

INGO BEHRENDT
HANS-JOACHIM KÖNIG
ULRICH KRYSSTEK
Herausgeber

Zukunftsorientierter Wandel im Krankenhaus- management

Outsourcing, IT-Nutzenpotenziale,
Kooperationsformen,
Changemanagement

 Springer

Zukunftsorientierter Wandel im Krankenhausmanagement

Ingo Behrendt · Hans-Joachim König ·
Ulrich Krystek
Herausgeber

Zukunftsorientierter Wandel im Krankenhausmanagement

Outsourcing, IT-Nutzenpotenziale,
Kooperationsformen, Changemanagement

 Springer

Herausgeber

Dr. Ingo Behrendt
NEXUS AG
Auf der Steig 6
78052 Villingen-Schwenningen

Dr. Hans-Joachim König
Schrade & Partner Rechtsanwälte
Max-Planck-Str. 11
78052 Villingen-Schwenningen

Prof. Dr. Ulrich Krystek
TU Berlin
Sekt. H 74
Straße des 17. Juni 135
10623 Berlin

ISBN 978-3-642-00934-1 e-ISBN 978-3-642-00935-8

DOI 10.1007/978-3-642-00935-8

Springer Dordrecht Heidelberg London New York

Library of Congress Control Number: xxxx

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2009

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Produkthaftung: Für Angaben über Dosierungsanweisungen und Applikationsformen kann vom Verlag keine Gewähr übernommen werden. Derartige Angaben müssen vom jeweiligen Anwender im Einzelfall anhand anderer Literaturstellen auf ihre Richtigkeit überprüft werden.

Cover design: WMXDesign GmbH, Heidelberg

Printed on acid-free paper

Springer is part of Springer Science+Business Media (www.springer.com)

Vorwort

Die allgegenwärtige, weltweite Finanzkrise hat viele andere wichtige Themenbereiche in den Hintergrund des öffentlichen Bewusstseins gedrängt; darunter offenbar auch den fundamentalen Wandlungsprozess im Gesundheitswesen. Mehr noch: diese Branche scheint, jedenfalls bei oberflächlicher Betrachtung, sogar weniger als andere sog. „Paradebranchen“ (Marschall et al. 2009, S. 16) von den Wirkungen der aktuellen Krisenerscheinungen betroffen (vgl. Reents 2008, S. 20f.). Solche Wahrnehmungen dürfen jedoch den Blick für die unverändert aktuellen und großen Herausforderungen des Gesundheitswesens als der mit rund 245 Mrd. Euro Umsatz und ca. 4,2 Mio. Beschäftigten allein in Deutschland größten Branche (vgl. Franke 2007, S. 21) nicht verstellen. Eine aktuelle Darstellung der spezifisch deutschen Problemstellungen im Strukturvergleich von Gesundheitssystemen findet sich bei Henke (2008, S. 37ff.).

Krankenhäuser spielen in dieser Branche eine entscheidende Rolle und sind wie kein anderer Bereich im deutschen Gesundheitssystem tiefgreifenden Umstrukturierungen unterworfen (vgl. Gericke et al. 2006, S. 79). Auch wenn der deutsche Krankenhaussektor im internationalen Vergleich im Hinblick auf Wirtschaftlichkeit sowie auch hinsichtlich Angebotsbreite und Zugänglichkeit einen Spitzenplatz einnimmt und damit weit besser als sein Ruf erscheint (vgl. Salfeld et al. 2007, S. 1), ist der tiefgreifende Wandlungsprozess in Krankenhäusern längst noch nicht abgeschlossen. Es dürfte daher auch weiterhin für einen breiten Leserkreis interessant sein zu erfahren, welche Themenschwerpunkte eines zukunftsorientierten Krankenhausmanagements mit welchen Problemstellungen, Lösungen und Erfahrungen aktuell besonders im Blickfeld stehen. Neben Grundlagenwerken, die das Management aller wesentlichen Sektoren im Gesundheitswesen umfassen, bieten sich speziell für den Bereich des Krankenhausmanagements vertiefende Abhandlungen an, die aus Sicht von Theorie und Praxis aktuelle Einzelaspekte herausgreifen und aus unterschiedlichen Perspektiven behandeln.

Mit dieser Zielsetzung ist der vorliegende Sammelband konzipiert worden als ein Ergebnis vieler Gespräche und Sitzungen im Umfeld der Nexus AG, die sich speziell mit der Entwicklung und Vermarktung von klinischen Informationssystemen beschäftigt. Wenn auch die Auswahl der hier präsentierten Themen immer den Anschein des Fragmentarischen haben muss, der innere Zusammenhang zwischen den jeweiligen Themenschwerpunkten ist nicht nur durch den fachlichen Hintergrund der Autoren und Herausgeber geprägt, er ist maßgeblich beeinflusst worden durch vielfältige Dialoge mit Führungskräften des Krankenhausmanagements und

übrigen Experten, die den Weg der Veränderungen in Krankenhäusern begleiten und beeinflussen. In dem so entstandenen Dialog zwischen Theorie und Praxis haben sich interessante und aktuelle Problemstellungen, Lösungsansätze, Erfahrungen und noch offene Fragen ergeben, die nachfolgend kurz skizziert werden.

Im *ersten Teil* umreißt Heinz Lohmann die grundlegende Neuorientierung der Anforderungen an ein zukunftsorientiertes und erfolgreiches Krankenhausmanagement. Reinhard Busse, Oliver Tiemann und Markus Wörz schildern die Umwandlungsprozesse in autonomisierte oder verselbständigte Einrichtungen und deren erforderliche Regulierung vor dem Hintergrund des Wandels internationaler Gesundheitssysteme.

Mit der Konzentration auf Kernkompetenzen und den daraus abgeleiteten Outsourcing-Entscheidungen beschäftigt sich der *zweite Teil*. Ulrich Krystek stellt Outsourcing als eine notwendigerweise strategisch orientierte Führungsentscheidung des Krankenhausmanagements im Rahmen eines integrierten Planungssystems dar. Das zukunftsorientierte Konzept eines digitalen Krankenhauses mit seinen darin enthaltenen IuK-Outsourcing-Strategien, Perspektiven und Alternativen sowie den generellen Erwartungen an die IuK-Technologien im Gesundheitswesen wird von Axel C. Mühlbacher und Rajko Pflügel thematisiert. Daran schließen sich zwei Beispiele für weitere typische Felder von Outsourcing-Entscheidungen im Krankenhaus an. Michael Kirchner und Jens Knoblich erläutern den Bereich der tertiären Dienstleistungen mit dem Schwerpunkt Facility Management und Andreas König und Thais Bade diskutieren Strategien zur Kostensenkung bei gleichzeitiger Qualitätssteigerung durch Outsourcing-Entscheidungen in der Krankenhauslogistik am Beispiel des Teilbereichs „Materialwirtschaft“. Kodierung und Leistungserfassung als für die Erlösqualität von Krankenhäusern wichtige Aufgabenbereiche werden von Arno Kinnebrock und Ulrich Overhamm dargestellt. Die Autoren behandeln dabei auch die Möglichkeit des Outsourcings solcher Tätigkeiten, die nicht zu den eigentlichen Kernaufgaben des Krankenhauses zählen.

Eine spezielle Kooperationsform im Rahmen von Outsourcing-Strategien, die in enger Verbindung mit der Auslagerung von tertiären Dienstleistungen steht, ergibt sich durch Organschaften, die im *dritten Teil* thematisiert werden. Hans Joachim König, Ricarda Baudis und Cristof Bröbke erläutern diese vielschichtige Organisationsform aus juristischer Sicht unter den Aspekten des Steuerrechts, Vergaberichts, Wettbewerbsrechts, Gesellschafts- und Arbeitsrechts, wobei die besondere Brisanz arbeitsrechtlicher Vorschriften hervorgehoben wird. Die Autoren thematisieren in diesem

Teil zugleich die horizontale Privatisierung als eine weitere Form des Outsourcings, in der durch gemeinsame Servicegesellschaften vielfältige Formen infrastruktureller Dienstleistungen für Krankenhäuser zusammengefasst werden.

Den noch längst nicht ausgeschöpften IT-Nutzenpotenzialen eines zukunftsorientierten Krankenhausmanagements widmet sich der *vierte Teil*. Ingo Behrendt vermittelt in seinem grundlegenden Beitrag eine neue Sicht auf die Entwicklung und Einführung innovativer Krankenhaus-Informationssysteme (KIS). Er berichtet über gemachte Erfahrungen und gibt zugleich Beispiele der Anwendungserstellung sowie Hinweise zur Projektführung. Mit der Optimierung und Integration von sektoral übergreifenden Geschäftsprozessen im Rahmen der integrierten Gesundheitsversorgung beschäftigt sich der Beitrag von Alexander Pocsay und Oliver Distler. Sie sehen die zukünftigen eHealth-Lösungen nur dann als erfolgreich an, wenn sie mit einer Optimierung der zugrunde liegenden Geschäftsprozesse verbunden sind. Die Rolle der IT als einem unverzichtbaren Unterstützungsinstrument des zukunftsorientierten Krankenhausmanagements wird anschließend am Beispiel des Prozess- und Qualitätsmanagements verdeutlicht. Im Beitrag von Uwe A. Gansert wird die Rolle der Informationstechnologie als wesentlicher Faktor zur Prozessverbesserung bei der Patientenversorgung hervorgehoben und an zwei konkreten Anwendungsfällen verdeutlicht. Gesine Dannemaier, Clas Clasen und Stefan Burkhart stellen am Beispiel von NEXUS/CURATOR ein KTK[®]-Verfahren (Kooperation für Transparenz und Qualität im Gesundheitswesen) vor, das sich auf dem relevanten Markt zunehmend durchsetzt.

Die ambivalente Rolle des Datenschutzes als Rahmenbedingung einer fortschreitenden Digitalisierung in Krankenhäusern ist das Thema des *fünftens Teils*. Franz-Michael Koch und Maren Stienecker widmen sich in diesem Teil dem Gefährdungspotenzial einer modernen Datenverarbeitungstechnologie und speziell den Rechtsgrundlagen eines darauf ausgerichteten Datenschutzes. Ein Schwerpunkt liegt dabei auf den Rechten der Betroffenen.

Vielfältige und tiefgreifende Wandlungsprozesse im Krankenhausmanagement bedürfen eines geeigneten Changemanagements, das letztendlich über den Erfolg oder Misserfolg der jeweiligen Veränderungsprojekte entscheidet. Der *sechste Teil* beschließt mit der Thematisierung dieses Trägers des Wandels den vorgelegten Sammelband. Aus arbeitswissenschaftlicher Sicht erläutern Ingo Marsolek und Wolfgang Friesdorf das Changemanagement und betonen dabei die Forderung, Mitarbeiter von der Notwendig-

keit des Wandels zu überzeugen und in die Veränderungsprozesse zu integrieren. Verhaltensbedingte Hürden stellt daran anknüpfend Marko Reimer dar und erörtert zugleich mögliche Lösungsansätze. Für ihn sind Widerstände gegen Veränderungsprozesse Warnsignale einer nicht hinreichenden Berücksichtigung der Betroffenen. Rajko Pflügel, Hannelore Kreibeck und Jens-Peter Keil berichten anschließend über Erfahrungen mit dem Einsatz von Changemanagement am Beispiel eines Krankenhaus-Projekts.

Die Herausgeber nehmen diese Einführung zum Anlass, allen Autoren sehr herzlich für ihre Beiträge zu danken, die – das sei ausdrücklich gewürdigt – zusätzlich zu allen anderen Aufgaben entstanden.

Unser Dank gilt zugleich dem Springer Verlag und dort speziell Herrn Dr. Werner A. Müller, der als kompetenter und verständnisvoller Partner die Konzeption dieses Buchs begleitete. Nicht zuletzt auch Herrn Dipl.-Ing. Marko Reimer, der die Mühe der Erstellung einer druckreifen Fassung übernahm und darüber hinaus mit wertvollen Anregungen zum Gelingen dieses Werks maßgeblich beitrug.

Der Prozess eines zukunftsorientierten Wandels im Krankenhausmanagement findet naturgemäß kein definierbares Ende. Herausgeber und Autoren würden sich deshalb freuen, wenn sie von den Lesern dieses Buchs weitere Anregungen erhalten, die den so begonnenen Dialog fortsetzen helfen.

Ingo Behrendt
Hans Joachim König
Ulrich Krystek

Villingen-Schwenningen, Berlin im März 2009

Literatur:

- Franke D H (2007) Krankenhaus-Management im Umbruch. Konzepte – Methoden – Projekte. Kohlhammer, Stuttgart
- Gericke C, Wörz M, Busse R (2006) Leistungsmanagement in Krankenhäusern. In: Busse R, Schreyögg J, Gericke C (Hrsg) Management im Gesundheitswesen. Springer, Berlin Heidelberg New York, S 54-80

- Henke K-D (2008) Deutschland im Strukturvergleich von Gesundheitssystemen. In: Schmidt-Rettig B, Eichhorn S (Hrsg) Krankenhausmanagementlehre. Theorie und Praxis eines integrierten Konzepts. Kohlhammer, Stuttgart, S 37-53
- Marschall B, Kaebele M, Scholz S (2009) Krise lässt Paradebranchen abstürzen. Financial Times Deutschland vom 06.02.2009: 16
- Reents H (2008) Stabile Geschäfte. medbiz12 (Magazin für Gesundheitswesen der Financial Times Deutschland) 12/08: 20-21
- Salfeld R, Hehner S, Wichels R (2007) Modernes Krankenhausmanagement. Konzepte und Lösungen. Springer, Berlin Heidelberg New York

Inhaltsverzeichnis

Teil 1: Grundlagen des zukunftsorientierten Wandels im Krankenhausmanagement

Heinz Lohmann

Erfolgsfaktor Medizin: Anforderungen an ein modernes Krankenhausmanagement..... 3

Reinhard Busse, Oliver Tiemann und Markus Wörz

Veränderungen des Krankenhausmanagements im Kontext des Wandels internationaler Gesundheitssysteme 15

Teil 2: Konzentration auf Kernkompetenzen

Ulrich Krystek

Outsourcing als strategische Option 39

Axel C. Mühlbacher und Rajko Pflügel

IuK-Outsourcing im Krankenhaus: Das (digitale) Krankenhaus zwischen Integration und Fokussierung 69

Michael Kirchner und Jens Knoblich

Outsourcing tertiärer Dienstleistungen 103

Andreas König und Thais Bade

Strategien zur Kostensenkung und Qualitätssteigerung in der Krankenhauslogistik 113

Arno Kinnebrock und Ulrich Overhamm

Kodierung und Leistungserfassung..... 127

Teil 3: Organschaften und Horizontale Privatisierung

Hans Joachim König, Ricarda Baudis und Christof Brößke.....143

Teil 4: IT-Nutzenpotenziale im zukunftsorientierten Krankenhausmanagement

Ingo Behrendt

Klinische Informationssysteme im Krankenhausmanagement:
Eine neue Sicht auf die Entwicklung und die Einführung
innovativer KIS 181

Alexander Pocsay und Oliver Distler

Geschäftsprozessmanagement im Gesundheitswesen –
Organisation und IT wachsen zusammen 215

Uwe A. Gansert

IT als Unterstützungsinstrument des Prozessmanagements in
Krankenhäusern 233

Gesine Dannenmaier, Clas Clasen und Stefan Burkart

IT und KTQ[®] zur Unterstützung des Qualitätsmanagements
und der Managementbewertung..... 267

Teil 5: Rechtliche Rahmenbedingungen der Digitalisierung

Franz-Michael Koch und Maren Stienecker 285

Teil 6: Changemanagement als Träges des Wandels

Ingo Marsolek und Wolfgang Friesdorf

Changemanagement im Krankenhaus – im Mittelpunkt der Mensch.. 323

Marko Reimer

Verhaltensbedingte Hürden als Gegenstand des Change-
managements 337

Rajko Pflügel, Hannelore Kreibeck und Jens-Peter Keil

Erfahrungen mit dem Changemanagement: Die Einführung von
Fallmanagement im Krankenhaus 357

Autorenverzeichnis.....387

Teil 1:

**Grundlagen des zukunftsorientierten Wandels
im Krankenhausmanagement**

Erfolgsfaktor Medizin: Anforderungen an ein modernes Krankenhausmanagement

Heinz Lohmann

1 Die Zeit ist reif

Ein Krankenhaus „produziert“ Medizin. Wer wollte das bezweifeln? Die Behandlung und Pflege kranker Menschen ist die Aufgabe dieser Institution, solange es sie gibt. Aber stand die Medizin deshalb schon immer im Zentrum des Interesses des verantwortlichen Managements? Daran kann mit Fug und Recht gezweifelt werden. Solange der Einsatz von Putzfrauen, Technikern und Buchhaltern mehr Aufmerksamkeit auf sich zieht als die Gestaltung der Strukturen und Prozesse der Medizin, ist die Krankenhauswelt nicht im Lot.

Mehr und mehr wird den beteiligten Akteuren deutlich, dass der nachhaltige Umschwung eine grundlegende Neuorientierung der Anforderungen an ein modernes Krankenhausmanagement erforderlich macht. Kostensteigerungen aus Tarifabschlüssen, Mehrwertsteuererhöhung, wachsenden Energiekosten, pauschale Budgetkürzungen aufgrund von Entscheidungen des Gesetzgebers und das alles bei sinkenden Erlösen – die Liste der aktuellen Hiobsbotschaften ist lang. Heute Verantwortung für Krankenhäuser zu tragen, wiegt schwer. Aber es ist nichts gegenüber der Perspektive in den kommenden 10 Jahren.

So werden angesichts von weiteren Verweildauerverkürzungen und Ambulantisierungen mehr als 30%, also über 700 Krankenhäuser, unweigerlich geschlossen werden. Die langsam aber sicher zunehmende Transparenz bei der Bewertung der Qualität von Medizin durch Zertifizierung, Rankings, Patientenforen und vielem sonst, verbreitet durch Medien wie Zeitungen und Zeitschriften sowie mehr und mehr durch Fernsehen und nicht zuletzt durch das Internet, beschleunigt die Konzentration der medizinischen Angebote durch Spezialisierung. Gleichzeitig fördert die rasante Entwicklung der Informationstechnologie die Vernetzung der Diagnostik und Therapie auch in die Fläche hinein. Nur die Krankenhäuser, die sich den Herausforderungen der Zukunft heute aktiv stellen und vorbehaltlos die Modernität des Angebots ihrer Medizin ins Zentrum des Wandlungsprozesses rücken, werden im härter werdenden Wettbewerb um Patienten überleben. In dieser Entwicklung liegt eine große Chance für die Verbesse-

rung der Medizin insgesamt und damit auch für den Patienten. Krankenhausmanagement muss die Zeichen der Zeit erkennen und sich an die Spitze der Bewegung setzen.

2 Konzentration auf Medizin

Wer Autos verkaufen will, muss herausragende Autos produzieren. Die technisch perfektsten Autoradios einzubauen reicht nicht aus. Und genau so wenig ist beste Medizintechnik allein ein Grund, die Leistungen eines Krankenhauses in Anspruch zu nehmen. Der Wettbewerb zwischen den Krankenhäusern wird letztlich über die Qualität der Medizin entschieden. Alles andere sind zwingende Voraussetzungen, die erfüllt sein müssen, um überhaupt eine Chance im Überlebenskampf zu haben. Und die Branche steht ganz am Anfang eines dramatischen Umbruchs. Bisherige Sanierungs- und Modernisierungsprogramme von Krankenhausunternehmen beziehen sich ganz wesentlich auf medizinferne Bereiche. Der Nachholbedarf gegenüber anderen Branchen der Volkswirtschaft beim infrastrukturellen Service hat die letzten 15 Jahre in den Krankenhäusern geprägt. Die Organisation der Medizin ist bisher nur in Randbereichen in den Veränderungsprozess einbezogen worden. Insbesondere die institutionelle Begrenzung der bisherigen Ansätze hat verhindert, dass die gesamte Behandlung eines Patienten und ihr Erfolg ins Zentrum der Optimierungsstrategie gerückt werden konnten. Krankenhausmanager haben sich bisher im wesentlichen um das „Drumherum“ gekümmert und nicht so sehr um das Optimum des „Eigentlichen“. Patienten suchen herausragende Medizin. Auf sie gilt es sich zu konzentrieren.

Medizin ist heute immer noch allenthalben Resultat der vorgefundenen Bedingungen. Die Hebung der Qualität und der Wirtschaftlichkeit kann erst durch einen tief greifenden Paradigmenwechsel von einer mehr auf Zufälligkeiten beruhenden zu einer strukturierten und standardisierten Medizin nachhaltig sicher gestellt werden. Die ganze Organisation muss dafür „vom Kopf auf die Füße“ gestellt werden. Nicht die „gewachsene“ Beschaffenheit der Infrastruktur, die vorgefundene Organisation der Betriebsabläufe sowie die zufällig entstandene Personalstruktur dürfen die Art und die Ergebnisse von Medizin länger determinieren. Umgekehrt müssen die für das Überleben des Krankenhauses im Wettbewerb unabdinglich notwendige Qualität und Wirtschaftlichkeit der Medizin die Infrastruktur, die Betriebsabläufe sowie die Personalstruktur bestimmen. Die bisherige Art und Weise, Medizin zu offerieren, ist Ergebnis der fast vollständigen Intransparenz der Gesundheitsangebote in der Vergangenheit.

Diese Situation verändert sich aktuell grundlegend und nachhaltig. Mehr und mehr gewinnen Klinikführer, Ärztelisten, Qualitätsberichte, kurz: Rankings aller Art an Bedeutung. Themen aus der Medizin sind in Zeitschriften, im Fernsehen und immer öfter auch im Internet an Popularität nicht zu überbieten.

Patienten sind dem Expertensystem Medizin nicht mehr vollkommen hilflos ausgeliefert. Im Gegenteil gewinnen Sie in diesem lange ausgeklammerten gesellschaftlichen Sektor Autonomie hinzu und nutzen in Ansätzen ihre Marktchancen bereits heute. Modernes Krankenhausmanagement zieht aus diesem Trend die richtigen Schlüsse und schaltet sich aktiv in die Gestaltung des Wandels der Bedingungen für Medizin ein.

Weil es für das Krankenhausmanagement zwingend ist, sich auf die Optimierung der Medizin zu konzentrieren, benötigen Krankenhausunternehmen für eine zukunftsfähige Infrastruktur strategische Partner. Dabei geht es nicht um einfache Outsourcing-Modelle, wie sie in jüngster Vergangenheit häufig zur Anwendung gekommen sind. Künftig steht die Verfolgung gemeinsamer Ziele obenan. Deshalb sind wechselseitig höchste Anforderungen an die beteiligten Partner zu stellen. Sie müssen insbesondere bereit sein, innovative Geschäftsmodelle, wie etwa „Pay per Case-Konzepte“ zu verfolgen. Das gemeinsame Geschäftsrisiko Medizin ist die Stimulanz, um zu Höchstleistungen zu gelangen. Sie wiederum sind Voraussetzung für Erfolg im harten Verdrängungswettbewerb der kommenden Jahre.

Zentrales Erfolgskriterium für modernes Krankenhausmanagement ist es, zeitnah strategische Partner zu gewinnen, die in der Lage sind, in enger Kooperation mit dem jeweiligen Klinikum vielfältige infrastrukturelle Serviceleistungen zu offerieren. Felder für Kooperationen dieserart sind etwa Facilitymanagement, Steuerung von Medizintechnik, Wiederaufbereitung von Medizinprodukten, Immobilien- und Flächenmanagement sowie Planung und Bau und vieles mehr. Zuliefererindustrie und Serviceunternehmen müssen sich derzeit auf die veränderte Situation einstellen. Es gibt bereits eine Reihe von Firmen, die auf einem Erfolg versprechenden Weg sind. Allerdings ist die Umstellung der Geschäftsmodelle beileibe kein Selbstgänger. Vielmehr tun sich viele Industrie- und Servicebetriebe der Gesundheitswirtschaft noch außerordentlich schwer mit der Vorstellung, gemeinsam mit den Krankenhäusern das Risiko des Medizingeschäftes zu teilen. Auch hier ist ein rascher und beherzter Wandel von Nöten. Immerhin gibt es sie bereits, die Pioniere der strategischen Partnerschaften.

Ein Gang über das häufig weitläufige Gelände von großen Krankenhäusern in Metropolen bringt es an den Tag. Moderne Krankenhäuser sind inzwischen häufig Orte, an denen unterschiedliche Medizinanbieter nebeneinander agieren. Diese zusätzlich zur Klinik entstandenen Betriebe sind