

## Kolumne

## Im Verbund steuern

Krankenhäuser, die einen Verbund anstreben, benötigen ein gemeinsames, leistungsfähiges Controlling, das alle Häuser steuert. Dazu bedarf es sowohl technischer als auch politisch-rechtlicher Voraussetzungen.

Von Prof. Dr. Günter Neubauer

Die deutsche Krankenhausversorgung ist durch viele und kleine Krankenhäuser gekennzeichnet. Dies war erforderlich, solange die Mobilität der Bevölkerung lokal begrenzt und die Krankenhausmedizin weniger ausdifferenziert war als heute. Inzwischen hat die Mobilität der Bevölkerung einen hohen regionalen Grad erreicht, und die Krankenhausmedizin differenziert sich immer stärker in kleinere, aber hoch spezialisierte Abteilungen oder Kliniken. Beides macht eine Neuordnung der Krankenhausversorgung erforderlich.

Der theoretisch einfachste Weg, die Zusammenlegung der Krankenhausstandorte zu größeren Einheiten, stößt auf nachhaltigen Widerstand der betroffenen Krankenhausträger und der Bevölkerung. Ein wesentliches Hindernis stellt auch der beträchtliche Investitionsbedarf dar. Als reale Alternative bietet sich eine Abstimmung und Steuerung benachbarter Krankenhäuser im Verbund an. Verbundlösungen verlangen allerdings eine übergreifende, konsistente Versorgungssteuerung in der Region. Dazu sind einerseits die Mitwirkung und Zustimmung der jeweiligen Krankenhausträger und andererseits ein einrichtungsübergreifendes Controlling-System erforderlich. Letzteres gelingt am leichtesten, wenn alle Verbundhäuser das gleiche oder zumindest ein kompatibles Informations- und Rechnungssystem haben. Nach unserer Einschätzung ist es leichter, die technische Voraussetzung zu erfüllen als die politisch-rechtliche. Schließlich muss in einer Verbundlösung mit koordinierter Leistungsabstimmung jedes Verbundkrankenhaus Leistungsbereiche abgeben, erhält dafür aber die Möglichkeit, sich tiefergehend zu spezialisieren.

Da die politisch-rechtlichen Hindernisse oft unüberwindbar sind, beherrschen in Deutschland nur Verbünde den Markt, die nicht direkt eine Veränderung des Leistungsportfolios der einzelnen Krankenhäuser verlangen, sondern sich auf Zentralisierung von patientenfernen Leistungen konzentrieren. Zwar können diese Verbünde Einsparungen erzielen, doch können sie nicht den Reformdruck auf die Krankenhausstruktur kompensieren. Dies gilt auch und gerade für überregionale Verbünde, die sogar nicht selten vom eigentlichen Problem der regionalen Versorgungsoptimierung für die Patienten ablenken.

Ein leistungsfähiges Controlling muss alle Verbundkrankenhäuser steuern, wie das heute mit den Abteilungen innerhalb eines Krankenhauses geschieht. So müssen die Geschäftsführer aller Verbundkrankenhäuser den Belegstatus oder die Notfallkapazität aller Häuser direkt abrufen können. Ebenso müssen etwa die chirurgischen oder internistischen Abteilungen der Verbundhäuser ihre Daten untereinander online austauschen und die Patientenversorgung im Verbund optimieren.

Der Autor ist Direktor des Instituts für Gesundheitsökonomik in München.



27. April 2017  
**Markt und Wettbewerb für Controller**  
Berlin

28. April 2017  
**Dokumentation und Erlössicherung**  
Berlin

11. bis 12. Mai 2017  
**24. Deutscher Krankenhaus-Controller-Tag 2017**  
Kongresshotel am Templiner See, Potsdam

23. Mai 2017  
**Wirtschaftliche Verpflegungsleistungen in Kliniken und Senioreneinrichtungen**  
Eisenach

1. Juni 2017  
**Persönliche Haftung und professionelle Aufgabenerfüllung von Aufsichtsräten**  
Köln

Aktuelle Veranstaltungen auf [www.dvkc.de](http://www.dvkc.de)

## Stichwort des Monats

## Strategische Planung

Krankenhäuser, die ohne strategische Zielplanung arbeiten, weisen signifikant häufiger ein negatives Betriebsergebnis auf als Einrichtungen, die ihre Strategie definiert und implementiert haben. Als wichtigste Gründe für eine Strategieentwicklung geben die Einrichtungen unter anderem den Wettbewerbsdruck, den demografischen Wandel und die Krankenhausreform an. Auch die Nähe zu einem Maximalversorger spielt in der Strategieentwicklung eine große Rolle. Zu empfehlen ist den Häusern eine Implementierung mit konkreten Unternehmenszielen und den entsprechenden Maßnahmen für die nächsten fünf Jahre.

Quelle: Curacon Krankenhausstudie 2015