

Die Gesundheitswirtschaft der Zukunft

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	2
2	Problematik	3
3	Zukunftsfaktoren	4
4	Wegbereiter	8
5	Chancen	10
6	Schlussfolgerung	14

Abstract

Das deutsche Gesundheitssystem gibt regelmäßig Anlass zur Diskussion. Die Problematik ist weitestgehend bekannt, das Missverhältnis zwischen den Wünschen der dort für die Patienten Tätigen und der Realität deutlich und der Frustrationsgrad hoch. Alle Beteiligten wissen, dass es schon längst an der Zeit wäre, das System von Grund auf neu zu konzipieren, schrecken jedoch davor ab. Die Zeichen der Zeit zeigen uns, dass es durchaus Wege gibt, einen neuen Denkansatz zu verfolgen und dies zu tun. Allgemein gilt, dasjenige wächst, was im Blickpunkt der Aufmerksamkeit steht. So ist es nicht verwunderlich, dass sich trotz intensiver Bemühungen Krankheiten vermehren. Das wird so bleiben, solange diese im Mittelpunkt stehen. Würden wir den Fokus eindeutig von Krankheiten in Richtung Gesundheit per Gesetz und Vorgaben verschieben und gleichzeitig den Geldfluss sowie die dazugehörigen Anreizsysteme darauf hin anpassen, dann würde sich naturgemäß in Folge die Gesundheit vermehren. Das sagen nicht nur die Zeichen der Zeit, sondern auch der gesunde Menschenverstand. Auch unter diesen Umständen wäre eine Marktwirtschaft möglich, in der alle Akteure im Gesundheitswesen ihren Platz finden. So könnte dem Wort „Gesundheitswirtschaft“ im eigentlichen Sinne die Ehre erwiesen werden. Es wird Zeit, dass im deutschen Gesundheitssystem mehr aus diesem Anlass diskutiert wird.

1 Einleitung

Das deutsche Gesundheitssystem gibt regelmäßig Anlass zur Diskussion.

Im Vordergrund stehen Themen wie steigende Kosten, mangelnde Ressourcen und das Missverhältnis zwischen den Wünschen der dort für die Patienten Tätigen und der Realität. Die Gesetzgebung und die vielen davon abgeleiteten Regelungen halten das Versorgungssystem in einem engen Korsett, das durch Nachjustierungen immer enger zu werden scheint. Das Charakteristische am Gesundheitsmarkt scheint der hohe Anteil an dort beschäftigten Personen zu sein, die sich zu ihrem Beruf berufen fühlen.

Entsprechend durch Ideen und Hoffnungen inspiriert, ist die Frustration umso höher, je mehr Freiheitsgrade eingeschränkt werden. Der Gesundheitsmarkt ist darüber hinaus Anlaufstelle für Belange der menschlichen Physiologie und daher für jeden ein Begriff und entsprechend für Jedermann interessant und relevant.

Der heutige Ist-Zustand des Gesundheitssystems ist komplex. Zahlreiche Paragraphen und Verordnungen und das geltende DRG-System¹ bemühen sich diese Komplexität adäquat abzubilden. Es gibt zahlreiche Experten, die sich in den Details des Systems auskennen und beratend tätig sind. Aufgrund der Komplexität sind diese Ratschläge manchmal nicht miteinander verträglich. Hitzige und kontroverse Diskussionen sind vorprogrammiert.

Alle Beteiligten wissen, dass es schon längst an der Zeit wäre, das System von Grund auf neu zu konzipieren und aufzubauen. Gleichzeitig schreckt man davor ab. So vieles scheint dagegen zu sprechen: der Aufwand, die Kosten, die Konsequenzen, die Wünsche der Anwender, die Zeit bis zur Reifung etc. Hinzu kommt, dass eine wünschenswerte Kontinuität durch den regelmäßigen Wechsel der dafür in der Regierung zuständigen Personen von vorneherein entfällt. So wird die Option, ernsthaft das System neu zu denken, nicht wirklich wahrgenommen. Optimierungsbestrebungen befassen sich so nur mit Einzelaspekten des bestehenden Systems, nicht mit Alternativen für ein ganz neues Gesamtsystem.

- Wie kann man die Zeichen der Zeit deuten und ein neues System schaffen, das sich nachhaltig nach den Bedürfnissen der Kunden richtet?
- Welche Annahmen haben wir heute über die Zukunft?
- Welche Chancen tun sich in der Zukunft für Unternehmen im Gesundheitsmarkt auf?

Das sind die Fragen, die hier zur Beantwortung anstehen.

¹ Diagnosis Related Groups

Zunächst werden bekannte Missstände und aufkeimende Wünsche der Kunden aufgezeigt. Es wird auf Trends hinweisen, die den Markt mittel- und langfristig weiter verändern werden und ich werde zeigen, dass einzelne Unternehmen die Zeichen der Zeit bereits erkannt haben. Sie bieten bereits Produkte und Dienstleistungen an, die anscheinend den Bedürfnissen der Kunden entsprechen und deutliche Erfolge aufweisen können. Untersucht wird dann, worauf es bei der Neugestaltung des Systems vor allem ankommen wird und welches Chancenpotenzial sich auf diese Weise für die Unternehmen im Markt ergibt.

2 Problematik

Die Gesundheitssysteme westlicher Länder ähneln sich immer mehr. Sie haben vergleichbare Probleme und suchen nach ähnlichen Lösungen. Typische Problembereiche sind: Mangel an Ressourcen, Probleme bei der Integration von unterschiedlichen Behandlungsabschnitten und die Erhaltung der Kontinuität, Mangel an Informationsfluss, lange Wartezeiten, Mangel an Vertrauen und Transparenz, Probleme bei der Wahl der richtigen Leistungsmischung, niedrige Produktivität und Mangel an Patientensicherheit.

In der Studie *Healthcast 2020*² wird davon ausgegangen, dass die Gesundheitsausgaben weiter steigen werden und die heutigen Gesundheitssysteme in Zukunft nicht haltbar sein werden, wenn diese sich in den nächsten 15 Jahren nicht verändern. Die Systeme stehen weltweit unter starken Einflüssen wie eine steigende Nachfrage, steigende Kosten, unsichere und ungleichmäßige Qualität und nicht abgestimmte Anreiz-Systeme.

Sollte das ignoriert werden, so die Autoren der oben genannten Studie, werden massive finanzielle Belastungen für die Staaten und ernst zu nehmende Gesundheitsprobleme für die Bevölkerung entstehen. Es wird weiter davon ausgegangen, dass

- die Gesundheitssysteme sich privaten Zahlern öffnen werden,
- Nachhaltigkeit immer wichtiger wird,
- Vorsorge-, Disease- und Nachfragemanagement als Potenziale ernsthaft erkannt werden,
- IT als eine Kernlösung angesehen wird,
- die Grenzen der Leistungen der Marktakteure verschwimmen werden und
- dass der zunehmend mündige Patient eine ergebnisorientierte Vergütung verlangen wird.

² Healthcast 2020: Creating a Sustainable Future, PricewaterhouseCoopers 2007

Lösungsansätze für die oben genannten Problembereiche sind bekannt und im Wesentlichen von Land zu Land übertragbar. Diese sind eine bessere Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Akteuren, engagierte Verbraucherinitiativen, Technologiestandards an den Systemschnittstellen, ein lückenloses Berichtswesen und flexibles Ressourcen-Management. Die Umsetzung dieser Lösung erweist sich jedoch als schwierig, wie jeder, der sich in komplexen Gesundheitssystemen auskennt, bestätigen wird.

Das deutsche Gesundheitssystem trägt die oben genannten Themen westlicher Länder ebenfalls in sich. Zu dem hat sich die Struktur des deutschen Gesundheitsmarktes durch eine länger anhaltende Welle von Konsolidierungen verändert. Zum Beispiel ist bei den Providern die Anzahl der Krankenhäuser in den letzten 14 Jahren kontinuierlich gesunken. Noch stärker sank die Zahl der Klinikbetten. Dabei hat sich die Verweildauer von 14 auf 9 Tage reduziert. Die Fallzahlen stiegen bis 2002, danach war eine Trendumkehr zu verzeichnen. Die Anzahl an Privatkliniken nahm zu.³ Unter den Herstellern ist in der pharmazeutischen Industrie ein ähnlicher Konsolidierungstrend zu beobachten.

Der deutsche Gesundheitsmarkt gilt als Wachstumsmarkt. Laut dem Statistischen Bundesamt betragen die Gesundheitsausgaben in 2004 ca. 233 Mrd. Euro (ca. 11% vom BIP). Es wird erwartet, dass das Wachstumspotenzial bis 2013 ca. 25%, das heißt 60 Milliarden Euro, betragen wird.⁴

3 Zukunftsfaktoren

Der Gesundheitsmarkt ändert sich unter dem Einfluss von Trends, Themen und Technologien, den so genannten Zukunftsfaktoren.⁵

Der Gesundheitsmarkt ändert sich fortwährend unter dem Einfluss von menschlichen Grundmotivationen wie dem Streben nach Glück. Glücksforscher Mihaly Csikszentmihalyi schreibt in seinem Buch „Flow“: „Vor 2300 Jahren kam Aristoteles zu der Schlussfolgerung, dass der Mensch vor allem Glück sucht. Glück wird um seiner selbst willen angestrebt, während jedes andere Ziel – Gesundheit, Schönheit, Geld oder Macht –

³ Grunddaten der Krankenhäuser 2004, Statistisches Bundesamt, Dezember 2005

⁴ Gesundheitsmarkt 2013, Hypovereinsbank, 2003

⁵ Nach Pero Mičić, FutureManagementGroup AG

nur geschätzt wird, weil man erwartet, dass es glücklich machen wird.“

Der Gesundheitsmarkt ändert sich auch unter dem Einfluss von Trends. Trends geben einen gedanklichen Weg von heute in die Zukunft vor und unterstützen bei der Entwicklung von Zukunftsprojektionen. Trends entstehen, wenn immer mehr Menschen sich ähnlich entscheiden.

Die Theorie der Langen Wellen nach Kondratieff besagt, dass lange Wellen der Veränderung zyklisch durch Basisinnovationen angestoßen werden und dadurch die Gesellschaft von Grund auf und umfassend verändern. Die letzte und noch aktuelle technische Basisinnovation war die Informationstechnik. Eine Fortentwicklung dieser Theorie durch Leo Nefiodow⁶ kündigt bald den Anbeginn einer neuen langen Welle für die kommende Zeit an, bei der es sich um die Entwicklung der psychosozialen Gesundheit handelt. In einem Interview mit Manfred Ritz (2006) sagte Nefiodow: „Im nächsten, im sechsten Kondratieff wird es auf die Informationsflüsse im Menschen und zwischen Menschen ankommen. Die Beziehung zwischen den Menschen ist heute die größte Wachstumsbarriere. Sie sind nicht produktiv genug. Zu viele Ressourcen gehen durch Frust, Mobbing, Streit, Intrigen, innere Kündigungen, übertriebenen Egoismus oder Rücksichtslosigkeit verloren. Das ist das Neue. Diese Barriere kann nicht alleine durch neue Maschinen oder noch schnellere Computer überwunden werden. Die neue Basisinnovation muss aus einer Kompetenz hervorgehen, die die Produktivität der sogenannten "weichen" Faktoren wie Menschenkenntnis, Zusammenarbeit, Motivation, Kreativität, Pflichtbewusstsein nachhaltig erhöht. Ich nenne diese neue Fähigkeit psychosoziale Kompetenz, die neue Basisinnovation psychosoziale Gesundheit. In der Praxis wird in diesem Zusammenhang der Begriff "soziale Kompetenz" häufig genannt.“ Es scheint so, als würde der Mensch und das Menschliche die neue Basisinnovation unseres Jahrhunderts darstellen.

Es gibt eine Reihe von Zukunftsstudien und -reports, die Trends unterschiedlich zusammenstellen und beschreiben. Diese ähneln sich und überlappen sich teilweise. In der Regel werden sie in der Breite, aber nicht in der Tiefe behandelt. Tabelle 1 zeigt die wichtigsten Trends, Themen und Technologien, die den Gesundheitsmarkt beeinflussen werden.

⁶ Leo A. Nefiodow, Der sechste Kondratieff. Wege zur Produktivität und Vollbeschäftigung im Zeitalter der Information, 5. Auflage 2001, Rhein-Sieg Verlag

Aspekt	Zukunftsfaktoren	
Biosphärische Zukunftsfaktoren	Klimaveränderung Trinkwasserknappheit	
Technologische Zukunftsfaktoren	Wachsende Computerleistung Informatisierung Internetisierung Künstliche Intelligenz Human-Machine-Interfaces Automatisierung und Robotik E-Business Wissenssysteme Photonik Sensorik Biometrie Mikrosystemtechnik Mikroverfahrenstechnik Nanotechnologie Bio- und Gentechnologie	Bionisierung Tissue-Engineering Computergestützte Operationen Neuromedizin Biokompatible Implantate Telemedizin Biochips Nano-Medizin Künstliche Organe Kryonik Personalisierte Medizin Werkstoff-Innovationen Functional Food Mass Customization Mobilisierung
Politische Zukunftsfaktoren	Europäische Integration Staatliche Finanzprobleme Ökonomisierung des Staates	Liberalisierung Zunehmende internationale Kooperation
Wirtschaftliche Zukunftsfaktoren	Interdisziplinarisierung Globalisierung Netzwerkwirtschaft Fragmentierung der Märkte Polarisierung der Märkte	Polarisierung des Wohlstands Polarisierung der Arbeitswelt Nachhaltige Wirtschaft Emanzipation der Kunden Management-Innovationen
Gesellschaftliche Zukunftsfaktoren	Alterung Bevölkerungsschrumpfung in den entwickelten Ländern Bevölkerungswachstum und Urbanisierung in Entwicklungsländern Wissenswachstum Individualisierung Entrepreneurisierung Flexibilisierung Ethisierung Feminisierung	Convenience-Orientierung Erlebnisorientierung Neue Familien Interkultarisierung Religiöse und ethnische Konflikte Kriminalität und Terrorismus Beschleunigung Zunehmende Komplexität Salutogenese und Life-Balancing Spiritualisierung

Tabelle 1: Trends, Themen und Technologien, die den Gesundheitsmarkt beeinflussen werden

National wird der Markt vor allem durch die Alterung der Gesellschaft und durch das auf breiter Front wachsende Streben nach Gesundheit (Salutogenese und Life-Balancing) beeinflusst. Diese Nachfrage führt zu neuen Leistungsangeboten und Technologien.

Der Kunde ist anspruchsvoller und informierter und verlangt eine höhere Qualität von Dienstleistungen und in der Art und Weise, wie diese angeboten und durchgeführt werden. Die Unternehmen sind bemüht, diesen Wünschen nachzukommen. Ein typisches Beispiel für die Kreativität der Unternehmen, den Bedürfnissen der Kunden gezielt nachzukommen, ist das amerikanische Unternehmen minuteclinic, das Express-Gesundheitspraxen in amerikanischen Drogerie- und Apothekenketten, Supermärkten und

in Discountern wie Wal-Mart betreibt. Dort wird eine schnelle, effiziente und preiswerte Hilfe bei Husten, Schnupfen, Blasenentzündungen, Sonnenbrand und anderen Alltagskrankheiten angeboten.⁷ Diese Gesundheitspraxen schaffen einen fließenden Übergang zwischen dem Versorgungsmarkt und dem Konsummarkt für Gesundheit.



Weitere Anzeichen für Veränderungen sind eine anhaltende Welle von Neuausrichtungen von bestehenden Betrieben in Richtung Wellness. Beispielsweise ist das aus der Gründerzeit stammende Holthusenbad in Hamburg zum Wellness-Betrieb umfunktioniert worden.⁸

Die steigende Nachfrage der Kunden nach nicht verschreibungspflichtigen Medikamenten ist ein weiteres Zeichen für Veränderung. Sie ist eine Antwort auf die restriktive Haltung der Ärzte bei der Arzneimittelverschreibung und die Zuzahlungskosten im geregelten Bereich. Bis zu 60% der Kunden geben zu, für die meisten Beschwerden keinen Arzt mehr aufzusuchen. Hier beeinflussen sich die beiden Marktbereiche, das heißt der Versorgungsmarkt und der Konsumentenmarkt, gegenseitig und fließen ineinander über.

Im Spannungsfeld zwischen der Kassenfinanzierung und dem Bedürfnispotenzial der Kunden entstehen neue Angebote, die die Zukunft des Gesundheitsmarktes sowohl im regulierten als auch nicht regulierten Bereich prägen werden. Ein Beispiel dafür ist die sogenannte Medical Wellness, die konsequent für eine Verzahnung von Schulmedizin und alternativen Heilungsformen sorgt (siehe Abbildung 1).

⁷ 28. März 2007, Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung

⁸ Deutscher Wellness Verband, Newsletter, April 2007

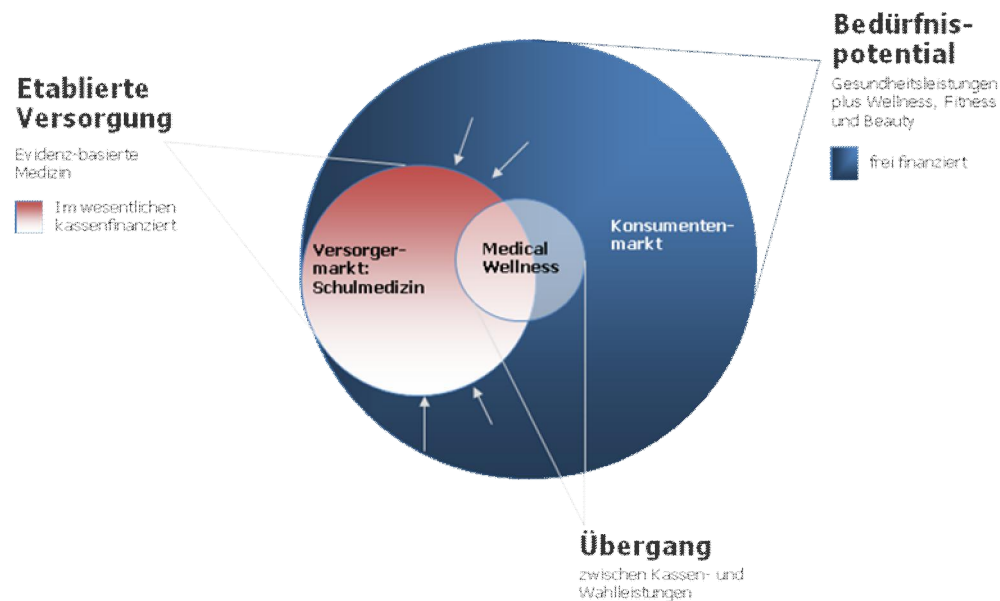


Abbildung 1: Das Spannungsfeld zwischen Kassenfinanzierung und Bedürfnispotential

Zusammenfassend ist zu sagen, dass es der Gesundheitsmarkt zukünftig mit einem zunehmend souveränen Kunden zu tun haben wird, der qualitativ gute, nachhaltige, individuelle, transparente, ganzheitliche, fürsorgliche, praktische, lebensnahe, stimmungsaufhellende oder gar "witzige" Gesundheits-Dienstleistung sucht und sich nicht davor scheut, für die eigenen Wünsche privates Geld auszugeben.

Die Erfahrung zeigt, dass der Gesundheitsmarkt besonders durch veränderte Geldflüsse umzugestaltet ist. Neue Geldflüsse entstehen durch die veränderte Nachfrage der Gesundheitskonsumenten. Im harten Konkurrenzkampf der Provider im konsolidierten Versorgermarkt, "wird kein Krankenhaus der Zukunft es sich erlauben können, auf einen Patienten deshalb zu verzichten, weil er nicht krank ist"⁹.

4 Wegbereiter

Internet-Portale spiegeln die wachsenden und sich wandelnden Bedürfnisse der Konsumenten wieder. Recherchen im Internet im deutsch- und englischsprachigen Raum ergaben auf Anhieb 80 Portale unterschiedlichster Ausrichtung. Während im englischsprachigen Raum einige Portale wie etwa webMD, Dr. Weil oder Deepak Chopra bereits eine hohe Bekanntheit genießen, war im deutschsprachigen Raum kein Portal eindeutig hervorstechend. Die meisten Portale wecken den Eindruck, noch nach einer

⁹ Dr. Markus Müschenich, MPH, Datum unbekannt

eindeutigen Ausrichtung zu suchen. Der größte Engpass scheint dabei, neben der Qualität der aufgeführten Informationen, die Finanzierung eines solchen Informationsdienstes zu sein.

An der Spitze der gesundheitsbezogenen Medien befindet sich in den USA die Moderatorin Oprah Winfrey, die das Leben mit allen seinen Facetten zum Hauptthema ihrer Unternehmungen deklariert hat. Das Thema Gesundheit ist dabei ein wichtiger Bestandteil. Konkurrenzlos bedient sie ein breites Publikum über diverse Medienkanäle wie Fernsehen, Radio, Internet und Printmedien. Die wöchentliche Oprah Winfrey Show fand 2006 21 Millionen Zuschauer in 105 Ländern. Sie stand auf der Forbes -Liste der einflussreichsten Prominenten der USA und der mächtigsten Frauen der Welt. Ihr Unternehmen Harpo (Oprah in umgekehrter Buchstabenreihenfolge) Productions Inc. setzt mit 200 Mitarbeitern ca. 150 Millionen US-Dollar jährlich um.

Mitarbeitergesundheit ist ein weiterer Ansatz, das Thema Gesundheit in seiner angewandten Form zu betrachten. In Zeiten von so genanntem Downsizing und Rightsizing und damit immer knapper werdender Ressourcen sind die zur Verfügung stehenden Ressourcen jedes einzelnen Mitarbeiters für die Produktivität von Unternehmen von großer Relevanz. Hier scheint das Unternehmen Google neue Wege bestritten zu haben. Honoriert wurde dieses Bestreben durch die Aufnahme des Unternehmens in die Spitze der 100 Best Companies-Liste der Zeitschrift Fortune in 2007. Neben ausgeprägten Bestrebungen, das Umfeld der Mitarbeiter so angenehm, flexibel und gesundheitsfördernd wie möglich zu gestalten, scheint das Geheimnis des Erfolgs von Google Führungsklarheit und die Schaffung sinngebender Elemente zu sein. Das fördert die geistige Gesundheit der Mitarbeiter.

Klarheit und Orientierung schaffend sind auch die Unternehmensregeln:

- Der Anwender hat das Sagen,
- Die Welt ist das Forschungslabor,
- Versagen ist gut. Gutes Versagen ist besser,
- Großartige Menschen können sich selbst managen und
- Wenn Anwender kommen, so kommt auch das Geld.

Die obigen Beispiele machen deutlich, dass die Gesundheit längst nicht mehr allein dem Gesundheitswesen überlassen wird. Gesundheit wird immer mehr aus der Gesamtperspektive des Lebens und der Lebensqualität betrachtet. Dafür sorgt der oben

beschriebene "neue" Kunde mit seiner gezielten Nachfrage. Dies geschieht ganz im Sinne der WHO¹⁰, die 1946 Gesundheit wie folgt definiert hat:

“Gesundheit ist ein Zustand vollkommenen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens und nicht die bloße Abwesenheit von Krankheit oder Gebrechen.“

Somit ist das Bestreben nach Gesundheit auch ein Bestreben nach bestmöglicher Lebensqualität und allgemeinem Wohlbefinden. Die Gesamtbedürfnisse des Menschen werden zunehmend maßgeblich. Der Mensch als Kunde wird, unterstützt durch seine konsumorientierte Kaufkraft unausweichlich im Mittelpunkt stehen. Es ist nicht gewagt zu sagen, dass auch in anderen Märkten der Mensch und seine Lebensqualität die Ausgestaltung der Angebote der Unternehmen formen werden.

5 Chancen

Der Gesundheitsmarkt ändert sich und daraus ergeben sich mannigfaltige Chancen für alle dort agierenden Unternehmen. Die Voraussetzung für das Erkennen von Chancen ist, dass die Sicht der Unternehmen nicht zu sehr am Alten und Traditionellen und nicht nur dem eigenen Bereich verhaftet ist. Für das systematische Denken über die Zukunft gibt es bereits ausgereifte Methodologien, so etwa das Eltviller Model des Zukunftsmanagements nach Pero Mičić. Gutes Zukunftsmanagement ist einer der bedeutendsten Erfolgsfaktoren in Unternehmen. Die meisten Trends, Technologien und Themen (s. Tabelle 1), die unsere Zukunft in den nächsten zehn bis zwanzig Jahren bestimmen werden, sind bereits heute sichtbar. Die Zukunft ist also schon da, sie ist nur noch nicht bei allen gleichmäßig angekommen.¹¹

Es wird im Gesundheitssystem immer Kunden für zwei unterschiedliche Denkphilosophien geben:

- Das traditionelle System für Jedermann, bekannt, getadelt, oft zähneknirschend, aber dennoch flächendeckend eingesetzt (die Schulmedizin).
- Das System für "Liebhaber", zunächst gewöhnungsbedürftig, abgrenzend, nicht nur an Vorgaben orientiert, sondern auch nach der Lebensqualität und des allgemeinen Wohlbefindens der Systemnutzer (Alternative Heilungsformen).

¹⁰ Weltgesundheitsorganisation (World Health Organisation), eine Sonderorganisation der Vereinten Nationen

¹¹ Pero Mičić, Die fünf Zukunftsbrillen, Gabal Verlag, 2007

Beide Denkphilosophien haben ihre Berechtigung und sind für unterschiedliche Fragestellungen sinnvoll. Problematisch wird es erst, wenn nicht die Fragestellung und Bedürfnisse der Kunden die Systemwahl bestimmen, sondern Vorgaben wie Kosten-Nutzen-Analysen und so genannte Positivisten zugelassener Therapieformen ins Spiel kommen. Ideal wäre eine parallele, individuelle und nutzenorientierte Anwendbarkeit beider Systeme unter der Aufsicht von Heilberuflern, die sich in den Möglichkeiten und Grenzen beider Systeme auskennen. Hier gilt es, die Sicht nicht nur auf die Krankheitsbehandlung, sondern auch auf die gleichzeitige Förderung der Gesundheit und der Lebensqualität des Betroffenen zu richten.

Im geregelten Versorgungsbereich werden bekannte Ansätze wie die integrierte Medizin, Disease-Management- und Präventionsprogramme eine neue Popularität gewinnen, da deren Wert mit zunehmender Erfahrung den Akteuren im Gesundheitsmarkt bewusster und nachvollziehbarer werden wird.

Neue Chancen für die Provider im geregelten Versorgungsbereich, die den Wünschen der Kunden entsprechen würden, sind, um nur einige zu nennen:

1. "Das Care-Krankenhaus": Professionelle Schulmedizin eingebettet in durchgängiger Fürsorge
2. "Sinngebende Medizin": Professionelle Medizin, die der Krankheitsepisode vor dem Hintergrund des bisherigen Lebens Sinn gibt und Verstehen ermöglicht
3. "Humane Unternehmen": Professionelle Unternehmen, die für das Wohlbefinden der Mitarbeiter ebenso sorgen wie für das der Kunden bzw. Patienten

Diese Chancenpotenziale (siehe Abbildung 2) benötigen keine neuen technologischen Durchbrüche, sondern eher robuste Methoden für den flächendeckenden Einsatz. Damit wird die psychosoziale Gesundheit nach Nefiodow gestärkt und die intrinsischen Ressourcen und Energien der Betroffenen aktiviert und freigesetzt. Mittelfristig wird dies die Behandlungskosten im Gesundheitssystem senken und die Produktivität in den Unternehmen steigern.

Im Konsumentenmarkt sind weit mehr Chancen und zahlreiche innovative Dienstleistungsarten auf Antrieb denkbar (siehe Tabelle 2). Ausgewählte Trends, Themen und Technologien der Zukunft, so genannte Zukunftsfaktoren, die das Chancenpotenzial fördern, sind: Alterung, Convenience-Orientierung, Feminisierung, Individualisierung, Interkulturalisierung, Neue Familien, Salutogenese, und Spiritualisierung.

Zukunftsfaktoren	Ideen	Beschreibung
Alterung und Salutogenese	Das Themen-Kino	Ein Kino, das innerhalb von wenigen Stunden in einfacher und unterhaltsamer Form Laien medizinische und gesundheitliche Zusammenhänge näher bringt.
Feminisierung und Salutogenese	McDiet´s	“Fast food“ im positiven Sinne. Ein Ort, der sich dem Alltag vielbeschäftigter Menschen anpasst und mit einfachen, aber guten Zutaten verschiedene gesundheitsfördernde Menüs anbietet.
Convenience-Orientierung und Salutogenese	LifeCoach-DriveIn	Eine Möglichkeit, sich in unkomplizierter Weise schnellen und professionellen Rat zu lebensnahen Alltagsthemen zu holen.
Convenience-Orientierung, Alterung, Individualisierung und Salutogenese	Schmerzen-Boxenstopp	Schmerzen schnell, unkompliziert und fachmännisch lindern zu lassen an einem Ort, der darauf vorbereitet und spezialisiert ist.
Individualisierung, Spiritualisierung und Salutogenese	Inspiration-Camp	Ein Ort, an dem Menschen sich z.B. an Wendepunkten ihres Lebens auf kreativer Weise Inspiration und neue Impulse holen können.
Alterung, Feminisierung, Neue Familien und Salutogenese	Generations-Health-Camp	Ein Ort, an dem Menschen verschiedener Generationen zusammenkommen, adäquate gesundheitsfördernde Angebote wahrnehmen, sich austauschen und verweilen können.
Feminisierung, Individualisierung und Salutogenese	Health-Disco	Tanz, Bewegung, Musik und Gemeinschaft zur Gesundheitsförderung. Ohne Termin und zeitliche Begrenzung. “A night on the town“, aber in einer gesundheitsfördernden Variante.
Interkulturerisierung und Salutogenese	Health-Club der Kulturen	Ein Club, in der verschiedene Kulturen ihre alternativmedizinischen Heilangebote in Form etwa eines Menüs anbieten.

Tabelle 2: Chancenpotenziale im Konsumentenmarkt für Gesundheit

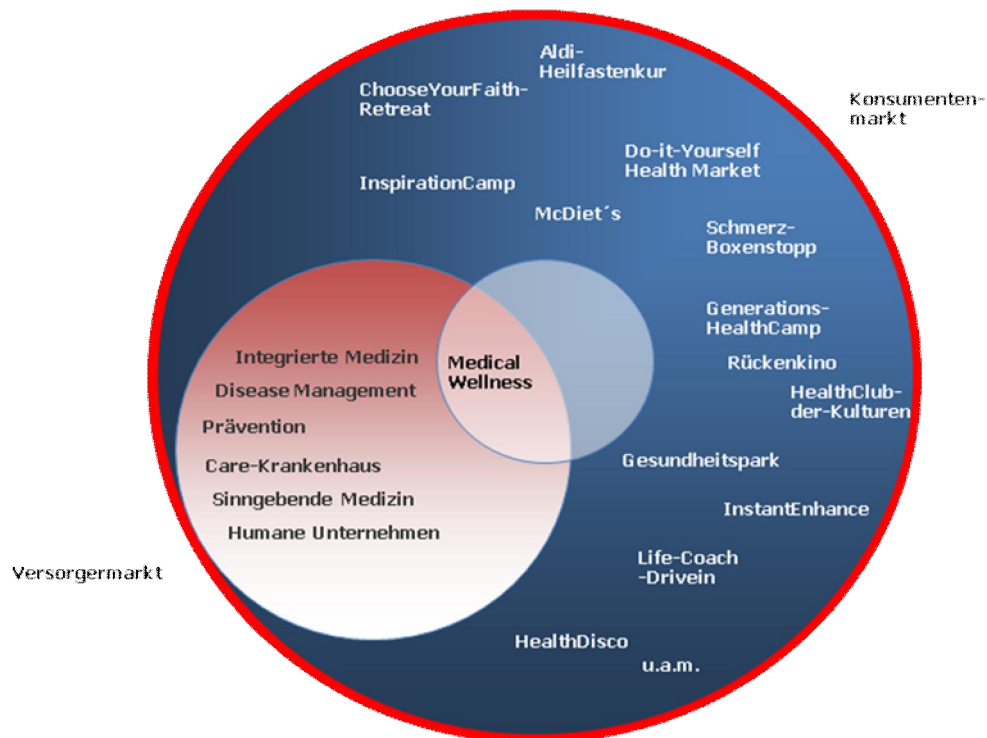


Abbildung 2: Chancenpotenziale im Gesundheitsmarkt

Für die Hersteller ergeben sich ebenfalls neue Chancen. Maßgeblich wird im Business-to-Business-Markt die Lebensqualität der Kunden in der ersten Reihe (Anwender der Produkte) und in der zweiten Reihe (Endkunde). James L. Taylor, Vorstandsmitglied der Carl Zeiss Meditec meint dazu: "Vor nicht allzu langer Zeit stand die Verlängerung des Lebens absolut im Vordergrund. Dieses Ziel sei weitgehend erreicht, was die Möglichkeiten der Apparatedizin angeht. Heute geht es vielmehr darum, die Lebensqualität der Menschen zu erhöhen. Viele fragen sich, was die reine Verlängerung des Lebens wert ist, wenn man diese Zeit nicht sinnvoll nutzen kann."¹²

In der pharmazeutischen Industrie liegen die Chancenpotenziale bei der Optimierung der Lebensqualität, etwa durch Individualtherapie, gesundheitsfördernde und lebensstilunterstützende Präparate. Voraussetzung für die Potenzialnutzung ist allerdings die Reduktion der F&E-Kosten, um Flexibilität zu schaffen und in neue Zielsetzungen investieren zu können.¹³

Für Medizingeräteunternehmen wachsen Chancenpotenziale bei der Optimierung der Lebensqualität durch integrative, integrierte und automatisierte Lösungen, die den mit den Geräten arbeitenden Personen den Tagesablauf erleichtern und unterstützen.

Chancenpotenziale für Unternehmen aller Art sind in der Optimierung der Mitarbeiterbeziehung, und damit auch in der Optimierung der Qualität des Berufslebens und indirekt der Produktivität, zu suchen. Neil Craig¹⁴, langjähriger Berater in der pharmazeutischen Industrie, bringt es auf den Punkt:

"Ultimately, managing Customer Relationship Quality is about two things: Treating your customers as unique, both in the way you solve their problems and in the way you relate to them and treating your staff as you wish them to treat your customers. The pharmaceutical sector is waiting for the first company to get hold of this. The opportunities are substantial."

¹² Value, Eine Information der Carl Zeiss Meditec AG, Ausgabe 01/2006

¹³ Pharma 2005, PricewaterhouseCoopers, 1998

¹⁴ Neil Craig, The Pharma Report, Executives Online, 2007

6 Schlussfolgerung

Die aktuellen Probleme im Gesundheitssystem sind nicht nur durch neue Technologien zu lösen. Die Zeichen der Zeit deuten darauf hin.

Die größten Fortschritte der kommenden Zeit werden durch die "erneuerbaren Energien" des Menschen, also Inspiration, Intuition und Empathie, hervorgebracht. Der Zugang dazu ist eine gute geistige, körperliche und seelische Gesundheit.

Der Ansatz, die Krankheit in den Fokus der Gesundheitswirtschaft zu stellen, fördert Krankheiten. Allgemein gilt, dasjenige wächst, was im Blickpunkt der Aufmerksamkeit steht. So vermehren sich trotz intensiver Bemühungen die Krankheiten und so unterhält sich das System selbst. Würden wir den Fokus eindeutig von Krankheiten in Richtung Gesundheit per Gesetz und Vorgaben verschieben und gleichzeitig den Geldfluss sowie die dazugehörigen Anreizsysteme darauf hin anpassen, dann würde sich naturgemäß in Folge die Gesundheit vermehren. Das sagen nicht nur die Zeichen der Zeit, sondern auch der gesunde Menschenverstand. Auch unter diesen Umständen wäre eine Marktwirtschaft möglich, in der alle Akteure im Gesundheitswesen ihren Platz finden. So könnte dem Wort „Gesundheitswirtschaft“ im eigentlichen Sinne die Ehre erwiesen werden.

Es wird Zeit, dass im deutschen Gesundheitssystem mehr aus diesem Anlass diskutiert wird.