

Spezialisieren und Cluster bilden

Auf die absolute Größe ihrer Krankenhäuser kommt es nicht an. Freigemeinnützige Träger sollten sich ihre starke Verankerung in der Region zu Nutze machen und auf Spezialisierung im Verbund setzen. Dann haben sie große Chancen am Markt zu bestehen.

Text: Harald Schmitz und Katrin Schottke

Freigemeinnützige Einrichtungen bilden für die Gesundheitsversorgung der Bundesrepublik Deutschland eine wichtige Basis. Mit rund 38 Prozent der Krankenhäuser stellen freigemeinnützige Träger den größten Anteil dar. In freigemeinnützigen Krankenhäusern werden rund 36 Prozent aller stationären Patienten in allen Versorgungsstufen behandelt.

Allerdings gehen die Leistungen freigemeinnütziger Einrichtungen weit über die reine stationäre Krankenhausversorgung hinaus: In freigemeinnütziger Trägerschaft befinden sich ebenfalls Einrichtungen der Jugend- und Familienhilfe, der Alten- und Behindertenhilfe sowie Aus-, Fort- und Weiterbildungsstätten. Mit den insgesamt mehr als 130 000 Einrichtungen in allen diesen Bereichen und mehr als 1,4 Millionen Beschäftigten sind freigemeinnützige Träger ein wichtiger Player in der Gesundheits- und Sozialversorgung, wie die Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege 2004 ausgewiesen hat.

Herausforderungen in der Gesundheitsversorgung

Wettbewerbliche Strukturen gewinnen im System der sozialen Sicherung, insbesondere in der Gesundheitsversorgung eine wachsende Bedeutung. Dies stellt auch Träger freigemeinnütziger Einrichtungen angesichts eines zunehmenden Konzentrationsprozesses vor neue Herausforderungen und erfordert eine eindeutige Positionierung am Gesundheitsmarkt.

Es stellt sich also die Frage, welche Strategien für freigemeinnützige Träger und Einrichtungen besonders geeignet sind, um den wachsenden Herausforderungen adäquat zu begegnen und zukunftsfähige Strukturen zu schaffen.

Beispiele zukunftsfähiger Konzepte

Bei der Betrachtung zukunftsfähiger Konzepte für freigemeinnützige Träger fallen zwei gegensätzliche Entwicklungsrichtungen auf. Die erste Strategie macht sich die Regionalität des Krankenhausmarktes zu Nutze. Diese führt dazu, dass für eine gesicherte Marktposition eines Trägers nicht die absolute Größe einer Einrichtung oder eines Verbundes von Einrichtungen ausschlaggebend ist, sondern vielmehr der regionale Marktanteil. Ein Weg zur Stabilisierung und Ausweitung dieser Marktdurchdringung ist die Bildung regionaler Cluster, etwa im Rahmen eines Ringkonzeptes. Einzelhäuser der Grund- und Regelversorgung, die im Rahmen des fortschreitenden Konzentrations- und Privatisierungsprozesses ihre Stellung verlieren würden, können im Rahmen dieser trägerweiten Verbundstrategie gestärkt werden und weiterhin die bevölkerungsnaher Sicherstellung der regionalen Gesundheitsversorgung gewährleisten. Im Ringkonzept schließt sich ein Netzwerk gleichwertiger Partner (Krankenhäuser der gleichen Versorgungsstufe) zusammen. Für jeden Standort wird dann ein abgestimmtes einrichtungsübergreifendes Konzept entwickelt, wobei die einzelnen Häuser ihr Profil

Wir denken weiter.

Zum Beispiel für Geldanlagen.

Der neue BFS-Nachhaltigkeits-Fonds verfolgt einen hohen ethischen Anspruch. Dafür investiert das Fondsmanagement ausschließlich in Wertpapiere, deren Emittenten als nachhaltig eingestuft wurden.

Sprechen Sie mit uns. Über diese und andere attraktive Anlagemöglichkeiten.

Die Bank für Wesentliches.

www.sozialbank.de



**Bank
für Sozialwirtschaft**

Fotos: Deloitte



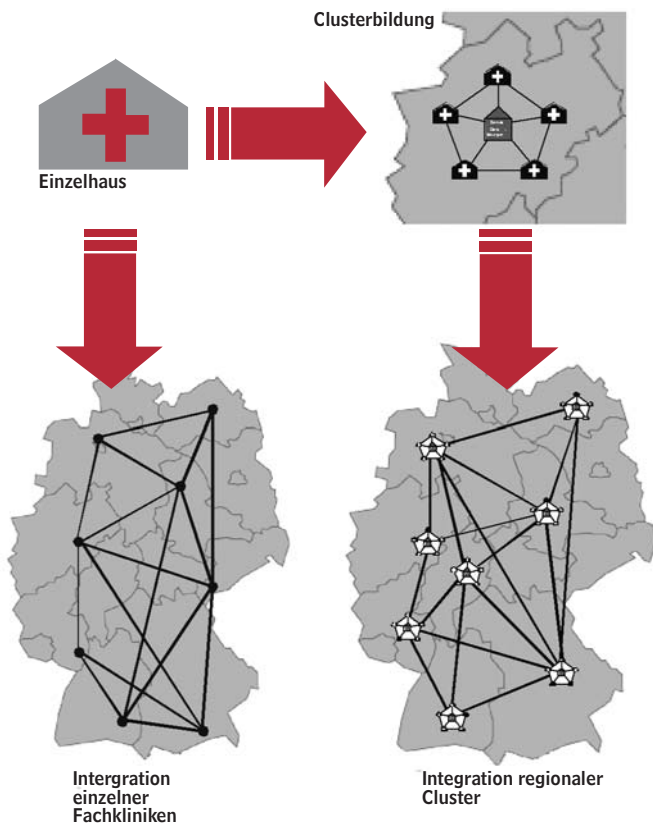
Unternehmensberater Kartin Schottke, Harald Schmitz: Ängste vor dem Verlust der Autonomie kann den Integrationsprozess im Verbund erschweren. Träger sollten dem mit ausgefeilten Kommunikationskonzepten begegnen, um die gewünschten Synergieeffekte realisieren zu können

durch unterschiedliche Schwerpunktbildung schärfen. Dies verhindert gleichzeitig, dass Einrichtungen eines Trägers innerhalb einer Region miteinander in einen Konkurrenzkampf um Patienten treten müssen. Über die Etablierung einrichtungsspezifischer Schwerpunkte hinaus können freigemeinnützige Einrichtungen zusätzlich von ihren Erfahrungen in anderen Sektoren profitieren und beispielsweise parallel bestehende Pflege- und Betreuungsangebote in das Konzept integrieren. Gleichzeitig ergeben sich Synergien in medizinischen und nicht-medizinischen Bereichen, die den potenziell kostensteigernden Effekten der Spezialisierung entgegenwirken. Denkbar ist hier beispielsweise eine Zentralisierung im Bereich Labor, Zentralsterilisation und der Administration. Die zweite Strategie besteht im Gegensatz dazu im Aufbau einer überregionalen „Dachmarke“. Bei dieser auf eine geografische Ausdehnung ausgerichtete Strategie steht der Aufbau eines überregionalen bundesweiten Netzwerkes im Mittelpunkt. Auch hier können unterschiedliche Wege zum Ziel führen: Einerseits bietet sich für

freigemeinnützige Einrichtungen der Bereich der kleineren aber dafür hochspezialisierten Fachkliniken an. In diesem Fall erfolgt der Auf- und Ausbau von Kompetenzen vertieft im einzelnen Fachgebiet und eine Profilbildung auf dieser Ebene. Alternativ dazu können die auf regionaler Ebene gebildeten Cluster in ein gemeinsames Konzept integriert werden, um damit weitere, dann überwiegend nicht-medizinische Synergien zu erschließen. Dies erfordert allerdings die konsequente Vernetzung, enge Zusammenarbeit und Zentralisierung wichtiger Teilaspekte. Diese betreffen zentrale Dienstleistungen wie Marketing, Einkauf oder Qualitätsmanagement genauso wie den Aufbau eines gemeinsamen, einrichtungsübergreifenden Know-How. Erfahrungen, erfolgreiche Prozesse und Fachwissen können intern weitergegeben und in anderen Einrichtungen ebenfalls etabliert werden. Genauso kann durch ein konzernweites Benchmarking den Einzeleinrichtungen der Weg zur Erreichung der „Best-Practice“ erleichtert werden. Schwierigkeiten können sich bei allen genannten Strategien daraus ergeben, dass in den einzelnen Einheiten Ängste vor dem Verlust der Autonomie entstehen, die den Integrationsprozess erschweren. Hier ist ein ausgefeiltes Kommunikationskonzept und Überzeugungsarbeit nötig, um die erwünschten Synergieeffekte tatsächlich realisieren zu können.

Cluster verbinden, Dachmarke aufbauen

Strategien für freigemeinnützige Kliniken



Konsequenz

Für freigemeinnützige Einrichtungen gibt es nicht „die Strategie“. Eine realistische Einschätzung der eigenen Position ist allerdings für einen Träger elementare Grundvoraussetzung, zur Identifikation der Entwicklungsrichtung. Zu berücksichtigen sind dabei jeweils die Entwicklung innerhalb einer Region, wie die bevölkerungsbezogene Morbidität oder die Konkurrenz sowie die Kenntnis der Zukunftsfähigkeit geplanter Veränderungen im Leistungsspektrum oder bei Spezialisierung. Dazu gehören auf Fachabteilungen bezogene Prognosen. Dann können die einzelnen Entwicklungsschritte systematisch und erfolgreich angegangen werden und einen wertvollen Beitrag zur Zukunftssicherung freigemeinnütziger Träger leisten. Zu bedenken ist ebenfalls die zunehmende Bedeutung selektiver Verträge zwischen Krankenversicherungen und Leistungserbringern. Alle Strategien müssen darauf ausgerichtet sein, durch Vorteile im Bereich Markt, Qualität oder Kosten optimale Voraussetzungen auch hierfür zu schaffen.

Autoren: Prof. Dr. Harald Schmitz ist Partner im Beratungsunternehmen Deloitte und Professor für Betriebswirtschaftslehre an der DRK-Fachhochschule in Göttingen. Katrin Schottke ist Business Analyst bei Deloitte

Kontakt: haschmitz@deloitte.de