

# „Drei zukunftssichere Standorte“

■ ESSLINGEN: Patientenzahlen der Kreiskliniken steigen erneut – Nach der untersagten Fusion sieht Kräh das Klinikum Esslingen als wichtigsten Kooperationspartner

Im Dezember 2012 hat Thomas Kräh seine Stelle als Geschäftsführer der Kreiskliniken Esslingen GmbH angetreten – am Ende eines wirtschaftlich miserablen Jahres mit einem Defizit von 14 Millionen Euro und mitten in den Fusionsverhandlungen mit der Stadt Esslingen. Den Zusammenschluss mit dem Klinikum Esslingen stoppte dann das Bundeskartellamt. Die Kreiskliniken haben dennoch die Trendwende geschafft und sind aus den roten Zahlen heraus. Geschäftsführer Kräh stellte sich den Fragen von Roland Kurz.

Vor einem Jahr haben Sie die Trendwende bei den Kreiskliniken verkündet, was werden Sie bei der nächsten Bilanz mitteilen?

**Kräh:** Ich kann dieses Ergebnis natürlich jetzt nicht vorlegen, aber so viel darf ich schon sagen: Die Kreiskliniken haben 2014 wieder ein stetiges Wachstum der Patientenzahlen verzeichnet, knapp 1500 Patienten mehr. Wir sind von minus 14 Millionen Euro im Jahr 2012 auf minus 5 Millionen in 2013 runter und nun zu einem positiven Resultat gelangt, haben also eine schwarze Null erwirtschaftet.

Welche Faktoren haben diesen Gesundungsprozess ermöglicht?

**Kräh:** Zum einen die Patienten, die uns sehr stark die Treue gehalten haben, und die niedergelassenen Ärzte, die uns ihr Vertrauen schenken. Die hohe Patientenbindung wurde uns ja auch vom Bundeskartellamt bestätigt. Durch diese Patientenzahlen haben wir den Umsatz gesteigert. Dann ist enorm wichtig ist, dass das Personal mitzieht. Und wir haben zusammen mit dem Aufsichtsrat ein Stabilitätsprogramm beschlossen, mit knapp 60 Maßnahmen, wodurch wir fast drei Millionen Euro Sachkosten sparen konnten. Das allein reicht nicht aus. Wir haben zudem das Qualitäts- und Strategieprogramm "Fit für 2020" aufgelegt, das bei stetig wachsenden Patientenzahlen auch die Qualität garantiert.

Wie erreicht man hohe Qualität und wie misst man sie?

**Kräh:** Gemessen wird sie nicht vom Geschäftsführer, sondern von Instituten wie etwa der Deutschen Krebsgesellschaft, von EndoCert oder von der Zeitschrift Focus. In der Focus-Liste sind wir mit der Urologie in Ruit unter Professor Deger und mit der Diabetologie in Nürtingen mit Cherafz Römmle unter den Top-Kliniken.

Was müssen Sie in der Klinik tun, diese Qualität zu erreichen?



Thomas Kräh ist überzeugt: Durch die Aufgabe des Krankenhauses Plochingen und die Konzentration der Psychiatrie hat der Kreis künftig drei sichere Klinik-Standorte. Foto: Kaier

**Kräh:** Sie müssen das Personal schulen und sie brauchen ausgezeichnete Ärzte dazu, beispielsweise spezialisierte Chirurgen in der Endoprothetik oder bei den minimalinvasiven Eingriffen.

Schwarze Zahlen sind also auch ohne Fusion mit dem Klinikum Esslingen möglich. Wären sie mit Fusion noch besser?

**Kräh:** Das ist eine fiktive Frage. Ich mache kein Geheimnis daraus, dass ich mir die Fusion gewünscht hätte, weil damit ein noch attraktiverer Klinikkonzern entstanden wäre. Wir hätten dann nicht 220 Millionen Euro Umsatz, sondern 320 oder 330 Millionen. Aber das Kartellamt hat das untersagt, weil eine zu große Marktmacht entstanden wäre und das auch die Qualität beeinträchtigen könnte. Für uns kam diese Untersagung nicht ganz überraschend, deshalb haben wir schon 2013 begonnen, das neue

Strategieprogramm aufzustellen. Und ganz wichtig: Durch die Entscheidung des Kreistags optimieren wir unsere Struktur und reduzieren auf drei Standorte: Kirchheim, Nürtingen und Ruit. Jeder Standort hat mehr als 300 Betten und ist damit sehr zukunftssicher aufgestellt.

Ruit ist für Sie kein Sorgenkind mehr?

**Kräh:** Nein, mit 320 Betten liegt das Paracelsus-Krankenhaus Ruit deutlich über der kritischen Größe und ist seit zwei Jahren auf einem guten Weg, im vergangenen Jahr hatten wir einen Patientenzuwachs von zehn Prozent. Und für die Zukunft planen wir die Sanierung der älteren Gebäudeteile für 40 bis 60 Millionen Euro.

Doch das Krankenhaus Plochingen ist auf der Strecke geblieben, um den Gesamtbetrieb zu stabilisieren.

**Kräh:** Plochingen hatte nur rund 150 Betten, selbst Kirchheim war ein gefährdeter Standort. Durch die Verlagerung der Rheumatologie und der Psychiatrie von Plochingen nach Kirchheim ist dieser Standort erheblich gestärkt worden. Alle Patienten haben diesen Wechsel mitgemacht. Das wird sich 2016 fortsetzen, wenn die Psychiatrie aus der Stuttgarter Straße in Nürtingen auch nach Kirchheim zieht. Mit dem Neubau für die Psychiatrie beginnen wir dort in den nächsten Wochen. Diese Reduzierung von fünf auf drei Standorte ist ein Meilenstein für die kommunale Trägerschaft.

Nach ein letzter Blick auf die Fusion: Wie wird sich das Verhältnis zwischen Kreiskliniken und Klinikum Esslingen entwickeln? Droht wieder der alte Konkurrenzkampf?

**Kräh:** Wir haben während der Fusionsverhandlungen viele gemeinsame

Workshops gemacht, dabei ist die gegenseitige Akzeptanz und das Verständnis füreinander sehr gewachsen. Ich wünsche mir, dass wir nicht die Fehler der Vergangenheit machen und zum verschärften Wettbewerb zurückkehren. Esslingen ist mit über 600 Betten sicher, Ruit mit über 300 Betten ebenfalls, da kann man gut zusammenarbeiten. Das tun wir bereits bei der onkologischen Versorgung, bei der Gynäkologie und der Urologie. Das Klinikum Esslingen ist unser Kooperationspartner Nummer eins.

Die Personalausstattung in Kliniken ist ein Dauerthema. Die Personalkosten der Kreiskliniken galt als relativ hoch. Nun haben Sie mehr Patienten – haben Sie auch mehr Personal eingestellt oder haben Sie die Kostenquote verbessert?

**Kräh:** Diese Quote war im Jahr 2012 überdurchschnittlich hoch, mit 74 Prozent auch für kommunale Träger absolut unüblich und mit für das Defizit verantwortlich. Wir haben Patienten gewonnen, aber durch die Schließung von Plochingen auch Personal gewonnen – aus patientenfernen Bereichen wie Pfote oder Küche haben wir Personal in den Pflegebereich verlagert. Bei den Belastungskennziffern für das Personal stehen wir im Vergleich zu privaten Trägern gut da.

Und wie steht es um Personalmanagement und den Nachwuchs?

**Kräh:** Der Fachkräftemangel macht in Zukunft unsere Arbeit nicht einfacher. Wir wollen für das Personal ein attraktiver Klinikstandort bleiben. Deshalb bin ich dem Kreistag dankbar, dass er uns ermöglicht, in Plochingen einen Gesundheitscampus zu errichten. Wir investieren dort 2,7 Millionen Euro, um die Aus- und Weiterbildung des Personals zu konzentrieren. Ich halte nichts davon, irgendwo in der Europäischen Union Menschen zu akquirieren, die sich zunächst hier einfinden müssen. Langfristig muss man das Personal in der Region gewinnen.

Die Gesellschaft wird älter, die Patienten werden älter, zum Teil demenz. Was bedeutet das für die Pflege und für die Therapie?

**Kräh:** Die Demografie holt auch die Kliniken ein, wir werden mehr Patienten bekommen, weil die Krankheit mit dem Alter kommt. Dieser Herausforderung muss sich die Gesellschaft stellen, denn die Leistungen müssen finanziert werden. Insofern bin ich gespannt, was die Bundesländer-Kommission zur Gesundheitsreform an Lösungen aufzeigt.

Bundesgesundheitsminister Hermann Gröhe hat diese Reform der Krankenhaus-Finanzierung angekündigt. Was würden Sie an dem System ändern?

**Kräh:** Ich hätte so viele Wünsche. Es gibt zwei Themen, die den Klinikbetreibern wie Steine im Magen liegen. Das sind die Unterfinanzierung der Investitionskosten und die Schere bei den Betriebskosten. Zum ersten Stein: Nachweislich werden den Kliniken vom Land Zuschüsse für Baumaßnahmen vorenthalten. Das führt dazu, dass sie Schulden machen müssen, auch wir haben Darlehen von 120 Millionen Euro aufgenommen. Dass der Kreistag im Dezember beschlossen hat, für weitere 40 Millionen die Schuldenlast zu übernehmen, ist eine riesige Entlastung für uns. Aber das kann keine Dauerlösung sein und nicht jeder Landkreis kann das so stemmen wie Esslingen.

Hier muss sich also das Land bewegen, oder?

**Kräh:** Ganz klar, das Land muss seinen Anteil von 50 Prozent erhöhen. Ich halte nichts davon, dass Krankenhausplanung von Berlin aus gemacht wird.

Und was ist der Job des Bundes?

**Kräh:** Die Bundesregierung sollte sich um die Finanzierung der Betriebskosten kümmern. Wir versuchen Fachkräfte zu gewinnen und angemessen zu entlohnen. Verdi und Marburger Bund fordern Lohnsteigerungen von drei oder vier Prozent und kriegen sie auch, den Kliniken wird das nicht finanziert. Wir kriegen von den Krankenkassen nicht einmal zwei Prozent mehr. Die Schere zwischen Personalausgaben und Betriebskostenfinanzierung geht immer weiter auseinander. Da muss der Bund eine andere Lösung finden.

## KREISKLINIKEN GMBH IN ZAHLEN

■ An den drei Standorten Ostfildern-Ruit, Nürtingen und Kirchheim gibt es 1166 Betten. Nürtingen hat 331 Betten, Kirchheim hat 304 Betten, Ruit hat 320 Betten und 11 Abteilungen. Pro Jahr werden 43 000 Patienten stationär behandelt und 130 000 ambulant. Die Kreiskliniken beschäftigen etwa 2500 Mitarbeiter. Die gemeinnützige GmbH macht einen Umsatz von 220 Millionen Euro.

■ Geschäftsführer Thomas Kräh (49) war 1994 bis 1999 Verwaltungsleiter von vier Kliniken des Landkreises Passau. Danach war er beim privaten Klinikkonzern Asklepios Regionalgeschäftsführer Bayern und für neun Kliniken verantwortlich. Im Dezember 2012 holte ihn der Kreis Esslingen.