



CHANCEN- UND RISIKOBASIERTE GESCHÄFTSFÜHRUNG IN KLINIKEN

Haben Sie die Einnahmeoptimierung stets im Auge!

Die Geschäftsleitung von Kliniken unterliegt gesetzlichen Pflichten. Dazu zählt auch die Informationsbeschaffung, um Handlungen zur Einnahmeoptimierung oder deren Unterlassung zu rechtfertigen. Die Verletzung dieser Pflicht kann die Haftung mit dem Privatvermögen zur Folge haben, der richtige Umgang damit aber Chancen bringen.



Geschäftsleitungen von Krankenhäusern und Pflegeheimen und auch allen anderen Einrichtungen im Gesundheitswesen sind gut beraten, Einsparpotenziale für ihr Haus immer zu beobachten. Das kann auch persönliches Geld sichern.

Eine Klinik ist wie alle Gesundheitseinrichtungen eine betriebswirtschaftliche Einheit. Mit Verantwortung nicht nur für ihre Kunden, die Patienten, sondern auch für ihre Angestellten und letztlich für die Allgemeinheit. Dafür braucht es eine funktionierende Verwaltung und ein verantwortlich handelndes Management. Daher sind Krankenhäuser oft in der Rechtsform der AG oder der GmbH organisiert. Soweit ist alles ganz profan, aber vielfach nicht recht bedacht: In beiden Rechtsformen hat die Geschäftsleitung

die Sorgfalt ordentlich und gewissenhaft anzuwenden [§ 93 Absatz 1 Aktengesetz (AktG) und § 43 Absatz 1 GmbHG (GmbH-Gesetz)]. Verletzt sie diese Pflicht, so ist die Geschäftsleitung zum Ersatz des daraus entstehenden Schadens verpflichtet (§ 93 Absatz 2 AktG und § 43 Absatz 2 GmbHG). Bei grober Verletzung der Sorgfaltspflichten haften Vorstandsmitglieder einer AG gegenüber den Gläubigern der Gesellschaft unter Umständen auch persönlich mit ihrem Privatvermögen, soweit die Klinik-AG die Ansprüche nicht befrie-

digen kann (§ 93 Absatz 5 AktG). Im Kern geht es bei diesen Regeln immer um die Rechtspflicht der Geschäftsleitung, im Interesse der Gesellschaft zu handeln.

UNTERLASSENE MASSNAHMEN FÜHREN ZUR HAFTUNG

Das heißt, dass die Geschäftsleitung sowohl durch Handeln, als auch durch Unterlassen dieser ihre Leitungsverantwortung wahrnimmt und dafür einsteht. Eine Geschäftsleitung, die Entscheidungen im Unternehmensinteresse, etwa zur Optimierung der Abläufe in bestimmten Abteilungen oder zur Einsparung von Kosten – z.B. im Rahmen von Energieeffizienzmaßnahmen – unterlässt, trifft eine unternehmerische Entscheidung, für die sie verantwortlich ist. Dies ist eine Pflichtverletzung, weil auf Grundlage angemessener Information zum Wohle des Unternehmens anders gehandelt hätte werden müssen. Schon die Vereitelung der Chance zur Kostenersparnis oder Einnahmeoptimierung ist ein haftungsbegründender Übergriff in den Rechtskreis des Krankenhauses.

ÜBERWACHUNGSSYSTEM VORGESCHRIEBEN

Um zu gewährleisten, dass eine Geschäftsleitung tatsächlich zum Wohle einer Gesellschaft handelt, verpflichtet sie das Gesetz seit dem 1. Mai 1998 grundsätzlich, ein Überwachungssystem einzurichten. Damit Entwicklungen, die den Fortbestand der Gesellschaft gefährden könnten, früh genug erkannt werden (§ 91 Absatz 2 AktG). Jeder verantwor-

tungsvollen Betrieb, v.a. auch eine Klinik oder Pflegeeinrichtung, muss ein solches Risikomanagementsystem vorhalten. Unterlässt die Geschäftsleitung die Dokumentation eines solchen Risikofrüherkennungssystems, liegt darin ein wesentlicher Gesetzesverstoß, der ihn haftpflichtig werden lässt. Übrigens: Die Regelungen der §§ 44, 53, 54 Haushaltsgrundsätzegesetz (HGrG) sprechen für ein analoges Risikomanagement auch im kommunalen Krankenhaus sowie in anderen Unternehmen.

Zu den existenzgefährdenden Risiken gehört es auch, Maßnahmen zur Steigerung von Einnahmen oder zur Senkung von Kosten (etwa durch Optimierung von Betriebsvorgängen) nicht zu ergreifen. Ganz vereinnahmt durch ihr Tagesgeschäft übersehen Manager, Vorstände oder Geschäftsführer allzu häufig vorteilhafte Marktentwicklungen. Beispiele solcher Chancen sind im Folgenden aufgeführt.

CHANCE EINS

Energiekosten massiv senken dank neuer Gesetze

Krankenhäuser arbeiten heute weitgehend mit Energieanlagen, die veraltet sind. Die Kosten für Energie, Brennstoffe und Wasser liegen bei einem 450-Betten-Haus bei etwa 2,5 Millionen Euro pro Jahr. Würde die Geschäftsleitung des Krankenhauses die nach heutiger Technik möglichen Maßnahmen zur Steigerung der Energieeffizienz ergreifen, so könnten in der Regel zwischen fünf und zehn Prozent, teilweise auch mehr, eingespart werden. Das bedeutet, das Einsparvolumen läge bei mehr als 200.000 Euro jährlich. Um die Energieeffizienzpotenziale zu heben, hat der Gesetzgeber im Energiedienstleistungsgesetz die Pflicht zur Durchführung des Energieaudits verankert. Mithilfe eines solchen Energieaudits [(§ 8a Absatz 1 Gesetz über Energiedienstleistungen (EDL-G)] können die Krankenhäuser zunächst einmal den aktuellen Energieverbrauch und das Verbrauchsprofil ermitteln und auf diese Weise ein zuverlässiges Bild über die Gesamtenergieeffizienz und daraus resultie-

rende Verbesserungsmöglichkeiten erfahren. Unternehmen, die die Pflicht zur Durchführung des Energieaudits missachten, müssen mit einem Bußgeld rechnen, das immerhin bis zu 50.000 Euro betragen kann (§ 12 EDL-G).

Aber nicht nur deshalb lohnt es sich, ein Energieaudit durchzuführen. Sondern auch, weil der Staat Energiemanagementsysteme üppig fördert. So können Unternehmen etwa für die Erstzertifizierung eines Energiemanagementsystems nach DIN EN ISO 50001 eine Förderung von etwa 8.000 Euro beantragen. Auch das Energiecontrolling oder der Erwerb einer bestimmten Messtechnik werden finanziell unterstützt.

Energiemanagementkonzepte betreffen aber nicht nur die (häufig veraltete) Haustechnik, sondern auch die Frage, ob die vom Rechtssystem zur Verfügung gestellten Optimierungskonzepte eigentlich genutzt werden. Die Rede ist von Eigenversorgungskonzepten, die der Gesetzgeber Unternehmen eröffnet hat. Viele Krankenhäuser wissen nicht, dass man mit Hilfe eines Eigenversorgungskonzeptes erhebliche Ersparnisse erzielen kann, etwa weil man Teile der EEG-Umlage nicht bezahlen muss. Die allermeisten Krankenhäuser wissen auch nichts von den modernen Entwicklungen im Bereich der Batteriespeichertechnologie.

An die Stelle alter Notstromdieselaggregate könnten Krankenhäuser schon heute moderne Batteriespeicher stellen und auf diese Weise sehr viel effizienter ihre Stromversorgung absichern. Sie könnten Solar-, Windenergie, aber

auch Geothermie in ihre Häuser integrieren – und sie müssten dafür noch nicht einmal Geld in die Hand nehmen. Weil es heute eine Reihe von Anbietern gibt, die Wärme- und Stromeffizienzkonzepte quasi leasingbasiert anbieten. Hier entstehen Kostensenkungspotenziale, die zwischen zehn und 30 Prozent der derzeitigen Kosten schwanken. Dies bedeutet bei mittleren und großen Krankenhäusern Einsparpotenziale, die jährlich bei mehr als einer Million Euro liegen dürften.

CHANCE ZWEI

Digitale Patienteninformation mit sechsstelligem Einsparpotenzial

Wenn man ausschließlich auf die Kostensituation der Behandler schaut und ganz vom Patientennutzen und der Tatsache, dass Fehlinformationen durch eine elektronisch basierte Patientenaufklärung stark abnehmen sowie die Anzahl der Behandlungsfehler sinkt, wird man Folgendes feststellen: Die Dokumentation in Papierform über viele Jahre hinweg ist extrem viel teurer als eine elektronische Dokumentation. In mittleren und großen Krankenhäusern liegen Einsparpotenziale, die jährlich sechsstelligen Beträge erreichen und übersteigen.

So gesehen handelt es sich um eine technische Entwicklung, die die Geschäftsleitungen von Krankenhäusern heute nicht unbeachtet lassen können. Schon allein deshalb, weil die mit ihnen verbundenen Vorteile zu groß sind. Auf der einen Seite steht z.B. das Patientenwohl, das mit Hilfe digitalisierter Informationssysteme deutlich gesteigert werden

QUELLEN

Zum Nachschlagen im Gesetz

- Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbHG) § 43 Absatz 1, § 43 Absatz 2
- Aktiengesetz (AktG) § 93 Absatz 1, § 91 Absatz 2, § 93 Absatz 2, § 93 Absatz 5
- Haushaltsgrundsätzegesetz (HGrG) §§ 44, 53, 54
- Gesetz über Energiedienstleistungen und andere Energieeffizienzmaßnahmen (EDL-G) § 8a Absatz 1, § 12
- ISO-Norm Energiemanagementsysteme – Anforderungen mit Anleitung zur Anwendung DIN EN ISO 50001





AKTENEINSICHT

kann, auf der anderen Seite stehen Kostenvorteile, die aus der Sicht des Managements eines Krankenhauses ohnehin zwingend dazu führen müssten, sich mit diesen Neuentwicklungen auf dem Markt zu beschäftigen.

CHANCE DREI**Neues Versicherungsumfeld eröffnet neue Optimierungsmöglichkeiten**

Versicherungsmakler sind spätestens seit 2008 verpflichtet, ihren Kunden aus dem Gesamtangebot des Marktes diejenigen Verträge herauszusuchen und zu empfehlen, die das beste Preis-Leistungs-Verhältnis haben („suitable advice“). Als Folge hiervon erlebt die Versicherungsbranche nicht zuletzt dadurch massive Strukturveränderungen, die allesamt auf dem Prinzip des freien und unverfälschten Wettbewerbs beruhen. Daraus ergibt sich für die Krankenhäuser eine klare Konsequenz: Zu überprüfen, ob die traditionell bestehenden Versicherungsverträge eigentlich noch ein angemessenes Preis-Leistungs-Verhältnis widerspiegeln oder ob der Markt neue Optimierungsmöglichkeiten bereithält. Die Optimierungen könnten sowohl das Deckungskonzept und damit den Leistungsumfang betreffen. Sie können aber auch die Höhe der Prämie verändern oder sich auf beide Bereiche erstrecken. Es lassen sich sicher vielfach Prämiensenkungen in Höhe von 15 bis 25 Prozent der Jahresprämie realisieren.

IMMER ALLE INFOS BESCHAFFEN

Stets über Kosteneinsparpotenziale im Bilde zu sein, ist also finanziell gesehen von großer Bedeutung für die Klinikleitung. Aber eben auch deshalb, weil die Geschäftsleitung jeder Gesundheitseinrichtung, gleichgültig welcher Rechtsform, gesetzlich verpflichtet ist, zum Wohle ihres Unternehmens zu handeln. Das bedeutet, sie muss sich stets alle notwendigen Informationen beschaffen, um Entscheidungen zur Einnahmeoptimierung und zur Kostenreduktion herbeizuführen. Ein Unterlassen kann in die persönliche Haftung und zum Schadensersatz führen.

PROF. DR. HANS-PETER SCHWINTOWSKI

Beiratsvorsitzender des Heilwesennetzwerkes RM eG, emeritierter Professor der Rechtswissenschaften an der Humboldt-Universität zu Berlin und geschäftsführender Direktor des Instituts für Energie- und Wettbewerbsrecht in der kommunalen Wirtschaft, Berlin,
Kontakt: sekretariat.schwintowski@rewi.hu-berlin.de

