



## **13. Münchner Klinik Seminar**

8. und 9. Februar 2012

### **Jetzt greifen Krankenhäuser durch**

Mit Neubauten, Zentren, Ambulantisierung und  
verschärftem Hygiene-Management

## **Zusammenfassung und Schlussfolgerungen**

Georg Stadler

Vorstandsmitglied des BVMed

Stellvertretender Vorsitzender der Geschäftsführung

Lohmann & Rauscher International GmbH & Co. KG

Das 13. Münchner Klinik Seminar stand ganz im Zeichen der sich weiter verändernden und verschärfenden Rahmenbedingungen für Krankenhäuser, u.a. aufgrund der starken Lohnsteigerungen bei weiterhin sehr restriktiven Budgetvorgaben.

Die enorme Schuldenproblematik der Staaten wird, wenn auch verzögert, weiterhin Auswirkungen auf das Gesundheitssystem haben. Alle Player sind aufgefordert forciert nach Effizienzgewinnen zu suchen und diese ohne Qualitätseinbußen umzusetzen. Dazu gibt es scheinbar noch genügend Möglichkeiten, wie z.B. die Verbesserung der sektoralen Vernetzung und eine patientenorientierte Steigerung der Produktivität von Kliniken. Zusätzlich werden Zuzahlungsmodelle für einfachere Behandlungen Geld ins System bringen, um weiter innovative Konzepte finanzieren zu können.

Die Kräfteverhältnisse verschieben sich zunehmend zum gut informierten, mündigen Patienten. Wie überall in der modernen Gesellschaft, erhöht sich die Anspruchshaltung der Menschen. Sowohl subjektive als auch objektive Zufriedenheit des Patienten, die professionell gemessen werden muss, spielen dabei eine immer größere Rolle. Immer wichtiger werdendes Kunden- / Patientenmarketing muss einhergehen mit der Einhaltung / Einlösung des getätigten Marketingversprechens, ansonsten drohen Enttäuschungen und daraus abgeleitet sogar negative Effekte.

Der bereits bestehende Fachkräftemangel wird sich weiter verschärfen. Diverse Gesetze und Strategien des Bundes (u.a. Versorgungsstrukturgesetz) und der Länder sind in Umsetzung mit noch unklaren Ergebnissen. Die Qualifikation der Mitarbeiter hat sich in den letzten Jahren verändert, einhergehend mit der Verschärfung der Personalsituation in ländlichen Bereichen und bestimmten Fachdisziplinen. Die zukünftigen Qualifikationen müssen sich den jeweiligen Tätigkeitsbereichen mit abgestuften Ausbildungskonzepten anpassen. Zusätzlich sei erwähnt, dass in gewissem Umfang ein Wettbewerb um Fachkräfte zwischen Leistungserbringern, Kliniken und Industrie besteht.

Einigkeit wurde darin erzielt, dass eine bessere, sektorenübergreifende Vernetzung Kosten spart ohne Qualität zu reduzieren.

Es bestehen noch immer zu wenig funktionierende Netzwerke und Integrierte Versorgungsverträge, die auch jetzt noch weitestgehend von Enthusiasten zur Umsetzung gebracht werden. Sektorendenken ist nach wie vor verbreitet und wird vom Gesetzgeber nicht ausreichend in Gesetzen berücksichtigt. Für eine erfolgreiche, transsektorale Vernetzung benötigt man ausgeklügelte IT, die Berücksichtigung regionaler Gegebenheiten sowie Behandlungsleitfäden und Therapiemanagement-Tools.

Das Gesetz zur Verhütung und Bekämpfung von Infektionskrankheiten bei Menschen (IfSG) setzt seit Einführung einen verbindlichen Rahmen für alle Einrichtungen und verpflichtet die Bundesländer zum Handeln. Der Expertenrat für die richtige Antibiotika-Therapie hilft Kosten zu sparen und kann Resistenzen reduzieren.

Eine bessere, sektorenübergreifende Versorgung von Patienten mit resistenten Erregern ist ein wichtiges Ziel. Innerhalb der nächsten Jahre muss in den Einrichtungen zusätzliches Fachpersonal aufgebaut werden, was zu weiteren Kostenerhöhungen führen wird.

Alle Teilnehmer im Gesundheitswesen, seien es Kostenträger, Leistungserbringer, oder die Industrie, versuchen sich durch unterschiedliche (Mehrwert-)Konzepte gegenüber Konkurrenten zu differenzieren. Leistungsanbieter können mit intelligenten Modellen Kostenträger für sich gewinnen. Kurzfristiges Sparen, gerade auf Kostenträgerseite, sollte mittel- bis langfristig sinnvollen Konzepten weichen. Qualität äußert sich in vielerlei Aspekten und führt größtenteils zu höherer Patientenzufriedenheit.

Bessere bauliche Voraussetzungen in Kliniken optimieren Prozessabläufe und reduzieren dadurch Kosten. Wobei auch in diesem Bereich die Einstellung der Menschen prägend ist. Eine Gebäudehülle kann man erschaffen, die Kultur, die von Menschen geprägt wird, ist entscheidend.

Ob Schwerpunktlinik oder regionale Klinik der Grundversorgung, sämtliche Einrichtungen müssen über die richtige Positionierung Wettbewerbsvorteile erreichen. Die „Schnellbootphilosophie“ ist in mancher Hinsicht dem „Tankerverhalten“ überlegen, wobei das Beharrungsvermögen der Beteiligten der größere Bremsklotz für sinnvolle Veränderungen ist.

Unbegründete Berührungängste zwischen den Teilnehmern der Gesundheitswirtschaft sollen forciert abgebaut werden. Nur die Expertise diverser Player – und hier auch ganz speziell der Industrie – führt zu spürbar besseren Ergebnissen. Angestrebte Profitabilität ist per se nicht negativ, wenn gemeinsam gesetzte Ziele zu einer Win-Win-Situation führen.

Angeheizt durch gewisse Skandale werden regulatorische Hürden weiter aufgebaut, mit zweifelhaften Resultaten.

Register sind sinnvolle Instrumente für gewisse Medizinprodukte, wie z.B. hochwertige Implantate. Sie können aber keinesfalls für alle Medizinprodukte wirtschaftlich und im Sinne einer höheren Patientensicherheit umgesetzt werden. Eine Kostenexplosion wäre die unmittelbare Folge. Vergleiche des europäischen mit dem amerikanischen System zeigen, bei längerer und teurerer Zulassung in den USA, keine Verbesserung der Patientensicherheit.

Evidenz-basierte Ergebnisse sind notwendig, wobei der Umfang von der Art der jeweiligen Produkte abhängen muss.

Fortschritte in der Medizin entstehen nur durch Innovationen. Dazu muss allerdings ein innovationsförderndes Umfeld geschaffen werden.

Die Verschiebung der Kräfteverhältnisse (Konzentration der Abnehmerschaft) sowie positive Effekte der Globalisierung und erhebliche Produktivitätsverbesserungen der Industrie, einhergehend mit dem Kampf um Marktanteile um jeden Preis, haben in Deutschland über Jahre zu einem erheblichen Preisverfall geführt. Mittlerweile haben wir das niedrigste Preisniveau aller entwickelten Länder. Abnehmer / Kliniken die es bisher versäumt haben, einhergehend mit der enormen Senkung der Preise, Prozesse und Produktivität substantiell zu verbessern, werden bei schon jetzt wieder ansteigenden Rohstoffen und Produktionskosten in Bedrängnis kommen.

Es ist wichtig dem Klinikeinkauf die richtigen Ziele zu setzen. Dazu gehört ganzheitliches Denken in Qualität und Prozess, was letztendlich zu einem tatsächlich günstigeren, nicht billigeren Preis führt.

Die Industrie ist angehalten die offerierten Leistungen jenseits von Produkt und Preis transparenter zu gestalten. Wenn angebotene Leistungen nicht bezahlt werden („nice to have“), sollte man Sie zu Gunsten gleichbleibender Qualität aus Kostengründen einstellen. Nur wenn Konzepte einen nachvollziehbaren, messbaren Mehrwert erzielen, sind sie nachhaltig überzeugend.

Ausblick:

Das deutsche Gesundheitswesen steht mehr als jemals zuvor vor einem beschleunigten Wandel. Sämtliche Teilnehmer müssen sich mit geeigneten Maßnahmen darauf vorbereiten. Es gibt genügend Ideen die der Umsetzung bedürfen. Die Politik wird die Rahmenbedingungen weiter verändern. Ob dies zu mehr Qualität und Effizienz führt sei dahingestellt.

Das deutsche Gesundheitssystem gehört zu den leistungsfähigsten weltweit und kann nur durch Qualität und Innovation die Führungsposition halten. Das sollte in vielerlei Hinsicht als Exportschlager genutzt werden.

# 13. Münchner Klinik Seminar

## Take-Home-Message





1. Schuldenproblematik - Auswirkungen auf das Gesundheitssystem
  - Die enorme Anhäufung von Schulden der öffentlichen Hand, führt zu sich weiter verengenden Handlungsspielräumen.
  - Zeitverzögert sind diverse Maßnahmen zu erwarten, um den Anstieg der Gesundheitskosten zu reduzieren.
  - Alle Player sind aufgefordert forciert nach Effizienzgewinnen zu suchen, um diese umzusetzen.
  - Es gibt genügend Möglichkeiten - ohne Qualitätseinbußen - zu sparen (z.B. sektorale Vernetzung).
  - Zusätzlich werden weitere Zuzahlungsmodelle für Patienten erwartet.



## 2. Der mündige Patient

- Die Kräfteverhältnisse verschieben sich zunehmend hin zum Patienten.
- Informationsbeschaffung via Internet erlaubt immer mehr den mündigen (gut) informierten Patienten.
- Die Anspruchshaltung, nicht nur als Patient, hat sich in der modernen Gesellschaft erhöht.
- Consumer / Kundenmarketing wird in Zukunft für Player in der Gesundheitswirtschaft wichtiger.
- Subjektive und objektive Zufriedenheit spielen eine immer größere Rolle.
- Nicht eingehaltene Marketingversprechen führen zu Enttäuschungen beim Patienten.



### 3. Fachkräftemangel

- Der bereits bestehende Fachkräftemangel wird sich weiter verschärfen.
- Diverse Strategien des Bundes und der Länder sind in der Umsetzung - Erfolg?
- Ländliche Bereiche und bestimmte Fachdisziplinen sind stärker davon betroffen.
- Die Qualifikation der Mitarbeiter hat sich in den letzten Jahren verschlechtert.
- Die Qualifikation muss sich an dem jeweiligen Tätigkeitsbereich mit abgestuften Ausbildungskonzepten anpassen.
- In gewissem Umfang besteht ein Wettbewerb um Fachkräfte, nicht nur zwischen Kliniken sondern auch mit der Industrie.





#### 4. Einkaufsverhalten von Kliniken

- Durch jahrelangen Preisverfall hat Deutschland mittlerweile das niedrigste Preisniveau der entwickelten Länder.
- Die Verschiebung der Kräfteverhältnisse (Konzentration der Abnehmerseite) und das Marktanteilsdenken um jeden Preis führten dazu.
- Die Ziele für den Einkauf müssen richtig gesetzt werden. Ganzheitliches Denken in Qualität, Prozess und Preis ist am Ende günstiger.
- Die Industrie muss die Leistungen jenseits von Produkt und Preis transparenter darstellen.
- Wenn Leistungen nicht bezahlt werden („nice to have“), soll man sie einstellen.
- Nur nachvollziehbare und messbare Konzepte erzeugen Mehrwert für den zufriedenen Kunden.

## 5. Netzwerk und Verbände - Versorgungsmanagement

- Das neue Versorgungsstrukturgesetz hat zu keiner Verbesserung der Rahmenbedingungen geführt.
- Sektorendenken ist nach wie vor weit verbreitet.
- Es bestehen zu wenig funktionierende Netzwerke und IV-Verträge.  
→ Enthusiasten sind die Treiber.
- Für die erfolgreiche Umsetzung benötigt man eine ausgeklügelte Vernetzung mit IT-Unterstützung.
- Die regionalen Gegebenheiten müssen bei der Gestaltung stark berücksichtigt werden.
- Behandlungsleitfäden oder Therapiemanagementtools sind zwingend. Sie reduzieren allerdings den Entscheidungsspielraum der Ärzte.



## 6. Leuchtturmkliniken setzen heute Maßstäbe für morgen

- Bessere bauliche Voraussetzungen optimieren Prozessabläufe, reduzieren Kosten und sorgen für höhere Patientenzufriedenheit.
- Eine "Gebäudehülle" kann geschaffen werden - die Kultur der jeweiligen Einrichtung ist entscheidend und wird von Menschen geprägt.
- Das Beharrungsvermögen der Menschen ist ein "Bremsklotz" für Veränderungen.
- Selbst für überregionale internationale Schwerpunktkliniken ist klare, strategische Positionierung unerlässlich.
- Interne und externe Netzwerke / Kooperationen sowie die sektorenübergreifende Zusammenarbeit sind Erfolgsgaranten.
- Die "Schnellbootphilosophie" ist in mancher Hinsicht dem "Tankerverhalten" überlegen.



## 7. Wettbewerb um Differenzierung

- Alle Player im Gesundheitswesen versuchen sich durch Mehrwertkonzepte gegenüber den Konkurrenten zu differenzieren.
- Leistungsanbieter können mit intelligenten Modellen Kostenträger für sich gewinnen.
- Qualität äußert sich in vielerlei Aspekten und führt zu höherer Patientenzufriedenheit.



## 8. Krankenhaushygiene 2012 - ein Update

- Das Gesetz zu Verhütung und Bekämpfung von Infektionskrankheiten bei Menschen (IfSG) setzt den verbindlichen Rahmen für Einrichtungen.
- Die Bundesländer werden zum Handeln verpflichtet.
- Expertenrat für die richtige Antibiotika-Therapie hilft Kosten sparen und kann Resistenzen reduzieren.
- Bessere, sektorenübergreifende Versorgung von Patienten mit resistenten Erregern.
- Innerhalb der nächsten Jahre muss in den Einrichtungen Fachpersonal aufgebaut werden, was zu Kostenerhöhungen führt.



## 9. Zusammenarbeit zwischen Teilnehmern der Gesundheitswirtschaft

- Berührungängste sind unbegründet und sollten forciert abgebaut werden.
- Nur die Expertise diverser Player mit gemeinsamem Ziel führt zu spürbaren Ergebnissen.
- Profitabilität ist nicht negativ, wenn das gemeinsame Ziel erreicht wird ("win-win").



## 10. Zulassungs- und Reimbursementvoraussetzungen von Medikamenten und Medizinprodukten

- Regulatorische Hürden werden zunehmen - Erfolge daraus sind zweifelhaft.
- Register sind sinnvoll, können aber keinesfalls für alle Medizinprodukte wirtschaftlich umgesetzt werden.  
Eine erfolgreiche Nutzenbewertung von Medikamenten seit der Einführung AMNOG ist der Schlüssel zum Erfolg.
- Evidenz basierte Ergebnisse sind notwendig, wobei der Umfang von der Art der Produkte abhängen muss.
- Fortschritte entstehen nur durch Innovationen. Dazu benötigt man ein innovationsförderndes Umfeld.



## Ausblick

- Das deutsche Gesundheitswesen steht vor einem schnelleren Wandel als bisher.
- Sämtliche Player müssen sich mit geeigneten Maßnahmen darauf einrichten.
- Es gibt genügend Ideen zur effizienteren Gestaltung des Gesundheitssystems - "execution is the game of the day".
- Die Politik wird Rahmenbedingungen weiter verändern - führt es zu mehr Qualität und Effizienz?
- Das deutsche Gesundheitssystem gehört zu den leistungsfähigsten weltweit - nutzen wir es als "Exportschlager".