

# MANAGEMENTSCHRIFTEN

Fachhochschule Ludwigshafen am Rhein — Hochschule für Wirtschaft

HERAUSGEGEBEN VON  
BEATE KREMIN-BUCH, FRITZ UNGER  
HARTMUT WALZ, EVELINE HÄUSLER

# Gesundheitsökonomie Eine Langfristorientierung

Verlag Wissenschaft & Praxis



# Gesundheitsökonomie – Eine Langfristorientierung

# **Managementschriften**

**Fachhochschule Ludwigshafen am Rhein  
Hochschule für Wirtschaft**

**HERAUSGEGEBEN VON**

**BEATE KREMIN-BUCH, FRITZ UNGER  
HARTMUT WALZ**

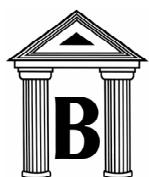
**Band 7**

Beate Kremin-Buch, Fritz Unger  
Hartmut Walz, Eveline Häusler (Hrsg.)

# Gesundheitsökonomie

## Eine Langfristorientierung

Verlag Wissenschaft & Praxis



## **Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 3-89673-240-4

© Verlag Wissenschaft & Praxis  
Dr. Brauner GmbH 2004  
D-75447 Sternenfels, Nußbaumweg 6  
Tel. 07045/930093 Fax 07045/930094

Alle Rechte vorbehalten

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Printed in Germany

# Vorwort

Nach der Reform ist vor der Reform. Dieser Satz, einer Kapitelüberschrift aus diesem Band entnommen, charakterisiert den Gesundheitsbereich wie (fast) kein zweiter. Mit der stetigen Reformtätigkeit verbunden ist die Gefahr, auf einzelwirtschaftlicher wie makroökonomischer Ebene kurzfristigen Maßnahmen den Vorzug vor langfristigen Überlegungen zu geben. Dem will der vorliegende Band entgegenwirken, indem er Raum für strategische Betrachtungen gibt. Inhaltlich setzt er zwei thematische Schwerpunkte: Zum einen wird die Frage der Finanzierbarkeit steigender Gesundheitsausgaben in Deutschland in einer Langfristperspektive untersucht; zum anderen werden Instrumente zur Sicherung der dauerhaften Wettbewerbsfähigkeit von Krankenhäusern diskutiert.

Die Klammer um die beiden Themenschwerpunkte bildet der einführende Beitrag von Albrecht Winkler. Er schildert den Weg zum und die wesentlichen Inhalte des GKV-Modernisierungsgesetzes (GMG), das zum 1. Januar 2004 in Kraft trat. Er arbeitet eindrucksvoll die strukturverändernden Bestandteile des Gesetzes heraus, mit denen die wettbewerblichen Gestaltungsmöglichkeiten der Krankenkassen erweitert werden. Für die Leistungserbringer folgt aus der zunehmenden Einkaufsmacht einzelner Krankenkassen eine Intensivierung des Wettbewerbs – eine Herausforderung, der sie sich mit einem überzeugenden Leistungsportfolio und stringentem Kostenmanagement stellen müssen. Außerdem geht der Autor auf zukünftige Reformfelder ein, wobei der Neugestaltung der Finanzierung der Gesetzlichen Krankenversicherung eine besondere Bedeutung zukommt. Angesichts der bestehenden Einnahmeschwäche der Gesetzlichen Krankenversicherung und der zukünftigen leistungsseitigen Herausforderungen lässt er keinen Zweifel an der Notwendigkeit einer tief greifenden Finanzierungsreform. Ein Aspekt, der im Beitrag von Michael Schlander et al. aufgegriffen und vertieft wird.

Michael Schlander, Oliver Schwarz und Christian Thielscher untersuchen die langfristige Finanzierbarkeit steigender Gesundheitsausgaben in Deutschland und zeigen damit auf, wie viel Zeit der Gesundheitspolitik bleibt, um tragfähige Reformen ins Werk zu setzen. Abweichend von herkömmlichen Analysen messen die Autoren die Finanzierbarkeit nicht anhand des Anteils der Gesundheitsausgaben am Bruttoinlandsprodukt (BIP). Vielmehr setzen Sie das Wachstum des BIP ins Verhältnis zum Anstieg der Gesundheitsausgaben. Die Grenze der

Finanzierbarkeit sehen sie dort, wo der Anstieg der Gesundheitsausgaben den Zuwachs des BIP vollständig aufgezehrt. Diese Grenze wird, so das Ergebnis alternativer Berechnungen, erst in einigen Jahrzehnten erreicht werden. Die Untersuchung verdeutlicht nachdrücklich, dass die Frage der Finanzierbarkeit im Kern eine Frage nach der Finanzierungsbereitschaft ist. Aus Sicht der Gesundheitspolitik stehen hierbei insbesondere die Präferenzen der Bevölkerung im Vordergrund. Für Krankenkassen wie Leistungserbringer ist von Gewicht, dass die Bevölkerung ihre Finanzierungsbereitschaft vom dargelegten Gegenwert medizinischer Maßnahmen abhängig machen wird. Auf einzelwirtschaftlicher Ebene steigt dadurch der Druck, sich mit einem überzeugenden Leistungsprogramm und effizienten Strukturen zu profilieren.

Notwendigkeit und Grenzen einer zielgerichteten Leistungssteuerung durch Krankenhäuser diskutiert Edwin Beckert. Ausgehend vom Faktum eines zunehmenden Wettbewerbs zwischen den Leistungserbringern stellt er die zielgerichtete Steuerung des medizinischen Angebots als eine der wesentlichen Aufgaben des Krankenhausmanagements heraus. Dabei definiert der Autor vier Elemente, die Leistungsmanagement im Sinne von Patientengruppenmanagement beinhalten sollte: den Ausbau der ambulanten Versorgungsschiene; die Steigerung der stationären Fallzahlen in den Bereichen, in denen hohe fachliche Qualifikation und erlösseitig attraktive DRGs zusammentreffen; das Eingehen von Kooperationen als Grundlage für Spezialisierung sowie integrierte Versorgungskonzepte und die Etablierung einer speziellen Fallsteuerung für pflegebedürftige Patienten. Die Grenzen der Steuerbarkeit sieht der Autor dort erreicht, wo eine ausreichend zuverlässige Prognose zukünftiger Entwicklungen – nicht zuletzt aufgrund rechtlicher Gegebenheiten – nicht möglich ist oder wo es zu einer Aushöhlung des Versorgungsauftrags käme. Insgesamt begreift er Leistungsmanagement als Chance, die für eine Quersubventionierung wirtschaftlich nicht attraktiver Patientengruppen notwendigen finanziellen Ressourcen zu erwirtschaften und durch eine solchermaßen ethisch ausgerichtete Unternehmensstrategie Wettbewerbsvorteile zu erlangen.

Ein inputseitiges Instrument zur dauerhaften Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit von Krankenhäusern stellt das strategische Kostenmanagement dar. Hiermit setzen sich Joachim Buch und Beate Kremin-Buch in ihrem Beitrag auseinander. Unter den Bedingungen eines Finanzierungssystems mit landesweit einheitlichen Preisen darf sich Kostenrechnung nicht in der Erfassung und Zurechnung von Ressourcenverbräuchen erschöpfen, sondern muss eine frühzeitige Beeinflusung der Kostenstrukturen im Blick haben. Ziel muss es sein, über eine Optimierung

der Abläufe Einsparpotenziale zu realisieren, ohne die Behandlungsqualität zu beeinträchtigen. Als Instrument, das die hierfür notwendige Leistungs- und Kostentransparenz auf Prozessebene schafft, schlagen die Autoren die Prozesskostenrechnung zur Anwendung in Krankenhäusern vor. Grundlage der Empfehlung ist eine fundierte, anhand eines Beispiels gelungen veranschaulichte Adaption an die Besonderheiten der Leistungserbringung in Krankenhäusern. Ein Hauptnutzen dürfte sich für die Anwender bereits aus der Prozessmodellierung ergeben. Die Prozesskostenrechnung zwingt dazu, Abläufe unabhängig von bestehenden Organisationsstrukturen festzulegen und ermöglicht dadurch die Etablierung von – aus Patientensicht – homogenen Behandlungsabläufen.

Ein Teil der Beiträge dieses Bandes geht auf Referate zurück, die im Rahmen der Eröffnungsveranstaltung der Tagungsreihe „Gesundheitsökonomische Gespräche“ an der Fachhochschule Ludwigshafen am Rhein, Hochschule für Wirtschaft im Oktober 2003 gehalten wurden. Die Gesundheitsökonomischen Gespräche sind hervorgegangen aus dem dualen Studiengang Gesundheitsökonomie im Praxisverbund GiP, der von der Fachhochschule Ludwigshafen in Kooperation mit einer Vielzahl von Krankenkassen, Krankenhausträgern und sonstigen Akteuren des Gesundheitswesens angeboten wird. Die Tagung fand mit freundlicher Unterstützung durch den Förderverein Gesundheitsökonomie an der Fachhochschule Ludwigshafen, Hochschule für Wirtschaft e.V. statt.

Die Herausgeber danken allen Autoren für die gute Zusammenarbeit. Außerdem gilt unser Dank Herrn Prof. Dr. Manfred Erbsland für die großzügige Unterstützung beim Zustandekommen des Bandes.

Ludwigshafen, im August 2004

Eveline Häusler  
im Namen der Herausgeber



# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	5
<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	9
<b>Autorenverzeichnis</b> .....	10
<b><i>Albrecht Winkler</i></b>	
Der Berliner Konsens zur Gesundheitsreform: Wettbewerbliche Gestaltungsoptionen der Krankenkassen.....	13
<b><i>Joachim Buch und Beate Kremin-Buch</i></b>	
Strategisches Kostenmanagement: Ein Instrument zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit von Krankenhäusern .....	33
<b><i>Edwin Beckert</i></b>	
Leistungsmanagement im Krankenhaus: Notwendigkeit und Grenzen .....	61
<b><i>Michael Schlander, Oliver Schwarz und Christian Thielscher</i></b>	
Gesundheitsausgaben in Deutschland: eine makroökonomische Analyse ihrer langfristigen Finanzierbarkeit.....	84

# Autoren-/Herausgeberverzeichnis

## Autoren

### ***Edwin Beckert***

ist seit 1994 Geschäftsführer der Kliniken Ludwigsburg-Bietigheim gGmbH in Ludwigsburg. Die Gesellschaft umfasst fünf Krankenhäuser im Landkreis Ludwigsburg mit insgesamt rund 1.700 Betten. Er absolvierte eine Berufsausbildung im Krankenkassenbereich und anschließend ein Abendstudium zum Betriebswirt (VWA). Als berufliche Stationen folgten verschiedene Tätigkeiten bei einem Kassenverband sowie elf Jahre als Geschäftsführer einer AOK.

### ***Prof. Dr. Joachim Buch***

ist Hochschullehrer für Controlling und Informationsmanagement an der Hochschule für Wirtschaft, Fachhochschule Ludwigshafen. Zuvor war er in leitenden Funktionen im Controlling und Rechnungswesen der Chemischen Industrie und einer international tätigen Ingenieurberatungsgesellschaft tätig. Die Prozesskostenrechnung gehört seit Jahren zu seinen Spezialgebieten.

### ***Prof. Dr. Michael Schlander***

lehrt an der Hochschule für Wirtschaft in Ludwigshafen (Professor für Management, seit 2002) und seit 1996 an der Universität Witten/Herdecke Gesundheitsökonomie und Innovationsmanagement. Er verfügt über fünfzehn Jahre Managementerfahrung in der pharmazeutischen Industrie in Deutschland, Belgien und den USA (klinische Entwicklung, Marketing, Geschäftsführung). Studium der Humanmedizin (Universität Frankfurt a.M.; Approbation 1985; Dr. med. 1987), der Wirtschaftswissenschaften (Bellevue/Seattle, Washington; MBA 1994) und der Gesundheitsökonomie (Stockholm School of Economics; Diplom 2002).

***Prof. Dr. Oliver Schwarz***

lehrt seit April 2003 an der Berufsakademie Mannheim im Studiengang Dienstleistungsmarketing die Fächer E-Commerce, Database-Marketing und Data-Mining. Nach dem Studium der Volkswirtschaftslehre Tätigkeit am Lehrstuhl für Statistik und Ökonometrie an der Universität Feiburg, wo er auf dem Gebiet des ökonometrischen Modellbaus promovierte. Auszeichnung der Dissertation 1997 mit dem Friedrich-August-von-Hayek-Preis. Vor dem Wechsel an die Berufsakademie Mannheim mehrjährige Tätigkeit in der pharmazeutischen Industrie als Zielgruppenmanager und Leiter Database-Marketing.

***Dr. Christian Thielscher***

ist Geschäftsführer der Symbasis GmbH. Nach dem Studium der Medizin, der Betriebswirtschafts- und der Volkswirtschaftslehre vier Jahre als Arzt tätig (u.a. an der Universitätsklinik Bonn), danach fünf Jahre Berater bei Mc Kinsey mit Schwerpunkt Gesundheitswesen. Im Jahr 1999 Gründung eines später veräußerten IT-Unternehmens, 2001 Gründung der Symbasis GmbH.

***Dr. Albrecht Winkler***

leitet seit 2001 das Referat Gesundheitspolitik im Ministerium für Arbeit, Soziales, Familie und Gesundheit des Landes Rheinland-Pfalz. Zuvor mehrjährige Tätigkeit beim AOK-Bundesverband. Studium der Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Sozialpolitik, Sozialmanagement und Gesundheitsökonomie an der Universität Trier. Anschließend wissenschaftlicher Mitarbeiter am dortigen Zentrum für Arbeit und Soziales und Promotion an der Fakultät für Volkswirtschaftslehre.

## **Herausgeber**

### ***Prof. Dr. Eveline Häusler***

ist Inhaberin der durch verschiedene BKKen geförderten Stiftungsprofessur Betriebswirtschaftslehre der Dienstleistungen und lehrt schwerpunktmäßig im Studiengang Gesundheitsökonomie im Praxisverbund (GiP). Als Initiatorin der Gesundheitsökonomischen Gespräche an der Fachhochschule Ludwigshafen will sie den fachlichen Austausch zwischen Vertretern der im Gesundheitsbereich tätigen Unternehmen und sonstigen Organisationen sowie der Hochschule fördern.

### ***Prof. Dr. Beate Kremin-Buch***

Prof. Dr. Beate Kremin-Buch vertritt die Fächer Rechnungswesen und Controlling im Fachbereich Management und Controlling. Forschungsschwerpunkte sind die Internationale Rechnungslegung und das Strategische Kostenmanagement. Diverse Veröffentlichungen widmen sich diesen beiden Gebieten, z.B. Internationale Rechnungslegung, 3. Aufl., 2002, Fachbegriffe der Internationalen Rechnungslegung (zusammen mit Götz Hohenstein), 2. Aufl., 2002 und Strategisches Kostenmanagement, 3. Aufl., 2004.

### ***Prof. Dr. Fritz Unger***

lehrt Betriebswirtschaftslehre und Marketing im Berufsintegrierenden Studium (BIS), ist Autor, Mitautor und Herausgeber zahlreicher Bücher (u.a. Management der Marktkommunikation, 2. Aufl., 1999, Integriertes Marketing, 3. Aufl., 2001, Marktpsychologie, 2001, Mediaplanung, 2. Aufl., 2002 und Verkaufsförderung, 2. Aufl., 2003).

### ***Prof. Dr. Hartmut Walz***

ist verantwortlich für Bankbetriebslehre und Finanzdienstleistungen im Fachbereich Internationale Dienstleistungen. Durch betriebswirtschaftliche Praxisprojekte und Publikationstätigkeiten (u.a. Investitions- und Finanzplanung, 6. Aufl., 2003) unterstützt er den Know-how-Austausch zwischen Hochschule und Wirtschaftspraxis.