

## **Qualität und Innovation im Krankenhaus - Marktstudie der Fachhochschule Ingolstadt und Roland Berger Strategy Consultants**

- Gesundheitswesen vor neuer Reformwelle: steigende Qualität bei sinkenden Kosten
- Krankenhaussektor besonders gefordert: neues Abrechnungssystem (DRG), Kostendeckelung durch Kranken-kassen sowie Vernetzung mit Leistungserbringern im ambulanten und Pflegebereich
- Zukunftsstrategien der Krankenhäuser bislang nur eingeschränkt entwickelt

Auf das deutsche Gesundheitswesen rollt eine neue Reformwelle zu. Vor allem die Krankenhäuser werden sich verstärkt um höhere Qualitätsstandards bei gleichzeitig sinkenden Kosten bemühen müssen. Zu diesen zentralen Ergebnissen gelangt die Marktstudie "Fit for the Future", die am Lehrstuhl für Marketing der FH-Ingolstadt unter Leitung von Frau Prof. Dr. Andrea Raab zusammen mit Roland Berger Strategy Consultants im Frühjahr 2003 entstanden ist. Danach sind viele Kliniken auf die Abrechnung nach DRG (Diagnosis Related Groups) ab 1. Januar 2004 noch unzureichend vorbereitet. Nur wenige Krankenhäuser können bislang auf transparente Kostenstrukturen verweisen. 90 Prozent der befragten Hospitäler befürworten eine engere Kooperation, etwa mit niedergelassenen Ärzten, Kliniken, Apotheken oder Labors.

Die Marktstudie untersucht, inwieweit die deutschen Krankenhäuser für künftige Herausforderungen gerüstet sind und welche Maßnahmen die Kliniken ergreifen, um unter veränderten Rahmenbedingungen im Gesundheitswesen nachhaltig erfolgreich zu sein. Dazu wurden von April bis Juni Führungskräfte in knapp 100 deutschen Krankenhäusern mit privater, öffentlicher und freigemeinnütziger Trägerschaft telefonisch und schriftlich befragt. Die Auswertung zeigt erfolgreiche Beispiele aus der Praxis (Best Practices) auf und ermöglicht es den beteiligten Krankenhäusern, die eigene Position im (anonymen) Vergleich mit anderen Einrichtungen einzuschätzen. Daraus lassen sich branchenspezifische und individuelle Handlungsempfehlungen ableiten.

### *Kundenorientierung, Wettbewerb und Qualität der medizinischen Leistung*

Die große Mehrzahl der befragten Krankenhäuser (88 Prozent) rechnet mit weiter zunehmendem Wettbewerb. Etwa 70 Prozent sagen voraus, dass Patienten künftig nach stärkerer Leistungsdifferenzierung verlangen werden. Damit erkennen die Krankenhäuser den Trend zur Spezialisierung und Bildung medizinischer Leistungszentren zwar an, ebenso wie die sich abzeichnende Verlagerung von Leistungen in den ambulanten Bereich. Doch nur wenige Kliniken reagieren auf diese Entwicklungen mit einer schlüssigen Strategie und geeigneten Maßnahmen.

### *DRG-Einführung und Kosteneffizienz*

Die deutschen Krankenhäuser sind bislang unzureichend auf die Abrechnung nach DRG vorbereitet: So haben rund 25 Prozent der befragten Hospitäler rund sechs Monate vor der verpflichtenden Einführung von DRG noch kein Projektteam eingesetzt. Wesentlicher Schlüssel zur Bewältigung der DRG-Herausforderungen ist die Definition medizinischer Prozesse. Hier sehen 75 Prozent der Kliniken großen Handlungsbedarf. Mehr als drei Viertel der befragten Häuser

planen die Einführung von standardisierten Behandlungsabläufen (Clinical Pathways) zur Qualitätssteigerung bzw. Kostensenkung.

Umfassende Kostentransparenz stellen nur wenige Krankenhäuser her. Weniger als 30 Prozent der befragten Hospitäler verfügen über eine annähernd vollständige patientenbezogene Kostenträgerrechnung, die es erlaubt, den entstehenden Aufwand einem Patienten zuzurechnen. Damit fehlt Mehrzahl der Krankenhäuser hierzulande die Basis für ein unternehmerisches Führungs- und Steuerungssystem.

#### *Kooperationen und integrierte Versorgung*

Grundsätzliches Interesse an Kooperationen bekunden annähernd 90 Prozent der befragten Krankenhäuser. Die funktionellen Kooperationsschwerpunkte liegen bei Labor und Apotheke, fachliche Kooperationen bestehen mit niedergelassenen Ärzten und anderen Krankenhäusern. Im Durchschnitt unterhält eine Klinik derzeit vier Kooperationen. Strategisch motivierte Kooperationen nehmen mit der Größe des Krankenhauses zu. Die meisten Einrichtungen unterschätzen noch immer die positiven Effekte der Kooperationen, etwa Einsparungen oder Erlössteigerungen.

#### *Informations- und Kommunikationssystem*

Eine umfassende Vernetzung der IT zwischen den einzelnen Bereichen im Krankenhaus, aber auch zu externen Partnern, ist häufig nur ansatzweise realisiert. Zwar hat der überwiegende Teil der Krankenhäuser in Deutschland erste Elemente eines Krankenhausinformationssystems implementiert (86 Prozent). Besonderer Nachholbedarf besteht aber bei der IT-Unterstützung von Prozessen im medizinischen Kernbereich: Erst 60 Prozent der Häuser setzen hier übergreifende IT-Lösungen ein. Erkannt haben viele Kliniken das Potenzial von telemedizinischen Anwendungen (E-Health): Zwei Drittel der deutschen Krankenhäuser planen, sich hier stärker zu engagieren.

"Die Ergebnisse der Studie decken sich vollständig mit unseren Erfahrungen im Gesundheitsmarkt" so Dr. Joachim Kartte, Leiter des Bereichs Healthcare bei Roland Berger. "Vielen Krankenhäusern ist zwar bewußt, dass sich die Rahmenbedingungen ändern werden und sie kennen alle wesentlichen Herausforderungen. Defizite bestehen aber vor allem bei der Entwicklung des strategischen Gesamtkonzepts, das die Antwort auf die Herausforderungen darstellt", so Kartte weiter.

Roland Berger Strategy Consultants, 1967 gegründet, zählt zu den weltweit führenden Strategieberatungen. Mit 33 Büros in 23 Ländern ist das Unternehmen auf den internationalen Wachstumsmärkten aktiv. Die über 1.685 Mitarbeiter haben im Jahr 2002 einen Honorarumsatz von über 526 Mio. EUR erwirtschaftet. Die Strategieberatung ist eine unabhängige Partnerschaft im ausschließlichen Eigentum von mehr als 160 Partnern.

Der Healthcare-Bereich von Roland Berger, in dem das relevante Branchen-Know-how zusammengeführt wird, hat seinen Sitz in Berlin und wird von Dr. Joachim Kartte geleitet.

<p>Susanne Horstmann Roland Berger Strategy Consultants Tel. +49 89 9230-8349, Fax +49 89 9230-87 83 49 E-Mail: susanne_horstmann@de.rolandberger.com</p>	<p>Prof. Dr. Andrea Raab Professorin für Marketing und allgemeine Betriebswirtschaftslehre, FH-Ingostadt Tel. +49 841 9348 127 E-Mail: andrea.raab@usa.net</p>
---	--