



Projekt Kreiskliniken Lörrach

06. September 2018



Lörrach – Der Weg zum Zentralklinikum

Die Kliniken des Landkreises Lörrach mit ihren drei Standorten Lörrach, Rheinfeldern und Schopfheim stellen eine wichtige Infrastruktur in der Versorgung der Bevölkerung mit Gesundheitsdienstleistungen dar, denn die Zahl der Patienten steigt stetig. Zählte man im Jahre 2009 noch 17.000 Patienten, waren es im Jahr 2015 fast 23.000. Dazu kommen annähernd 55.000 ambulante Patientenkontakte. Um eine stationäre Gesundheitsversorgung im Landkreis nachhaltig zu sichern und zukunftsfähig zu machen, setzten sich die politischen Mandatsträger im Landkreis Lörrach mit der zukünftigen Krankenhausstruktur auseinander und trafen hierzu strategische Entscheidungen.

Das Ergebnis fassen die Verantwortlichen unter dem Titel „Lörracher Weg 2.0“ zusammen. Die Konzeption beinhaltet den Neubau eines Zentralklinikums der Kreiskliniken mit 650 bis 700 Betten im somatisch-psychosomatischen Bereich und sieht die gleichzeitige Schließung der bisherigen Klinikstandorte Lörrach, Rheinfeldern und Schopfheim vor. Die somatischen Leistungsangebote des St. Elisabethen-Krankenhauses und der Kliniken des Landkreises Lörrach sollen zusammengeführt werden, während die bereits vorhandenen teil-/vollstationären psychiatrischen Betten der Kliniken des Landkreises Lörrach an das Zentrum für Psychiatrie (ZfP) in Emmendingen übergeben und in einem eigenen Neubau – in enger Anbindung an das Zentralklinikum – realisiert werden sollen.

Der Neubau auf einem zum Zeitpunkt der Projektaufsetzung noch zu definierenden Grundstück ist damit das Herzstück einer gemeinsamen Medizinkonzeption der Kliniken des Landkreises Lörrach, des St. Elisabethen-Krankenhauses Lörrach und des Zentrums für Psychiatrie (ZfP) in Emmendingen.

Seit 2012 unterstützt und begleitet ANDREE CONSULT die Kreiskliniken des Landkreises Lörrach bei ihrer strategischen und baulichen Zukunftsplanung.

Aufgrund der starken Strukturveränderungen im deutschen Krankenhauswesen, die mit Ertragsproblemen vieler Krankenhäuser verbunden sind, und des stärker werdenden Wettbewerbs mit Krankenhäusern in der Schweiz wird die Notwendigkeit einer konsequenten strategischen Neuausrichtung unumgänglich.

Sogar die im Grunde positive Leistungsentwicklung bei Patientenzahlen und Fallschwere stellt die Klinikstandorte der Kliniken des Landkreises Lörrach vor erhebliche räumliche und prozessuale Herausforderungen. Neben den eingeschränkten lagebedingten Entwicklungs- und Erweiterungsmöglichkeiten am größten Klinikstandort Lörrach sind an allen drei Standorten erhebliche Investitionsbedarfe in den medizinischen Kernbereichen sowie in der Bausubstanz notwendig.

Die möglichen Lösungen für eine zukunftsfähige und wirtschaftlich sinnvolle bauliche Erweiterung sind sowohl mit einer strategischen als auch einer politischen Standortentscheidung eng verflochten.

Vor diesem Hintergrund entschied sich die Geschäftsführung der Kreiskliniken Lörrach für die Erstellung eines zukunftsorientierten Gesamtkonzepts, das strategische, betriebsorganisatorische und bauliche Aspekte ebenso einbezieht wie wirtschaftliche Kriterien. Eine umfangreiche Analyse anhand ausgewählter Kriterien sollte die Verantwortlichen in die Lage versetzen, verschiedene Standortoptionen adäquat wirtschaftlich prüfen und fundiert gegeneinander abgleichen zu können.

In enger Zusammenarbeit mit den Kreiskliniken Lörrach erfasste, untersuchte und bewertete das Beratungsunternehmen ANDREE CONSULT die Bestandssituation der drei Klinikstandorte und zeigte schließlich verschiedene Szenarien für die weitere Entwicklung des Gesundheitsstandortes auf.



Dabei war es der Geschäftsführung sehr wichtig, sämtliche potenziellen Alternativen für die Sicherung der stationären Gesundheitsversorgung im Kreis Lörrach zu durchdenken und zu diskutieren, um die beste Lösung für die Zukunftsfähigkeit der Krankenhäuser zu eruiieren.

Einer der Erfolgsfaktoren war dabei sicherlich die Leistungserbringung der einzelnen Module – Strategie, Betriebsorganisation/Bau und Finanzierung – aus einer Hand. Die einzelnen Phasen konnten reibungslos aufeinander aufbauend, teils ineinandergreifend durchlaufen werden, ohne hierbei Schnittstellenverluste in Kauf nehmen zu müssen.

Auf der Grundlage der entwickelten strategischen Handlungsfelder und nach Planung der betrieblich-organisatorischen Abläufe konnte der erforderliche bauliche Anpassungsbedarf und die bauliche Ziel- und Masterplanung erstellt werden. Abschließend galt es, den hierzu erforderlichen Finanzierungsbedarf zu bestimmen und geeignete Finanzierungsstrukturen zu entwickeln.

Die im Folgenden in Stichpunkten beschriebenen Projektphasen wurden bzw. werden allerdings nicht sequenziell hintereinander abgearbeitet. Es kommt zwangsläufig zu gezielten Überschneidungen zwischen den Phasen.

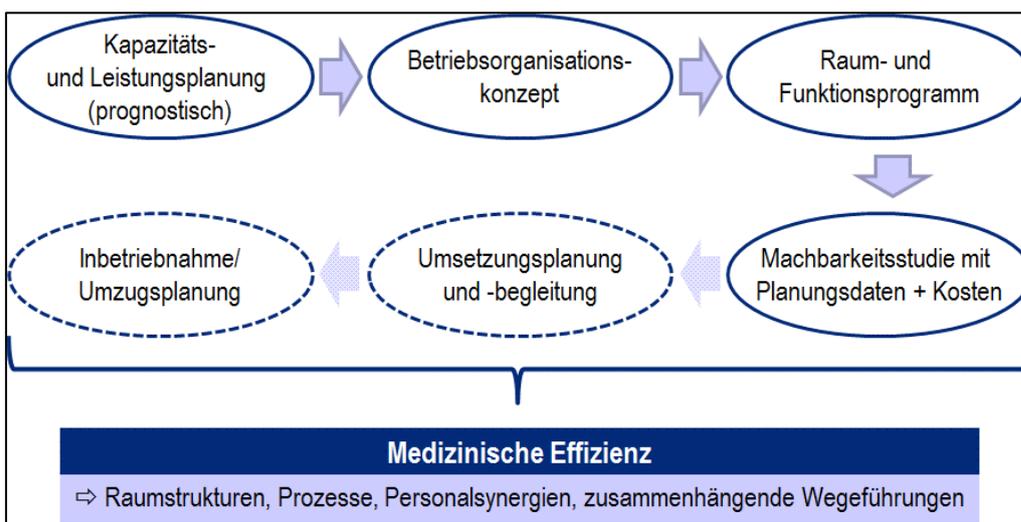


Abbildung 1: Projektphasen

Die nachfolgenden Aufgaben wurden von ANDREE CONSULT in Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern der Klinik bearbeitet:

Phase 1

- Bestandsaufnahme der Ausgangssituation der Häuser in Form einer Ist-Analyse, um strategische Stoßrichtung entwickeln zu können
- interne Analyse durch Kliniken selbst durchgeführt
- externe Analyse durchleuchtet die durch Markt und Wettbewerb definierten Rahmenbedingungen
- Ergebnis: Konzeption zur strategischen Standortgestaltung und damit verbunden die Entwicklung der Grundscenarien



Phase 2

- Erstellung einer Betriebsorganisationsplanung und Erarbeitung effektiver und effizienter Organisations- und Personalkonzepte für die unterschiedlichen Szenarien
- Ergänzung einer betriebsorganisatorischen Kapazitätsplanung, die den wesentlichen Bedarf an Funktionsstellen, Geräten und Räumen abbildet, u.a. als Grundlage für die Erstellung der szenarienbasierten Raum- und Funktionsprogramme

Phase 3

- Entwicklung der baulichen Ziel- und Masterplanungen auf Basis der Ergebnisse aus Phase 1 und 2, in denen sämtliche Fragestellungen der baulichen Ressourcenanpassung für jede der drei Standortvarianten (insgesamt dann mit Unterkriterien wurden 7 Varianten detailliert untersucht) ausgearbeitet wurden
- Erarbeitung eines Soll-Raum-/Funktionsprogramms für die Standortvarianten und Feststellung der Investitionsbedarfe
- Definition der Grundstücksanforderungen für ein Zentralklinikum als eine Standortvariante
- Überschlägige Ermittlung der Investitionskosten in Form einer Grobkostenprognose als Grundlage für die gesamtwirtschaftliche Bewertung der einzelnen Varianten
- Einschätzung zur Fördermittelbilanz für die Standortvarianten und Berücksichtigung von Rückzahlungsverpflichtungen von Fördermitteln der einzelnen Varianten
- Vorbereitung und Durchführung von Informationsveranstaltungen zur transparenten Beteiligung von Politik, Bürgern und Mitarbeitern in den jeweiligen Entscheidungsstufen
- Entwicklung von neutralen und objektiven Entscheidungskriterien für die Reduzierung der Standortvarianten
- Detaillierte Information an die Fördermittelgeber und kontinuierliche Abstimmung mit dem Sozialministerium in allen Phasen der Bearbeitung: projektbegleitend, -erklärend und somit die künftige Projektförderung (noch Einzelförderung im Land Baden-Württemberg) vorbereitend und schlussendlich sichernd

Phase 4

- Erstellung eines betriebswirtschaftlichen Variantenvergleichs zunächst als zeitpunktbezogene Betrachtung (statische Vergleichsrechnung), um einen vor allem prägnanten Überblick über die ökonomischen Wirkungsmechanismen der Varianten zu erlangen und ggf. eine Eingrenzung der weiteren Variantenbetrachtung vornehmen zu können
- Im Juli 2015 Grundsatzentscheidung, entweder die Standorte auf zwei zu reduzieren und diese im laufenden Betrieb aufwändig umzubauen oder ein Zentralklinikum an einem neuen Standort neu zu errichten
- Anschließend Erstellung einer ausführlichen betriebswirtschaftlichen Planrechnung (Businessplanung) für die grundsätzlich in Frage kommenden Varianten mit einem Planungshorizont bis 2029 (5 Jahre nach Inbetriebnahme der Investition)
- Neben der GuV-Planung umfasste die Planrechnung eine periodengenaue Ermittlung der erwarteten Liquiditätssituation und der sich daraus ergebenden Finanzierungsbedarfe im Zeitablauf
- Weiteren Vertiefung der Bearbeitungen der Varianten mit dem Fokus medizinischer, baulicher und wirtschaftlicher Auswirkungen und Entscheidung für die ausschließliche Weiterverfolgung der Variante C „Zentralklinikum“



- Weiterentwicklung der Businessplanung und Feststellung der Möglichkeiten der verschiedenen Kapitalquellen (Träger, Fördermittel, Banken) und Entwicklung einer Finanzierungsstruktur für die Neubauinvestition
- Vorbereitung, Begleitung und Auswertung für das Bewerbungsverfahren zur Grundstückssuche im Einzugsbereich der bisherigen Klinikstandorte
- Unverbindliche Marktgespräche mit Banken (telefonische unverbindliche Interessenserkundung)
- Vertiefende Ausarbeitung des Raum- und Funktionsprogramms und Abstimmung der Förderfähigkeit/Förderanteile mit dem Sozialministerium
- Entwicklung von Synergieeffekten zwischen dem Zentralklinikum und dem Zentrum für seelische Gesundheit und Koordination der juristischen Belange
- Aufzeigen von Realisierungsszenarien für weitere Entwicklungspotenziale auf einem künftigen Campus Zentralklinikum und Aufsetzen eines Projektstrukturplans für die einzelnen Teilprojekte auf dem Campusgelände
- Vorbereitung und Durchführung eines Planungswettbewerbs für die Entwicklung einer Campuslösung „Zentralklinikum“ als Masterplan zur Vorbereitung für ein städtisches Bauleitplanverfahren und für die Vergabe von Generalplanerleistung der Klinikneubauten
- Vorbereitung und Durchführung eines Verhandlungsverfahrens für die Vergabe von sekundären Controllingleistungen (Begleitende Kontrolle)

Phase 5.1 (derzeit laufend)

- Anpassung der Businessplanung auf den aktuellen Stand, da Konkretisierung der Planungs- und Kostenparameter bzgl. der Investition sowie Fortschreibung der Planung des Krankenhausbetriebs
- Anpassung der Liquiditäts- und Finanzierungsbedarfsrechnung und ggf. Anpassung der Finanzierungsstruktur
- Dokumentation der Planungsrechnung in Form eines Gutachtens zur Vorlage bei der Akquisition von Kreditmitteln
- Durchführung eines Verhandlungsverfahrens für die Vergabe von Generalplanerleistungen, aufgesetzt auf den Ergebnissen des durchgeführten Planungswettbewerbs
- Unterstützung der Projektleitung und -steuerung der Kliniken in der Planungsphase des Generalplaners
- Unterstützung der Projektleitung und -steuerung der Kliniken bei der Vorbereitung des erforderlichen Bebauungsplanes
- Vorbereitung zu und Begleitung von politischen Gremien

Phase 5.2 (folgend)

- Festlegung der Finanzierungsrahmenbedingungen
- Vorstellungsgespräche Banken (Projektvorstellung, Vorstellung der wirtschaftlichen Entwicklung etc.)
- Vorbereitung und Durchführung eines Finanzierungswettbewerbs auf Basis einheitlicher Ausschreibungsunterlagen für die Finanzierung
- Bewertung der Angebote (Risiken, Auflagen, Konditionen etc.) und Bankenverhandlungen
- Erstellung der Bankenberichte
- Unterstützung der Projektleitung und -steuerung der Kliniken bei der Umsetzung der Baumaßnahmen



ANDREE CONSULT 
Beratung im Gesundheitswesen
ENDERA-GRUPPE

ANDREE CONSULT GmbH
Wilhelmstr. 26
D – 53721 Siegburg
fon: 0 22 41. 127 39 7-0
fax: 0 22 41. 127 39 7-99
info@andreeconsult.de

www.andreeconsult.de