

# Franchising für Krankenhäuser – der dritte Weg als Alternative zur Krankenhausprivatisierung oder Schließung

Von Fred Andree, Diplom-Ingenieur, Diplom-Wirtschaftsingenieur und Dr. Ursula Ennemann, Diplom-Betriebswirtin, KREX GmbH

## Herausforderungen im Krankenhausmarkt

Der wirtschaftliche Druck auf Krankenhäuser hat in den vergangenen Jahren stark zugenommen und wird sich auch weiterhin verschärfen. Es ist daher nicht verwunderlich, dass sich die Pressemeldungen häufen, wie z. B. „Fehlbetrag der Klinik liegt bei 2 Mio. Euro – zukunftsfähiger Weg wird gesucht“ oder „Krankenhausdefizit steigt auf 4 Mio. Euro – Bürger protestieren gegen Schließung“.

Viele Krankenhäuser haben bislang noch keine ausreichenden Maßnahmen getroffen, um sich im harten Wettbewerb erfolgreich zu positionieren. Es kommt erschwerend hinzu, dass bei vielen insbesondere öffentlichen Krankenhäusern ein erheblicher Investitionsstau vorliegt, den die meisten Träger aus eigener Kraft nicht mehr auflösen können. In dieser Situation erscheint den Krankenhausträgern oftmals der Verkauf des Krankenhauses als einfache und naheliegende Konsequenz. Doch sind die Krankenhausprivatisierung oder – im schlimmsten Fall – die Krankenhausschließung die einzigen und zugleich richtigen Wege aus der Krise?

## Erfolgsfaktoren von Krankenhäusern

Gerade in schwierigen Zeiten zeigt sich, welche Unternehmen gut vorbereitet sind, auf finanzielle Reserven zurückgreifen können und eine zukunftsorientierte Strategie verfolgen. Auch unter den zunehmend belastenden Rahmenbedingungen des Krankenhausmarkts wird deutlich, welche Krankenhäuser zu den Gewinnern und welche zu den Verlierern gehören. Ein erfolgreiches Krankenhaus zeichnet sich insbesondere aus durch

- eine klare strategische Positionierung (Ausrichtung medizinisches Leistungsspektrum),
- professionelle Vernetzung (Synergieeffekte durch regionale und überregionale Kooperationen),
- die konsequente Durchführung der erforderlichen Investitionen,
- eindeutige und unternehmensstrategische Führungsstrukturen,
- zeitnahe Entscheidungen und entsprechende Umsetzung durch die Organe (Flexibilität) und
- ein empfängergerechtes Berichtswesen und zielorientierte Steuerung.

Es stellt sich die Frage, wie diese Erfolgsfaktoren in ihrer Gesamtheit auf defizitäre Krankenhäuser übertragen und umgesetzt werden können. Ein bekanntes Konzept zur Übertragung von Erfolgsfaktoren bietet das Franchising.

## Franchising für Krankenhäuser

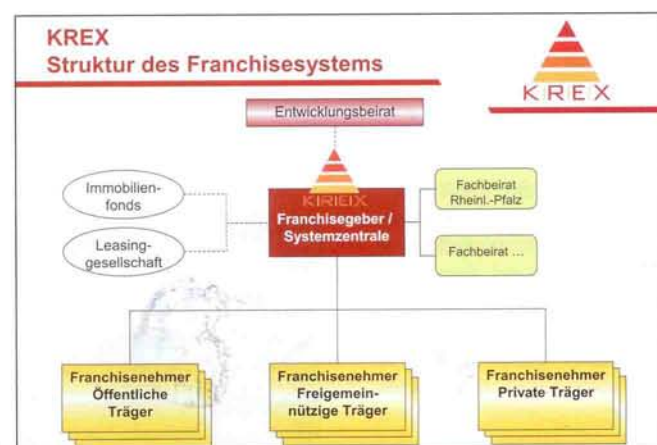
Franchising besteht in der Übertragung eines erfolgreichen Geschäftskonzepts an rechtlich selbstständige und unabhängige Kooperationspartner. Der Franchisegeber gewährt seinen Franchisenehmern das Recht und legt ihnen gleichzeitig die Verpflichtung auf, ein Geschäft entsprechend seines Konzepts zu betreiben.<sup>1</sup>

Die KREX GmbH hat ein Franchise-System für Krankenhäuser

<sup>1</sup> In Anlehnung an: Deutscher Franchise Verband e. V., Europäischer Franchise Verband, 2009

entwickelt. Mithilfe des KREX Franchise-Systems werden die Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Krankenhausführung geschaffen. Trotzdem verbleiben die Eigentumsrechte des Krankenhauses beim bisherigen Krankenhausträger. Durch das Franchising werden alle notwendigen Weichen gestellt, um den wirtschaftlichen Erfolg langfristig zu sichern und das Krankenhausmanagement zu unterstützen.

Die Struktur des Franchisesystems sieht die KREX GmbH als Franchisegeber und Systemzentrale vor. Franchisenehmer des Systems sind je nach Trägerschaft öffentliche, freigemeinnützige und private Krankenhäuser. Die folgende Abbildung zeigt die grundlegende Struktur des Franchisesystems:



Struktur des KREX Franchise-Systems

Für die Aufbauphase des KREX Franchise-Systems wird ein Entwicklungsbeirat eingerichtet. Der Entwicklungsbeirat unterstützt den Franchisegeber anfänglich und stellt sicher, dass die Praxisnähe und erfolgreiche Umsetzbarkeit des Systems stets im Fokus bleiben. Die Mitglieder des Entwicklungsbeirats sind erfahrene Führungspersonen aus dem Krankenhauswesen und aus renommierten Beratungsunternehmen. Darüber hinaus sind dem Franchisegeber Fachbeiräte zugeordnet. Die Fachbeiräte werden vom Franchisegeber gebildet und setzen sich je nach Bundesland aus Vertretern des Landes (z. B. Dezernatsleiter des zuständigen Ministeriums), Vertretern von Krankenhausträgern usw. zusammen. Aufgabe der Fachbeiräte ist es, bei der übergreifenden Entwicklung des Franchise-Systems zu beraten und Empfehlungen zur fortlaufenden Verbesserung des Franchise-Systems auszusprechen.

Der Systemzentrale sind darüber hinaus eine Leasinggesellschaft und Immobilienfonds zugeordnet. Gesellschaft und Fonds stehen als Finanzierungsinstrumente zur Verfügung. Das Fondsvolumen der beiden Anbieter umfasst insgesamt über 1 Mrd. Euro. Damit setzt die KREX-GmbH einen besonderen Leistungsschwerpunkt bei alternativen Beschaffungs- und Finanzierungsvarianten. Die Zusammenarbeit mit Immobilienfonds ermöglicht es, wirtschaftlich attraktive Angebote für das Krankenhaus umzusetzen.

Über die Leasinggesellschaft können bei Bedarf z. B. Leasingverträge im Bereich der Medizintechnik abgeschlossen

werden. Durch eine entsprechend zugeschnittene Refinanzierung werden für die Krankenhäuser interessante Angebote entwickelt.

## Vorgehensweise von KREX

Die Vorgehensweise zur Einführung des KREX Franchise-Systems in einem Krankenhaus umfasst drei wesentliche Schritte:



Vorgehensweise zur Einführung des KREX Franchise-Systems

Im **ersten Schritt** führt KREX einen Quick-Check durch, mit der Zielsetzung, das Ausmaß der Krise des Krankenhauses zu erfassen und die Zukunftsaussichten abzuschätzen. Der Quick-Check umfasst eine quantitative Kennzahlenanalyse, die mittels einer Jahresabschlussdatenbank für Krankenhäuser durchgeführt wird. Diese Analyse führt KREX in Zusammenarbeit mit einer renommierten Wirtschaftsprüfungsgesellschaft durch. Neben den quantitativen Kennwerten wird der Franchisenehmer auch anhand von qualitativen Parametern beurteilt. Dazu gehört z. B. die Bewertung der Führungsstrukturen und des Images. Abschließend erfolgt die Analyse der medizinischen Leistungsstrukturen des Franchisenehmers auf Grundlage des §21-Datensatzes. Anhand von Referenzwerten von vergleichbaren stationären Einrichtungen (ausgehend von der Krankenhausgröße und der Fachabteilungsstruktur) wird der Franchisenehmer eingestuft. Position

Im Ergebnis stellt der Quick-Check dar, wie zukunftssicher die Situation des Krankenhauses ist. Ist es noch ausreichend positioniert oder besteht bereits eine kritische bzw. gefährdete Lage? Der Quick-Check bildet die Basis für einen Vertrags-



Aufbauleistungen im KREX Franchise-System

abschluss mit KREX, kann aber auch dazu führen, dass ein Krankenhaus als nicht franchisefähig eingestuft wird. Im Falle eines erfolgreichen Vertragsabschlusses werden die Aufbau- und Betreuungsleistungen im zweiten und dritten Schritt der KREX-Vorgehensweise mit dem Krankenhaus festgelegt.

Die Aufbauleistungen werden im **zweiten Schritt** individuell für das Krankenhaus fixiert. Sie dienen dazu, das Krankenhaus so weit aufzubauen, dass ein erfolgreicher Start im Franchise-System möglich ist.

Die Aufbauleistungen untergliedern sich in vier Themenbereiche: Sanierung/Strategie, Prozesse/Organisation, Bauliche Zielplanung und Finanzierung. In allen vier Bereichen gilt es, die Defizite und Probleme des Krankenhauses so weit zu beheben, dass sich die Einrichtung nicht mehr in einer Krisensituation befindet und die Grundlagen für weiterführende Verbesserungen und eine gute Marktpositionierung geschaffen sind.

Der Themenbereich Sanierung/Strategie beinhaltet vor diesem Hintergrund die Verbesserung der Wirtschaftlichkeit, den Aufbau eines franchisekonformen Berichtswesens, die Anpassung der Führungs- und Entscheidungsstrukturen, die strategische Neuausrichtung der medizinischen Leistungen, die Bewertung und ggf. Veränderung von Kooperationen und vieles mehr.

Aufbauend auf den strategischen und sanierungstechnischen Anpassungen werden die grundlegenden Prozesse des Krankenhauses betrachtet. Nach Abschluss der Analyse wesentlicher Problemfelder in den Prozessabläufen entwickelt der Franchisegeber entsprechende Handlungsmaßnahmen und Lösungsvorschläge. Beispielsweise wird das Qualitätsmanagement-System des Krankenhauses aufgrund von spontanen, unangekündigten Vor-Ort-Begehungen durch den Franchisegeber getestet, bewertet und er erstellt konkrete Verbesserungsvorschläge.

Im Rahmen der baulichen Zielplanung wird der Gebäudebestand des Krankenhauses erfasst und bewertet. Eine umfassende Kenntnis des vorliegenden Gebäudebestands ist unerlässlich, um eine zukunfts- und ressourcenorientierte Entwicklung des Krankenhauses vornehmen zu können. Auf Basis einer entsprechenden Bestandsdokumentation lassen sich konzeptionelle Überlegungen zur Standortentwicklung ableiten, die in einem Raum- und Funktionsprogramm verdeutlicht werden.

Abschließend erfolgt im Rahmen der Aufbauleistungen die Betrachtung der Finanzierung. Denn eine Vielzahl der genannten Verbesserungen bzw. Veränderungen erfordert die Bereitstellung von finanziellen Mitteln. Daher erfolgt

1. die Berechnung des erforderlichen Kapitalbedarfs (Wie viel Geld wird zur Durchführung der unerlässlichen Veränderungen des Krankenhauses benötigt?),
2. die Ermittlung des Refinanzierungspotenzials (Wie kann das erforderliche Kapital zurückgezahlt werden?) und
3. die Darstellung von Finanzierungsalternativen (Welche Möglichkeiten der Finanzierung gibt es? Welche Vor- und Nachteile bieten konventionelle und alternative Finanzierungen? Ist beispielsweise Public Private Partnership eine Finanzierungsmöglichkeit für das Krankenhaus?).

Die Ergebnisse werden vom Franchisegeber im Rahmen eines Business Plans zusammengefasst und dem Krankenhaus zur

Verfügung gestellt. Auf Basis des Business Plans wird zudem geprüft, inwieweit die Fondsanbieter von KREX als wirtschaftliche Partner für das jeweilige Krankenhaus geeignet sind oder ob sich andere Anbieter als vorteilhaftere Lösung erweisen. Wenn die Fondsanbieter von KREX überzeugend sind und in die Finanzierung eingebunden werden, kann der Prozess der Einbindung vergleichsweise einfach und schnell erfolgen, da bereits wesentliche Grundsatzfragen zwischen KREX und den Fondsanbietern festgelegt wurden.

Nachdem mit den Aufbauleistungen von KREX das Krankenhaus zu einem franchisefähigen System entwickelt worden ist, können im dritten Schritt der KREX-Vorgehensweise die Betreuungsleistungen für das Krankenhaus festgelegt werden. Die Betreuungsleistungen sind als geregeltes Leistungspaket zu verstehen, durch das die fortlaufende Weiterentwicklung und Anpassung des Krankenhauses im Franchise-System gewährleistet wird. Die Betreuungsleistungen umfassen:

- Vergleich und Auswertung der Wirtschafts- und Leistungsdaten (Benchmarking, Balanced Scorecard)
- Überprüfung des Qualitätsmanagements
- Unterstützung bei der Personalentwicklung und -gewinnung
- Durchführung der Patienten-, Mitarbeiter- und Niedergelassenenbefragungen
- Entwicklung einer gemeinsamen Marketingkonzeption
- Durchführung des Verhandlungsmanagements (Budget, Vertragsmodelle)
- usw.

Sowohl bei den Aufbau- als auch den Betreuungsleistungen legt KREX als Franchisegeber besonderen Wert darauf, dass ein Wissenstransfer für die Franchisenehmer erfolgt. Die Krankenhäuser und ihre Mitarbeiter sollen mittel- bis langfristig in der Lage sein, die Rahmenbedingungen einer erfolgreichen Krankenhausführung zu erfüllen und eigenständig umzusetzen.

### KREX und Kooperationspartner

Es ist offensichtlich, dass die Betreuung der Franchisenehmer durch den Franchisegeber eine Vielzahl sehr unterschiedlicher Leistungen und Themengebiete umfasst. Der Franchisegeber arbeitet daher in bestimmten Fachfragen mit Kooperationspartnern zusammen. Es handelt sich um ausgewählte Kooperationspartner, die für die jeweiligen Themen- bzw. Aufgabenstellungen eine ausgezeichnete Fachexpertise vorweisen können.

Die folgende Abbildung zeigt beispielhaft vier Kooperationspartner, mit denen KREX zusammenarbeitet:



Die Zusammenarbeit von KREX mit ausgewählten Kooperationspartnern bietet den Franchisenehmern den Vorteil, dass die Steuerung und damit auch die Qualitätssicherung der Leistungen von KREX übernommen und gewährleistet werden.

### KREX Franchise-Handbuch

Das komplexe KREX Franchise-System ist in Form eines Franchise-Handbuchs dokumentiert. Das Franchise-Handbuch stellt einen umfassenden Ratgeber für den Franchisenehmer dar, in dem ausführliche Informationen zu allen wesentlichen Fragen des KREX Franchise-Systems enthalten sind. Darüber hinaus werden alle Einzelheiten dargestellt, die zur erfolgreichen Führung eines Krankenhauses im Rahmen des KREX Franchise-Systems notwendig sind. Neben den verbindlichen Regelungen, die der Franchisenehmer zwingend einhalten muss, enthält das Franchise-Handbuch auch Empfehlungen und Ratschläge für den Franchisenehmer. Jedem Franchisenehmer steht es frei, ob und inwieweit er die Empfehlungen für sich nutzt.

Das Franchise-Handbuch vermittelt das gesammelte Know-How von KREX und wurde über einen Zeitraum von 1,5 Jahren entwickelt und dokumentiert. Das Handbuch trägt entscheidend dazu bei, das Wissen des Franchisegebers an seine Franchisenehmer zu transferieren, d. h. es ist als Schulungsunterlage und Nachschlagewerk für die Mitarbeiter des Krankenhauses zu verstehen. Zielsetzung ist es, die Franchisenehmer in die Lage zu versetzen, ihr Krankenhaus im Rahmen des Franchise-Systems erfolgreich und eigenständig zu führen.

### Fazit

Der zunehmende wirtschaftliche Druck für Krankenhäuser stellt die Krankenhausträger immer häufiger vor die Entscheidung, wie sie ihre stationäre Einrichtung zukünftig weiterführen sollen bzw. können. Neben dem schlimmsten Fall der Krankenhausschließung erscheint die Privatisierung des Krankenhauses oftmals als einziger Lösungsweg.

Die KREX GmbH hat als Alternative dazu den „dritten Weg“ entwickelt, und zwar ein Franchise-System für Krankenhäuser. Mit Hilfe des KREX Franchise-Systems werden die Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Krankenhausführung geschaffen. Trotzdem verbleiben die Eigentumsrechte des Krankenhauses beim bisherigen Krankenhausträger.

Das KREX Franchise-System ist ein neuer und im ersten Moment unkonventionell erscheinender Ansatz der erfolgreichen Krankenhausführung. Obwohl die KREX GmbH erst seit kurzer Zeit besteht, ist das Interesse des Krankenhausmarkts zur Teilnahme am Franchise-System bereits jetzt sehr groß.

KREX sieht sich in der Verantwortung als Partner, das Krankenhaus gemäß der Struktur eines Franchise-Systems mittel- bis langfristig zu betreuen, in allen Entwicklungsschritten zu begleiten und zum Erfolg zu führen.

Einen besonderen Leistungsschwerpunkt setzt KREX bei alternativen Beschaffungs- und Finanzierungsvarianten. Die Zusammenarbeit mit Immobilienfonds ermöglicht es, wirtschaftlich attraktive Angebote für das Krankenhaus umzusetzen.

*KREX und Kooperationspartner (Auszug)*