grenzen erreicht)
- Demenz – Cafe` mit enormer Bürgerbeteiligung
- Selbsthilfegruppen im Aufbau
- KNEIPP und COPD – Corona-Opfer
- MALTESER entwickeln sich zu einem der tragenden Elemente, hoch engagiert und Impulsgeber

KONZEPT

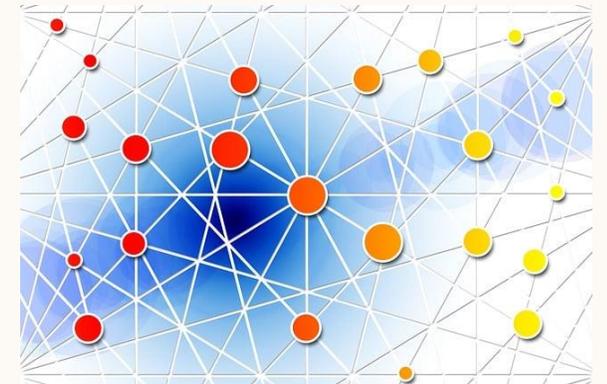
VERFLECHTUNG / KOOPERATIONEN

50

Bestehende medizinische Leistungsanbieter ansprechen

aber auch permanent die Möglichkeiten prüfen:

- Neue Leistungsanbieter zu gestalten
- Bestehende Leistungsanbieter zu kombinieren



TRÄGERSTRUKTUR

Zweiteilung sinnvoll:

- Gebäude
- Betreiber

TRÄGERSTRUKTUR

Zweiteilung sinnvoll:

- Gebäude

Wenn Zweckbindung vorhanden, ist eine gemeinnützliche Organisation hilfreich; ist eine Brücke für Landesregierungen geklärt werden: Instandhaltungen und Investitionen

TRÄGERSTRUKTUR

Zweiteilung sinnvoll:

- Gebäude

Wenn keine Zweckbindung vorhanden, ist eine vermietete Gesundheitsimmobilie interessant für FONDS oder für örtliche Investoren(Gruppen)
gründen, konzeptionieren, bauen, vermieten, verkaufen

TRÄGERSTRUKTUR

Zweiteilung sinnvoll:

- Betreiber

Kein OVERHEAD (erforderlich); Beispiel

Fraktale Organisation; ZIEL ?

- Krankenhaus-Organisation kann nicht ambulant

- Möglichkeit der Beteiligung geben

GmbH, Genossenschaft oder Verein

- vertragliche Ausgestaltung mit Immobilien-

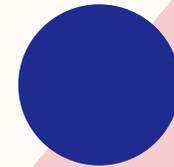
Eigentümer anspruchsvoll

KONZEPT

- Gebäude und Inventar zunächst von der gUG erworben
- Gründung einer GmbH & CO KG mit 12 Gesellschaftern aus dem Ort
 - Mit 600.000 € Eigenkapital
- Abschluss eines Mietvertrages auf 10 Jahre mit Option zweimal Verlängerung
 - Sehr günstige Miete
 - Aber dafür Instandhaltungen (ca. 1 Mio. €), Steuern und Abgaben und Übernahme der Verantwortung
- Verkauf des Inventars zur Refinanzierung des Erwerbs
- Gründung einer Bürgerstiftung; Zustiftung der erworbenen Immobilie

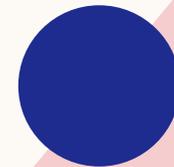
LEITBILD/ PARADIGMA

- In der Krise liegt auch eine Chance
- Gemeinnützigkeit ./.
Erwerbswirtschaftlich
- Religiös oder Neutral



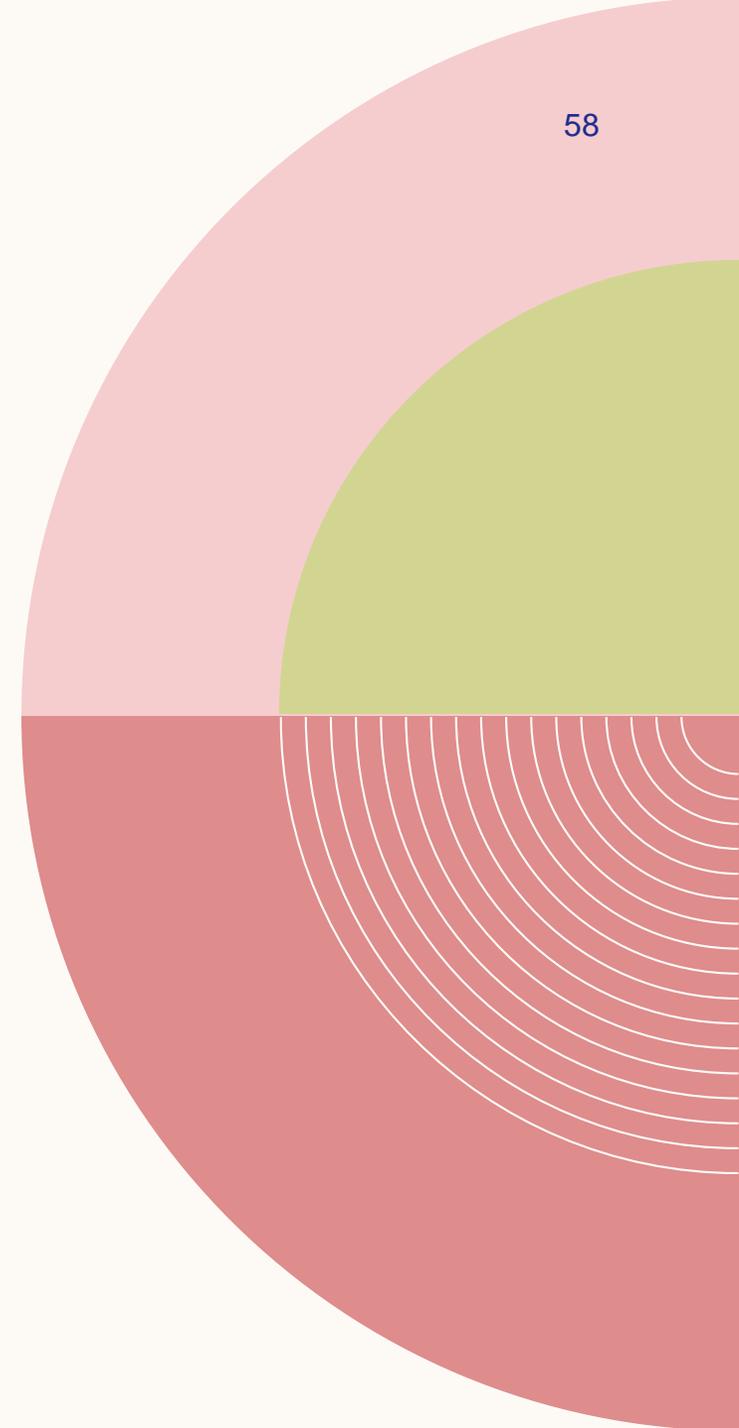
LEITBILD/ PARADIGMA

- Chance nutzen
- Zu Beginn Unterstützung, dann wirtschaftliche Unabhängigkeit anstreben
- Kein soziales oder religiöses Extrem



STAKEHOLDER

- Religiös neutral, sehr sensibel im Umgang mit Symbolen und der Vergangenheit des Krankenhauses
- Gute Versorgungsstruktur für die Menschen in der Region



ABSCHNITTE

IST

KONZEPT

STAKEHOLDER

FINANZIERUNG

UMSETZUNG

- HUT Frage
- IST Situation
- Gesundheitslandschaft
- Eigentümerverhältnis
- Kommunale Beteiligung
- Gebäude Frage
- Ressourcen Frage

- SWOT-Analyse
- Ausrichtung
- Verflechtung/
Kooperationen
- Trägerstruktur
- Leitbild und
Paradigma

- Leistungserbringer
Kooperation
- Genehmigungen
- Wegbegleiter
- Einflussnehmer und
Meinungsbildner
- Bevölkerung
- Wirtschaftsunter-
nehmen und Banken

- Verzicht auf
Rückzahlungen
- Business-Plan
- dabei besonders der
Liquiditätsplan
- Rechtsform
- Vermietung

- Rechtsform
- „Kümmerer“
- Geduld und viele
Gespräche
- Öffentlichkeits- und
Medienarbeit
- Wegbegleiter

STAKEHOLDER

- Abgrenzung zum Shareholder
- Leistungserbringer / Kooperationen
 - Gute Dateipflege erforderlich
 - Dokumentation, gerade bei Ablehnung
 - Ansprache auf allen Kanälen
 - Anfängliche Euphorie kann auch täuschen
- Kooperationen können auch feindliche Übernahmen sein...

STAKEHOLDER

- Genehmigungen
 - Genehmigungen
 - KVWL im Kontext Vertragsarzt
 - Niederlassungen
 - Zweigpraxen
 - ÜBAG
 - und überhaupt
 - Keine Krankenhausplanung; allerdings Landesregierung wichtig
 - Landkreis in Sache „Pflege-Leit-Planung“
 - Kommunale Ebene u.a. wegen Baurecht und Verknüpfung
 - Regional Konferenz
 - Krankenkassen

STAKEHOLDER

- Genehmigungen
 - Genehmigungen
 - KVWL im Kontext Vertragsarzt
 - Niederlassungen
 - Zweigpraxen
 - ÜBAG
 - und überhaupt
 - Keine Krankenhausplanung; allerdings Landesregierung wichtig
 - Landkreis in Sache „Pflege-Leit-Planung“
 - Kommunale Ebene u.a. wegen Baurecht und Verknüpfung
 - Regional Konferenz
 - Krankenkassen
 - **UND GANZ WICHTIG FINANZAMT**

STAKEHOLDER

- Genehmigungen
 - Kommune
 - KVWL
 - Landesregierung „Gesundheitsimmobilie“
 - Alter Träger und der Bischoff
 - ...

STAKEHOLDER

Wegbegleiter

- Politik auf allen Ebenen, aber bitte ausgewogen
- Kirchen, bitte ausgewogen
- Kassenärztliche Vereinigung
- Krankenkassen
- Behörden

STAKEHOLDER

Einflussnehmer und Meinungsbildner

- Regierungspräsidium
- Ministerium
- Landkreis
- Bürgermeister
- Lokale Größen
- Wirtschaft (IHK nimmt an Bedeutung zu)
- Presse und Medien
- Wesentliche Vereine
- ...

STAKEHOLDER

- Meinungsbildner
 - Regierungspräsidium; war immer informiert
 - Kirchenvorstand
 - Schützenbruderschaft
 - Graf Landsberg Vehlen
 - KVWL
 - Rathaus und Rat
 - Förderverein
 - Lokale Presse
 - Lokale Wirtschaft
 - ...

STAKEHOLDER

Bürger- Information und Beteiligung

- Regelmässige Informationsveranstaltung
- Online Bürger- und Expertenbefragung
- Experten (Arztinformation)
- Beteiligungs-Workshop
- Internetseite
- Presseartikel
- Image-Aufbau (Namensgebung)

- In einer Kommunikationsstrategie

STAKEHOLDER

Wirtschaftsunternehmen und Banken

- Spenden und Unterstützungsbereitschaft hoch
- Stiftungen anfragen
- Förderverein umgestalten
- Auch immaterielle Zuwendungen
 - Personal
 - Sachleistungen

STAKEHOLDER

- Wirtschaftsunternehmen und Banken
 - Auch immaterielle Zuwendungen
 - Personalfreistellungen
 - Wachdienst
 - Fahr- und Transportdienste
 - Gartenarbeit
 - Ehemaliger Krankenhaus Förderverein umgewidmet und unterstützt die Vereine im Campus
 - Bürgerstiftung finanziert Einzelprojekte
 - Persönliche Zuwendungen und ehrenamtliches Engagement

ABSCHNITTE

IST

KONZEPT

STAKEHOLDER

FINANZIERUNG

UMSETZUNG

- HUT Frage
- IST Situation
- Gesundheitslandschaft
- Eigentümerverhältnis
- Kommunale Beteiligung
- Gebäude Frage
- Ressourcen Frage

- SWOT-Analyse
- Ausrichtung
- Verflechtung/
Kooperationen
- Trägerstruktur
- Leitbild und
Paradigma

- Leistungserbringer
Kooperation
- Genehmigungen
- Wegbegleiter
- Einflussnehmer und
Meinungsbildner
- Bevölkerung
- Wirtschaftsunter-
nehmen und Banken

- Verzicht auf
Rückzahlungen
- Business-Plan
- dabei besonders der
Liquiditätsplan
- Rechtsform
- Vermietung

- Rechtsform
- „Kümmerer“
- Geduld und viele
Gespräche
- Öffentlichkeits- und
Medienarbeit
- Wegbegleiter

FINANZIERUNG

RÜCKZAHLUNGEN

- Rückzahlungen vermeiden
- Frühzeitige Gespräche mit Landesbehörden und weiteren Ämtern
Erfahrung: bei Einbindung hohe Hilfsbereitschaft

FINANZIERUNG

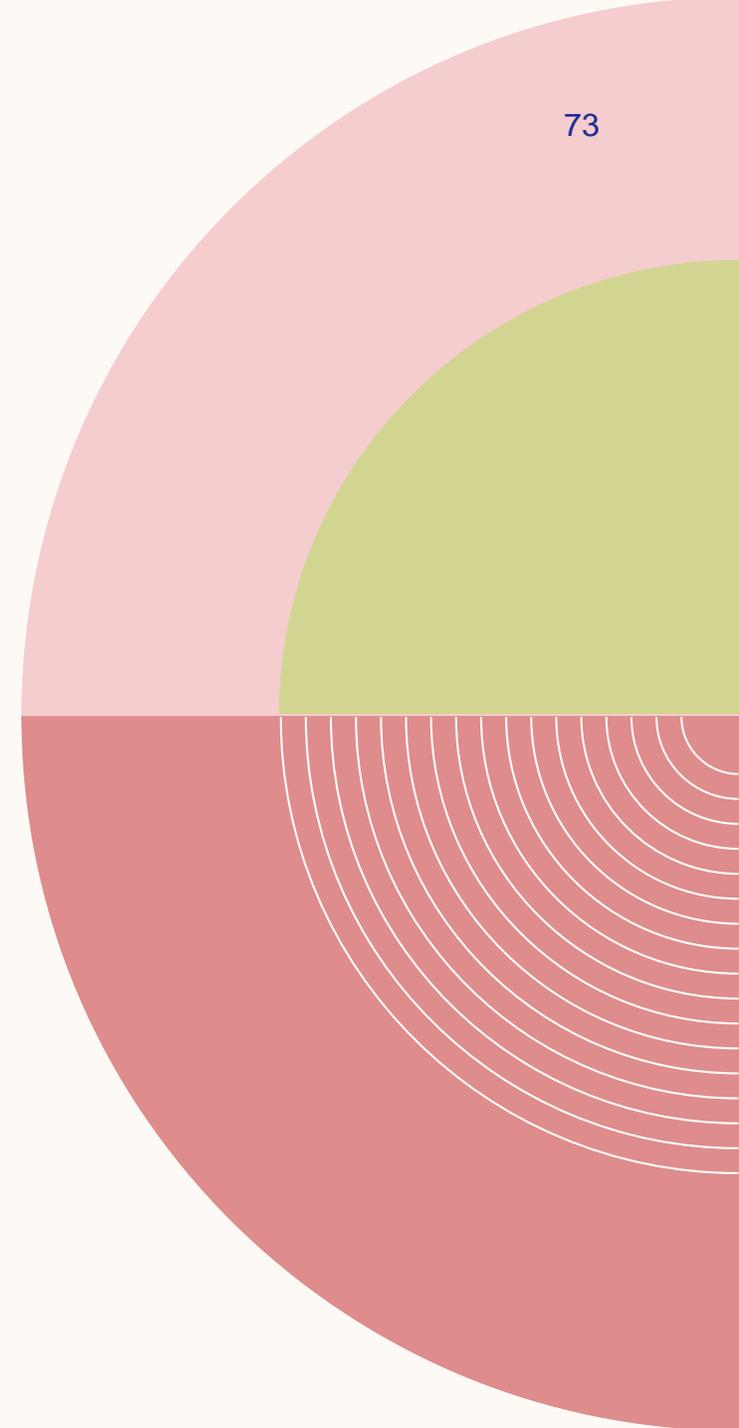
BUSINESS PLAN

Benötigte Unterlage

- Wird immer wieder nachgefragt
- Wenn Gesellschafter gefunden werden sollten, maßgebliche Unterlage
- Am besten von einer WP erstellen lassen

FINANZIERUNG

- Rückzahlungen von Fördermitteln
 - Land NRW verzichtet aufgrund der Fortführung in einer gemeinnützigen Struktur und weil sie eine Chance für das Projekt gesehen haben
 - Stadt Balve verzichteten auf die Rückzahlung von Kontigent Mitteln, weil die Investitionen der Gesundheitsversorgung dienen
 - Im Austausch mit dem Finanzamt konnte vorab eine Regelung für den teilweisen Vorsteuer-Abzug gefunden werden



FINANZIERUNG

BUSINESS PLAN

- Benötigte Unterlage
- Anlaufkosten
- Mietverträge
- Investitionen
- Overheadkosten

FINANZIERUNG

BUSINESS PLAN

Anlaufkosten

- Konzepterstellung, je nach Größe der Gemeinde zwischen 15-25 TEURO
- Rechtsanwaltliche Begleitung ca. 5-8 TEURO / Mietvertrag
- WP für Business Plan ca. 5 TEURO
- Gebäudesicherung, Wartungen und Heizen ca. 5-10 TEURO im Monat
- ACHTUNG kein Betriebsübergang
- Wachdienst ca. 1 TEURO im Monat
- Medienarbeit ca. 5 TEURO
- „Kümmerer“ ca. 5 TEURO Monat
- Die ersten drei Monate = ca. 90.000 EURO (ohne Mieterträge)

FINANZIERUNG

BUSINESS PLAN

Mietverträge

- Mögliche Varianten:
 - Pachtverträge; Mietzins je nach Erträgen
 - Staffelmieten; langsam steigend
 - Mietverträge unter Berücksichtigung selbst erbrachter Baumassnahmen bzw. Investitionen
- Generell deutlich unter ortsüblicher Miete; gerade bei Zweigpraxen
- Gewerbe-Mietverträge mit Verkehrssicherungspflicht

EXKURS

MIETVERTRÄGE



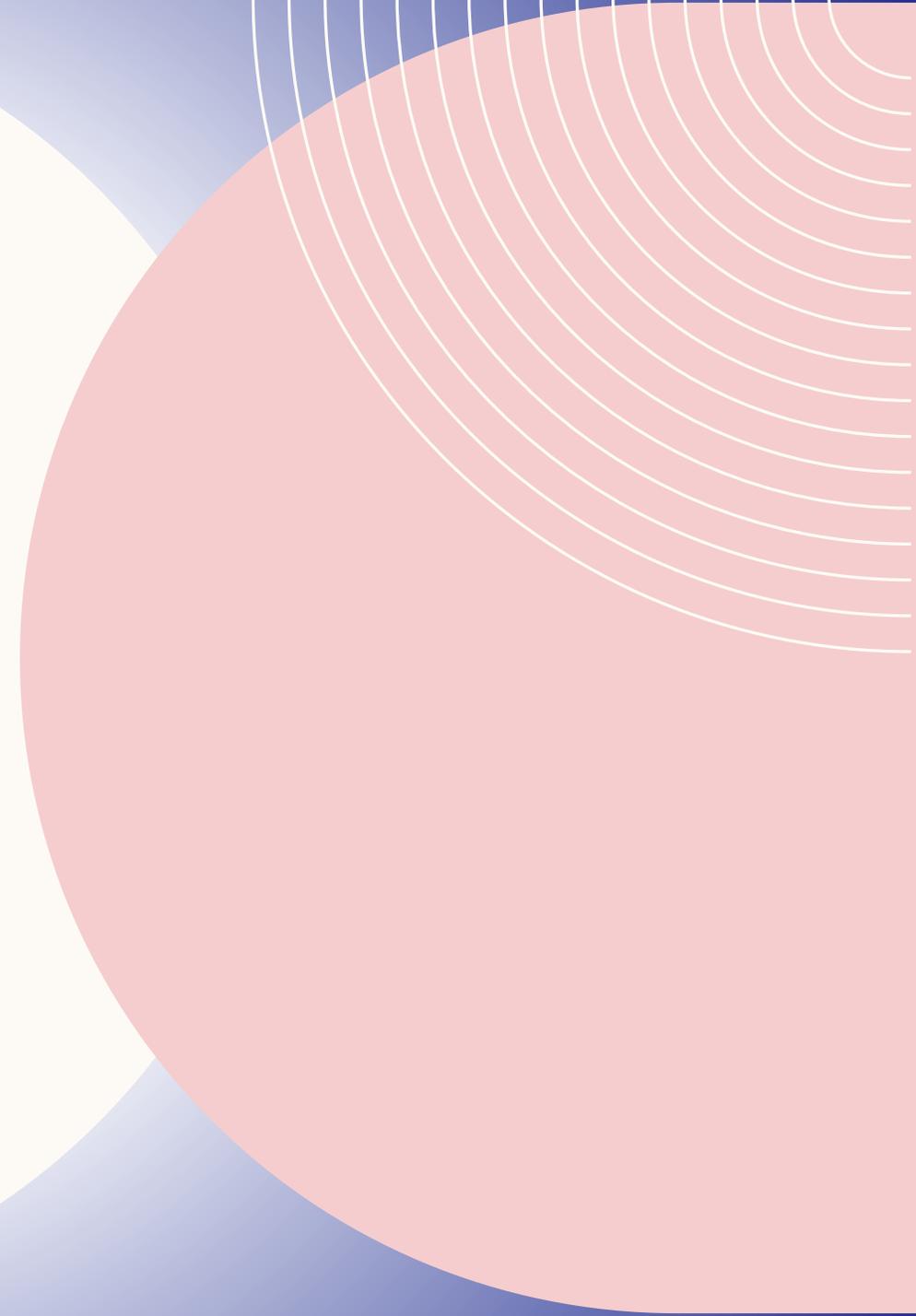
ARZT

Anerkennung

Mieteinnahmen



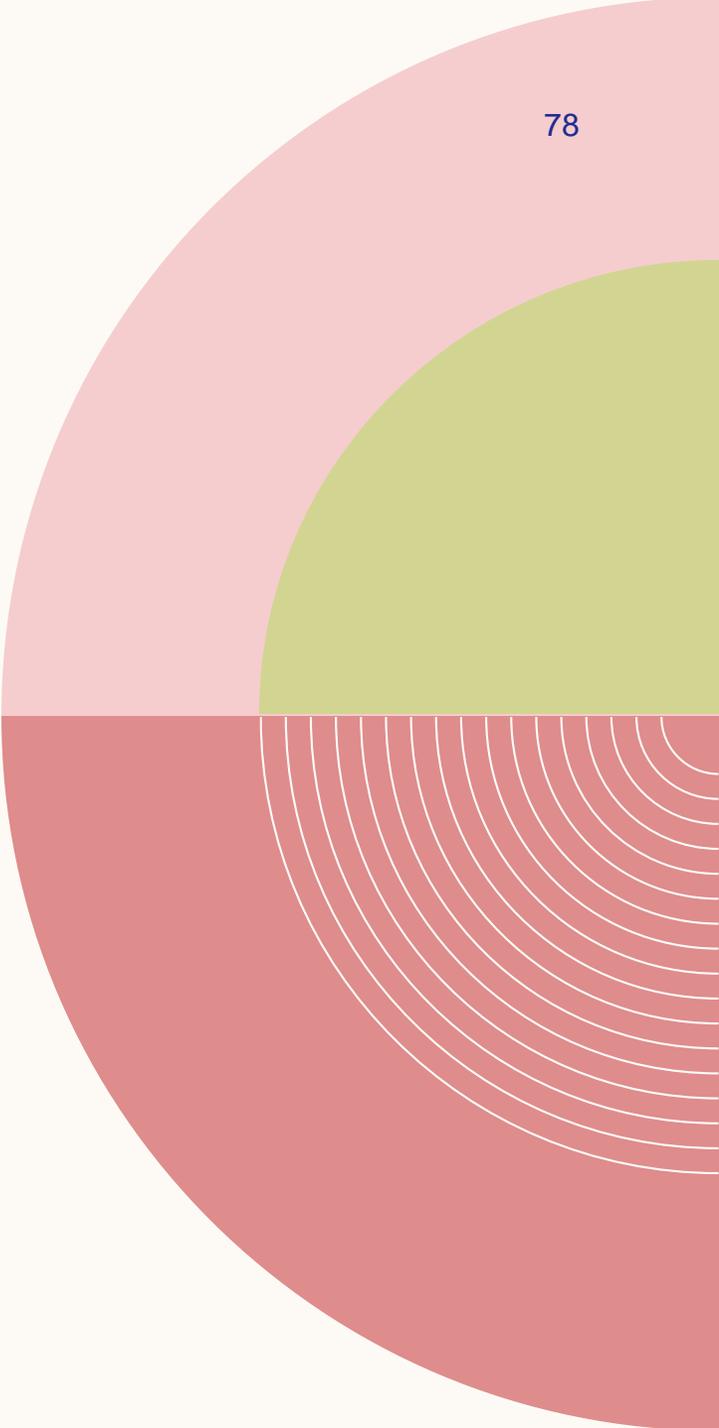
PFLEGE



FINANZIERUNG

- Mietverträge
 - Alle Varianten genutzt
 - Staffelmiete sehr wirkungsvoll

78



FINANZIERUNG

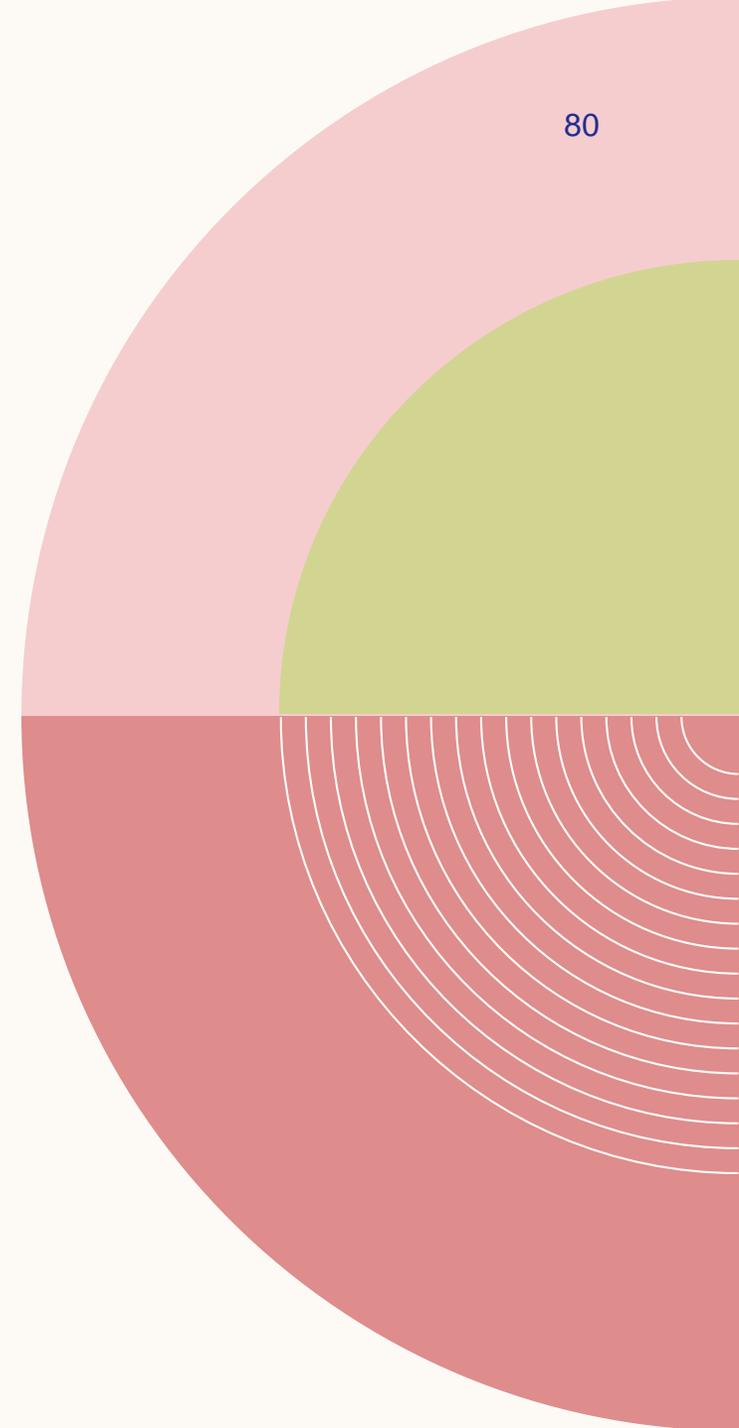
BUSINESS PLAN

Mietverträge

- Problem bei Nachnutzung der „Sonderimmobilie Krankenhaus“
 - Zuordnung von Nebenkosten HEIZUNG und STROM
 - Leistungsnetz und Unterverteilungen sind nicht entsprechend ausgelegt
 - Technische Nachrüstung ggf. erforderlich
- Andere Nebenkosten müssen nach allgemein anerkannten Schlüsseln verteilt werden

FINANZIERUNG

- Mietverträge
 - Anfänglich wurden Strom und Heizungskosten geschätzt und pauschal verrechnet
 - Allerdings, wurden geöffnete Fenster zur Temperaturregulierung verwendet;
 - Deshalb vor fünf Jahren eine Heizkörper-Erfassung; Folge= deutlicher Rückgang der Heizkosten im ganzen Haus
 - Strom wird wohl jetzt auch folgen, allerdings schwierig zu messen
- Flächenreinigung nur im öffentlichen Bereich



FINANZIERUNG

BUSINESS PLAN

Investitionen

- Stark abhängig von:
 - der Ausgangslage; Bauzustand, eingebaute Technik (z.B. Fahrstuhl)
 - der Anspruchshaltung bei Umbauten
 - Refinanzierungszeit und Besicherung der Investition
 - Geplante Nutzungsart
 - Fördermöglichkeiten

FINANZIERUNG

BUSINESS PLAN

Investitionen

- Stark abhängig von:
 - der Ausgangslage; Bauzustand, eingebaute Technik (z.B. Fahrstuhl)
 - der Anspruchshaltung bei Umbauten
 - Refinanzierungszeit und Besicherung der Investition
 - Geplante Nutzungsart
 - Fördermöglichkeiten
- **Vielleicht doch Neubau?**

FINANZIERUNG

INVESTITIONEN

- In den Praxen kaum Investitionen nötig; med. Geräte wurden aus Altbestand gestellt
- Wohngruppen, Investitionen pro Gruppe ca. 120-150 TEURO
- Kleinere Umbauarbeiten für Vereine (TRAFFIC)
- Instandhaltungen in Heizung, Elektrik, Lounge und Fahrstuhl ca. 500 TEURO
- Kleinere Arbeiten Fassade

- Ca. 1 Mio. allerdings vollständig durch Mieteinnahmen gedeckt,
- In den ersten Jahren keine Ausschüttung, in 2021 deutlich über .. %

FINANZIERUNG

OVERHEAD KOSTEN

- Projekt kann und wird sich selbst tragen
- Stark abhängig von der Organisationsform
- Von Anfang an deutlich: keine eigene medizinische Leistungserbringung deshalb auch kaum Overheadkosten
- Clustern von Gesundheitsdienstleistern
- Organisationsform
Fraktale Organisation

EXKURS

CLUSTERN

- Cluster

Horizontales Clustern:	Konkurrenz, trotzdem Standortvorteil
Vertikales Clustern:	Arbeitsteilung und hohe Zusammenarbeit
Institutionelles Clustern:	regionale Konzentrationsprozesse

Quelle: Gabler, Wirtschaftslexikon

EXKURS

FRAKTALE ORGANISATION

Das **Fraktale** Unternehmen wird definiert als ein offenes System, das aus selbständig agierenden, in ihrer Zielausrichtung selbstähnlichen Einheiten, den **Fraktalen**, besteht und durch dynamische Organisationsstrukturen einen vitalen Organismus bildet.

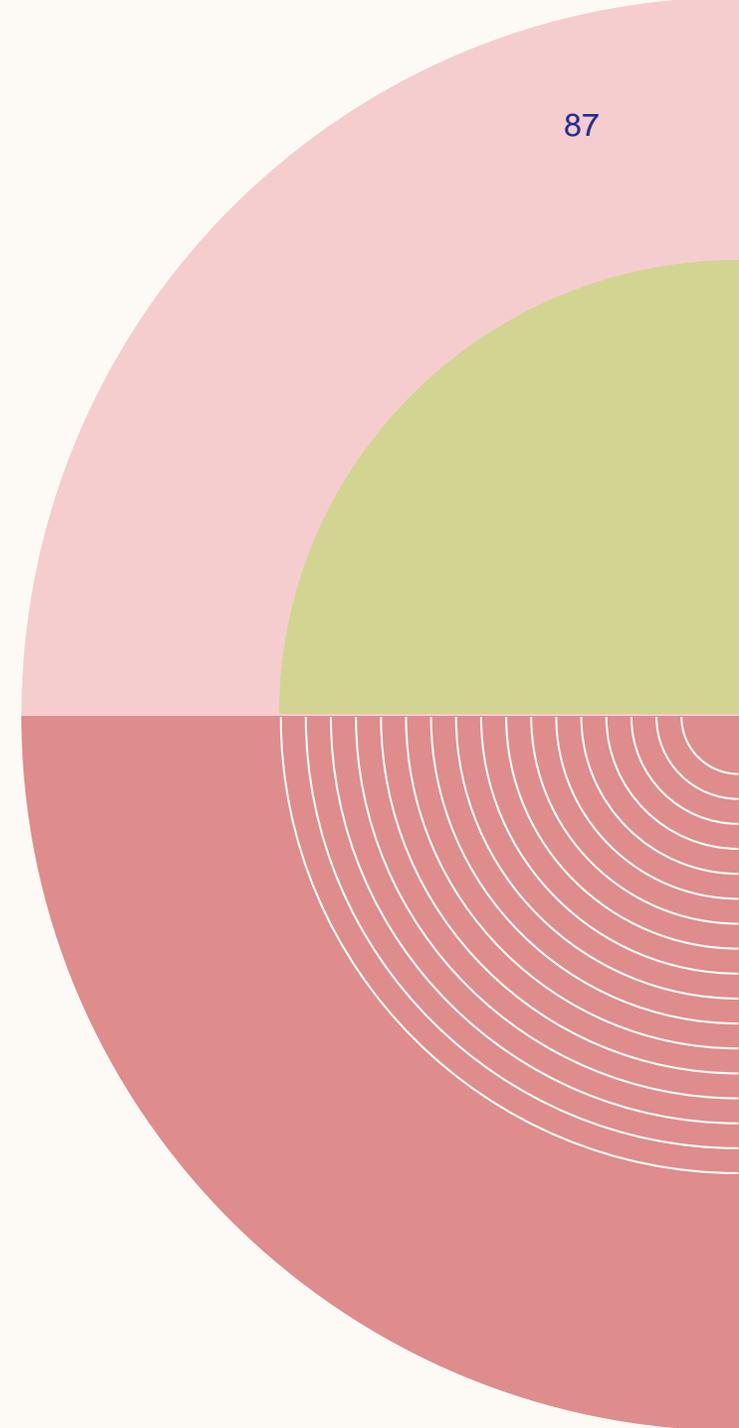
Quelle: Springer Verlag

FINANZIERUNG

ORGANISATION

- Fraktale Organisation
- Setzt „Kümmerer“ voraus
- Im Campus zwei Geschäftsführer in geringfügiger Teilzeit
 - Finanzen
 - Organisation und Mieter
 - Eine Verwaltungskraft 2/3
 - Zwei 500 Euro Hausmeister
 - Zwei 500 Euro Reinigungskräfte

Overheadkosten im Verhältnis deutlich gering!



FINANZIERUNG

LIQUIDITÄTSPLANUNG

- Die ersten Monate kaum Mieteinnahmen
- Eventuell Investitionen tätigen
- Medizin Geräte verkaufen
- UST klären

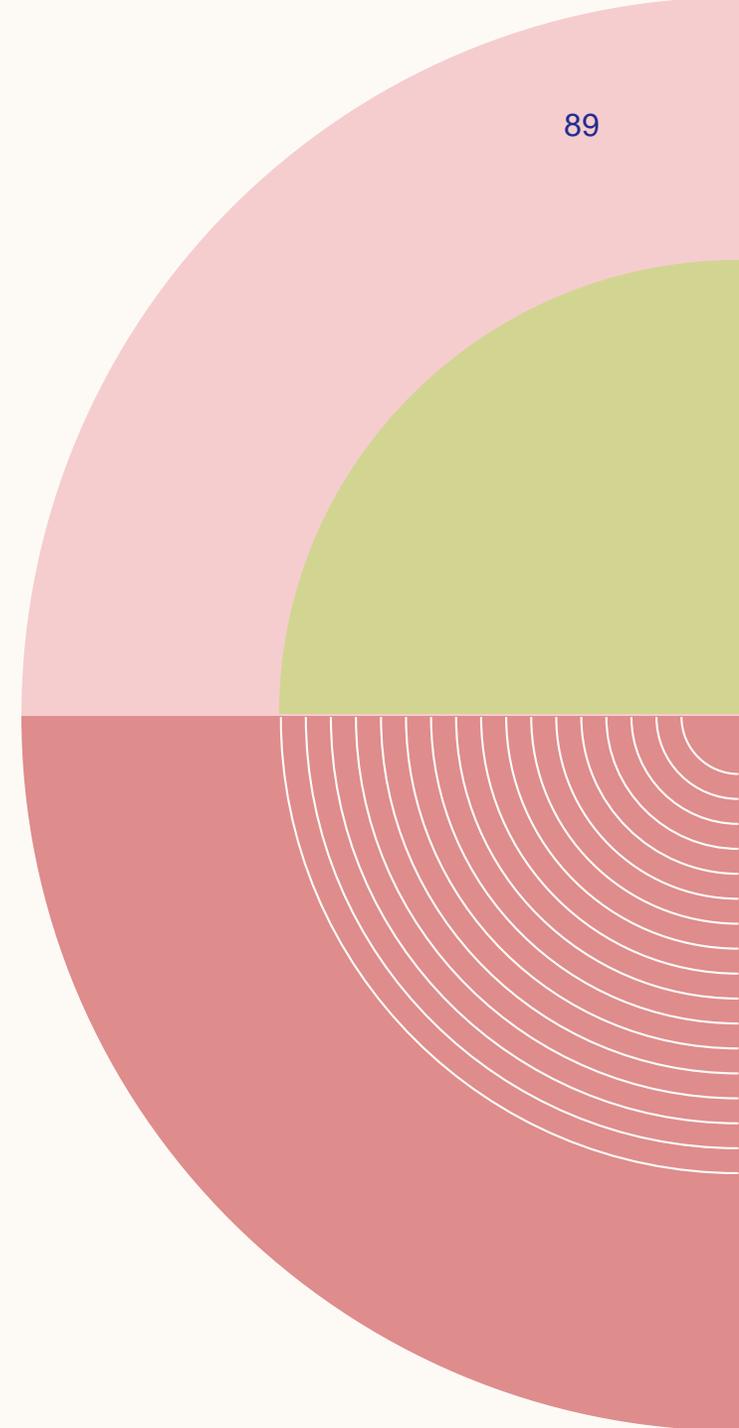
- Liquidität schlägt Ertrag

FINANZIERUNG

LIQUIDITÄT

- Mit ca. 600.000 EURO gestartet
- Nach acht Jahren Einlagen zu 100 % refinanziert
- Projekt trägt sich selbst
- Nun Dividenden möglich

- Neue Investitionen geplant



FINANZIERUNG

RECHTSFORM

Für die Gebäudeteile mit Bindung =

Für Neubauten ohne Bindung =

Gemeinnützigkeit

- .Erwerbswirtschaftliche Struktur
- .ggf. Ausfall Bürgschaft der Gemeinde
- .Erbaurecht
- .Zweckbetrieb über mehrere Gemeinden
- .günstige Grundstücküberlassung

Betreiber =

- . GmbH & Co KG bietet hohe Sicherheit für Gesellschafter
- . Genossenschaft

FINANZIERUNG

Rechtsform

Gemeinnützigkeit

- .frei von einem „externen“ Träger
- .Investitions- und Risikobereitschaft gering (Wert 10 Mio €)
- .Übernahme für 1 EURO

Betreiber

- .hohe Einbindungsmöglichkeit
- .rechtliche Position von Gesellschaftern am Anfang gering
- .später Tausch des Komplementärs, dadurch höhere Mitsprache

ABSCHNITTE

IST

KONZEPT

STAKEHOLDER

FINANZIERUNG

UMSETZUNG

- HUT Frage
- IST Situation
- Gesundheitslandschaft
- Eigentümerverhältnis
- Kommunale Beteiligung
- Gebäude Frage
- Ressourcen Frage

- SWOT-Analyse
- Ausrichtung
- Verflechtung/
Kooperationen
- Trägerstruktur
- Leitbild und
Paradigma

- Leistungserbringer
Kooperation
- Genehmigungen
- Wegbegleiter
- Einflussnehmer und
Meinungsbildner
- Bevölkerung
- Wirtschaftsunter-
nehmen und Banken

- Verzicht auf
Rückzahlungen
- Business-Plan
- dabei besonders der
Liquiditätsplan
- Rechtsform
- Vermietung

- Rechtsform
- „Kümmerer“
- Geduld und viele
Gespräche
- Öffentlichkeits- und
Medienarbeit
- Wegbegleiter

KÜMMERER:IN

- Mitarbeiter:in des Betreibers
- Koordiniert gemeinsame öffentlichkeitswirksame Aktivitäten
- Koordiniert Schnittstellen-Gespräche zwischen den Akteuren; erkundigt sich nach neuen Sachständen
- Initiiert Gespräche für neue Leistungs-Ketten
- Informiert Stakeholder

GESPRÄCHE UND GEDULD

94

- Bedingt durch den fehlenden direkten Durchgriff sind viele überzeugende Gespräche zwischen den Akteuren erforderlich = Überzeugungsarbeit
- zu Beginn viele Akquise-Gespräche; Initiativschreiben von MB, LR und weiteren Institutionen sehr hilfreich
- nur ca. 20-30% führen zum Abschluss
- Gute Dokumentation und Zeitmanagement

ÖFFENTLICHKEITS- UND MEDIENARBEIT **NETZWERKARBEIT**

- Pressearbeit; zwei-dreimal im Monat einen Artikel
- Präsenz auf Gesundheitsmessen der Region
- Präsenz bei örtlichen Veranstaltungen
- Broschüre
- Trikotwerbung Kindermannschaft
- Tag der offenen Tür
- Internetseite / Facebook / soziale Medien
- Info Bord im Eingang

- Gesundheitsvorträge für Laien
- Außendarstellung Gebäude
- Kleine Feiern für die interne Gruppe

WEGBEGLEITER

- Kontakt halten
- Informieren
- und Engagement ständig loben



“ ALLER ANFANG IST SCHWER –

”



“ ALLER ANFANG IST SCHWER –
DANN WIRD ES SCHWERER!

”

Erhardt Horst Beller mann (*1937)
Ingenieur und Dichter