

Foto: freshidea - stock.adobe.com

Strategische Verbünde

Erfolgsfaktoren für eine zukunftsgerichtete Aufstellung

Von Dr. Christoph Gries und Dr. Christian Heitmann

Der deutsche Krankenhausmarkt befindet sich weiterhin in einer wirtschaftlich und strukturell schwierigen Phase. Eine seit Jahren nicht ausreichende Investitionsfinanzierung, deutliche Einschränkungen auf Seiten des Leistungswachstums, ein sich zuspitzender Fachkräftemangel und eine zunehmende Regulierung durch den Gesetzgeber in immer kürzerer Taktung prägen den Alltag eines Krankenhausmanagers.

Keywords: Strategie, Verbund, Vernetzung

Nach Einführung des DRG-Systems und der zunehmenden Bedeutung einer wirtschaftlichen Leistungserbringung stand bei der Veränderung in der Krankenhauslandschaft zunächst über mehrere Jahre der Zukauf von Krankenhäusern durch die privaten Konzerne im Vordergrund, zusätzlich hat eine Marktberreinigung stattgefunden. In den letzten Jahren erkennt man im Krankenhausmarkt zunehmende Aktivitäten im Rahmen häuser- und trägerübergreifender Verbundbildungen, um gemeinsam Synergien zu heben und Stärken auszubauen. Häufige im Prozess zur Verbundbildung verborgene

Fallstricke sind gesellschaftsrechtliche, kartell- und steuerrechtliche Tatbestände, aber auch unklare Strategien bei der Entwicklung des medizinischen Konzepts sowie unterschiedliche Unternehmenskulturen.

Das jüngst veröffentlichte f&w-curacon-Fusionsradar (vgl. f&w Heft 4/2020) bestätigt diesen Trend. Da es kein offizielles Register in Deutschland über Transaktionen im Krankenhausmarkt gibt, beobachtet Curacon seit nunmehr vier Jahren alle öffentlich in der Tages- und Fachpresse bekanntgegebenen Bewegungen. So lassen sich jedes Jahr rund 70-80 Transaktionsmeldungen feststellen. Dabei ist der Trend zur Bildung größerer Konzerne deutlich abzulesen: In den vergangenen Jahren wurden rd. 13-18 Trägerwechsel, also Käufe von Einrichtungen verzeichnet. Auch werden jedes Jahr ca. 3-5 Fusionen und 3-6 Verbundbildungen registriert. Dabei sind es nicht nur Transaktionen von kommunal bzw. freigemeinnützig-konfessionell zu privat, sondern ein Großteil der Transaktionen findet im freigemeinnützig-konfessionellen Lager statt. Auch schließen sich zunehmend benachbarte kommunale Häuser zu größeren Einheiten zu-

sammen. Es scheint, als ob Größe ein Erfolgsfaktor für wirtschaftliche Stärke ist. Allerdings führt der Zusammenschluss an sich noch nicht zum Erfolg. Vielmehr bedarf es eines strategisch abgestimmten Vorgehens und eines explizit aufgesetzten Veränderungsprozesses für das Zusammenwachsen.

Wesentliche treibende Faktoren für eine Verbundbildung

Aus unserer Erfahrung bei der Begleitung von Verbundprojekten können wir vier treibende Faktoren identifizieren, die am Anfang der Überlegungen der potenziellen Partner stehen sollten: Diese werden im Folgenden einzeln betrachtet:

1. Der erste Faktor betrifft häufig die Überlegungen zur Kooperation in nicht der primären Leistungserbringung zuzuordnenden Bereichen wie Reinigung, Speise- und Wäscheversorgung, Apotheken- und Sterilgutversorgung. Hier stehen Kostenaspekte im Vordergrund.
2. Anschlüsse an bestehende größere Verbünde werden auch häufig durch Entlastung und Übernahme von Verwaltungsleistungen wie z.B. Einkauf, Buchhaltung, Controlling und Personalwesen

aber auch der IT getrieben. Neben Aspekten der Standardisierung steht hier auch die Erzielung ökonomischer Synergien in Form von Skaleneffekte im Fokus.

3. Zunehmende Bedeutung als treibender Faktor erlangen Überlegungen zur Neugestaltung des medizinischen Leistungsportfolios, um Konkurrenzangebote und somit ein „Wettrüsten“ in gemeinsamen Versorgungsregionen zu vermeiden und sich zielgerichtet auf neue Anforderungen der Landeskrankenhausplanung wie beispielsweise im Land Nordrhein-Westfalen auszurichten. Hierbei steht insbesondere der Aspekt, dass nicht jeder alles machen muss, im Vordergrund. Denn eine Fusion oder eine Verbundbildung kann nur dann Sinn machen, wenn auch das Kerngeschäft zusammenpasst.
4. Die seit Jahren unzureichende Investitionsfinanzierung der Länder sowie rückläufige bis ausbleibende Renditen der Krankenhausträger bringen auch einen weiteren Aspekt ins Spiel, der sich mit der zielgerichteten Allokation von Investitionen in Bau und Infrastruktur sowie Medizintechnik beschäftigt. Dies geht in manchen Projekten soweit, dass mehrere Standorte zu Gunsten eines zentral gelegenen neuen Standortes unter Nutzung von Mitteln des Strukturfonds aufgegeben werden.

Erfolgsfaktoren

Voraussetzungen für das Gelingen einer Verbundbildung bzw. einer Fusion liegen zunächst in der Etablierung eines entsprechenden Vertrauensverhältnisses zwischen den potenziellen Partnern sowie der Bereitschaft der Partner, bisherige tra-

Der Hauptgrund einer Verbundbildung sollte nicht die Verhinderung der Insolvenz eines Partners sein. Auch die gesellschaftsrechtliche Übertragung löst das Problem nicht, sondern verschiebt es nur. Vielmehr sollten die Überlegungen aus einer Position der Stärke heraus angesto-

„Der Hauptgrund einer Verbundbildung sollte nicht die Verhinderung der Insolvenz eines Partners sein.“

dierte Denkmuster zu verlassen. Sind diese Voraussetzungen gegeben, sollten sich die Partner bewusst sein, dass es sich bei einer Verbundbildung um einen längeren, durch mehrere Phasen durchlaufenden Prozess handelt, der eines stringenten Vorgehens und eines professionellen Projektmanagements bedarf. Die ► Abbildung zeigt die typischen Phasen einer Verbundbildung.

Aufgrund der langen Laufzeit des Prozesses müssen Gremien früh in die Überlegungen einbezogen werden und zwischenzeitlich sollte man sich immer wieder des Einverständnisses aller Partner zu den Zwischenschritten im Prozess versichern. Begleitet werden sollte der gesamte Prozess durch eine gemeinsame Kommunikationsstrategie nach innen und außen.

ßen werden, auch wenn sich bereits Schwierigkeiten am Horizont zeigen. Dies bietet die wesentlich besseren Möglichkeiten, selbstgestaltend eine neue Struktur zu erarbeiten.

Die Ausbildung neuer gesellschaftsrechtlicher Strukturen mit allen anhängenden steuer-, kartell-, beihilfe- und kommunalrechtlichen Aspekten stellt häufig einen Stolperstein im Prozess der Verbundbildung dar. Hier empfiehlt es sich, frühzeitig machbare gesellschaftsrechtliche Konstrukte unter besonderer Würdigung von Gesellschaftsanteilen und Themen der Governance zu sondieren und zwischen den Partnern und Gesellschaftern hierzu einen Konsens herzustellen. Parallel dazu ist als wesentlicher Erfolgsfaktor eine gemeinsame medizinstrategische Ausrichtung hin auf ►

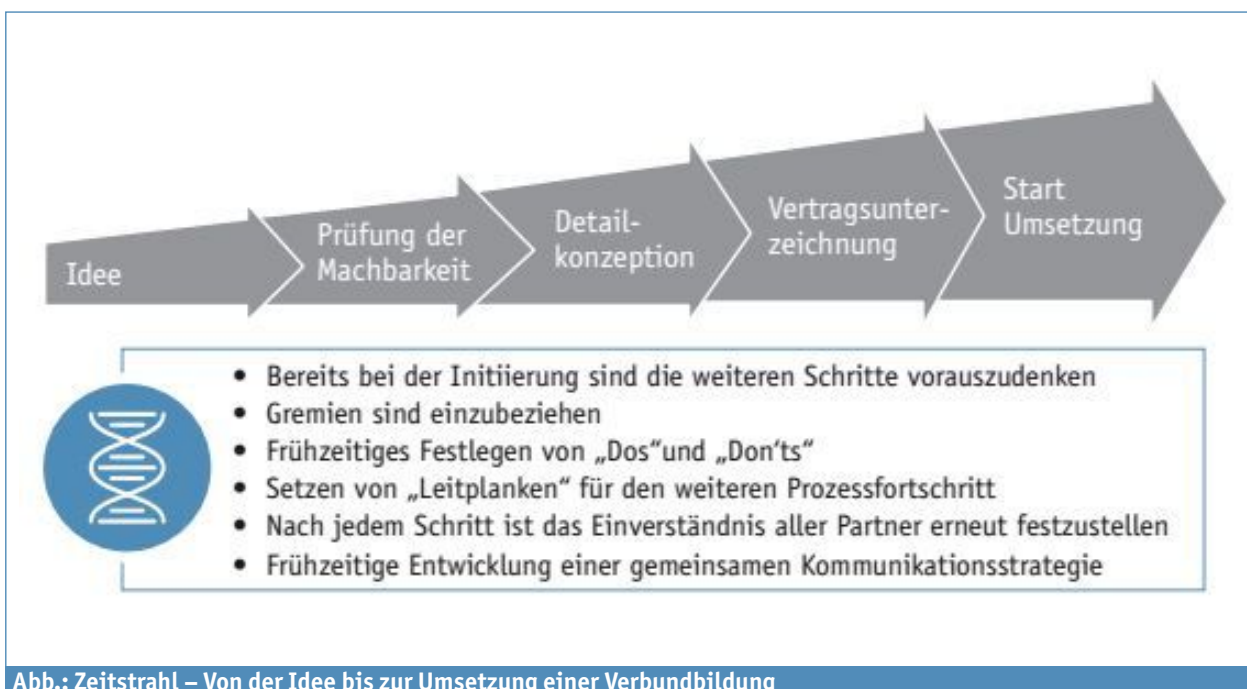


Abb.: Zeitstrahl – Von der Idee bis zur Umsetzung einer Verbundbildung

ein gemeinsames Zielbild zu entwickeln. Dies ist deshalb so wichtig, weil bei allen zusätzlichen Synergieeffekten auch im Sekundär- und Tertiärbereich der primäre Unternehmenszweck die Versorgung von Patienten ist und ein Verbund nur ge-

holding oder in einer fusionierten Konstruktion. Hierbei schafft insbesondere das Instrument der gemeinsamen Ergebnisverantwortung und des einheitlichen Managements die entscheidende Grundlage zur Herstellung der Verbindlichkeit.

des Diskussionshorizonts, der sich jetzt durch die aktuellen Herausforderungen bei der Bewältigung der Corona-Thematik in eine völlig andere Richtung entwickelt.

„Nicht unbeachtet bleiben kann ein ganz wesentlicher Erfolgsfaktor für eine Verbundbildung – die Unternehmenskultur. Bei verstärkter Zusammenarbeit bis hin zur Fusion von Krankenhäusern prallen immer unterschiedliche Unternehmenskulturen der einzelnen Einrichtungen aufeinander.“

Die Bildung strategischer Verbünde erscheint den Autoren weiterhin als ein sehr guter Weg zur Gestaltung der Gesundheitsversorgung, die Gestaltung eines medizinischen Leistungsangebots wird aber gegenüber der überwiegend ökonomisch betrachteten Sichtweise an Bedeutung gewinnen. Begriffe wie Versorgungsnotwendigkeit, Unter- Über- oder Fehlversorgung werden neu definiert und Lehren aus der Versorgung in Krisensituation gezogen werden müssen. Hierbei bieten u.E. insbesondere strategische Verbundkonzepte Vorteile, die auf einer Mehr-Campus-Lösung aufsetzen und sich nicht darauf fokussieren, Vorhaltungen für die Notfallversorgung zu reduzieren.

lingen kann, wenn hier von allen Partnern in die gleiche Richtung gearbeitet wird.

Bei der Neuausrichtung des medizinischen Zielbilds sollte die Chance zur Veränderung konsequent genutzt werden. Ein „Weiter so“ in neuen Strukturen mindert die Erfolgsaussichten einer strategischen Verbundbildung erheblich. Hierbei sind auch die Chancen der Digitalisierung konsequent zu nutzen. Dies reicht von der Harmonisierung der Krankenhausinformationssysteme bis hin zur Einführung telemedizinischer Anwendungen und Services.

Commitment ist wichtig

Als wesentlicher Erfolgsfaktor ist herauszustellen, dass strategische Verbünde ein ausreichendes Maß an Verbindlichkeit erreichen müssen. Eine Abstimmung und ein gemeinsames Verhandeln bei der Auswahl einer Laborgemeinschaft mögen ausreichend sein, bei der Neuaufstellung eines medizinischen Leistungsportfolios reichen Absprachen nach unserer Erfahrung jedoch nicht aus. Selbst wenn hierzu auf Managementebene Einigkeit besteht, heißt das noch lange nicht, dass die verantwortlichen Leistungserbringer der gleichen Meinung sind und entsprechend steuern. Hier stehen oftmals einzelvertragliche Regelungen oder persönliche Befindlichkeiten im Wege. Eine gemeinsame Ausrichtung gelingt unseres Erachtens nur in gesellschaftsrechtlich auf eine Leitung ausgerichteten Strukturen wie beispielsweise einer gemeinsamen Ausbildung einer Unternehmens-

Nicht unbeachtet bleiben kann ein ganz wesentlicher Erfolgsfaktor für eine Verbundbildung – die Unternehmenskultur. Bei verstärkter Zusammenarbeit bis hin zur Fusion von Krankenhäusern prallen immer unterschiedliche Unternehmenskulturen der einzelnen Einrichtungen aufeinander. Das ist völlig normal und auch gut so, denn die Unternehmenskultur bildet die Identität eines Unternehmens. Im Rahmen einer strategischen Verbundbildung muss eine neue Unternehmenskultur erst wachsen. Dabei ist es wichtig, dass nicht eine vorbestehende Kultur als „überlegen“ und eine andere als „unterlegen“ ins „Rennen“ geht, sondern dass bei der Bildung der Unternehmenskultur des neuen Verbundes wichtige Aspekte der jeweilig unterschiedlichen Kulturen transparent und wertfrei mitgebracht werden dürfen und in einem gemeinsamen Prozess in gegenseitiger Wertschätzung eine neue Vision entwickelt wird. Hieraus wird die Entstehung der Unternehmenskultur des neuen Verbundes wesentlich geprägt. Auch ist dies ein länger dauernder Prozess, der weit über die Umsetzung der Verbundstruktur aktiv begleitet werden muss.

Zukünftige Entwicklungen

Nachdem in den letzten 20 Jahren die Diskussion zur Entwicklung der Krankenhauslandschaft in Deutschland überwiegend gesundheitsökonomisch und auf eine Reduzierung der Angebotsstruktur hin getrieben war, zeigt sich erstmals mit den Gesetzgebungsverfahren zur Stärkung der Pflegeberufe eine Erweiterung

Wir sind gespannt auf die weiteren Diskussionen und Entscheidungen zur Gestaltung der Krankenhauslandschaft in Deutschland mit dem Fokus einer zukunftssicheren Versorgung. ■

Dr. Christoph Gries

Senior Manager Strategie und Organisation
im Krankenhaus
Curacon GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Am Mittelhafen 14
48155 Münster
Christoph.Gries@curacon.de

Dr. Christian Heitmann

Partner, Leiter des Geschäftsbereichs
Unternehmensberatung
Curacon GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Am Mittelhafen 14
48155 Münster
Christian.Heitmann@curacon.de