

Die Rolle von Markenprofilen für MVZ

**Neue Versorgungsformen:
Die Notwendigkeit klarer Profile für Partner und Patienten**

Wissenschaftliches Symposium der GRPG
Gesellschaft für Recht und Politik im Gesundheitswesen

Düsseldorf, den 21. April 2009

Dr. Ing. Felix Cornelius
POLIKUM Gruppe, Berlin

„Da weiß man, was man hat“

In allernächster Zeit kommt das neue Waschmittel

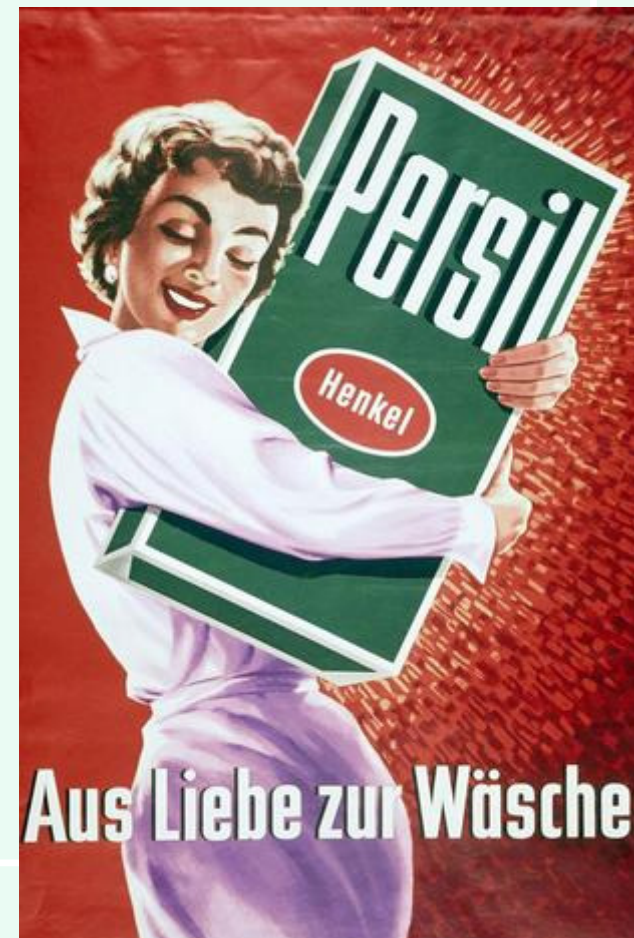
„Persil“

auf den Markt, mit dem man durch **einmaliges Kochen ohne Mühe, ohne Reiben**, blendend weiße Wäsche erzielt, dabei garantiert der Fabrikant die **absolute Unschädlichkeit** für die Wäsche. **Vollständig ungefährlich** bei beliebiger Anwendung.

Passen Sie auf, Annoncen geben bekannt, wann **„Persil“** zu haben ist.

1370

- nur ein Mal kochen
- ohne Reiben blendend weiß
- absolut unschädlich
- vollständig ungefährlich



Ein starkes Markenprofil

... enthält Attribute, die für den Kunden wichtig sind, die er überprüfen kann und die nicht selbstverständlich sind, die das Produkt also vom Wettbewerb unterscheiden.

Drei Beispiele:

- + **Mercedes !**
 - + Limousine, groß, sicher, wertbeständig, teuer, innovativ
- + **evonik (?)**
 - + „*Unsere Geschäftsfelder Chemie, Energie und Immobilien...*“
- + **POLIKUM !**
 - + MVZ, alle Fachrichtungen, unter einem Dach, lange Öffnungszeiten, zentrale digitale Akte
- + **AtrioMed (?)**
 - + MVZ, Techniker Krankenkasse, Lounge-Atmosphäre im TK-Wartezimmer

Was spricht für die Marke?

- + Eine starke etablierte Marke hat Vorteile
 - + bei der Expansion;
 - + bei der Finanzierung;
 - + bei der Suche nach guten Mitarbeitern;
 - + bei der Suche nach starken Kooperationspartnern.
- + Begründung: Marke = Risiko
 - + Jeder beobachtete Makel im Einzelfall wird auf die ganze Marke übertragen, auf das ganze Unternehmen und all seine Produkte.
 - + Der Markeninhaber wird sich daher mehr Mühe geben, solche Makel zu vermeiden, als der Anbieter ohne Marke.
- + Beispiel: Elchtest

Der Elchtest

- + Am 21. Oktober 1997 kippt ein Mercedes der A-Klasse bei einem Ausweichtest um.
- + 3 Monate lang wird die Auslieferung neuer Fahrzeuge der A-Klasse unterbrochen
- + Das Modell wird überarbeitet. Kosten ca. 150 Mio. Euro
- + Innovationsanreiz: Entwicklung des Elektronischen Stabilitätsprogramms ESP
- + Langfristiger Nutzen: Alle Mercedes Neuwagen werden seither in Serie mit ESP ausgeliefert.
- + Erfolg für Mercedes: 1,6 Mio. verkaufte Exemplare

Der Elchtest

- + Am 21. Oktober 1997 kippt ein Mercedes der A-Klasse bei einem Ausweichmanöver.
- + 3 Monate später wird die Produktion unterbrochen.
- + Das Modell wird als „Elchtest“ bekannt.
- + Innovative ESP-Technologie für Stabilität.
- + Langfristige Lösung: ESP wird in der gesamten A-Klasse eingeführt.
- + Erfolg für Mercedes: 1,6 Mio. verkaufte Exemplare.



er A-Klasse

either in

Sind private Krankenhausbetreiber Markenentwickler ?

+ Ein paar Ausschnitte aus den Konzern-Homepages...

Sana: „Unser Unternehmen“

Die Sana Kliniken Gruppe gehört zu den Top 7 der privaten Krankenhausbetreiber in Europa. Mit 40 Krankenhäusern und 13 Kliniken im Management engagieren wir uns für eine hochqualifizierte medizinische Akutversorgung der Bevölkerung in 75 medizinischen Fachgebieten und Spezialdisziplinen. Auch Rehabilitationskliniken und Seniorenheime gehören zum Sana-Leistungsspektrum.

Wir wollen Vorbild sein: Medizinische und pflegerische Höchstleistungen sind mit Wirtschaftlichkeit vereinbar. Wir richten unser Tun an Transparenz und Partnerschaftlichkeit aus; unsere Eigner geben der Qualität der Medizinischen Leistungen Priorität vor kurzfristigen Renditeinteressen. Dies macht Sana einzigartig unter den großen Klinikketten.

Helios: „Unternehmensportrait“

Zur HELIOS Kliniken Gruppe gehören 62 eigene Kliniken, darunter 43 Akutkrankenhäuser und 19 Rehabilitationskliniken. Mit fünf Maximalversorgern in Berlin-Buch, Erfurt, Wuppertal, Schwerin und Krefeld nimmt HELIOS im deutschen Klinikmarkt eine führende Position bei der Privatisierung von Kliniken dieser Größe ein. Darüber hinaus hat die Klinikgruppe 23 Medizinische Versorgungszentren (MVZ) und sechs Seniorenresidenzen. HELIOS ist damit einer der größten Anbieter von stationärer und ambulanter Patientenversorgung in Deutschland und bietet Qualitätsmedizin innerhalb des gesamten Versorgungsspektrums. Sitz der HELIOS Konzernzentrale ist Berlin.

HELIOS versorgt jährlich 2 Millionen Patienten, davon 600.000 stationär. Die Klinikgruppe verfügt über insgesamt mehr als 18.000 Betten und beschäftigt rund 32.000 Mitarbeiter. Im Jahr 2008 erwirtschaftete HELIOS einen Umsatz von 2,1 Milliarden Euro. Die Klinikgruppe gehört zum Gesundheitskonzern Fresenius SE.

Rhoen: „Philosophie“

Unsere Philosophie: Spitzenmedizin für Jedermann

Gesundheit bedeutet Lebensqualität – sie ist das höchste Gut der Menschen. Wir sind der Überzeugung, dass jeder Mensch Anspruch auf eine bezahlbare und hochqualitative medizinische Versorgung hat. Gesundheit darf nicht Luxus sein. Unser Ziel ist Spitzenmedizin für jedermann. Wir möchten dazu beitragen, die Leistungsfähigkeit und Sozialverträglichkeit des deutschen Gesundheitssystems auch künftig zu gewährleisten.

Um dieses ambitionierte Ziel zu erreichen, setzen wir auf **Rationalisierung** und **Innovation** in der Gesundheitsversorgung. Rationalisierung verstehen wir als die Schaffung rationaler – vernünftiger – Strukturen, die die Leistung am Patienten verbessern und zugleich die Produktivität des Krankenhauses erhöhen. Die RHÖN-KLINIKUM AG ist Vorreiter in der Umsetzung solcher Strukturen im Krankenhauswesen. Kernidee ist, den **Gesundheitszustand des Patienten zum Taktgeber der Abläufe** zu machen und dabei auf **konsequente Arbeitsteilung** zu setzen.

Dieses Prinzip haben wir auf der Ebene des einzelnen Krankenhauses mit der Einführung des **Flussprinzips** zum Erfolg gebracht: Indem wir den **Behandlungsablauf in vier Stufen unterteilen**, wird der Patient stets dort versorgt, wo es sein Zustand erfordert. Mit Hilfe umfangreicher Investitionen in Bau und Medizintechnik gelingt es uns, auf der Ebene des einzelnen Krankenhauses **bauliche Strukturen und Abläufe so zu gestalten**, dass die Behandlungsqualität verbessert und Ressourcen effizienter eingesetzt werden.

Die patientenorientierte Arbeitsteilung ist auch über die Grenzen der einzelnen Einrichtung und der Sektoren hinaus anzuwenden: Der Patient wird von vornherein dort versorgt, wo seine Behandlung am sinnvollsten und besten erfolgen kann. Mit unserem **Portal-Konzept** sowie unseren **Medizinischen Versorgungszentren** übertragen wir die Rationalisierung auf die einrichtungs- und sektorübergreifende Gesundheitsversorgung und sichern gleichzeitig eine hochwertige Medizin vor der Haustür der Patienten, auch in strukturschwächeren Gebieten. Unsere **webbasierte elektronische Patientenakte, WebEPA**, ermöglicht zum Wohle des Patienten eine bessere einrichtungs- und sektorenübergreifende Abstimmung der behandelnden Ärzte.

Das Ergebnis: die Qualität der Behandlung steigt, und alle Patienten profitieren von einer hochwertigen Versorgung mit medizinischen Leistungen.

Seit nunmehr über zwei Jahrzehnten ist die RHÖN-KLINIKUM AG Pionier bei der Privatisierung von Krankenhäusern. Privates Kapital – sei es dank eigener unternehmerischer Leistung erwirtschaftet oder vom Kapitalmarkt zur Verfügung gestellt – ist das Fundament einer bezahlbaren hochqualitativen Gesundheitsversorgung. Denn es ermöglicht Investitionen in zukunftssichernde Innovationen und dadurch Rentabilität bzw. Finanzierungsfähigkeit für neues Wachstum und medizinische Innovationen.

Damit zeigt sich: Qualität und Wirtschaftlichkeit gehen in der Gesundheitsversorgung Hand in Hand – zum Wohle des Patienten.

Sinn der Markenentwicklung: Den Kunden binden

- + Das Risiko der Markenentwicklung führt beim Kunden implizit zu einem hohen Maß empfundener Sicherheit
- + Marken bieten in erster Linie keine „Spitzenqualität“, sondern die Sicherheit davor, eine bestimmte, genau bezeichnete Qualitätslinie nie zu unterschreiten.
- + Je wichtiger dem Kunden Mindestqualität ist, desto stärker wirkt die Marke / desto eher lohnt sich das Risiko für den Markenentwickler.
- *Der Gesundheitsmarkt bietet sich perfekt an!*
- + Je stärker der Wettbewerb im Markt ist, desto eher lohnt sich das Risiko für den Markenentwickler.

Sinn der Markenentwicklung: Den Kunden binden

- + Das Risiko der Markenentwicklung führt beim Kunden implizit zu einem hohen Maß empfundener Sicherheit
 - + Marken bieten in erster Linie keine „Spitzenqualität“, sondern die Sicherheit davor, eine bestimmte, genau bezeichnete Qualitätslinie nie zu unterschreiten.
 - + Je wichtiger dem Kunden die Marke ist, desto stärker wirkt die Marke / desto größer der wirtschaftlichen Erfolg „relativ“ unwichtig für den Markenentwickler.
- *Der Gesundheitsmarkt bietet sich perfekt an!*
- + Je stärker der Wettbewerb im Markt ist, desto eher lohnt sich das Risiko für den Markenentwickler.

Sinn der Markenentwicklung: Den Kunden binden

- + Das Risiko der Markenentwicklung führt beim Kunden implizit zu einem hohen Maß empfundener Sicherheit
 - + Marken bieten in erster Linie keine „Spitzenqualität“, sondern die Sicherheit davor, eine bestimmte, genau bezeichnete Qualitätslinie nie zu unterschreiten.
 - + Je wichtiger dem Kunden die Qualität ist, desto stärker wirkt die Marke / desto unbedeutender ist der wirtschaftliche Erfolg „relativ“ unwichtig für den Markenentwickler.
- *Der Gesundheitsmarkt bietet sich perfekt an!*
- + Je stärker der Wettbewerb ist, desto höher lohnt sich das Risiko für den Markenentwickler.
- Problem 1: Der Patient ist für den wirtschaftlichen Erfolg „relativ“ unwichtig
Problem 2: Im deutschen Gesundheitsmarkt herrscht kein Wettbewerb

Warum dennoch Markenentwicklung?

- + Marken lohnen sich, wenn
 - + die Wahl des Patienten direkte wirtschaftliche Konsequenzen hat → Abschaffung von Subventionierung und Budgetierung
 - + bei Erfolglosigkeit echte Gefahr der Insolvenz droht
→ Reduzierung von Bedarfsplanung und Landeseigentum
 - + Investitionen in Gesundheitsangebote einfach und schnell möglich sind → Gleichstellung Krankenhaus + MVZ
- + Vermutung: In diese Richtung wird sich der Gesundheitsmarkt bewegen, darum werden Marken so oder so entstehen. *Wo Wettbewerb herrscht, da gibt es starke Marken (und umgekehrt).*

Zurück zu den Markenprofilen...

Drei Beispiele für klare Profile (je drei Attribute)

+ MVZ

- + 70 Stunden offen pro Woche
- + Jederzeit jede Fachrichtung (aus 20) verfügbar
- + Sofortige fachübergreifende Abklärung in allen dringenden Fällen

+ Arztnetz

- + 20% bis 45% Abdeckung in der Region
- + Populationsorientierte IV-Verträge für mind. 40% aller Patienten
- + Professionelles Management

+ Niedergelassener Arzt

- + Dokumentation über zentrale digitale Patientenakte
- + QM Zertifikat
- + Praxisöffnung an allen Werktagen 8 bis 18 Uhr

Zwischenziel: Vertragsfähigkeit

- + Vertragspartner 1: Gesetzliche Krankenkasse
- + Vertragspartner 2: Gruppe von niedergelassenen Ärzten
- + Ziel der Kasse: Vereinbarung relevanter Vertragspflichten
- + Attraktion für die Ärzte: Partizipation Dank relevanter Vertragsrechte
- + Wie wird eine Gruppe von Ärzten „vertragsfähig“?
 - + MVZ: vermeintlich einfach
 - + Arztnetz: vermeintlich kompliziert

Zwischenziel: Vertragsfähigkeit

- + Vertragspartner 1: Gesetzliche Krankenkasse
- + Vertragspartner 2: Gruppe von niedergelassenen Ärzten
- + Ziel der Kasse: Vereinbarung relevanter Vertragspflichten
- + Attraktion für die Ärzte: Partizipation Dank relevanter Vertragsrechte
- + Wie wird eine Gruppe von Ärzten „vertragsfähig“?
 - + MVZ
 - + Ärzte spezifiziert
- + Fazit: Auch wenn der Markt noch nicht so patientengetrieben und wettbewerblich ist, lohnt sich Markenentwicklung zur Schaffung von Vertragsfähigkeit einer Gruppe von Ärzten – *auch* im MVZ

Die Form allein reicht nicht!

Herzlichen Dank!



POLIKUM Gruppe

Dr.-Ing. Felix Cornelius
Strategie & Entwicklung
Leipziger Platz 8
10117 Berlin
030 – 89 79 50 0

felix.cornelius@polikum.de