



Michael Gellert

03.06.2019 11:15 CEST

Krisenmanagement im Krankenhaus

Gefühlt war nie mehr Krise in der deutschen Krankenhauslandschaft als aktuell. Der jüngst veröffentlichte [Krankenhaus-Rating Report](#) zeigt, dass sich die wirtschaftliche Lage weiter verschlechtert hat. Inzwischen schreibt jede vierte Klinik Verluste. Nach den Diskussionen auf dem [Hauptstadtkongress](#) zu dem Thema habe ich mich vergangene Woche auch auf der Expertentagung der Oberender AG an der Universität Bayreuth darüber austauschen können, welche Handlungsmöglichkeiten für Krankenhäuser in der Krise bestehen.

Politik als Unterstützer

In Bayreuth hat mich besonders beeindruckt, dass es auch kommunalen Häusern gelingen kann, aus der Verlustzone zu kommen. Was aber braucht es

dafür?

Den Medius Kliniken Esslingen hat nicht zuletzt die Unterstützung durch die Politik geholfen. Und ein vorab klar formuliertes Ziel für den Reformplan: Das Haus muss wirtschaftlich arbeiten und darf nicht dauerhaft am Tropf der Kommune hängen.

Transparente Kommunikation

Natürlich gehen Politiker in den Kommunen davon aus, dass sie mit Veränderungen ihrer Krankenhauslandschaft keine Pluspunkte in der Bevölkerung sammeln können. Nachvollziehbar, denn eine Krankenhausschließung, und sei es nur die einzelner Abteilungen, ist immer ein heikles Thema für die Region. Heinz Eininger, dem Landrat von Esslingen, ist es gemeinsam mit dem Klinikmanager Thomas A. Kräh gelungen, aus den defizitären Einrichtungen der Medius Kliniken heute wieder einen Versorger zu machen, der einen auskömmlichen Jahresüberschuss verzeichnet. Wichtig für den Erfolg war es, gerade bei den schwierigen Maßnahmen, der Bevölkerung und den Mitarbeitern Hintergründe und Perspektiven transparent zu erklären. Und so hat auch das Schließen unrentabler Abteilungen den Landrat nicht die Wiederwahl gekostet.

Der Krise den Schrecken nehmen

Grundsätzlich spielt die öffentliche Wahrnehmung für Kliniken eine große Rolle. Aus einer schlechten Reputation kann schnell eine wirtschaftliche Schieflage entstehen. Vom Verdacht auf Abrechnungsbetrug, Problemen mit der Hygiene oder dem Vorwurf von Behandlungsfehlern: Susanne Heintzmann, von Heintzmann Safeguard stellte verschiedene Szenarien dar, die ein Krankenhaus treffen können. Doch auf vieles kann man sich vorbereiten: Checklisten für den Ernstfall und der Blick auf wirklich alle Kommunikationskanäle sollten dazugehören.

Ist die wirtschaftliche Schieflage da, müssen sich Krankenhausmanager ihrer Verantwortung bewusst werden. Der Tatbestand der Insolvenz ist selbstredend eine harte Feststellung. Aus Sicht von Rechtsanwalt Dr. Mark Boddenberg liegt darin jedoch auch eine Chance: Denn auch ein Insolvenzverfahren kann für ein Haus der Weg in eine strukturierte Sanierung sein.

Tragfähige Finanzierung

Die Medius Kliniken haben bei den perspektivisch rentablen Abteilungen

insbesondere in die Qualität investiert. Andere Häuser haben es mit Spezialisierungen oder Kooperationen geschafft. Die Vorbereitung unterschiedlicher Szenarien wird immer wichtiger. Denn mit Blick auf die Finanzlage und die Strukturdiskussionen rund um die stationäre Versorgung, werden die Anforderungen an das Management und die wirtschaftlichen Herausforderungen für Krankenhäuser nicht abnehmen.

Um den Betrieb wirtschaftlich führen zu können, kommt es nach meiner Erfahrung im Kern darauf an, sich mit der eigenen Finanzierungsfähigkeit auseinander zu setzen. Der Zugang zu Fremdkapital kann letztlich von den Einrichtungen selbst gesteuert werden. Was ist das Unternehmensziel, wie sieht die Mittelfristplanung aus? Wie hoch kann und möchte ich mich verschulden, z.B. ausgedrückt als maximaler leverage ratio? All dies gibt frühzeitig Klarheit und hilft dabei schnell auf Marktveränderungen zu reagieren und erleichtert ohnehin den Zugang zu Fremdkapital.

Kurzum: Auch im regulierten Markt Krankenhaus gibt es im Grundsatz genug Stellhebel, die beeinflussbar sind. [Sprechen Sie uns an.](#)

Über die apoBank

Die Deutsche Apotheker- und Ärztebank (apoBank) ist die größte genossenschaftliche Primärbank und die Nummer eins unter den Finanzdienstleistern im Gesundheitswesen. Kunden sind die Angehörigen der Heilberufe, ihre Standesorganisationen und Berufsverbände, Einrichtungen der Gesundheitsversorgung und Unternehmen im Gesundheitsmarkt. Die apoBank arbeitet nach dem Prinzip "Von Heilberuflern für Heilberufler", d. h. sie ist auf die Betreuung der Akteure des Gesundheitsmarktes spezialisiert und wird zugleich von diesen als Eigentümern getragen. Damit verfügt die apoBank über ein deutschlandweit einzigartiges Geschäftsmodell.

www.apobank.de

Seit der Gründung vor 120 Jahren ist verantwortungsbewusstes Handeln in den Unternehmenswerten der apoBank fest verankert. Sie setzt sich fürs Miteinander ein, fördert Zukunftsprojekte, Kultur sowie soziales Engagement und investiert in Nachhaltigkeit und ökologisches Bewusstsein:

www.apobank.de/mehr-ermoeglichen

Kontaktpersonen



Ines Semisch

Pressekontakt

Pressesprecherin

ines.semisch@apobank.de

+ 49 211 - 5998 5308



Christoph Koos

Pressekontakt

Pressereferent

christoph.koos@apobank.de

+49 211 5998 154



Anita Widera

Pressekontakt

Pressereferentin

anita.widera@apobank.de

0211 5998 153