

Warum sich Nachhaltigkeit auch für Krankenhäuser lohnt

Impulspapier mit Praxisbeispielen und Handlungsempfehlungen



Warum sich Nachhaltigkeit auch für Krankenhäuser lohnt

Herausgegeben von der PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Von Michael Burkhart, Fabian Schülke und Jennifer Kleinhans

März 2023, 28 Seiten, 6 Abbildungen, Softcover

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigungen, Mikroverfilmung, die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Medien sind ohne Zustimmung des Herausgebers nicht gestattet.

Die Inhalte dieser Publikation sind zur Information unserer Mandanten bestimmt. Sie entsprechen dem Kenntnisstand der Autor:innen zum Zeitpunkt der Veröffentlichung. Für die Lösung einschlägiger Probleme greifen Sie bitte auf die in der Publikation angegebenen Quellen zurück oder wenden sich an die genannten Ansprechpartner:innen. Meinungsbeiträge geben die Auffassung der einzelnen Autor:innen wieder. In den Grafiken kann es zu Rundungsdifferenzen kommen.

Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser,

das Thema Nachhaltigkeit mit den Dimensionen Umwelt, Soziales und verantwortungsvolle Unternehmensführung – Environmental, Social, Governance, kurz: ESG – ist allgegenwärtig. Der mediale und gesellschaftliche Druck für nachhaltiges Unternehmertum wächst. Auch weil das deutsche Gesundheitswesen wesentlich zum Wohlergehen der Menschen in Deutschland beiträgt und Krankenhäuser vielerorts zu den größten Arbeitgebern gehören, schauen Bürger:innen genau hin. Der öffentliche Druck auf Krankenhäuser wächst, die Notwendigkeit für nachhaltiges Handeln ist längst gegeben.

Die globale Gesundheitswirtschaft trägt mit 4,4 Prozent zu den weltweiten Emissionen bei und liegt damit sogar vor Branchen wie dem Flugverkehr. Auf das deutsche Gesundheitswesen entfallen 5,2 Prozent¹, womit Deutschland auch im internationalen Ländervergleich weit vorne liegt. Der jährliche Energiebedarf für ein Krankenhausbett in Deutschland

entspricht dem von circa vier neueren Einfamilienhäusern pro Jahr.² Hinzu kommen täglich etwa 500 Liter Wasser pro Patient:in.³ Die im Januar 2023 in Kraft getretene Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) verdeutlicht die Dringlichkeit für eine rechtzeitige Vorbereitung der Nachhaltigkeitsberichterstattung. Dies sind gute Gründe für die Verantwortlichen der Branche, das Thema Nachhaltigkeit ganz oben auf die Agenda zu setzen.

Mit dem vorliegenden Impulspapier legen wir die Bedeutung des Themas für Ihr Krankenhaus dar. Wir erläutern, welche Verpflichtungen, Differenzierungs- und Einsparmöglichkeiten Ihnen aus Nachhaltigkeitsaspekten erwachsen – sei es auf strategischer Ebene als Aufsichtsratsmitglied oder CEO, über Ihre Reportingpflichten als CFO, im Rahmen von Projekten im Einkauf und im operativen Betrieb oder auch in ärztlichen und pflegerischen Führungspositionen.

Noch immer herrscht die Meinung vor, Nachhaltigkeit sei eine Investition ohne Rendite. Mit anschaulichen Praxisbeispielen zeigen wir auf, wo Sie Nachhaltigkeit nutzenstiftend umsetzen, unabhängig von der Unternehmensgröße. Schließlich erhalten Sie Empfehlungen, mit welchen Maßnahmen Sie starten können.

Wir sind überzeugt, dass Sie mit dem Schlüsselthema Nachhaltigkeit in Ihrem Krankenhaus neue Innovationskraft freisetzen und die Zukunft der Branche mitgestalten können. Als Ihr vertrauensvoller Partner für eine gesunde deutsche Krankenhauslandschaft unterstützen wir Sie gerne dabei.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre mit wertvollen Impulsen.

Fabian Schülke
Leiter Krankenhausberatung
PwC Deutschland

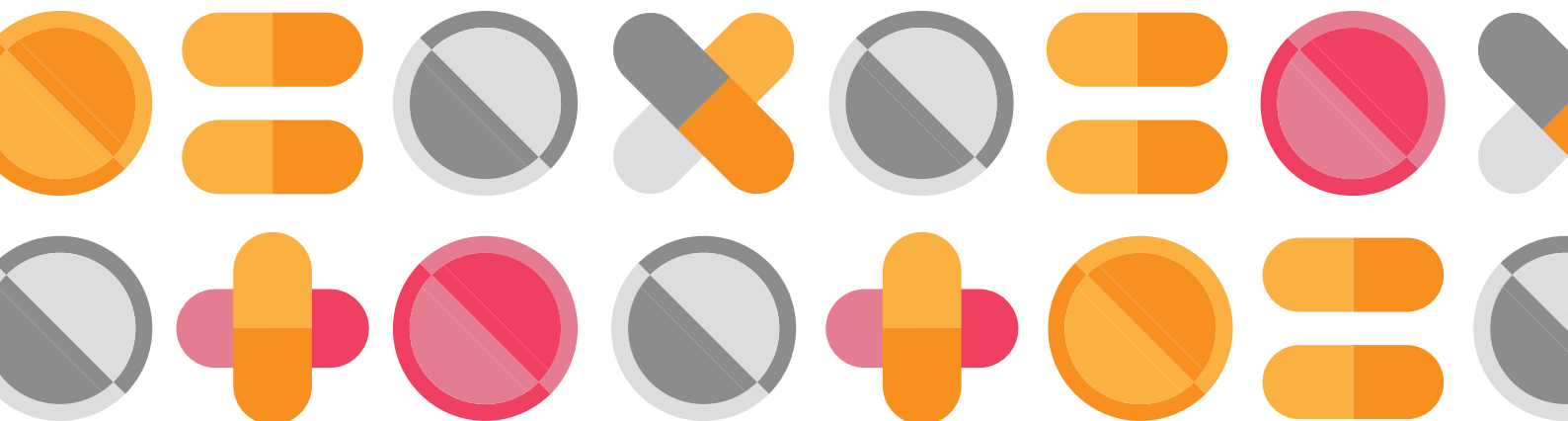
¹ Health Care Without Harm, Health Care's Climate Footprint (2019).

² abfall-managemagazin.de, Ein Klinikbett verbraucht jährlich so viel Energie wie vier Einfamilienhäuser (2019).

³ Blume, E., Das grüne Krankenhaus – zum Wohle des Patienten und der Natur (2020).

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	5
A Warum Nachhaltigkeit auch ein Krankenhausthema ist	6
1 Schadet das Gesundheitswesen der Gesundheit?	7
2 Wofür steht ESG und warum ist es in aller Munde?	8
3 Warum gestaltet sich Nachhaltigkeit für Krankenhäuser so herausfordernd?	10
B Wie Krankenhäuser zur Nachhaltigkeit beitragen können und welchen Nutzen sie daraus ziehen.....	11
1 Mögliche ESG-Maßnahmen im Krankenhaus	12
2 Nutzen der Maßnahmen.....	14
C Konkrete Initiativen in Deutschland und Praxisbeispiele	18
D Wie Sie Ihr Krankenhaus nachhaltig führen	24
Ihre Ansprechpersonen	27



Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Treibhausgas-Emissionsmix eines durchschnittlichen Krankenhauses.....	9
Abb. 2	Mögliche Maßnahmen im Krankenhaus in den Bereichen E(nvironment), S(ocial) und G(overnance)	12
Abb. 3	Die 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals, SDGs) der Vereinten Nationen	17
Abb. 4	Initiierte bzw. bereits umgesetzte Maßnahmen in Krankenhäusern....	20
Abb. 5	Themenfelder, die Krankenhausführungskräfte hinsichtlich Nachhaltigkeit diskutieren sollten	25
Abb. 6	Systematischer Ansatz zur nachhaltigen Unternehmensführung.....	25





A Warum Nachhaltigkeit auch ein Krankenhausthema ist

Der Klimawandel hat gravierende Folgen für die menschliche Gesundheit. Extremwettererscheinungen wie Hitzewellen, Stürme und Hochwasser nehmen weltweit zu und belasten Menschen physisch und psychisch. Dazu kommen indirekte Auswirkungen des Klimawandels, zum Beispiel die Zunahme von Allergien und Infektionskrankheiten durch veränderte Ökosysteme. Das Dilemma: Der Gesundheitssektor trägt selbst wesentlich zur Klimakrise bei, beispielsweise durch seinen Energieverbrauch, Transporte oder Narkosegase.

1 Schadet das Gesundheitswesen der Gesundheit?

Dass der Klimawandel mit gesundheitlichen Folgen einhergeht, ist den Bürger:innen in Deutschland durchaus bewusst: Lediglich 13 Prozent glauben, dass er keine gesundheitlichen Auswirkungen hat. Für die größte Gefahr halten die Deutschen Herz-Kreislauf-Erkrankungen durch Hitzewellen (55 Prozent), gefolgt von Atemwegserkrankungen durch Luftverschmutzung (46 Prozent) und eine stärkere Gefahr von Allergien durch veränderten Pollenflug (44 Prozent).

Dies sind Ergebnisse des Healthcare-Barometers 2022 von PwC zum Schwerpunkt Klimawandel⁴. Laut dieser Studie wissen jedoch nur 13 Prozent der Bürger:innen in Deutschland, dass das Gesundheitswesen mehr Schadstoffemissionen verursacht, als die Schifffahrt oder der Flugverkehr. Allerdings fordert jede:r zweite Deutsche die Senkung des Energieverbrauchs im Gesundheitswesen. An zweiter Stelle steht in den Augen der Befragten eine energieeffiziente Renovierung oder Gestaltung von Gebäuden (48 Prozent), gefolgt von der Förderung erneuerbarer Energien im Gesundheitswesen (43 Prozent).

Jüngere Menschen sind über den Beitrag zu schädlichen Emissionen aus dem Gesundheitssektor besser informiert: 49 Prozent der 18- bis 34-Jährigen schätzen den CO₂-Ausstoß realistisch ein, aber nur 32 Prozent der über 55-Jährigen. Hier macht sich offenbar bemerkbar, dass sich jüngere Menschen intensiver mit den Folgen des Klimawandels beschäftigen, weil sie auch stärker betroffen sein werden. Dass Krankenhäuser bereits strengen EU-Richtlinien zum Klimaschutz unterliegen, davon haben 62 Prozent der Bevölkerung noch nichts gehört.

Nachhaltiges Handeln wird unabdingbar

Angesichts der globalen Entwicklung mit steigender Trockenheit in vielen Ländern der Welt und der wirtschaftlichen Auswirkungen politischer Krisen sowie des steigenden Bewusstseins der Bevölkerung wird nachhaltiges Handeln zunehmend zwingende Notwendigkeit. Dazu kommt der „Generational Change“, der die (Klima-) Politik teils disruptiv vorantreibt. Nachhaltiges Wirtschaften umfasst neben den Themen Emission und Umweltauswirkungen zahlreiche weitere Faktoren, die unter ESG zusammengefasst sind.



Der Gesundheitssektor, der häufig als nachhaltig per se betrachtet wird, ist dies mitnichten.

Michael Burkhart

Leiter Gesundheitswirtschaft bei PwC Deutschland



⁴ <https://www.pwc.de/de/gesundheitswesen-und-pharma/healthcare-barometer-2022-zum-schwerpunkt-klimawandel.html>, PwC, Healthcare-Barometer 2022 zum Schwerpunkt Klimawandel (2022).

2 Wofür steht ESG und warum ist es in aller Munde?

Environmental, Social, Governance (ESG) beschreibt die drei nachhaltigkeitsbezogenen Verantwortungsbereiche von Unternehmen. Das „E“ für Environment umfasst zum Beispiel Lärm- und Lichtverschmutzung, Wasserverbrauch, Treibhausgasemissionen oder Themen der Energieeffizienz. „S“ steht für „Social“ und beinhaltet Bildungs- und Entwicklungschancen, Arbeitszeitmodelle sowie Arbeits- und Gesundheitsschutz. Auch Skillmix und Berufsgruppenvielfalt vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels, Diversity und gesellschaftliches Engagement sind hier verortet. Das „G“ meint Governance als nachhaltige Unternehmensführung, mit Anreizsystemen, External Auditing oder die EU-Hinweisgeber-Richtlinie.

Insgesamt geht es bei ESG um den zunächst freiwilligen Beitrag eines Unternehmens zu nachhaltigem Wirtschaften über die gesetzlichen Anforderungen hinaus. Dieses Wirtschaften ist angesichts der Klimakrise auch für Krankenhäuser relevant.

Strategischer Fokus statt Marketing-Begriff

Nachhaltigkeit kann zu einem Wettbewerbsfaktor werden. Entsprechende Maßnahmen kosten zwar Geld und haben keinen direkten Einfluss auf die Versorgung der Patienten. Allerdings können negative Nachhaltigkeitswirkungen ökonomische Konsequenzen haben: zum Beispiel hohe Kreditzinsen, die zu weniger Ressourcen in der Versorgung führen können oder ein Reputationsverlust. Zugleich sind für Banken vor allem nachhaltige Einrichtungen interessant.

Nachhaltigkeit hat sich in vielen Branchen längst vom reinen Marketing-schwerpunkt zum strategischen Fokus gemausert. Sei es, weil Kund:innen, Kapitalgebende oder Lieferkettenpartner sie fordern oder weil Aufsichtsbehörden und gesetzgebende Instanzen sie vorschreiben.

Impulse aus der Politik

Mit den Vereinbarungen des Pariser Klimaabkommens im Jahr 2017 und der Verabschiedung der 17 UN-Klimaziele (siehe Seite 17) wurde der Grundstein dafür gelegt, Umwelt, Soziales und Unternehmensführung in der Wirtschaft zu berücksichtigen.

2020 folgte die Taxonomie-Verordnung. Diese einheitliche europäische Rahmenstruktur dient dazu, mittels spezifischer Kriterien Wirtschaftstätigkeiten nach ihrer ökologischen Nachhaltigkeit einzustufen. Im Juni 2021 verabschiedete der Bundestag das „Gesetz über die unternehmerischen Sorgfaltspflichten in Lieferketten“, das der Verbesserung der Menschenrechtslage und der Umweltstandards dienen soll. Für bestimmte Unternehmen sind darin Anforderungen an ein verantwortliches Management von Lieferketten festgelegt. Diese Unternehmen müssen künftig bei unmittelbaren und teilweise sogar mittelbaren Zulieferern Risiken für Umweltzerstörung und Menschenrechtsverletzungen melden, Maßnahmen ergreifen und diese dokumentieren.

Eine solch umfassende Transparenz in den Wertschöpfungs- und Lieferketten ist notwendig, um einen ganzheitlichen ESG-Ansatz entlang der gesamten Liefer- bzw. Wertschöpfungskette

implementieren und die ESG-Kriterien erfüllen zu können.⁵ Dies ist vor allem vor dem Hintergrund wichtig, dass zwei Drittel der Emissionen im Gesundheitsbereich in den Lieferketten entstehen.⁶

Somit überrascht nicht, dass das Thema Nachhaltigkeit auch auf EU-Ebene eine Rolle spielt. Am 23. Februar 2022 wurde ein Entwurf für eine Richtlinie über die Sorgfaltspflichten von Unternehmen im Bereich der Nachhaltigkeit (EU-Lieferkettengesetz) von der Europäischen Kommission vorgestellt. Dieser zielt ebenfalls darauf ab, verantwortungsvolles und nachhaltiges unternehmerisches Handeln in allen globalen Wertschöpfungsketten zu erzielen.⁷

Nachhaltigkeit veröffentlichen

Die Europäische Kommission hat am 10. November 2022 mit der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) eine Ausweitung und Vertiefung der bisherigen nichtfinanziellen Berichtspflichten im Rahmen der Non-Financial Reporting Directive (NFRD) verabschiedet. Am 16. Dezember 2022 wurde die CSRD im EU Amtsblatt veröffentlicht und ist am 5. Januar 2023 in Kraft getreten. Innerhalb der nächsten 18 Monate ist die Richtlinie durch die EU-Mitgliedsstaaten in nationales Recht umzusetzen. Bisher ging es lediglich um eine freiwillige Prüfung der NFRD durch den Abschlussprüfer. Dessen Bestätigung, dass ein nicht-finanzieller Konzernbericht vorliegt, reichte aus. Hinsichtlich der NFRD kam seitens der Stakeholder und Investoren jedoch Kritik auf, dass zu wenige Unternehmen betroffen und dadurch keine Verlässlich- und Vergleichbarkeit der Informationen gewährleistet seien.

⁵ Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ), Das Lieferkettengesetz (2021).

⁶ Dickhoff, A./Grah, C./Schulz, C./Weimann, E., Klimagerechte Gesundheitseinrichtungen: Rahmenwerk (2021).

⁷ Europäische Kommission, Gerechte und nachhaltige Wirtschaft: Kommission legt Unternehmensregeln für Achtung der Menschenrechte und der Umwelt in globalen Wertschöpfungsketten fest (2022).

Durch die Ergänzung der CSRD vergrößert sich die Zahl der berichtspflichtigen Unternehmen deutlich. Ebenfalls wird eine inhaltliche Prüfung durch einen Abschlussprüfer mit begrenzter Sicherheit (limited assurance) verpflichtend. Ein Übergang hin zu einer Prüfung mit hinreichender Sicherheit wird langfristig folgen. Im Rahmen der CSRD werden die EU Berichtsstandards (ESRS) angewendet, die auf der einen Seite die Berichtsanforderungen der CSRD konkretisieren, aber auf der anderen Seite die Berichtsangaben noch einmal mehr ausweiten werden. Zudem werden die Informationen künftig nach dem Prinzip der „doppelten Materialität“ offengelegt. Es müssen also alle nachhaltigkeitsbezogenen Informationen, die für das Verständnis der Lage und des Geschäftsverlaufs des Unternehmens notwendig sind, veröffentlicht werden. Das gilt auch für Informationen zur Beschreibung der Auswirkungen des Unternehmens auf die Gesellschaft und die Umwelt.

Ziel ist, der Nachhaltigkeitsberichterstattung einen ähnlich hohen Stellenwert wie der finanziellen Berichterstattung einzuräumen.⁸

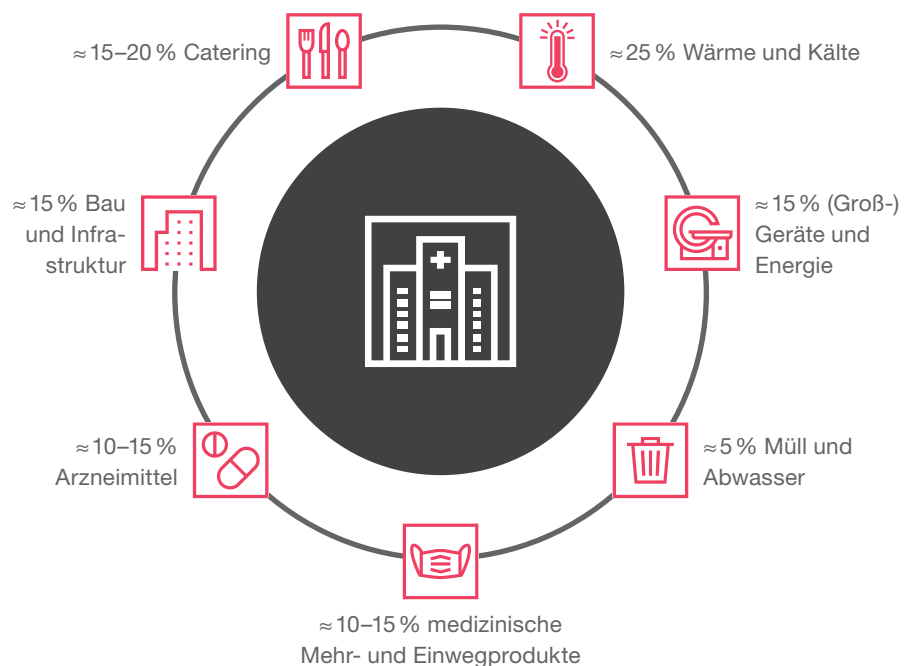
ESG als Erfolgsfaktor

82 Prozent der Investor:innen weltweit meinen, dass ESG ein integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie sein sollte⁹. Schließlich legt die aktuelle CEO-Umfrage von PwC dar, dass „Grün (...) für viele CEOs längst kein Trend mehr, sondern ein echter Erfolgsfaktor“¹⁰ ist und dass auf Nachhaltigkeit bedachte Lieferketten existenzentscheidend sein können. Angesichts der oft komplexen Lieferkettenstrukturen gilt das auch für deutsche Krankenhäuser.

Die Dringlichkeit, nachhaltig zu wirtschaften, wird im Gesundheitswesen noch nicht gemeinhin als solche gewertet. Das ist erstaunlich, denn immerhin sprechen Fakten wie 5,2 Prozent – als Beitrag des deutschen Gesundheitswesens zu den nationalen Treibhausgasemissionen – Bände.¹¹ Detaillierte Erhebungen in der Schweiz ergaben, dass die Bereiche Wärmeversorgung, Verpflegung, Infrastruktur und Medikamentenversorgung den größten Anteil an den Treibhausgasemissionen eines Krankenhauses ausmachen (vgl. Abbildung 1).

Mit anderen Worten: Nachhaltigkeit rechnet sich – unabhängig von der Krankenhausgröße. Denn eine nachhaltige Unternehmensführung bedingt zwar neue Investitionen – etwa in Produkt- und Prozessinnovationen –, kann aber langfristig Kosten reduzieren und die Effizienz verbessern. Vor allem bietet sie höchst attraktive Chancen für eine differenzierende Positionierung mit entsprechender Marktmacht, höhere Arbeitgeberattraktivität und einen wesentlichen Beitrag zur Bewältigung der globalen Klimakrise. In der Summe ist dieses Potenzial gewaltig und sollte nicht ungenutzt bleiben.

Abb. 1 Treibhausgas-Emissionsmix eines durchschnittlichen Krankenhauses



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW)/Institut für Wirtschaftsstudien Basel (IWSB)/Fraunhofer-Institut für Materialfluss und Logistik (IML), Forschungsprojekt Green Hospitals: Environmental Impact Assessment, Resource Efficiency and Hands-On Applications (2021).

⁸ PwC, CSR-Richtlinie: Heute beginnt eine neue Ära in der Nachhaltigkeitsberichterstattung (2021).

⁹ PwC, Global Investor ESG Survey 2021 (2021).

¹⁰ PwC, 25th Annual Global CEO Survey (2022).

¹¹ Health Care Without Harm, Health Care's Climate Footprint (2019).

3 Warum gestaltet sich Nachhaltigkeit für Krankenhäuser so herausfordernd?

Demografische Entwicklung, Ambulantisierung und Patientensouveränität, Corona-Pandemie, Digitalisierung und neue Versorgungsformen – zahlreiche Rahmenbedingungen treiben die Krankenhäuser regelrecht vor sich her.

Dabei stehen Arbeitgeber von intern und extern unter Druck: Fachkräfte sind rar, Strukturvoraussetzungen sind zu erfüllen, die Kosten steigen und der Markt konsolidiert sich weiter. Kleine Häuser bangen um Ihre mittelfristige Existenz. Dazu kommen Einflussfaktoren wie neue Regularien auf Bundes- und Kommunalebene, zum Beispiel das Mindestlohngesetz.

Das 2003 eingeführte DRG-System, das zu mehr Effizienz und Wirtschaftlichkeit führen sollte, wird kontroverser diskutiert als je zuvor: Das Bundesgesundheitsministerium und die eingesetzte Regierungskommission sondieren eine Ablösung des Systems durch mehr Qualitätsorientierung und eine stärkere Finanzierung von Vorhaltekosten. Auch Begriffe wie Hybrid-DRGs und sektorengleiche Vergütung zwischen ambulanten und stationären Leistungen sorgen derzeit noch eher für Unsicherheit und Skepsis bei den Krankenhausgeschäftsführern, als für Optimismus.

Aufgrund der dualen Finanzierung, bei der die Bundesländer ihrer Verpflichtung zur Finanzierung der Investitionskosten seit Jahren nicht ausreichend nachkommen, stellt sich für die Krankenhäuser noch mehr als in anderen Branchen die Frage, wie Maßnahmen überhaupt finanziert werden sollen. Schon heute müssen etwaige Überschüsse aus dem operativen Geschäftsbetrieb für die Finanzierung von Eigenanteilen für Neubauvorhaben verwendet werden. Während der Baupreisindex rasant steigt, sollen nun auch noch Nachhaltigkeitsaspekte berücksichtigt werden, die häufig zusätzliche Investitionen bedeuten. Und auch die Betriebskosten steigen: So kalkulieren derzeit verschiedene Maximalversorger in Deutschland mit siebenstelligen Energiekostensteigerungen.

”

Das Thema ESG sollte ehrlich gehandhabt und kommuniziert werden. So sind die Kliniken in der Pflicht gegenüber ihren Stakeholdern, Transparenz zu schaffen über die Kosten und den Nutzen von Nachhaltigkeitsprojekten. Unsere Zusammenarbeit mit der Stadt Oldenburg ist von Realismus geprägt und äußerst konstruktiv, sodass wir uns zutrauen, in Zukunft noch deutlich mehr im Bereich ESG zu unternehmen.“

Rainer Schoppik

Kaufmännischer Vorstand und Vorstandsvorsitzender Klinikum Oldenburg





B Wie Krankenhäuser zur Nachhaltigkeit beitragen können und welchen Nutzen sie daraus ziehen

Das Thema Nachhaltigkeit spielt eine immer größere Rolle – auch im Gesundheitswesen und speziell in Krankenhäusern. Dabei gibt es eine Vielzahl verschiedener potenzieller ESG-Maßnahmen in Kliniken. Durch deren Umsetzung können Kliniken klimafreundlicher und effizienter arbeiten sowie die gesundheitlichen Folgen der Klimakrise abmildern. Auch langfristige finanzielle Vorteile können durch die Einbeziehung der Maßnahmen entstehen, z. B. durch energieeffizientes Bauen.

Das Thema ist auch mit Blick auf die Nachhaltigkeitsberichterstattung relevant, welche seit Januar 2023 für Unternehmen, die bereits NFRD berichtspflichtig sind, in Kraft getreten ist. Hierbei muss beispielsweise über Umwelt-, Sozial- und Arbeitnehmerbelange sowie die Bekämpfung von Korruption und die Achtung der Menschenrechte berichtet werden.

1 Mögliche ESG-Maßnahmen im Krankenhaus

Durch mehr Energie- und Ressourceneffizienz können Krankenhäuser klimafreundlicher arbeiten und so die gesundheitlichen Folgen der Klima-

krise abmildern. Daraus entstehen auch für die Krankenhäuser zahlreiche Vorteile. Wir zeigen Ihnen mögliche Maßnahmen und deren Nutzen auf.

Abb. 2 Mögliche Maßnahmen im Krankenhaus in den Bereichen E(nvironment), S(ocial) und G(overnance)

Bereich	E (Environmental: Emissionen, Ressourcen, Energie, Biodiversität, Umweltschutz)		
Maßnahme	• Green Bonds • DGNB-Zertifizierung Neubauten • MicroPast (Lebensmittel) • Zertifikat Bio-Nudeln-Standort • Einführung eines Veggie-Tages/ Umstellung der Speiserversorgung auf regional und saisonal etc. • Wasserspender für Trinkwasser • Optimierung der Kühlkette im Wirtschaftsbereich • Effiziente Geschirrspüler • Recycling Plastik und OP-Besteck • Alternative Anästhesiegase • Recycling von Narkosegasen • E-Learning Medizinische Gase • Patient Empowerment Initiative • Regenerative Energiesysteme/ nachhaltige Energie • Installieren einer PV-Anlage (Photovoltaik) • Einkauf von Grünstrom • Lokale Beschaffung • Zunahme von Rezyklaten (Stoffe, die (z. T.) aus recycelten Materialien bestehen) • Circular Design	• CO₂-Reduktion und Kompensation/ CO₂-Ausgleich bei Original Tonern und Flyerdruck • CO₂-Reduktion in der Lieferkette • CO₂-Reduktion im Alltag • mittelfristig: Vermeidung seltener Erden • mittelfristig: CO₂ neutral oder sogar negative value chain • mittelfristig: Zero waste, zero pollution, zero freshwater consumption • langfristig: closed loop • langfristig: negative value chain • langfristig: sub zero emission products • Austausch von Bestandsleuchten, Leuchtstoffröhren, Deckenleuchten, Flucht- und Rettungswegleuchten gegen LED • Einbau von Präsenzmeldern • Dachdämmung, Dachsanierung, Dämmen von schlecht isolierten Rohrleitungen, Flanschen und Armaturen • Erneuerung/Austausch Fenster • Installation BHKW (Blockheizkraftwerk) • Umstellung Brauchwarmwasserversorgung	• Motorentausch oder Umstellung der Lüftungsanlagen auf Hybrid-Sprühbefeuchtung • „Green-Line“ Trafos • Regelungstechnische Optimierung der Klima- und Lüftungsanlagen, OP RLT Abschaltung • Energiespartnerschaft • Energiebericht (zur Information der Verwaltung über Verbrauch) • Energiesparcontracting • Austausch von Wärmetechnik, Heizungspumpen • Kältetechnik • Flottenumrüstung auf E-Autos • Einführung von Mehrweg in der Kantine • Umstellung Apothekenlieferung von Plastikbeuteln auf Stoffbeutel • Mülltrennung/Smart Waste • JobRad Angebot für Mitarbeiter:innen • Job Ticket • Ermittlung Standbyzeiten EDV • Bienenwiesen, Nistkästen, Wildblumenwiese • Dachbegrünung

Quelle: Eigene Darstellung.

S (Social: Gesellschaftliches Engagement, Gesundheits- und Arbeitsschutz, Arbeitsbedingungen, Produktverantwortung)

- Geschlechterquoten
- Geschlechtervielfalt (Diversity), auch auf Managementebene
- LGBTQ+
- Tierschutz (klinische Forschung)
- Nachhaltigkeits-Tracking-App für Mitarbeitende
- Job rotation (wenn möglich)
- senior expert program
- Nachhaltigkeit als ein Einstellungskriterium
- Wettbewerb „Fahrrad Challenge“
- Homepage Klimaschutz
- Social Media #Greenstag
- Nachhaltigkeitsbewusstsein der Mitarbeitenden stärken, Umweltleitbild
- Menschenrechte und Nachhaltigkeit in der Lieferkette beachten
- verpflichtendes ESG Berichtswesen
- Lieferantenauswahl nach ESG Kriterien
- mittelfristig: Durchsetzung gleicher und fairer Bezahlung

G (Governance: Menschenrechte, Anti-Geldwäsche/-Bestechung, Compliance, Partnerschaften, Risiko- und Reputationsmanagement)

- Reporting
- mittelfristig: Transparenz über Vorfälle in der Lieferkette
- langfristig: Bonus System für das Nachhaltigkeits-Tacking via App
- langfristig: Demokratische Entscheidungsfindung unter Einbezug der Minderheiten



2 Nutzen der Maßnahmen

Die Richtlinie (EU) 2022/2464 zur Nachhaltigkeitsberichterstattung (CSRD) ist am 5. Januar 2023 in Kraft getreten. Die EU-Mitgliedstaaten haben die neuen Vorschriften bis spätestens Juli 2024 in nationales Recht umzusetzen.

Die CSRD ist die neue EU-Richtlinie zur Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen und löst die bisher geltende Non-Financial Reporting Directive (NFRD) ab. Die Richtlinie ändert die Anforderungen an die nichtfinanzielle Berichterstattung tiefgreifend. Die CSRD zielt auf die Einführung verbindlicher EU-Berichtsstandards ab sowie die Erhöhung der Rechenschaftspflicht von Unternehmen in ESG-Themen.

Was sind wesentliche Veränderungen für Unternehmen im Gesundheitswesen?

- deutliche Ausweitung des Anwendungsbereichs und Tiefe der Berichterstattung
- Berichterstattung sowohl retrospektiv als auch zukunftsbezogen: Definition von Nachhaltigkeitszielen und KPIs
- Nachhaltigkeitsbericht als verpflichtender Bestandteil des (Konzern-)Lageberichts
- verpflichtende externe Prüfung des Nachhaltigkeitsberichts

Die Erstanwendung der CSRD für das Geschäftsjahr 2024 soll für Unternehmen, die bereits jetzt nach der NFRD berichtspflichtig sind, stattfinden. Die Berichterstattung erfolgt im Jahr 2025.

Die Erstanwendung der CSRD für das Geschäftsjahr 2025 gilt für große Unternehmen und Konzerne. Hier erfolgt die Berichterstattung im Jahr 2026.

”

Die Dringlichkeit der Vorbereitung auf die Nachhaltigkeitsberichterstattung ist bisher bei den nicht börsennotierten Krankenhäusern noch nicht wirklich angekommen. Im Hinblick auf den Umfang und Komplexität der Vorschriften ist es jetzt an der Zeit, sich mit dem Thema zu befassen. Die Erarbeitung einer Strategie, Festlegung von Verantwortlichkeiten und Erstellung eines Zeitplans sollten dieses Jahr auf der Agenda stehen. Auch Aufsichtsgremien haben dafür Sorge zu tragen, dass ihr Unternehmen für die kommende Regulatorik gut aufgestellt ist.

Corinna Friedl
PwC Director Audit Healthcare



”

Der Umbruch im Krankenhausbereich braucht zukunftsfähige Gebäude. Neben den Entwicklungen in der medizinischen Versorgung und im Krankenhausbetrieb sorgen steigende Energiekosten für veränderte bauliche und technische Anforderungen an die Gebäude und deren Infrastruktur. Die zwei wesentlichen Faktoren in diesem Wandel sind Digitalisierung und Nachhaltigkeit. Mehr Transparenz und einen Imagegewinn ermöglichen Nachhaltigkeitszertifikate.

Anna Prah
PwC Construction Advisory



Direkte und indirekte Kosten senken

Die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitskriterien in Unternehmensentscheidungen oder in ausgewählten Projekten kann dazu führen, dass sich Kosten direkt oder indirekt senken und sich die Effizienz des Krankenhauses steigert. Analysen zeigen bspw. immenses Potenzial¹², in Krankenhäusern kurz- und mittelfristig Ressourcen einzusparen und (Sonder-) Abfälle zu reduzieren. Beides bringt enorme finanzielle Vorteile mit sich. Erst recht, wenn bei unternehmerischen Entscheidungen die Gesamtbetriebskosten über einen langfristigen Zeithorizont ausgelegt werden, etwa bei energieeffizientem Bauen.

Energetische und materielle Versorgungssicherheit wahren

Die europäischen Energiepreise nehmen permanent zu und schwanken beachtlich.¹³ Eine unabhängige Energieversorgung gewinnt in Zukunft vor allem für Großverbraucher an Bedeutung. Verlässliche finanzielle Planbarkeit stärkt diese Unabhängigkeit, ermöglicht mittelfristig klare finanzielle Einsparungen und kann dem Risiko der Volatilität des Energiemarkts entgegenwirken – vorausgesetzt, es wird ein eigenständiger, nachhaltiger Energiemix angestrebt. Pandemiebedingte Lieferkettenengpässe haben den Wert robuster Lieferstrukturen ans Licht gebracht. So werden neben der energetischen auch die materielle Versorgungssicherheit und die regionale Beschaffung zunehmend wichtiger.¹⁴



Das Klinikum Fulda gehört den Bürgerinnen und Bürgern. Soziale Verantwortung, Nachhaltigkeit und gute Unternehmensführung (ESG) sind nicht zuletzt dadurch unser immanenter Anspruch. Im Bereich nachhaltige Energieversorgung gehen wir voran: Über die Implementierung zweier Blockheizkraftwerke erreichen wir eine optimale Ausnutzung der eingesetzten Primärenergie, initial durch Kraft-Wärme-Kopplung und seit diesem Jahr zusätzlich durch Kraft-Wärme-Kälte-Kopplung. Das ist ökonomisch und ökologisch sinnvoll. Zusätzlich setzen wir – aus ökologischen Gründen – Filteranlagen ein, um die Stickstoffemissionen zu verringern. Extern vernetzen wir uns über die vom Umweltministerium geförderte Initiative „KLIK green – Krankenhaus trifft Klimaschutz“.

PD Dr. med. Thomas Menzel

Sprecher des Vorstandes und Vorstand
Krankenversorgung der Klinikum Fulda gAG



¹² Diverse Publikationen von Green Hospital (2022).

¹³ Eurostat, Strompreise nach Art des Benutzers (2022).

¹⁴ Harvard Business Review, Coronavirus Is a Wake-Up Call for Supply Chain Management (2020).

Fachkräfte gewinnen und halten

Im Kontext des notorischen Fachkräftemangels im Gesundheitswesen rücken ESG-Faktoren in den Mittelpunkt. Dazu gehören die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Chancen- und Lohnungleichheit für die Karriere unabhängig von Geschlecht und Herkunft, Geschlechtergleichheit für Führungspositionen und andere Aspekte. Debatten um Pflegeinitiativen oder Honorarlösungen spiegeln diesen Trend wider. Arbeitgeber, die sich früh als nachhaltig und umweltbewusst positionieren, verschaffen sich im Kampf um Talente einen entscheidenden Vorsprung gegenüber Mitbewerbenden.

Gesundheitskrise verhindern

Klimakrise, Biodiversitätsverlust und globale Umweltschäden lösen zunehmend eine Gesundheitskrise aus¹⁵ – auch in Deutschland. Weltweit ist ein Viertel der durch kardiovaskuläre Erkrankungen verlorenen, gesunden Lebensjahre durch äußere Umwelteinflüsse bedingt. Ein Drittel aller weltweiten Hitzetoten ist auf den Klimawandel zurückzuführen. Selbst in Europa verursacht Feinstaub rund 800.000 zusätzliche Todesfälle pro Jahr. Eine weitere Zunahme verschiedener Erkrankungen im Zusammenhang mit der Klimakrise, kombiniert mit der demografischen Entwicklung, wird die Versorgungsstrukturen der Krankenhäuser vor anspruchsvolle Aufgaben stellen¹⁶.

”

Es ist nicht überraschend, dass der Handlungsdruck im Bereich ESG in Kliniken auch von der Basis kommt. Wir sehen diese Entwicklung in den Hochschulen seit Jahren. Die Studierenden, von denen später viele in Kliniken arbeiten, legen großen Wert auf das Thema ESG und erhöhen den Druck – auch auf ihre zukünftigen Arbeitgeber – deutlich.

Prof. Dr. Jan-Marc Hodek

Professor an der RWU – Hochschule Ravensburg Weingarten



”

Als Akteure des Gesundheitswesens müssen wir alles tun, was in unserer Macht steht, um die Welt nachhaltiger, gerechter, widerstandsfähiger und gesünder zu gestalten.

Weltweiter Aufruf renommierter Health Journals¹⁷

¹⁵ The Lancet, Volume 398, Issue 10306, P1105, COVID-19: Learning as an interdependent world (2021).

¹⁶ European Society of Cardiology, Air pollution causes 800,000 extra deaths a year in Europe and 8.8 million worldwide (2019).

¹⁷ New England Journal of Medicine, Call for Emergency Action to Limit Global Temperature Increases, Restore Biodiversity, and Protect Health (2021).

Sich über Innovationen differenzieren

Nachhaltigkeitsbestrebungen gehören zu den wichtigsten Innovationstreibern der kommenden Jahrzehnte – auch in der Krankenhauslandschaft. Schon heute zählen neue Technologien in den Bereichen Telemedizin und häusliche Pflege zu den Versorgungsleistungen der Zukunft. Die Digitalisierung entlang der Wertschöpfungskette im Gesundheitswesen nimmt zu, gerade mit Blick auf den Datenschutz und eine verantwortungsvolle und gleichzeitig gewinnbringende Nutzung sensibler Daten. Die große Chance besteht darin, Digitalisierung, Data Science und Nachhaltigkeit zu skalierbaren, barrierefreien und ressourcenschonenden Lösungen weiterzuentwickeln. Nur darüber werden sich Leistungserbringer alleinstellend differenzieren können.

Nationale und internationale Klimaziele unterstützen

Der öffentliche Druck für nachhaltiges unternehmerisches Handeln wächst, die Klimakrise hat hohe Priorität. Auch Führungskräfte deutscher Krankenhäuser kommen mit ihrer gesellschaftlichen Verantwortung nicht umhin, die 17 Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen (vgl. Abbildung 3)¹⁸ langfristig zu unterstützen (Sustainable Development Goals, SDGs). Diese Ziele sind auch in der Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie¹⁹ verankert. Zudem sind sie mitverpflichtet, dass Deutschland sein Langfristziel erreicht, „bis zum Jahr 2050 weitgehend treibhausgasneutral zu werden“²⁰.

Die Arbeit eines Krankenhauses bezieht sich vor allem auf das dritte Ziel „Gesundheit und Wohlergehen“ der SDGs. Jedoch kann eine Klinik auch zu weiteren der dargestellten Ziele beitragen. Durch den hohen Personalbedarf kann sie beispielsweise ein bedeutender Arbeitgeber in einer Region sein und die wirtschaftliche Situation der Bevölkerung stärken oder auch für junge Menschen wichtige Bildungsangebote schaffen.

Abb. 3 Die 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals, SDGs) der Vereinten Nationen



Quelle: UN/Vereinte Nationen.

¹⁸ Vereinte Nationen, 17 Sustainable Development Goals (SDGs) (2015).

¹⁹ Presse- und Informationsamt der Bundesregierung, Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie (2021).

²⁰ Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz (BMUV), Klimaschutzplan 2050 (2016).



C Konkrete Initiativen in Deutschland und Praxisbeispiele

Das deutsche Krankenhauswesen ist alles andere als untätig und transformiert sich schon heute Richtung Nachhaltigkeit. Das belegen die nachfolgenden Praxisbeispiele. Die Krankenhäuser haben mit diesen Projekten bereits wesentlich zu einem nachhaltigeren Gesundheitswesen in Deutschland beigetragen. Wir verstehen die hier aufgeführten Beispiele als Anregung, in welchen Handlungsfeldern Bemühungen möglich, sinnvoll und nötig sind. Zudem machen sie deutlich, welche Rolle Sie als Entscheidungstragende dabei spielen können.

Neues Reportingverständnis schafft mehr Transparenz

Der Kapitalmarkt treibt die Nachhaltigkeitsberichterstattung voran. 2018 zogen nur 38 Prozent der institutionell Anlegenden in Europa ESG-Kriterien für ihre Entscheidungen heran, 2021 waren es bereits 76 Prozent²¹. Wenige deutsche Krankenhäuser veröffentlichen Nachhaltigkeitsberichte – aus unterschiedlichen Beweggründen. Wir nahmen die Nachhaltigkeitsberichte der Helios Kliniken GmbH²², der Asklepios Kliniken GmbH & Co. KGaA²³ und der MEDICLIN AG²⁴ unter die Lupe und stellten fest: Die Krankenhäuser messen der Thematik eine zunehmende Bedeutung bei.

Der Fokus aller drei Berichte liegt auf Umwelt- und Sozialthemen (Management, Arbeitnehmer:innen, Patient:innen) sowie der Compliance und den Maßnahmen zur Erreichung der Nachhaltigkeitsziele. Die Berichte der Helios Kliniken und der Asklepios Kliniken rapportieren zudem in Anlehnung an die GRI-Standards der Global Reporting Initiative²⁵. Sämtliche Berichte enthalten Erweiterungsziele, sollen also ausgebaut werden.

DGNB-zertifizierte Neubauten reduzieren langfristig den Energiebedarf

Bereits 2015 erfüllte das Diakonissen-Stiftungs-Krankenhaus Speyer den Gold-Standard der DGNB (Deutsche Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen) für Gesundheitsbauten.²⁶ Auch der Entwurf des Neubaus der Klinik am Eichert in Göppingen wurde von der DGNB als erstes Krankenhaus in Baden-Württemberg mit dem DGNB-Vorzertifikat in Gold ausgezeichnet.²⁷ Ein aktuelles Beispiel ist der Neubau des Deutschen Herzzentrums der Charité: Auch hier soll Nachhaltigkeit großgeschrieben werden und eine Nachhaltigkeitszertifizierung entsprechend den Anforderungen der DGNB wird angestrebt.²⁸

LEED for Healthcare Zertifizierung

Das vom US Green Building Council (USGBC) entwickelte LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) ist das weltweit am stärksten verbreitete Bewertungssystem für umweltfreundliche Gebäude. Es beinhaltet verschiedene Zertifizierungssysteme, sodass auch auf die Anforderungen spezieller Gebäudenutzungen eingegangen

werden kann, zum Beispiel bei einem Krankenhaus. Somit bietet es einen Rahmen für effiziente und kostensparende grüne Gebäude.²⁹ Bereits 2010 waren mehr als 600 Gesundheitseinrichtungen weltweit LEED-zertifiziert.³⁰ Das Militärkrankenhaus in Landstuhl soll nach LEED Standard gebaut werden, in deutschen Kliniken ist die Zertifizierung allerdings weniger verbreitet.

KLIK green

An KLIK green (Mai 2019 bis April 2022) nahmen 250 Krankenhäuser und Reha-Kliniken in Deutschland teil. Das vom Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland (BUND) ins Leben gerufene Projekt sollte Krankenhäuser dabei unterstützen, einen Beitrag zum Klimaschutz zu leisten. Dabei wurden konkrete Klimaschutzziele für die Einrichtungen festgelegt, Maßnahmen geplant und anschließend umgesetzt.³¹ Das Klinikum Fulda ist ein KLIK green Mitglied, das im beliebten Feld Energie (vgl. Abbildung 4) konkrete Projekte umgesetzt hat.

²¹ Fidelity international, Sustainable Investing Report (2021).

²² Helios Kliniken GmbH, Nachhaltigkeitsbericht 2020 (2021).

²³ Asklepios Kliniken GmbH & Co. KGaA, Nachhaltigkeitsbericht 2019 (2020).

²⁴ MEDICLIN AG, Nachhaltigkeitsbericht 2019 (2020).

²⁵ Global Reporting Initiative, GRI Standards (2021).

²⁶ DGNB, Diakonissen-Stiftungs-Krankenhaus (2015).

²⁷ ALB FILS KLINIKEN GmbH, Entwurf des Klinikneubaus mit Gold für Nachhaltigkeit ausgezeichnet (2018).

²⁸ Management & Krankenhaus, Fusion aus Herzensgründen: Charité und Deutsches Herzzentrum Berlin bauen international führende Kardiologie auf (2022).

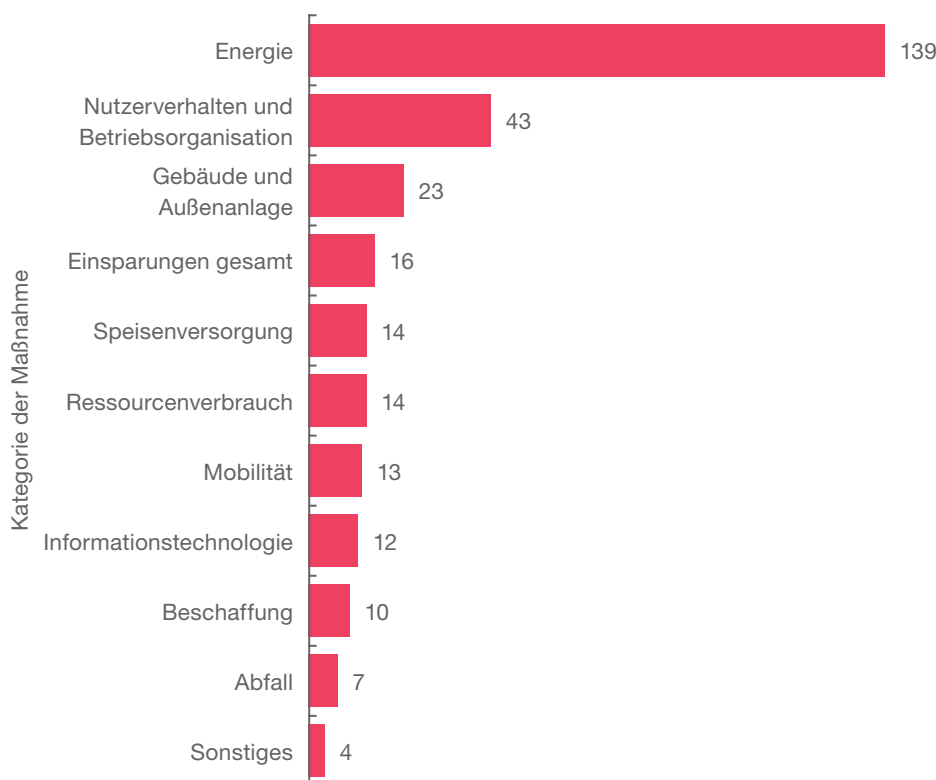
²⁹ U.S. Green Building Council, LEED for Healthcare (2022).

³⁰ Roberts GL: Shades of Green: The evolution of hospital sustainable design standards. Health Facil Manage (2011).

³¹ BUND e. V., KLIK green (2021).

Abb. 4 Initiierte bzw. bereits umgesetzte Maßnahmen in Krankenhäusern

Anzahl der Maßnahmen



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Informationen der KLIK Datenbank.

Gütesiegel „Energie sparendes Krankenhaus“

Bei dem vom BUND e. V. ins Leben gerufene Gütesiegel „Energie sparendes Krankenhaus“ werden Krankenhäuser und Reha-Kliniken bundesweit für besondere Leistungen beim Klimaschutz, wie zum Beispiel Investitionen in energiesparende und energieeffiziente Technik, ausgezeichnet. Bisher erhielten 47 Kliniken deutschlandweit das BUND-Gütesiegel, so zum Beispiel das Klinikum Konstanz oder das Jüdische Krankenhaus Berlin.³²

KLUG schafft Awareness

Die Deutsche Allianz für Klimawandel und Gesundheit e. V. (KLUG e. V.) bringt den Klimawandel im Gesundheitswesen ins Bewusstsein, vernetzt und informiert. Das Netzwerk hat das Ziel, die Folgen der Klimakrise auf die Gesundheit zu verdeutlichen. Gesundheitsberufe sollen dabei zu Akteuren der Transformation werden und dazu beitragen, den ökologischen Fußabdruck des Gesundheitssystems zu verringern. Neben Einzelpersonen, Verbänden und Organisationen aus dem Gesundheitsbereich hat

sich zum Beispiel das Evangelische Krankenhaus Hubertus der Johannesstift Diakonie KLUG angeschlossen.³³ Mitte Juni 2022 wurde zudem von KLUG aus das Centre for Planetary Health Policy (CPHP)³⁴ gegründet. Diese „Denkfabrik“ hat das Ziel, dazu beizutragen, planetare Gesundheit ganz oben auf die politische Agenda der nächsten Jahre zu setzen.

Geprüftes Umweltmanagement mit dem EMAS Eco-Management and Audit Scheme

Das europäische Umweltmanagementsystem EMAS stellt sicher, dass umweltrelevante Aspekte wie Emissionen, Abfall oder Materialverbrauch eines Unternehmens transparent und rechtssicher umgesetzt werden und geht dabei über die Anforderungen internationaler Normen hinaus. Eine EMAS-Zertifizierung zeigt, dass eine Organisation aus Eigeninitiative einen Beitrag zum Umweltschutz leistet und gesellschaftliche Verantwortung übernimmt. Die Unternehmen unterwerfen sich im Rahmen eines freiwilligen Umweltmanagements und einer Umweltbetriebsprüfung verschiedenen Überwachungsmechanismen und Qualitätskriterien. Organisationen, die die Anforderungen der europäischen EMAS-Verordnung (EG, Nr. 1221/2009) erfüllen und somit alle Anforderungen der DIN EN ISO 14001 abdecken, werden in einem öffentlichen Register gelistet. EMAS ist für alle Branchen und Unternehmensgrößen offen und wird bundes- und EU-weit genutzt.³⁵ Die München Klinik gGmbH engagiert sich im Zuge der EMAS-Verordnung seit 2006 für eine kontinuierliche Verbesserung ihrer Umweltleistungen.³⁶

³² Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland (BUND), BUND-Gütesiegel „Energie sparendes Krankenhaus“ (2022).

³³ Deutsche Allianz Klimawandel und Gesundheit e.V. (KLUG) (2022).

³⁴ <https://cphp-berlin.de/ein-kleiner-funke-fur-ein-großes-feuer-die-eröffnung-des-centre-for-planetary-health-policy/>, Centre for Planetary Health Policy (CPHP), „Ein kleiner Funke für ein großes Feuer“ – die Eröffnung des Centre for Planetary Health Policy (zuletzt abgerufen am: 30.06.2022).

³⁵ Umweltgutachterausschuss (UGA) beim Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz, EMAS (2022).

³⁶ München Klinik gGmbH, EMAS Geprüftes Umweltmanagement (2022).

Recycling von Plastik und OP-Besteck aktiviert die Kreislaufwirtschaft

Krankenhäuser sind in Deutschland der fünftgrößte Abfallproduzent und produzieren jeweils sieben bis acht Tonnen Abfall pro Tag.³⁷ Laut der Fraunhofer-Einrichtung für Wertstoffkreisläufe und Ressourcenstrategie (IWKS) entstehen pro Jahr in deutschen Kliniken allein 8.000 Tonnen Abfall aus Chromstahl-Einweginstrumenten.³⁸ Die Asklepios Kliniken Hamburg Harburg, Altona, Barmbek und Rissen sowie die LungenClinic Grosshansdorf engagierten sich in Projekten zur Kreislaufwirtschaft. Dabei wurden recyclingfähige, spezialisierte OP-Werkzeuge nach dem Gebrauch sortiert und abgeholt, um viele Wertstoffe wieder dem Kreislauf zuzuführen. Durch die Rückführung von OP-Klammernahtgeräten konnten Metall und CO₂-Emissionen eingespart werden.³⁹

Alternative Anästhesiegase schonen das Klima

Eine Stunde Narkose mit Desfluran entspricht einer Autofahrt von 375 bis 750 Kilometern. Das volatile Anästhetikum Sevofluran hat mit 28 km Fahrtstrecke pro Narkose-Stunde einen deutlich geringeren CO₂-Fußabdruck.⁴⁰ Da keine Evidenz für patientenrelevante Vorteile seitens Desfluran besteht, stellt Sevofluran daher eine mögliche Alternative dar.⁴¹ Das Evangelische Amalie Sieveking Krankenhaus der Immanuel Albertinen Diakonie verzichtet seit 2020 auf das Narkosegas Desfluran.⁴² Weitere entsprechende Umstellungen wurden im Rahmen des Projekts KLIK green bei sechs von 250 teilnehmenden Krankenhäusern in Deutschland (140 mit OP-Betrieb) durchgeführt.⁴³ Auch das Herz-Jesu-Krankenhaus in Fulda geht neue Wege im Klimaschutz, indem es gelang, treibhausrelevante Narkosegase (volatile verdampfende Anästhetika) während einer OP zu 99 Prozent über ein Filtersystem aufzufangen und aufzubereiten. Dadurch können Narkosen künftig klimafreundlicher durchgeführt werden.⁴⁴ Als eine der ersten Universitätskliniken in Europa verfolgt auch die Universitätsklinik Düsseldorf dieses Ziel.⁴⁵

Regenerative Energiesysteme vermindern die CO₂-Emissionen in der Region

Das Gemeinschaftskrankenhaus Havelhöhe verfolgt im Rahmen seiner Initiative „Health for Future Havelhöhe“ gemeinsam mit dem Bezirk und der Region gleich mehrere Ziele, wie zum Beispiel eine CO₂-Reduktion, eine 100 Prozent fossilfreie Energiegewinnung und die Beteiligung aller internen und externen Stakeholder. Durch eine Verringerung der CO₂-Emissionen wird das langfristige Ziel angestrebt, bis 2030 ein Zero Emission Hospital zu sein. Dafür wurden mehrere Projektschritte definiert: Energiegewinnung auf dem Campus (zum Beispiel durch Photovoltaik, Windenergie und Kraft-Wärmekopplungssysteme), Energiegewinnung außerhalb des Campus (Nutzung regenerativer Energie aus der Region) sowie regenerative Energiebereitstellung für Nutzer außerhalb des Campus (zum Beispiel Einspeisung von Stromüberschüssen ins öffentliche Netz).⁴⁶

³⁷ Lenzen-Schulte, M., Medizinische Abfallentsorgung: Wenn Abfall nicht einfach Müll ist (2019).

³⁸ Fraunhofer-Einrichtung für Wertstoffkreisläufe und Ressourcenstrategien IWKS, Hochwertiges Recycling medizinischer Einweginstrumente (2014).

³⁹ BUND e. V., KLIK green Datenbank (2021).

⁴⁰ Varughese, S./Raza A., Environmental and Occupational Considerations of Anesthesia: A Narrative Review and Update (2021).

⁴¹ Lehmann, F./Remmele, J./Samwer, C., Einsatz von Desfluran trotz seiner Klimaschädlichkeit – Bestehen Vorteile, die den standardmäßigen Einsatz rechtfertigen? Posterbeitrag Deutscher Anästhesiecongress (2021).

⁴² BUND e. V., KLIK green Datenbank (2021).

⁴³ BUND e. V., KLIK green Datenbank (2022).

⁴⁴ osthessen-news.de, Herz-Jesu-Krankenhaus ist Vorreiter bei der klimafreundlichen Narkose (zuletzt abgerufen am: 31.05.2022).

⁴⁵ Universitätsklinikum Düsseldorf, Klimaschutz im Krankenhaus-OP: Klimafreundlicher Narkosekreislauf (2022).

⁴⁶ Gemeinschaftskrankenhaus Havelhöhe gGmbH, Health for future Havelhöhe (2022).

MicroPast verringert Lebensmittel-abfälle und Ressourcenverbrauch

2018 stellte das Universitätsspital Basel die Patientenverpflegung vom klassischen Cook&Serve-Ansatz auf MicroPast-Verfahren um. Demnach werden Menüs speziell vorgegart, stickstoffvakuumiert drei Wochen haltbar gemacht, im Lebensmittel-lager vorgehalten und dezentral in den Stationsküchen in der Mikrowelle erwärmt. Heute dürfen die Patient:innen aus mehr als 20 Menüs

auswählen, die das Spital jederzeit erwärmen und servieren kann. Neue Menüs werden erst bei sinkenden Lagerbeständen bedarfsgerecht nachproduziert. Das MicroPast-Verfahren glättet die Arbeitszeiten in den Küchen des Universitätsspitals Basel auf eine Fünf-Tage-Woche ohne Schichtbetrieb, was die Arbeitsplätze dort höchst attraktiv macht. Das Spital konnte durch die bessere Planbarkeit der Mengen seine Lebensmittel-abfälle und den Ressourcenverbrauch

um circa ein Fünftel senken. Durch Vermeidung von Reserveessen und eine entsprechende Reduktion von 2,0 auf 1,5 Mahlzeiten pro Pflage-tag ließen sich zusätzliche Betriebskosten einsparen. Wären solche Lösungen breit erhältlich, könnten Krankenhäuser einen größeren Anteil ihrer Ressourcen in den effektiven Heilungsprozess investieren und ihre laufenden Kosten senken.

”

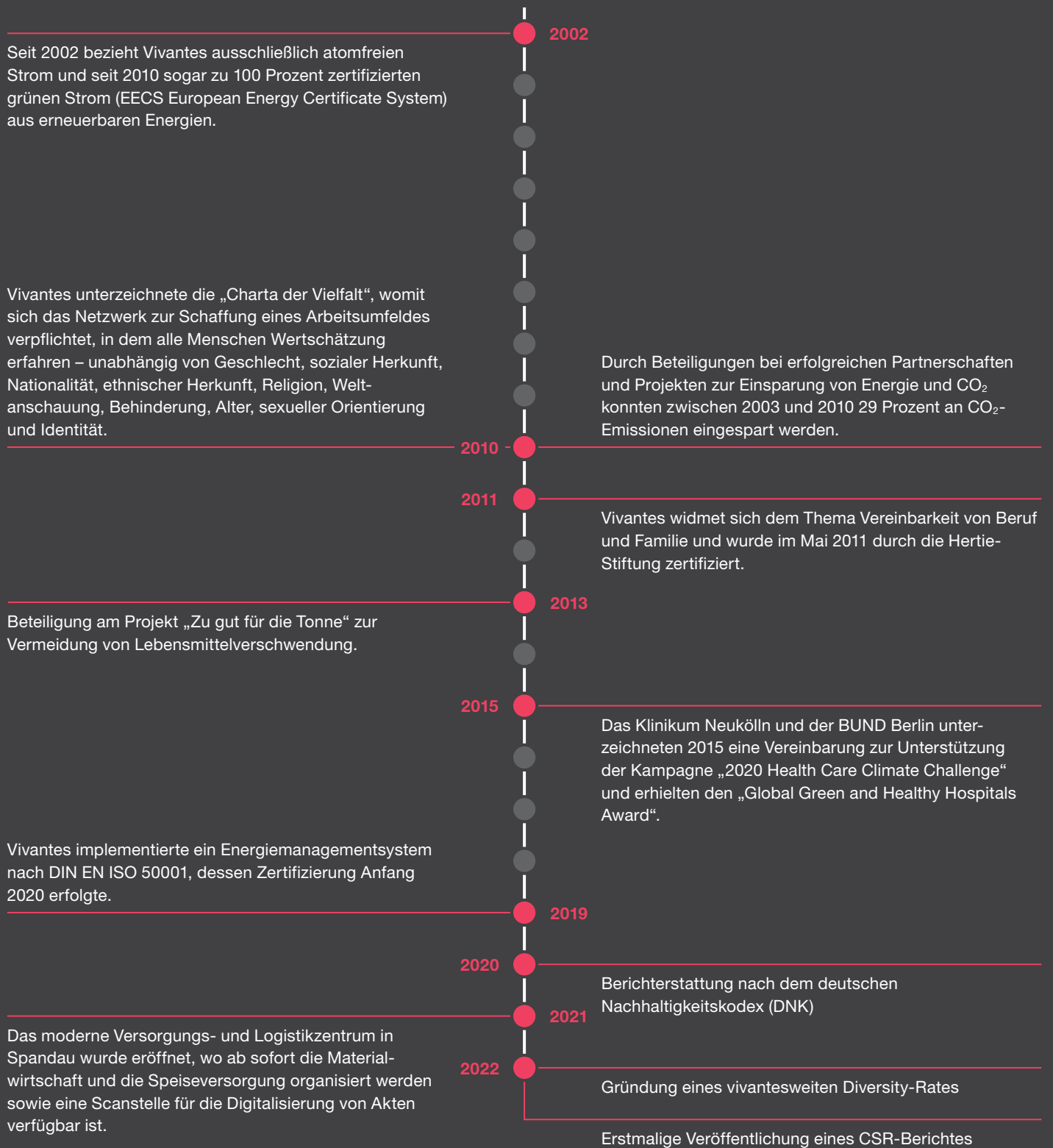
Vivantes stellt die Gesundheitsversorgung für die Bevölkerung sicher, und damit sind wir schon im Kern ein soziales Unternehmen. Aber auch außerhalb unseres Kerngeschäftes engagieren wir uns für unsere Mitarbeitenden und für die Menschen in Berlin: etwa für Klimaschutz, Stadtnatur, Gleichstellung oder Diversity. Wir haben uns bereits vor Jahren auf den Weg gemacht, ein ethisch handelndes, sozial verantwortliches und ökologisch nachhaltigeres Unternehmen zu werden – und dabei steigen unsere Ansprüche an uns selbst stetig.

Dr. Johannes Danckert

Vorsitz der Geschäftsführung und Geschäftsführung Klinikmanagement



Nachhaltigkeit bei Vivantes – ein Weg, der bereits vor 20 Jahren begann





D Wie Sie Ihr Krankenhaus nachhaltig führen

In diesem Kurzkapitel präsentieren wir Ihnen einen systematischen Ansatz, mit dem Sie Ihre Krankenhausführung auf Nachhaltigkeit prüfen und langfristig neu ausrichten. Grundsätzlich lassen sich alle unternehmerischen Entscheidungen auf ihre ESG-Auswirkung hinterfragen und gegebenenfalls optimieren.

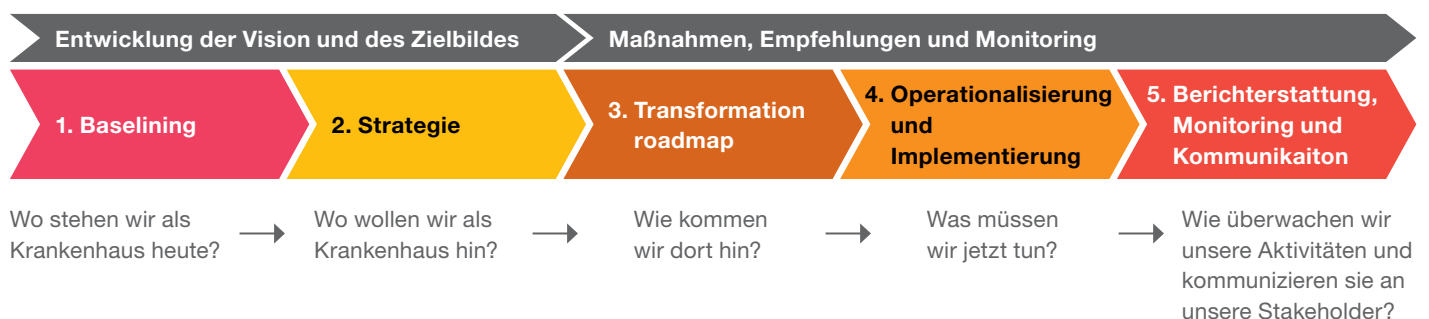
Abb. 5 Themenfelder, die Krankenhausführungskräfte hinsichtlich Nachhaltigkeit diskutieren sollten

Quelle: Eigene Darstellung.

Eine ESG-konforme Unternehmensführung erfolgt nach dem Prinzip der nachhaltigen Ressourcenwirtschaft und beeinflusst Entscheidungen und Vorgehensweisen von Unternehmen hinsichtlich ökologischer und sozial-

gesellschaftlicher Aspekte (vgl. Abbildung 5). Ein schrittweises und strategiebasiertes Vorgehen spielt dabei eine entscheidende Rolle (vgl. Abbildung 6). In Deutschland halten neun von zehn CEOs und

Top-Führungskräften das Thema Nachhaltigkeit in den kommenden fünf Jahren für mindestens genauso wichtig wie die Digitalisierung⁴⁷.

Abb. 6 Systematischer Ansatz zur nachhaltigen Unternehmensführung

Quelle: Eigene Darstellung.

⁴⁷ Futurist, Von Haltung zu Handlung: Wie Deutschlands CEOs ihre Unternehmen auf Nachhaltigkeitskurs bringen (2021).

Politik und Gesellschaft aber auch wichtige Stakeholder – wie die eigene Belegschaft, Bewerber oder auch Investoren – fordern, dass sich Unternehmen und damit auch Krankenhäuser zunehmend nachhaltig positionieren und konkrete Maßnahmen vorweisen. Wer sich den Facetten von Nachhaltigkeit annimmt und proaktiv agiert, hat es in Zukunft leichter, den zunehmenden regulatorischen Verpflichtungen und den Forderungen seiner Anspruchsgruppen gerecht zu werden.

Zehn Handlungsfelder

Nachfolgend haben wir zehn Handlungsfelder herausgearbeitet, in denen Sie die Transformation Ihres Krankenhauses in Richtung mehr Nachhaltigkeit aktiv vorantreiben können.

1. Haltung einnehmen

Räumen Sie der Nachhaltigkeit eine ebenso hohe Priorität ein wie der Digitalisierung und schaffen Sie eine Nachhaltigkeitskultur in Ihrem Unternehmen, indem Sie das Verständnis für Bedeutung und Dringlichkeit der ESG-Dimensionen steigern. Dazu gehört auch, dass Sie sämtliche unternehmerische Entscheidungen auf Konformität mit Ihrem Nachhaltigkeitsverständnis prüfen.

2. Strategie schärfen

Auf lange Sicht mündet die Klimakrise in einer Gesundheitskrise. Vor diesem Hintergrund empfehlen wir, das Thema Nachhaltigkeit in Ihrer Unternehmensstrategie festzuschreiben und somit in Ihrem Geschäftsmodell zu verankern.

3. Führungsstrukturen verfeinern

Damit Ihr Krankenhaus nachhaltig agieren kann, sollten Sie entsprechende Führungsstrukturen etablieren, zum Beispiel mit einer Stabsstelle für Nachhaltigkeit auf C-Level und entsprechenden Kompetenzen. Nachhaltigkeit gehört

auf jeden Fall auf die reguläre Agenda Ihres Aufsichtsrats und Ihrer Geschäftsleitung. ESG-Ziele anzustreben und diesen Anspruch auf oberster Führungsebene vorzuleben, ist Teil der sozialen Verantwortung Ihres Krankenhauses.

4. Mitarbeitende einbinden

Ihre Mitarbeitenden sind nicht nur Ihr wichtigstes Kapital für den laufenden Geschäftsbetrieb, sondern auch ein entscheidender Erfolgsfaktor für die Transformation. Machen Sie daher die Betroffenen zu Beteiligten und fördern Sie die Kreativität und den Gestaltungswillen jener Menschen, die Ihrer Institution ein Gesicht geben und das Thema Nachhaltigkeit mit vorantreiben möchten.

5. Innovation fördern

Wer Richtung Nachhaltigkeit transformiert, braucht Innovationen in Geschäftsmodellen und Prozessen und ein Upskilling im täglichen klinischen Betrieb. Messen Sie Innovationen und Maßnahmen nicht nur an der Investitionsrentabilität, sondern auch an der kurz-, mittel- und langfristigen ESG-Wirkung.

6. Beschaffung überdenken

Binden Sie Lösungen der Kreislaufwirtschaft in Ihre Beschaffung ein – etwa durch einen Wechsel von Einweg- zu Mehrwegprodukten. Berücksichtigen Sie in Ausschreibungen zudem die Nachhaltigkeitspositionierung bestehender und potenzieller Lieferkettenpartner und berücksichtigen Sie diese bei der Entscheidung für oder gegen die Verlängerung oder den Neuausschluss eines Vertrags.

7. Finanzierung optimieren

Auf den ersten Blick verursacht die Transformation zur Nachhaltigkeit Kosten. Auf den zweiten bietet sie nicht selten die Möglichkeit, ebensolche mittel- und langfristig zu reduzieren. Hierfür sollte die Finanzierung jedoch

konkret geplant werden. Setzen Sie bei der Finanzierung von Projekten nicht ausschließlich auf finanzielle Kennzahlen, sondern auch auf ESG-Kriterien. Zum Beispiel ist bei einem Um- oder Neubau zu prüfen, ob dieser zwingend „auf der grünen Wiese“ stattfinden soll. Hier bieten sich das Konzept der „Total Cost of Ownership“ und der Einbezug von Nachhaltigkeit als Schlüsselfaktor in der Planung an.

8. Messbarkeit sicherstellen

Quantifizieren Sie die nachhaltigkeitsbezogenen Auswirkungen Ihrer Aktivitäten. Richten Sie diese an anerkannten Standards aus – etwa an der Global Reporting Initiative (GRI) – und streben Sie Zertifizierungen an, die sich im Markt bewährt haben, zum Beispiel das europäische Umweltmanagementsystem „Eco-Management and Audit Scheme“ (EMAS) oder die International Standardization Organization (ISO).

9. Reporting anpassen

Auch kleinere Leistungserbringer sollten ihr Augenmerk auf eine regelmäßige Nachhaltigkeitsberichterstattung legen, um kapitalmarktfähig zu bleiben und ihr Unternehmen auf die Zukunft vorzubereiten.

10. Transparent kommunizieren

Schärfen Sie Ihr ESG-Profil und kommunizieren Sie dieses konsistent nach innen und außen. Für eine Verankerung des Themas Nachhaltigkeit in Ihrem Krankenhaus sollte eine kontinuierliche Auseinandersetzung mit den ESG-Aspekten im Alltag erfolgen.

Nur durch eine kontinuierliche Berücksichtigung der genannten Sachverhalte – gerade bei Management-Entscheidungen – und eine transparente Kommunikation können Sie das Potenzial Ihrer ESG-Anstrengungen für den langfristigen Erfolg Ihres Krankenhauses ausschöpfen.

Ihre Ansprechpersonen



Michael Burkhardt
Health Industries Leader
Regional Leader Central Germany
Tel.: +49 69 9585-1268
michael.burkhardt@pwc.com



Fabian Schülke
Head of Hospital Consulting
Healthcare Consulting
Tel.: +49 711 25034-1061
fabian.schuelke@pwc.com



Jennifer Kleinhans
Project Lead
Healthcare Consulting
Tel.: +49 711 25034-1166
jennifer.kleinhans@pwc.com

Danke für den intensiven Austausch

Wir danken allen Gesprächspartner:innen für ihre wertvollen Beiträge zur vorliegenden Publikation, namentlich Prof. Dr. Jan-Marc Hodek (Professor an der RWU – Hochschule Ravensburg Weingarten), Dr. Johannes Danckert (Vorsitz der Geschäftsführung und Geschäftsführung Klinikmanagement, Vivantes – Netzwerk für Gesundheit GmbH), PD Dr. med. Thomas Menzel (Sprecher des Vorstandes und Vorstand Krankenversorgung, Klinikum Fulda gAG) und Rainer Schoppik (Kaufmännischer Vorstand und Vorstandsvorsitzender, Klinikum Oldenburg AöR). Darüber hinaus danken wir allen Mitwirkenden aus dem PwC-Netzwerk für ihr Engagement, das zum Gelingen dieses Papiers beigetragen hat, insbesondere Corinna Friedl, Anna Prahl, Sarah Näther und Julia Bühler.

Über uns

Unsere Mandanten stehen tagtäglich vor vielfältigen Aufgaben, möchten neue Ideen umsetzen und suchen unseren Rat. Sie erwarten, dass wir sie ganzheitlich betreuen und praxisorientierte Lösungen mit größtmöglichem Nutzen entwickeln. Deshalb setzen wir für jeden Mandanten, ob Global Player, Familienunternehmen oder kommunaler Träger, unser gesamtes Potenzial ein: Erfahrung, Branchenkenntnis, Fachwissen, Qualitätsanspruch, Innovationskraft und die Ressourcen unseres Expert:innennetzwerks in 152 Ländern. Besonders wichtig ist uns die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Mandanten, denn je besser wir sie kennen und verstehen, umso gezielter können wir sie unterstützen.

PwC Deutschland. Mehr als 13.000 engagierte Menschen an 21 Standorten. Knapp 2,61 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland.

