

## Das erfolgreiche kommunale Krankenhaus

### Forschungsgutachten des Deutschen Krankenhausinstituts im Auftrag des Interessenverbandes kommunaler Krankenhäuser (IVKK)

### Zusammenfassung

Astrid Hanneken, Stefan König, Jannis Pulm, Margit Schmaus, Petra Steffen und Karl Blum

*Deutsches Krankenhausinstitut e.V.*  
Hansaallee 201  
40549 Düsseldorf  
[www.dki.de](http://www.dki.de)

Ansprechpartner: Dr. Karl Blum  
Tel.: 0211/ 47 051-17  
Fax: 0211/ 47 051-19  
E-Mail: [karl.blum@dkl.de](mailto:karl.blum@dkl.de)

Düsseldorf, Mai 2010

### Zielsetzung und Methodik

- Der Interessenverband kommunaler Krankenhäuser (IVKK) hat das Deutsche Krankenhausinstitut (DKI) beauftragt, die Situation und Erfolgsbedingungen speziell von kommunalen Krankenhäusern eingehender zu untersuchen. Die Studie umfasst drei methodische Ansätze: eine Analyse der amtlichen Krankenhausstatistik des Statistischen Bundesamtes, eine Kennzahlenanalyse von Jahresabschlussdaten von 108 Krankenhäusern und Fallstudien in fünf erfolgreichen kommunalen Krankenhäusern. Zentrale Themengebiete sind hierbei versorgungspolitische und regionalwirtschaftliche Aufgaben, Wirtschaftlichkeit und Leistungsfähigkeit.

### Analyse der amtlichen Krankenhausstatistik

- Die kommunalen Krankenhäuser tragen wesentlich zur Patientenversorgung bei. Sie stellen insbesondere im intensivmedizinischen Bereich sowie in der Schwerpunkt- und Spezialversorgung die Behandlung der Patienten sicher. Dies spiegelt sich insbesondere in der Marktführerschaft bei den Fall- und Bettenzahlen sowie der Zahl der Intensivbetten und Großgeräte wider. Die Marktposition konnten die kommunalen Krankenhäuser halten, obwohl sich die Marktanteile der kommunalen und privaten Krankenhäuser, gemessen an Betriebsstätten, infolge der zunehmenden Privatisierung in der Zeit von 1999 bis 2008 nahezu angeglichen haben.
- Die verschiedenen Träger decken unterschiedliche Marktsegmente ab. Die kommunalen Träger haben einen überproportionalen Anteil an Krankenhäusern mit mehr als 500 Betten und spielen somit für die Schwerpunkt- und Spezialversorgung eine herausragende Rolle. Die privaten Träger halten überwiegend kleinere Krankenhäuser mit bis zu 99 Betten vor. Diese Krankenhäuser haben sich vielfach auf bestimmte Leistungen oder eine bestimmte Patientenklientel spezialisiert oder haben keine bzw. einen eingeschränkten Versorgungsauftrag für gesetzlich Krankenversicherte.

- Die kommunalen Krankenhäuser stellen unter regionalwirtschaftlichen Aspekten den zentralen Arbeitgeber im Krankenhausesektor dar. Darüber hinaus übernehmen sie bei der Ausbildung eine wichtige gesellschaftspolitische Aufgabe und gewährleisten die Nachwuchssicherung beim nicht-medizinischen Personal. Die kommunalen Krankenhäuser sind, trotz rückläufiger Personalzahlen, führend nach Personalzahlen und stellen den höchsten Anteil an Ausbildungsplätzen.
- Die kommunalen Krankenhäuser arbeiten genauso wirtschaftlich wie die anderen Trägergruppen und haben ähnliche hohe Kosten je Fall wie die anderen Krankenhäuser. Aufgrund der strukturellen Nachteile und ihrer gemeinwohlorientierten Zielsetzung fallen die Personalkosten in kommunalen Krankenhäusern höher aus. Die Sach- und Zinskosten je Fall liegen jedoch unter denen der privaten Krankenhäuser.
- Die Leistungsfähigkeit kommunaler Krankenhäuser ist vergleichbar mit der von anderen Krankenhausträgern. Die kommunalen Krankenhäuser behandeln durchschnittlich ähnlich viele Fälle je Vollkraft wie die anderen Trägergruppen. In den kleinen kommunalen Krankenhäusern bis 199 Betten versorgen die verschiedenen Berufsgruppen sogar mehr Fälle als in den Krankenhäusern anderer Träger.
- Bei allen Trägergruppen dominieren sowohl in der Wichtigkeit als auch im Zielerreichungsgrad qualitätsorientierte Unternehmensziele. Den kommunalen Krankenhäusern sind darüber hinaus gemeinwirtschaftliche Ziele wie die Bevölkerung umfassend medizinisch zu versorgen und Arbeitsplätze zu schaffen und zu erhalten besonders wichtig. Demgegenüber streben die privaten Krankenhäuser erwartungsgemäß ökonomische Ziele wie die Gewinnerzielung oder eine möglichst hohe Kapitalrendite an. Die verschiedenen Trägergruppen sind durch ihre unterschiedliche Zielsetzung nur begrenzt vergleichbar.

- Die kommunalen Krankenhäuser tragen wesentlich zur flächendeckenden und wohnartnahen Versorgung bei. Insbesondere im ländlichen Raum wird die Versorgung der Bevölkerung durch die kommunalen Krankenhäuser sichergestellt. Hier wird insbesondere die Behandlung von schwereren Fällen durch die großen kommunalen Krankenhäuser gewährleistet. Die kommunalen Krankenhäuser sind anders als andere Träger in allen Regionen stark präsent und im ländlichen Raum vorherrschend.

### Kennzahlenanalyse von Jahresabschlussdaten

- Die Kapitalstrukturen (Eigenkapital-, Fremdkapital- und Sonderpostenquote) aller drei Trägerformen zeigen trotz ihrer unterschiedlichen Zielausrichtungen keine starken Abweichungen. In den einzelnen Trägergruppen sind allerdings zum Teil starke Unterschiede in den Kapitalstrukturen zu erkennen. Es gibt sowohl in Krankenhäusern kommunaler als auch privater Trägerschaft sehr solide bzw. weniger solide finanzierte Einrichtungen.
- Die unterschiedlichen Zielausrichtungen der verschiedenen Trägergruppen spiegeln sich auch in den Rentabilitätskennzahlen und den Betriebsergebnissen wieder. Bei kommunalen Krankenhäusern steht die adäquate medizinische Versorgung der Gesamtbevölkerung und das Interesse aller Beteiligten im Vordergrund. Die bedarfsgerechte Versorgung wird im Gleichgewicht zwischen Gemeinnützigkeit und Wirtschaftlichkeit erbracht. Krankenhäuser in privater Trägerschaft erreichen aufgrund ihrer ökonomischen Ziele der Gewinnerzielung bzw. Gewinnausschüttung erwartungsgemäß höhere Werte bei den Kennzahlen. Die Streuung der Betriebsergebnisrate nach Trägerschaft zeigt jedoch auch, dass der Erfolg der Krankenhäuser in privater Trägerschaft am stärksten variiert und durchaus auch negative Betriebsergebnisse verzeichnet werden.

- Alle Träger erzielen bei den Aufwandsintensitäten positive Ergebnisse. Kommunalen Krankenhäusern gelingt es, diese Ergebnisse zu erzielen, obwohl sie z.B. durch Tarifvertragsbindungen strukturell im Vergleich zu privaten Trägern benachteiligt sind.
- Die Anlagenstruktur ist bei allen drei Trägerformen positiv zu beurteilen. Das Anlagevermögen freigemeinnütziger oder kommunaler Krankenhäuser ist etwas älter als das privater Träger. Die Krankenhäuser sind aufgrund der Abnahme öffentlicher Investitionsfördermittel zunehmend gezwungen auf alternative Finanzierungsformen zurückzugreifen. Krankenhäuser in privater Trägerschaft können sich einfacher am Kapitalmarkt bedienen, um Ersatzinvestitionen zu tätigen, womit die vermeintlich bessere Anlagenstruktur der privaten Krankenhäuser zu erklären ist.
- Kommunale und freigemeinnützige Krankenhäuser bilden im Vergleich zu privaten Krankenhäusern Gewinnrücklagen. Diese fließen in Form von Investitionen wieder in das Unternehmen zurück. Private Krankenhäuser schütten ihre Gewinne i. d. R. an die Anteilseigner aus und verfügen daher kaum über Gewinnrücklagen.
- Entgegen der Aussagen vergleichbarer Studien ist eine rein ökonomische Beurteilung des Erfolgs aufgrund der wesentlichen Unterschiede sowohl in den Zielsystemen als auch in den Rahmenbedingungen der verschiedenen Krankenhausträger nicht möglich. Das belegen die großen Differenzen bei der Kennzahlenanalyse zwischen den Trägern sowie innerhalb einer Trägerschaft eindrucksvoll.

### Fallstudien erfolgreicher Krankenhäuser

- Ein maßgeblicher Erfolgsfaktor kommunaler Krankenhäuser ist die Umwandlung von einer öffentlichen in eine private Rechtsform. Infolgedessen werden veraltete, an Verwaltungsvorbildern orientierte Organisationsstrukturen abgelöst und die Krankenhäuser unabhängig von der Kommunalverwaltung geführt. Sie werden als rechtlich und wirtschaftlich eigenständige Unternehmen betrieben und als solche auch von der Politik akzeptiert. Der Einfluss der Kommunen hat sich verringert, da das Unternehmen Krankenhaus zunehmend als wichtiger Wirtschaftsfaktor der Region eingestuft wird.

- Die kommunale Trägerschaft sichert die strukturelle Weiterentwicklung des Krankenhauses im Sinne des öffentlichen Interesses. Hier ist insbesondere der Beitrag zur Beschäftigungssicherung am Standort zu nennen. Durch regelmäßige Investitionen in das kommunale Wirtschaftsunternehmen Krankenhaus werden viele Arbeitsplätze gesichert.
- Die übergeordneten kommunalpolitischen Gremien übernehmen die Rolle des Interessenvertreters und Moderators: Entscheidungen bezüglich des Krankenhauses werden unabhängig von parteipolitischen Interessen gefällt. Die anstehenden Themen werden in den kommunalpolitischen Gremien zwar kritisch diskutiert, die eingereichten Vorschläge der „Vor-Ort-Zuständigen“ werden jedoch in der Regel übernommen. Dabei erfolgt eine strikte Trennung der jeweiligen Aufgabenbereiche.
- Erfolgreiche kommunale Krankenhäuser weisen eine strikte und klar gegliederte Aufgabenverteilung in der Krankenhausführung auf. Es existiert jedoch eine zentrale Figur in der Form eines „Letztentscheiders“, der ähnlich der Definition eines alleinvertretungsberechtigten Geschäftsführers einer GmbH agiert. Auch seitens des Trägers genießt die Geschäftsführung weitgehende Handlungsfreiheit.
- Erfolgreiche kommunale Krankenhäuser zeichnet eine herausragend gute Zusammenarbeit sowohl zwischen allen hierarchischen Ebenen, über Parteigrenzen hinweg als auch innerhalb der gleichen hierarchischen Ebene aus. Die gute Zusammenarbeit – auch mit den Trägern – ist gleichzeitig Indikator und Garant für den Erfolg. Die Führung lässt sich durch eine positive freiheitliche Führung mit gleichzeitig klaren Zielvorgaben beschreiben. Daraus leitet sich die Motivation aller Beteiligten ab und dies beflügelt die Mitarbeiter zu Höchstleistungen weit über das normale Maß hinaus. Eine gute, offene und angstfreie Kommunikation sorgt für ein optimales Betriebsklima. Mittels diverser Angebote von Arbeitgeberseite zur Fort- und Weiterbildung der angestellten Mitarbeiter erhält das Krankenhaus hoch motivierte und gleichzeitig gut ausgebildete/fortgebildete Mitarbeiter.

- Erfolg ist in kommunalen Krankenhäusern im Wesentlichen eine Frage der Wertschätzung der Mitarbeiter und der Qualität der Führung. Hohe soziale Kompetenz, sozialer Anspruch und absolute Verlässlichkeit stehen dabei im Vordergrund. Nachhaltigkeit und Kontinuität bestimmen dabei das Bild kommunaler Krankenhäuser und tragen wesentlich zur Zielerreichung bei.
- Als Grundlage für das strategische Handeln dienen Masterpläne bzw. Strategiepläne. Allen zentralen unternehmerischen Entscheidungen liegt ein (flexibles) Konzept zu Grunde. Bei der Erstellung von Gutachten sowie bei der Umsetzung von erforderlichen Maßnahmen greift man auf externe Berater zurück.
- Erfolgreiche kommunale Krankenhäuser greifen auf neue, hoch innovative Vorgehensweisen zurück. Das Abweichen von klassischen Strukturen sowie das Beschreiten neuer Wege werden somit erleichtert. Auch hinsichtlich der Aufbauorganisation und der Zuweisung von Entscheidungskompetenzen lassen sich nennenswerte Unterschiede zu einer klassischen Aufbauorganisation ausmachen: Entscheidungskompetenzen sind klar gegliedert und erlauben somit den Krankenhäusern schnelle und flexible Reaktionen auf Marktveränderungen.

## Ausblick

- Kennzeichnend für das deutsche Krankenhauswesen ist die große Trägervielfalt von öffentlichen bzw. kommunalen, freigemeinnützigen und privaten Krankenhausträgern. Die Trägervielfalt in der Krankenhausversorgung wird auch künftig im Grundsatz erhalten bleiben, selbst wenn sich die Marktanteile zwischen einzelnen Trägergruppen verschieben sollten. Die einzelnen Trägergruppen werden weiterhin spezifische Marktsegmente bzw. Versorgungsschwerpunkte besetzen. Gemessen an den Personal-, Betten- und Fallzahlen werden die kommunalen Krankenhäuser langfristig Marktführer bleiben. Sie werden weiterhin sowohl in der wohnortnahen Grund- und Regelversorgung als auch in der flächendeckenden Spezial-, Schwerpunkt- und Maximalversorgung umfassend präsent sein.

- Die Trägerschaft ist nicht zwingend ein Garant für Erfolg oder Misserfolg, für Effizienz oder Unwirtschaftlichkeit. So zeigen sich auch innerhalb der Trägergruppen deutliche Unterschiede im Hinblick auf die Wirtschaftlichkeit und Leistungsfähigkeit. Vor allem bei den privaten und kommunalen Krankenhäusern gibt es sehr große Unterschiede innerhalb der Trägergruppe. In beiden Gruppen gibt es sowohl sehr erfolgreiche als auch weniger erfolgreiche Krankenhäuser.
- Die übergeordnete Unternehmensausrichtung von Krankenhäusern unterschiedlicher Trägerschaft dürfte einer völligen Angleichung von Unternehmensstrategien und operativen Maßnahmen zu ihrer Umsetzung gewisse Grenzen setzen: Für die privaten Krankenhäuser werden die ökonomischen Ziele wie die Erhöhung des Umsatzes oder Gewinns aufgrund ihrer eher erwerbswirtschaftlich Ausrichtung auch weiterhin eine höhere Priorität haben als für Krankenhäuser in öffentlicher oder freigemeinnütziger Trägerschaft. Demgegenüber werden die stärker gemeinschaftlich orientierten öffentlichen und freigemeinnützigen Krankenhäuser regionalwirtschaftlichen und versorgungspolitischen Zielen teilweise eine gleichrangige oder ggf. höhere Bedeutung zumessen als die privaten Krankenhausträger.
- Vor diesem Hintergrund kann somit nicht geschlussfolgert werden, dass erwerbswirtschaftlich ausgerichtete Krankenhäuser generell erfolgreicher sind als gemeinwirtschaftlich orientierte Krankenhäuser und umgekehrt. Vielmehr sind bei einem Vergleich von Trägergruppen stets auch die übergeordneten Unternehmensziele in Rechnung zu stellen.