

Krankenhaus 2015

Trends, strategische Optionen und Gestaltungsmöglichkeiten für Krankenhäuser im Wettbewerb

Vortrag vom 18. März 2010, Mainz

Prof. Dr. Dr. Wilfried von Eiff

Centrum für Krankenhaus-Management, Westfälische Wilhelms-Universität, Münster, Email: ckm@wiwi.uni-muenster.de

Die Krankenhäuser sind einem harten Wettbewerb ausgesetzt. Sie konkurrieren auf allen wichtigen Teilmärkten des Gesundheitswesens wie dem Innovationsmarkt, Zulieferermarkt, Einweisermarkt, Personal- und Patientenmarkt.

Um konkurrenzfähig zu bleiben, kommt der Kooperation eine wesentliche Bedeutung zu. Die Notwendigkeit zu Kooperationen wird durch die wirtschaftlichen Zwänge der Reformbestrebungen und durch die Vorgaben des Gesetzgebers ausgelöst. Zu den Kooperationszielen gehören, das Behandlungsergebnis zu verbessern, die Fallkosten zu senken, beim Durchlauf der Patienten durch das Versorgungssystem Zeit einzusparen und die Qualität zu erhöhen. Durch Mobilisierung des bestmöglichen Know-hows wird die Wertschöpfungskette im Gesundheitssystem optimiert. Durch eine Erhöhung der strategischen Stärke werden Wachstums- und Kostensynergien mobilisiert mit dem Ziel, Markenstatus zu erreichen.

Beim Einweiser-Markt bestehen verschiedene Möglichkeiten, Patienten an sich zu binden. Eine davon ist die Portalklinik als ein zusätzlicher „Pfortner der Pflege“. Die Portalklinik ist eine primäre bzw. sekundäre hoch qualifizierte Gesundheitsservice-Institution, die präzise Diagnosen liefert, um zu entscheiden, ob ein Patient weitere, spezialisierte Behandlung benötigt.

Eine weitere Möglichkeit ist ein Ärztenetz mit integrierter Versorgung. Der Versicherte erhält einen medizinischen Eingang-Check, Zugang zu speziellen Behandlungsprogrammen, Fachärzten, Krankenhäusern und Informationsveranstaltungen. Persönliche Gesundheitsziele wie Gewichtsreduktion Ernährungsumstellung und Bewegungsprogramme werden gemeinsam vom Arzt und Patient festgelegt. Somit helfen die Ärzte dabei mit, dass der Patient sein persönliches Gesundheitspotenzial ausschöpft. Im integrierten Ärztenetz können auch Rabattverträge mit Pharma-

herstellern und beispielsweise mit Fitnessstudios ausgehandelt werden, was die Kosten senkt.

Beim Versorgungsnetzwerk der Zukunft werden poliklinische Ambulanzzentren und das Krankenhaus in einer Region zusammenarbeiten. Dadurch steigt die medizinische Qualität für den Patienten, die Kosten für die gemeinsame Verwaltung, den Einkauf usw. sinken durch Ressourcen-Sharing. Ambulante, stationäre und rehabilitative Leistungen werden bei diesem Modell aus einer Hand angeboten.

Ein anderer Aspekt, den Krankenhäuser in Zukunft berücksichtigen müssen, ist der Pflegemarkt. Immer mehr Menschen bedürfen über einen längeren Zeitraum Pflegeleistungen. Bis 2030 werden Prognosen zufolge 12% der deutschen Bevölkerung über 80 Jahre alt sein. Bis 2050 werden 1,5 Millionen stationäre Pflegeplätze benötigt. Das Marktvolumen beträgt bis zum Jahr 2020 70 Milliarden Euro.

Der Pflegemarkt in Deutschland ist derzeit mit zirka 11.000 Anbietern stark fragmentiert. Durch die steigende Nachfrage und den Kostendruck, aber auch durch die Aktivitäten von Finanzinvestoren wie strategischen Investoren, wird eine Konsolidierung begünstigt.

Insgesamt entwickelt sich der Markt für Gesundheitsleistungen (Diagnose, Therapie, Service, Pflege usw.) international. Dies ist besonders durch die Preis-, Qualitäts- und Komfortleistungsunterschiede medizinischer Leistungen zwischen den Ländern bedingt.

Zu den weiteren Trends gehört, dass internationale Finanzinvestoren den Gesundheitsmarkt als Anlagebereich entdeckt haben. Dabei stellte sich das Problem, dass diese oft die Regeln hinsichtlich Preisfindung, Refinanzierung usw. nicht kennen. Auch kann die Anwendung internationaler Regeln auf lokale Investitionsobjekte zu einer Überbewertung und Markteinbrüchen führen. Andere Nachteile könnten sein, dass Finanzinvestoren Druck auf das Management ausüben, aggressive Strategien zu verfolgen. Ein zusätzliches Problem besteht darin, dass die Entscheidungen der Investoren oftmals von kurzfristigen Renditen getrieben sind und nicht von einer langfristigen Konsolidierung.

Als Resümee der Trends, strategischen Optionen und Gestaltungsmöglichkeiten für Krankenhäuser kann festgehalten werden, dass der Gesundheitsmarkt der Zukunft von Kooperationen und nicht von Konkurrenz lebt. „Koopetition“ ist die Strategie der Zukunft.

„Die besten Ideen für eine wirkungsvolle Marktpositionierung resultieren aus einer konstruktiven Reflexion wesentlicher Trends. Die medizinische Versorgung wird in Zukunft immer stärker von Netzwerken und Kooperationen geprägt sein, die durch eine Mobilisierung des best möglichen Knowhows die Wertschöpfungskette im Gesundheitssystem zum Nutzen für Patienten und die Solidargemeinschaft optimieren“

