

Franchising: Der dritte Weg für defizitäre Kliniken?

Wenn Kliniken nicht mehr in der Lage sind, wirtschaftlich bestehen zu können, bleibt ihnen bisher entweder der Gang in die Insolvenz oder die Privatisierung. Auf dem Rhein-Main Zukunftskongress in Offenbach wurde ein dritter Weg zur Diskussion gestellt: Klinik-Franchising.

Von Thomas Grether



McDonald's, Burger King oder Subway, die französische Hotelgruppe Accor, Holidayland Reisebüros, die Autovermietung Hertz, Apollo-Optik – allesamt erfolgreiche Franchisesysteme mit großen Markennamen. Das Konzept: Ein selbstständiger Unternehmer kauft als Franchisenehmer eine bereits am Markt gut funktionierende Geschäftsidee. Per Vertrag darf er die Marke nutzen und muss im Gegenzug eine Gebühr an die Zentrale abführen. Eingekauft wird ebenfalls über die Zentrale. Die gibt zumeist strenge Vorgaben – wie einheitliches Aussehen der Räume – vor, verpflichtet den Franchisenehmer, Logos an Büros, Läden oder Firmenwagen prangen zu lassen, und überprüft, ob die Qualität stimmt. Der Franchisegeber berät auch betriebswirtschaftlich, schaltet bundesweite Werbung und sorgt sich um das Marketing und das gute Image der Marke.

Von 1998 bis 2009 ist nach Auskunft des Deutschen Franchiseverbandes die Zahl der Franchisesysteme um 50 Prozent auf 950 gewachsen. 57 000 selbstständige Unternehmer sind hierzulande Franchisenehmer. Gemessen an insgesamt 3,6 Millionen Unterneh-

men in Deutschland ist das zwar immer noch gering. Aber Politik und Wirtschaft erwarten ein weiteres Wachstum in den nächsten Jahren.

Jetzt kommt eine neue Franchise-Idee hinzu: Franchising für Krankenhäuser – mit dem Markennamen „Krex“. Fred Andree, Krex-Erfinder, berät als Consultant Krankenhäuser, oft kommunale. Etwa 100 betreut er zusammen mit seiner 16-köpfigen Beraterschar bundesweit nach eigenen Angaben. Kern des Krex-Konzeptes: Es wird an rechtlich und unternehmerisch selbstständige Franchisenehmer übertragen. Kommunale Kliniken beispielsweise bleiben öffentlich. Landräte oder Oberbürgermeister, die einen Krex-Franchising-Vertrag unterzeichnen, erwerben die Nutzung am Systemvertrag, die mit Pflichten verbunden ist: Alle Klinikmitarbeiter der obersten Führungsebene werden von der Kienbaum-Personalberatung, Partner des Krex-Franchisesystems, per Assessment-Center überprüft. Erweisen sich die Klinikmanager als ihrer Aufgabe nicht gewachsen, haben diese genau ein halbes Jahr Zeit, mithilfe von Schulungen ihre Defizite abzustellen. Gelingt ihnen das nicht und fallen sie abermals im Assessment-Center durch, besorgen die Kienbaum-Headhunter neues Personal.

Zu den Kooperationspartnern des Krankenhaus-Franchisesystems gehört neben Kienbaum auch die Agentur Wok. Die Forschungsgruppe Metrik, weiterer Krex-Partner, erhebt Marktdaten und unterstützt mit Mitarbeiter-, Patienten- und Einweiserbefragungen. Mittels der ausgewerteten Befragungsergebnisse kann das Krankenhausmanagement Probleme erkennen und diese beheben – auch mit Unterstützung der Franchisezentrale.

Die wichtigsten Partner der Krex-Franchisegeber sind Fondsgesellschaften. Ist ein Krankenhaus ins Franchisesystem aufgenommen, erhält es finanzielle Unterstützung

von diesen externen Geldgebern, um seinen Investitionsrückstand aufzuholen und den neuesten Stand der Medizin anbieten zu können.

Städtische Kliniken müssen nur das Logo ändern

Kleinere kommunale Krankenhäuser, die Franchisenehmer werden wollen, durchlaufen ein mehrstufiges Bewertungsverfahren. Zunächst wird eine erste Einschätzung der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen mithilfe eines Quick-Checks vorgenommen: Sind die medizinischen Qualitätsdaten befriedigend? Ist das Leistungsspektrum angemessen? Ein Wirtschaftsprüfer, der Zugriff auf eine Bilanzdatenbank mit vergleichbaren Kliniken hat, bewertet die monetären Daten. Die Krankenhäuser erhalten dann eine Schulnote von „sehr gut bis dahin, wo ohnehin bald das Licht ausgeht“, sagt der Krex-Erfinder. Kliniken, die in diesem Bewertungsmuster eine Vier erhielten, müssten sich sehr kritischen, zusätzlichen Prüfungen stellen. Zeige die Ampel Rot, verzichte Krex auf einen Franchising-Vertrag.

Nach Abschluss des Franchising-Vertrags, meist mit einer Laufzeit von fünf Jahren, werden die Aufbauleistungen von Krex und dessen Partnern festgeschrieben. Sofern ein Umbau des Hauses erforderlich ist und Immobilienfonds finanziell unterstützen müssen, beträgt die Mindestvertragslaufzeit zehn Jahre. Erst dank dieser Aufbauleistungen würden viele Franchisenehmer überhaupt franchisefähig. Architekten kontrollieren, wie Arbeitsprozesse mithilfe baulicher Veränderungen verbessert werden können. Ärztliche Koryphäen analysieren möglichen Verbesserungsbedarf. Anschließend erfolgt die Sanierung. Prozesse werden verbessert. Im Logo des Franchisenehmers müssen „Krex“ und das Logo des Franchisegebers stehen. Ein kommunales Klinikum ist aber nicht verpflichtet, als Franchisenehmer seinen Markennamen zu ändern.

Ein Businessplan definiert, in welche Strukturen investiert wird. Vor allem aber wird festgelegt, wie und wann die Schulden infolge der Restrukturierung zurückgezahlt werden können. Das muss das Krankenhaus nach einigen Jahren selbst leisten können. Auf diese Weise würden kommunale Kliniken, die in die roten Zahlen abgeglitten sind, wieder am Markt positioniert.

„Die Idee eines Franchisesystems für Krankenhäuser ist auf den ersten Blick außerordentlich interessant“, sagt Hans-Ulrich Schmidt, Geschäftsführer des Klinikums Offenbach. Vor dem Hintergrund eines geschlossenen Marktes mit Planbetten und staatlichen Versorgungsaufträgen erscheine der Ansatz durchaus neu. Dabei gehe es letztlich um die Übertragung von Erfolgsfaktoren der „Gewinner-Krankenhäuser“, die sich im Bereich des Marktes neu ausrichten und positionieren. „Es geht auch um die Nutzung von Synergieeffekten durch einen Franchiseverbund, ähnlich wie eine Kettenbildung, allerdings auf rein schuldrechtlicher Bindung, auch von unterschiedlichen Trägergruppen, mit dem Ziel, medizinische Qualität und Wirtschaftlichkeit auf hohem Niveau zu sichern.“

Zwei Häuser angeblich kurz vor Vertragsabschluss

Hessische Krankenhäuser, die auf öffentliche Fördermittel angewiesen sind, müssen sich an den Leitfaden halten, den Andrees Beratungsfirma im Auftrag des hessischen Gesundheitsministeriums entwickelt hat und der jetzt bindend für alle Hospitäler in der Mitte Deutschlands ist – völlig unabhängig von Krex.

Noch gibt es kein Krankenhaus, das Krex beigetreten ist. Ein Haus in öffentlicher Trägerschaft mit 220 Betten im Norden Deutschlands stehe kurz vor Vertragsabschluss. Ebenso ein mittelgroßer, kommunaler Klinikverbund im Süden der Republik.