

36. BBDK-Frühjahrskolloquium vom 27.-29. Februar 2020
„Wie viel Krankenhaus braucht das Land?“

Ist der Verbund die Lösung? Pro und Contra

Olaf Klok

Geschäftsführer Elisabeth Vinzenz Verbund (EVV)

...ist DAS noch die Frage?...

Verbund als Lösung? Pro und Contra

- ▶ 65% aller Krankenhäuser sind in Verbünden
- ▶ 71% aller KH < 600 Betten sind in Verbünden
- ▶ 50% aller KH > 600 Betten sind in Verbünden
- ▶ 93% Flächenabdeckung durch Verbundkrankenhäuser
- ▶ **Verbundkrankenhäuser haben tendenziell bessere Betriebsergebnisse**

Quelle: CURACON, Krankenhausverbünde - Rückgrat der Versorgung, 2018

Mit anderen Worten:

- ▶ Es ist kein (Wettbewerbs-) Vorteil mehr, in einem Verbund zu sein!
- ▶ Möglicherweise kann es aber ein Nachteil sein, nicht in einem Verbund zu sein!

... wahr ist aber auch...

Verbund ist keine Garantie für Erfolg!

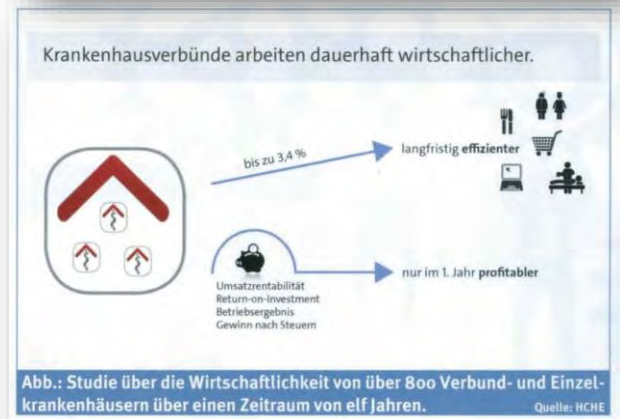
- ▶ 1. Viele Krankenhausverbünde sind defizitär oder haben aktuell deutlich schlechtere Ergebnisse erzielt, als in den Vorjahren.
- ▶ 2. Durch den Eintritt in einen Verbund werden Krankenhäuser nur im ersten Jahr profitabler und nur über einen längeren Zeitraum effizienter.

Quelle: Büchner; Winter; Schreyögg: Verbundstrukturen im deutschen Krankenhausmarkt- Auswirkungen von Verbundeintritten auf Effizienz und Profitabilität. KU Gesundheitsmanagement 3/2015. S. 21-23.



Quelle: Geschäftsberichte der Kliniken; Roland Berger

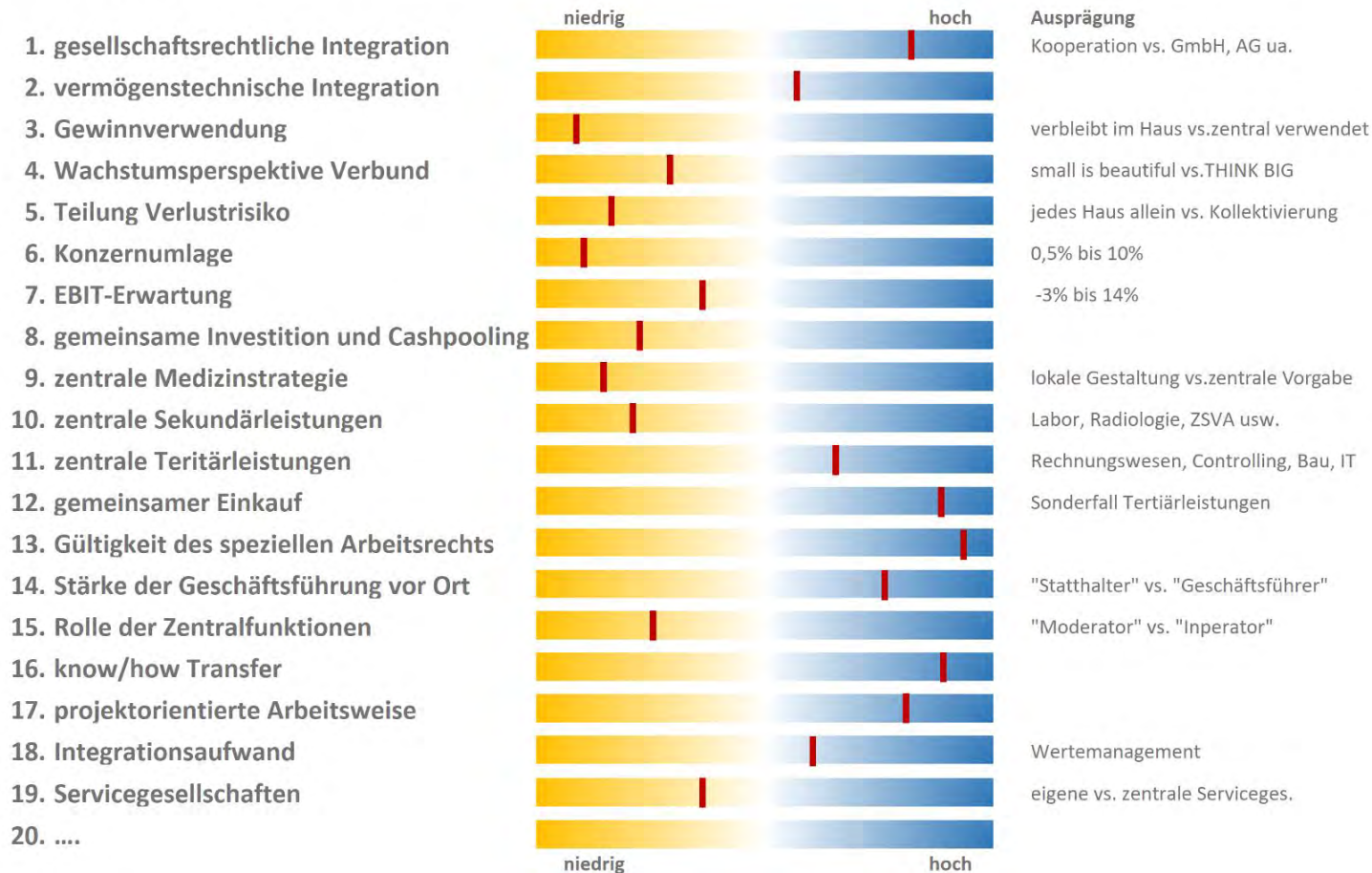
Jahresergebnis der Krankenhäuser / Nur wenige Krankenhäuser in Baden-Württemberg erwirtschaften positives Jahresergebnis.
(© Grafik obs/Roland Berger)



Übrigens: Es gibt nicht DEN Verbund!

„... jeder Jeck ist anders...“

Verbundprofil:



Verbund ist auch kein Selbstzweck!

„Grau ist alle Theorie –
entscheidend ist auf'm Platz“

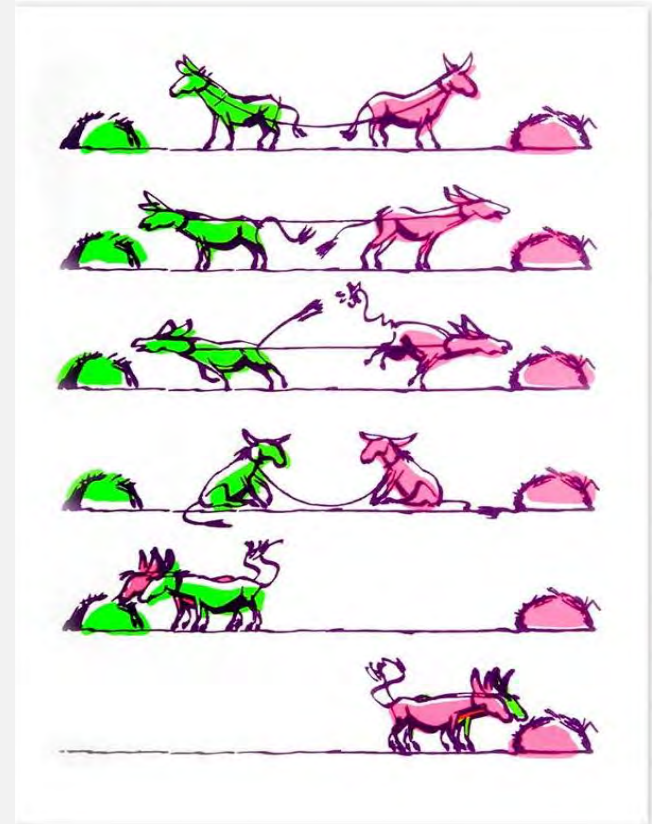
Alfred „Adi“ Preißler, BvB-Legende



- Verbund „gelingt“ in der Regel „vor Ort“. Und nicht „auf dem Papier“!

Verbundarbeit im Alltag

- verhandeln
- probieren
- streiten
- lernen
- Lösungen finden
- Erfolge feiern



Verbundziele im EVV

- ▶ Der Elisabeth Vinzenz Verbund soll dazu beitragen, auch weiterhin **caritative Arbeit** unter veränderten wirtschaftlichen wie sozialpolitischen Rahmenbedingungen zu ermöglichen und eine jahrhundertealte christliche Tradition **zukunftssicher** zu gestalten.
- ▶ Es ist erklärtes Ziel, die Herausforderungen der Zukunft in Bereichen der **Krankenhausfinanzierung**, des **Fachkräftemangels** in Medizin und Pflege sowie die stärker gewordene **Wettbewerbsorientierung** auf dem Gesundheitsmarkt **miteinander besser** zu lösen.
- ▶ Durch **Wissenstransfer und die Bündelung gemeinsamer Kräfte** eröffnet der Elisabeth Vinzenz Verbund den beteiligten Einrichtungen **strategische und wirtschaftliche Vorteile**.
- ▶ Der Elisabeth Vinzenz Verbund strebt eine **dezentrale und projektorientierte Arbeitsweise** mit umfassendem Erfahrungs- und Wissensaustausch an. Damit soll es gelingen, intensiver als bisher voneinander zu lernen, während die Eigenständigkeit und die individuelle Unternehmenskultur aller Einrichtungen erhalten bleiben.

Beispiel: Verbundziele konkreter

1. DEN HERAUSFORDERUNGEN DER KRANKENHAUSFINANZIERUNG WIRD GEMEINSAM BEGEGNET.

Das bedeutet, dass gemeinsam Kostenvorteile realisiert werden bzw. Leistungspotentiale ausgeschöpft werden, die jedes Haus alleine nicht hätte ausschöpfen können. Skalen- und Degressionseffekt sollen in diesem Zusammenhang genauso realisiert werden, wie eine verbesserte Fixkostendeckung durch gemeinsame bzw. zentrale Leistungserbringung insbesondere in den Sekundär- und Tertiärbereichen. Als **Erfolgskriterium** dient eine Rendite/Jahr von mindestens 3% im EVV insgesamt; damit soll die dauerhafte Investitionsfähigkeit des Verbundes sichergestellt werden.

2. VORTEILE IM WETTBEWERB ERGEBEN SICH FÜR DIE EINZELNEN KRANKENHÄUSER DES VERBUNDES DURCH WISSENSTRANSFER UND BÜNDELUNG GEMEINSAMER KRÄFTE.

Das bedeutet, dass in den Hauptwettbewerbsfeldern „Qualität“, „Wirtschaftlichkeit“ und „Leistungsfähigkeit“ Aktivitäten zentral gebündelt werden oder durch eine gemeinsame Wissensbasis jedes einzelne Haus in die Lage versetzt wird seine Wettbewerbsposition selbständig zu verbessern. **Erfolgskriterium** ist der messbare Vorteil jedes einzelnen Verbundkrankenhauses im Wettbewerb ausgedrückt in Qualitätsführerschaft, steigende Marktanteile und Erhöhung der Rentabilität.

3. DER ELISABETH VINZENZ VERBUND STREBT EINE DEZENTRALE UND PROJEKTORIENTIERTE ARBEITSWEISE MIT UMFASSENDEM ERFAHRUNGS- UND WISSENSAUSTAUSCH AN.

Das bedeutet, dass sich in der Organisation der Verbundarbeit die besonderen Autonomievorstellungen der einzelnen Verbundkrankenhäuser spezifisch reflektieren sollen. Damit grenzt sich der EVV eindeutig von anderen Klinikverbünden ab.

Als **Erfolgskriterium** gilt die Formel: So viel dezentral wie möglich, so viel zentral (wie im Hinblick auf die anderen Ziele) nötig. Die Führung des Verbundes findet somit im Spannungsfeld dezentral zu koordinierender Aufgaben und (wirtschaftlich vorteilhafter) zentraler Leistungserbringung statt.

Beispiel: Verbundziele noch konkreter



menschlichkeit-verbindet.de



Ist der Verbund die Lösung?

Ist DAS wirklich noch die Frage?...

- ▶ Es ist kein (Wettbewerbs-) Vorteil mehr in (irgend-) einem Verbund zu sein!
- ▶ Kurzfristig bringen Verbünde „technisch“ ein bisschen mehr EBIT!
- ▶ Langfristig bringen Verbünde nur etwas, wenn eine echte „Gemeinschaft“ entsteht!
- ▶ Verbund funktioniert nicht als „Kollektiv der Schwachen“!
- ▶ Verbund ist nicht (vornehmlich) eine Institution sondern eine Praxis!
- ▶ Eher wichtig: Welcher Verbund passt zu meinem Krankenhaus bzw. welches Krankenhaus passt zu meinem Verbund.

Wenn dies geklärt ist, dann kann ein Verbund eine gute Lösung sein!

Wir sind Vielfalt!







Vielen Dank.

Backup

Einrichtungen

im Elisabeth Vinzenz Verbund



Der EVV in Zahlen

- ca. 200.000 Patienten (stationär)
- 8.600+ Mitarbeiter
- 3.800+ Betten
- 15 Krankenhäuser
- 10 MVZ
- 9 Bildungseinrichtungen
- 4 Altenpflegeeinrichtungen
- vertreten in 7 Bundesländern
- Umsatz in 2018 > 850 Mio. €

➤ Der EVV ist einer der größten katholischen Krankenhausträger-Verbünde in Deutschland.