

Vernetzte Versorgungsstruktur



VON FRANK KUNSTMANN

Frank Kunstmann ist Volkswirt und seit 2005 Referent im Bereich Research der Bank für Sozialwirtschaft AG. Einer seiner Schwerpunkte ist der Krankenhaussektor. f.kunstmann@sozialbank.de

Auch für die Sozialwirtschaft ergeben sich Vorteile aus einer regionalen und intersektoralen Verbundbildung in der Gesundheitswirtschaft. Das ist ein Ergebnis des neuen »Marktreports Krankenhaus« der Bank für Sozialwirtschaft.

Die Krankenhäuser stehen im Spannungsfeld zwischen Versorgungsauftrag, knapper werdenden personellen Ressourcen, regulierten Leistungsentgelten und einer wachsenden Angewiesenheit auf den Kredit- und Kapitalmarkt. Hinsichtlich der Investitionsfähigkeit stellt sich die Frage nach zukunftsfähigen Geschäftsmodellen.

Für die Gewährleistung eines nachhaltigen Finanzierungserfolgs beobachtet die Bank für Sozialwirtschaft AG fortlaufend die Entwicklungen im Krankenhaussektor und darüber hinaus in den vor- und nachgelagerten Leistungsbereichen. Im aktuellen »BFS-Marktreport Krankenhaus 2014« werden die bisherigen und für die Zukunft zu erwartenden strukturellen Veränderungen der Krankenhausversorgung sowie deren wesentliche Einflussfaktoren analysiert. Darauf aufbauend werden ein Szenario zur Krankenhaus-Versorgungsstruktur im Jahr 2030 entworfen und Voraussetzungen genannt, die Krankenhausunternehmen zur Bewältigung der damit verbundenen Herausforderungen erfüllen müssen.

Bisherige Entwicklungen in der Krankenhausbranche

Im analysierten Zeitraum von 2002 bis 2012 hat sich die Zahl der Krankenhäuser und der aufgestellten Betten verringert. Die Dynamik des Ausdünnungsprozesses hat sich in den letzten Jahren jedoch abgeschwächt.

Demgegenüber haben sich die Behandlungsfälle sowie die Fallschwere

erhöht. Weitere signifikante Entwicklungen sind u. a. die Verlagerung der Marktanteile von der öffentlichen zur privaten Trägerschaft, die sinkende Anzahl der Krankenhausträgerschaften, die zunehmende Beteiligung der Krankenhäuser an der ambulanten medizinischen Versorgung sowie die steigende Belastung der Beschäftigten im pflegerischen Dienst. Zudem sind die durchschnittlichen Fallkosten angestiegen; dabei haben sich die Zinsausgaben mehr als verdoppelt. Die wirtschaftliche Situation der Krankenhäuser hat sich nach einer Verbesserung im Zeitraum von 2008 bis 2010 in den Folgejahren wieder merklich verschlechtert.

Einflussfaktoren der weiteren strukturellen Entwicklung der Krankenhausversorgung

Aus heutiger Sicht lassen sich wesentliche Einflussfaktoren einschätzen, die mit hoher Wahrscheinlichkeit künftig zu strukturellen Veränderungen der Gesundheitsversorgung führen werden.

So wird sich der Bedarf an medizinischen Leistungen insgesamt erhöhen, vor allem durch eine steigende Zahl älterer, multimorbider und chronisch kranker Menschen. Der Bedarf wird sich jedoch auf regionaler Ebene deutlich unterschiedlich entwickeln. Zudem wird der medizinisch-technische Fortschritt weitere und schonendere Diagnose- und Therapiemöglichkeiten eröffnen. Deren Inanspruchnahme wird sich im Bereich elektiver Behandlungen mit zunehmen-

der Transparenz noch stärker an der Leistungsqualität orientieren.

Zugleich wird sich der bestehende Fachkräftemangel regional ungleichmäßig stark verschärfen. Dabei ist eine Zuspitzung des Stellenbesetzungsproblems im ärztlichen Bereich insbesondere in ländlichen Regionen sehr wahrscheinlich. Hinsichtlich examinierter Gesundheits- und Krankenpflegekräfte ist auch in Ballungsräumen mit Engpässen zu rechnen.

Die Länder werden im Rahmen der ihnen weiterhin obliegenden Planungshoheit den Gestaltungsspielraum der Krankenhausunternehmen vergrößern. Zur Sicherstellung einer flächendeckenden bedarfsgerechten Versorgung werden die zuständigen Landesbehörden dennoch in unterschiedlichem Maße als notwendig erachteten Konzentrations- und Spezialisierungsprozess beobachten und diesen gegebenenfalls steuern. Unabhängig von der Ausgestaltung der Investitionsförderung in Form leistungsorientierter Pauschalen ist damit zu rechnen, dass im Zuge der greifenden Schuldenbremse das zukünftig insgesamt bereitgestellte Fördermittelvolumen sinken wird. Dementsprechend wird sich der Eigen- und Fremdfinanzierungsbedarf der Krankenhausunternehmen weiter erhöhen.

Es kann davon ausgegangen werden, dass das leistungsbezogene und pauschalierende Vergütungssystem insbesondere für eine bessere Abbildung von Leistungen der Grund- und Notfallversorgung sowie von Extremkostenfällen schritt-

weise weiterentwickelt wird. Dabei kann die Einführung qualitätsbezogener Vergütungselemente nicht ausgeschlossen werden. Das Finanzierungspotenzial der Krankenhäuser wird dennoch begrenzt bleiben und die Realisierung von Ertragspotenzialen wesentlich durch deren Kostenstruktur bestimmt werden.

Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung bestehen insbesondere in Form von Spezialisierung und Prozessoptimierung sowie durch das Nutzen von Größenvorteilen in Konzernstrukturen und die Schaffung einer leistungs- und vergütungsadäquaten Einrichtungsstruktur. Es ist zu erwarten, dass versorgungsnotwendige Krankenhäuser im Bedarfsfall durch Zuschläge und Zuschüsse nach überwiegend einheitlichen Kriterien finanziell unterstützt werden.

Darüber hinaus werden die Möglichkeiten der Krankenhäuser zur Teilnahme an der ambulanten ärztlichen Versorgung sehr wahrscheinlich weiter verbessert. Hinsichtlich der allgemeinen wettbewerbsrechtlichen Fusionskontrolle sind für die Krankenhausbranche keine wesentlichen Änderungen zu erwarten. Im Wettbewerb um Patienten und Fachkräfte werden mit zunehmender Transparenz die Leistungs- und Betreuungsqualität sowie die Arbeitsbedingungen und Weiterbildungsmöglichkeiten an Bedeutung gewinnen.

Angesichts dieser Entwicklungen erfordert die Sicherung der Zukunftsfähigkeit von den Krankenhausunternehmen, die Effizienz weiter zu steigern, das Leis-

tungsvolumen zu stabilisieren, weitere Ertragsbereiche zu erschließen sowie das erforderliche Personal zu gewinnen und zu binden.

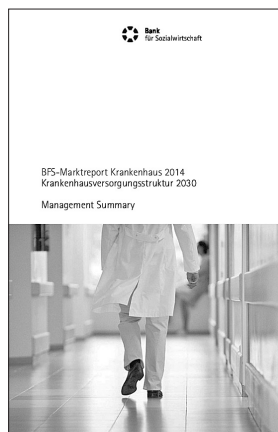
Zielführende strategische und operative Maßnahmen sind vor allem realisierbar mittels Konzernbildung und einer Diversifikation des Leistungsspektrums und durch sektorenübergreifende Kooperation in regionalen Versorgungsnetzen. Auch für andere Leistungserbringer und Akteure in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft ergeben sich Vorteile aus einer festen Verankerung im regionalen Versorgungsnetz und damit Anreize zur intersektoralen Verbundbildung. So können beispielsweise Pflegeeinrichtungen und soziale Dienste an der Versorgung chronisch kranker Menschen oder der Nachsorge insbesondere älterer Patienten im Anschluss an eine stationäre oder ambulante medizinische Behandlung partizipieren. Dabei haben vor allem Krankenhausunternehmen das Potenzial für die Umsetzung und das Management regionaler sektorenübergreifender Versorgungsnetze. Die Vernetzung der Akteure wird durch eine zunehmende Etablierung telemedizinischer Anwendungen mit entsprechenden Vergütungsregelungen unterstützt werden.

Das Szenario »Krankenhaus-versorgungsstruktur 2030«

Aus den genannten Rahmenbedingungen lassen sich künftige Entwicklungstrends ableiten, die zur folgenden Krankenhausversorgungsstruktur im Jahr 2030 führen werden (vgl. Grafik):

- Sowohl auf regionaler als auch auf überregionaler und nationaler Ebene sind die Krankenhäuser überwiegend in Konzernstrukturen organisiert.
- Zudem sind solitäre Fachkliniken als Nischenanbieter spezifischer Leistungen ein Teil der Versorgungsstruktur. An einigen Standorten wurden Einrichtungen geschlossen.
- Unter der deutlich geringeren Anzahl von Trägergesellschaften befinden sich auch international aufgestellte Gesundheitskonzerne und Medizintechnikhersteller.
- Eine signifikante Zahl ehemals öffentlicher Häuser ist in private Klinikkonzerne integriert. Die privaten Träger verzeichnen einen entsprechend höheren Anteil an Krankenhausbetten.





Der vollständige »BFS-Marktreport Krankenhaus 2014: Krankenhausversorgungsstruktur 2030« kann zum Preis von 49,-Euro (inkl. MwSt. und Versandkosten) per E-Mail bestellt werden: kommunikation-research@sozialbank.de. Eine kurze Zusammenfassung ist kostenlos auf der Webseite der Bank für Sozialwirtschaft herunterladbar: www.sozialbank.de/fileadmin/templates/_files/Publikationen/Offenlegungsberichte/Summary_Marktreport_KH_2014_final.pdf

- Gleichwohl sind die öffentlichen Träger gewichtige Akteure im Krankenhausmarkt. Unter deren Einrichtungen befinden sich neben Universitätskliniken vor allem Häuser der Schwerpunkt- und Maximalversorgung sowie große regionale Krankenhauskonzerne, aber auch psychiatrische Fachkliniken und vereinzelt kleine versorgungsnotwendige Krankenhäuser.
- Der Marktanteil freigemeinnütziger Träger hat sich im Jahre 2013 im Vergleich zu heute leicht verringert.
- Vor allem innerhalb lokaler Krankenhauskonzerne ist das Leistungsspektrum der Kliniken stärker spezialisiert.
- Die Krankenhäuser sind in regional individuell gestaltete Versorgungsnetze eingebunden, in denen sie sektorenübergreifend mit anderen Leistungserbringern intensiv kooperieren.
- Dabei wird die Versorgung insbesondere der chronisch kranken Menschen gesteuert durch ein professionelles Netzwerk- und Case-Management auf der Basis telemedizinischer Anwendungen.
- Dieses Versorgungsmanagement wird zum Teil von darauf spezialisierten Dienstleistern erbracht, aber auch von Krankenhäusern, die sich in einem Versorgungsnetz als Nukleus positioniert haben. Darunter gibt es

Krankenhäuser, die sich zu Gesundheitsversorgern mit einem lokal diversifizierten Leistungsspektrum u. a. mit ambulanten medizinischen Leistungen sowie Rehabilitations- und Pflegeleistungen entwickelt haben und damit zum Teil in einer monopolnahen Position einen breiten Bereich der Gesundheitsversorgung abdecken.

Konsequenzen für Leistungserbringer und Einrichtungsträger

Die zukunftsorientierte Ausrichtung des Geschäftsmodells ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für eine nachhaltige Positionierung in der Versorgungsstruktur und damit Voraussetzung für die Sicherung der Investitionsfähigkeit. Dabei haben sowohl die Krankenhausunternehmen als auch die anderen Leistungsanbieter in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft insbesondere die folgenden Herausforderungen zu bewältigen:

- Eine erfolgreiche Konzern- und Verbundbildung sowie eine nachhaltig erfolgreiche sektorenübergreifende Kooperation erfordern gemeinsam formulierte Ziele und Strategien. Dies ist eine ganz wesentliche Voraussetzung und zugleich sehr schwierige Aufgabe. Denn dabei sind die oft unterschiedlichen Erwartungen und Motivationen des Einrichtungsmanagements und der Entscheidungsorgane der Trägergesellschaften in Einklang zu bringen. Bei Krankenhausfusionen müssen zudem die unterschiedlichen Managementphilosophien und Unter-

unter ökonomischen Restriktionen zunehmend der Beantwortung ethischer Fragen und der professionellen Umsetzung einer für den Patienten direkt erfahrbaren Werteorientierung.

- Die erfolgreiche Realisierung von Maßnahmen wie beispielsweise eines effektiven Qualitäts- und Risikomanagements erfordert auch, bei allen am Leistungsprozess beteiligten Mitarbeitern das Verständnis für diese Maßnahmen zu schaffen und sie durch Wertschätzung zur Umsetzung der entsprechenden Vorgaben zu motivieren.
- Für die Gewinnung und Bindung der erforderlichen Fachkräfte im ärztlichen und pflegerischen Bereich ist von Bedeutung, dass neben angemessenen Gehältern und Sozialleistungen attraktive Arbeitsbedingungen sowie umfassende Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten bestehen und diese effektiv kommuniziert werden.
- Für den Zugang zum Kreditmarkt ist neben einer guten Bonität und angemessenen Sicherheiten vor allem eine plausibel dargelegte Kapitaldienstfähigkeit unabdingbar. Eine Herausforderung dabei ist, dass die Höhe der während des Finanzierungszeitraums bereitgestellten leistungsbezogenen Investitionspauschalen nicht garantiert ist und diese deshalb nicht zur Kreditbesicherung herangezogen werden können. Für den Kapitalmarktzugang sind darüber hinaus insbesondere die Rechtsform des Krankenhausunternehmens, das erforderliche Finanzierungsvolumen und eine professionelle Finanzkommunikation von Bedeutung.

»Die Leistungserbringer müssen auf regionaler Ebene stärker kooperieren«

nehmenskulturen zusammengeführt sowie die Organstrukturen angepasst werden.

- Im Wettbewerb ist mit zunehmender Transparenz von Bedeutung, dass eine nachweisbar hohe Leistungs- und Betreuungsqualität nachhaltig sichergestellt wird. Darüber hinaus bedarf es hinsichtlich der Erbringung medizinischer und pflegerischer Leistungen

Zur Bewältigung dieser Herausforderungen müssen die notwendigen unternehmerischen Entscheidungen rechtzeitig getroffen und umgesetzt werden. Erforderlich dafür sind kompetente und handlungsfähige Organstrukturen in Form von professionellen Aufsichtsgremien und Management-Know-how sowie eine offene Kommunikation mit der Bank des Vertrauens.