

## Wie kann sich das Schweizer Gesundheitswesen in einem internationaler werdenden Umfeld behaupten?

# Im Ausland konkurrenzfähig?

Die Trends der letzten Jahre zeigen, dass das Gesundheitswesen immer internationaler wird. Das Schweizer Spitalwesen sieht sich Tatsachen wie steigenden Gesundheitskosten, Qualitätskontrollen und Patienten, die sich günstig im Ausland behandeln lassen, gegenüber. Um international konkurrenzfähig zu bleiben, muss die Qualität der Spitäler transparenter gemacht, der Schweizer Binnenmarkt geöffnet und die Spezialisierung der Spitäler gefördert werden.



**Aleksandar Ruzicic und Patrick Dümmler**  
Roland Berger Strategy Consultants, Zürich



### Patienten reisen ins Ausland

Patienten reisen immer öfters für Behandlungen ins Ausland, speziell wenn sie sich diese in ihrem Heimatland nicht leisten können. Dieser sogenannte Gesundheitstourismus (vgl. Grafik 1) bedeutet eine grosse Veränderung für die Gesundheitswesen der betroffenen Länder. Einerseits bietet sich die Möglichkeit zusätzlicher Einnahmen, andererseits müssen vermehrt internationale Standards eingehalten werden, was mit zusätzlichen Kosten verbunden ist.

Die Gründe für Behandlungen im Ausland sind vielfältig. So entscheiden sich Patienten zum Beispiel für das Ausland, wenn sich Behandlungen zuhause aus Kapazitätsmangel hinausschieben, sie sich eine Behandlung im Heimatland nicht leisten können, oder die gewünschte Behandlung nicht angeboten wird, sei dies aus medizinisch rückständigen, kulturellen oder regulatorischen Gründen:

– Es gibt amerikanische Patienten, die für eine Behandlung, welche von der Versicherung nicht

bezahlt wird, ins Ausland reisen, um dort von tieferen Preisen zu profitieren; 2007 taten dies 750'000 Amerikaner. Dies ist mit dem Risiko geringerer Qualität verbunden, was aber meist bedenkenlos in Kauf genommen wird. Doch nicht nur Amerikaner reagieren auf tiefere Preise, auch Schweizer lassen sich immer öfter in Ungarn die Zähne richten, in Frankreich die Augen lasern oder gehen ins Nachbarland Deutschland zur Kur. Die genannten Länder machen sich diesen Trend zu Nutze, indem sie vermehrt genau jenes Kundensegment der Gesundheitstouristen bewerben. So zum Beispiel ungarische Zahnkliniken, die mit deutschen Homepages die deutschsprachigen Europäer über ihre Dienste informieren.

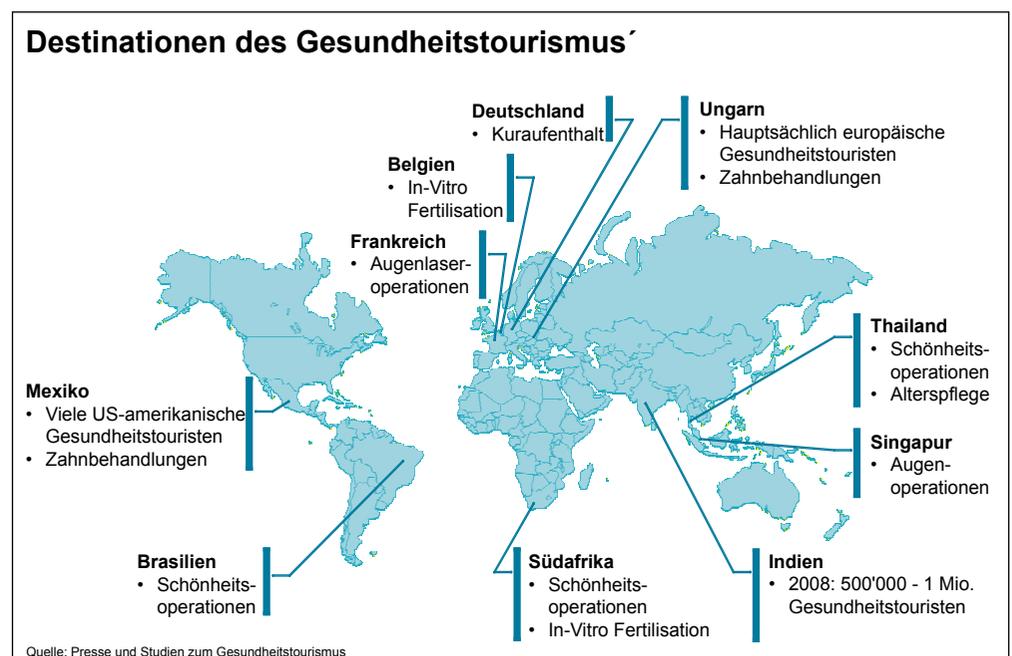
– Eine weitere Möglichkeit, weswegen Patienten auf das Gesundheitsangebot eines anderen Landes ausweichen, können Regulierungen sein. Es gibt Behandlungen, die in gewissen Ländern nicht zugelassen sind, aber im Ausland erhältlich sind. Man denke beispielsweise an die In-vitro-Fertilisation, die in vielen Ländern sehr unterschiedlich reguliert

Die Welt wird zum Dorf – Informationstechnologien ermöglichen eine erleichterte Kommunikation und das Reisen wird immer einfacher und schneller. Im Gesundheitswesen kämpfen wir mit einer älter werdenden Bevölkerung und steigenden Gesundheitskosten: Diese sollen längerfristig von momentan 11,6% des BIP auf 20% ansteigen. Da stellt sich die Frage, wie sich unser nationales Gesundheitswesen diesen Trends stellt. Momentan nutzen wir die hohe Qualität der Schweizer Spitäler, die gute Pflege und die hohe Verfügbarkeit, um unsere Dienste im Ausland anzupreisen. Dies wird jedoch in Zukunft unter erschwerten Wettbewerbsbedingungen kaum genügen, denn andere Staaten bauen ihre Gesundheitswesen aus und der Gesundheitstourismus verlockt Patienten zu Reisen um die ganze Welt. Was in der Schweiz dringend notwendig ist, sind Massnahmen zur Steigerung des Preis-Leistungsverhältnisses hiesiger Behandlungen und Angebote im Bereich der Premium-Dienstleistungen.

### Internationalisierung im Gesundheitswesen

Der Trend im Gesundheitswesen geht Richtung Internationalisierung: Patienten reisen für kostengünstigere Behandlungen ins Ausland, Länder mit Personalmangel im Gesundheitswesen holen sich Fachkräfte aus dem Ausland und Unternehmen, die im Gesundheitssektor tätig sind, suchen nach Möglichkeiten, um das Potenzial des internationalen Marktes auszuschöpfen.

Grafik 1



wird. So reisen unfruchtbare Paare nach Belgien oder Südafrika, wo praktisch alle In-vitro-Fertilisationstechniken erlaubt sind.

– Ein anderer Grund für eine Behandlung im Ausland ist das länderspezifische Gesundheitsangebot. China ist bekannt für seine fernöstlichen Heilmethoden und auch in Indien gibt es Kliniken, die alternative Behandlungsmethoden wie zum Beispiel Ayurveda anbieten. Will sich ein Patient solch einer Behandlung unterziehen, kann es für ihn unter Umständen günstiger sein, dies in Indien zu tun, wo er seinen Spitalaufenthalt zusätzlich mit erholsamen Ferien verbinden kann. Speziell verlockend sind solche Angebote, wenn es sie in der Heimat nicht oder nur zu einem viel höheren Preis gibt.

Es ist also eine deutliche Zunahme von Gesundheitstouristen zu verzeichnen. Ein Trend, dessen man sich in der Gesundheitsbranche bewusst sein muss und der von Unternehmen und Spitälern zugleich noch nicht vollständig ausgeschöpft wird.

**Immer mehr ausländisches Fachpersonal**

Den Spitälern fehlt Gesundheitspersonal. Gefüllt werden die Lücken durch internationale Ärzte und Pflegefachkräfte. Länder wie Grossbritannien, Deutschland, Kanada, Australien, aber auch die Schweiz, leiden unter einem Mangel an Ärzten; zunehmend auch an einem Mangel an Pflegepersonal. In der Schweiz hat dies zwei Gründe: Einerseits steigt der Bedarf an Ärzten, andererseits werden zu wenig Ärzte ausgebildet. Ersteres ist der Fall, da der Versorgungsbedarf durch eine alternde Gesellschaft wächst. Gleichzeitig steigen die ambulanten Behandlungen und es werden mehr Arztstellen geschaffen, um die gesetzlich festgehaltenen Arbeitszeiten einhalten zu können. Auf der anderen Seite bilden die Schweizer Universitäten aus Kapazitätsgründen zu wenig Ärzte aus, um den gestiege-

nen Bedarf der Spitäler zu decken. Aufgefüllt werden die Lücken mit Ärzten aus dem Ausland, angelockt durch bessere Verdienstmöglichkeiten und attraktivere Arbeitsbedingungen. In der Schweiz stammen 30% aller in Spitälern angestellten Assistenzärzte aus dem Ausland, 80% davon aus Deutschland. Im Jahr 2000 betrug der Anteil an ausländischen Ärzten erst 16%. Auch aus der Einwanderungsstatistik ausländischer Ärzte ist diese Entwicklung abzulesen (vgl. Grafik 2). Es wird gefordert, dass auch das Pflegepersonal vermehrt durch ausländische Kollegen unterstützt werden darf. Momentan liegt der Anteil an ausländischem Pflegepersonal in Schweizer Spitälern bei rund 15%.

Diese Migration von Pflegepersonal und Ärzten generiert weiteren Mangel in den Herkunftsländern. Vor allem Ärzte aus Ländern mit tieferen Löhnen werden von Hochlohnländern wie der Schweiz angezogen. In manchen Ländern wird dieser Mangel wiederum durch ausländische Aerzte behoben, wie zum Beispiel in Deutschland, wo vermehrt auch polnische Ärzte eingestellt werden.

In den Spitälern zeichnet sich der Trend zur vermehrten Einstellung von ausländischem Gesundheitspersonal ab. Dies ist eine notwendige Massnahme, da der Bedarf der Spitäler steigt, während die Anzahl der ausgebildeten Fachkräfte nicht zunimmt. International führt dies zur Migration von Spitalpersonal.

**Unternehmen werden internationaler**

Ein weiterer Trend Richtung Internationalisierung ist, dass Unternehmen, die im Gesundheitssektor tätig sind, immer internationaler werden, zum Beispiel durch Expansion oder einen Zusammenschluss. Damit folgen sie einem allgemeinen Trend, der sich auch in anderen Branchen abzeichnet. Interessant ist ein internationaler Markt, da er den Unternehmen

viele Möglichkeiten wie unter anderem Wachstums- und Diversifikationspotenzial bietet.

In der Schweiz ist zu beobachten, dass einerseits ausländische Unternehmen in die Schweiz, andererseits aber auch Schweizer Unternehmen ins Ausland expandieren:

- So gelangte vor Kurzem beispielsweise Euromedic in die Schweiz. Euromedic ist ein in Ungarn gegründetes Dienstleistungsunternehmen im Medizinalsektor. Es bietet hier, wie auch anderswo, seine qualitativ hochwertigen Dienste in den Bereichen der diagnostischen Untersuchungen, der Dialyse und der Teleradiologie an. Euromedic beabsichtigt auch weiterhin zu expandieren.
- 2007 übernahm die Privatklinikgruppe Medi-Clinic aus Südafrika die Hirslandenkliniken, eine erfolgreiche Privatklinikgruppe in der Schweiz. Die Medi-Clinic besass bis anhin verschiedene Spitäler in Südafrika und Namibia. Mit dieser Übernahme verschaffte sie sich ein Standbein im europäischen Markt.
- Im gleichen Jahr fasste auch das schwedische Unternehmen Capio, welches Gesundheits- und Diagnosedienste anbietet, in der Schweiz Fuss. Dies geschah durch den Kauf des schweizerischen Diagnoseunternehmens Unilabs. Unilabs hat weiterhin seinen Hauptsitz in Genf und operiert erfolgreich auch im Ausland.
- Doch auch Schweizer Unternehmen expandieren ins Ausland, so beispielsweise Ameos, eine Organisation, die Krankenhäuser aufkauft, saniert und anschliessend führt. Sie ist hauptsächlich in Deutschland tätig, will aber auch in anderen europäischen Ländern aktiv werden.

Allgemein kann man beobachten, dass Unternehmen zunehmend international tätig werden, um von einem grösseren Markt zu profitieren.

Aus all den obigen Beispielen ist abzulesen, dass sowohl für Patienten, wie auch für Ärzte und weiteres Pflegepersonal, aber auch für die Spitäler und die Zuliefernden Unternehmen im Medizinalmarkt, das Umfeld zunehmend internationaler wird. Es stellt sich nun die Frage, welche Vorteile ein internationales Umfeld bieten kann und mit welchen Herausforderungen man zu rechnen hat.

**Beachtliche Vorteile**

Ein internationaler Gesundheitsmarkt bietet diverse Vorteile für Patienten, Spitäler und Unternehmen zugleich. Zu den wichtigsten zählen Qualitätssteigerungen, die durch den internationalen Wettbewerb und internationale Standards vorangetrieben werden, bessere Preis-Leistungsverhältnisse für die Patienten, ebenfalls ausgelöst durch die stärkere Wettbewerbssituation, sowie die Möglichkeit neue, weniger streng regulierte Behandlungsmethoden im Ausland in Anspruch zu nehmen. Einige Beispiele dazu seien im Folgenden genannt:

Grafik 2



Amerikanische Spitäler sind im Allgemeinen für ihre hohen Qualitätsansprüche berühmt, was ihnen eine Vorbildfunktion einräumt. So ist die amerikanische Non-Profit Organisation Mayo Clinic bekannt für ihre hohen Qualitätsstandards. Die Organisation besitzt die weltberühmten Mayo-Kliniken und ist auch in der Forschung und Ausbildung führend. Ihre Kliniken sind dafür bekannt, dass sie jedem Patienten zu jeder Zeit die bestmögliche Behandlung bieten können. Ihre Praktik der integrierten Versorgung, d.h. der Verbindung einer stationären Einrichtung mit einer Praxisklinik, wurde von zahlreichen Kliniken übernommen. Andere Kliniken wie beispielsweise das Johns Hopkins Hospital in Baltimore setzen ebenfalls weltweite Standards in punkto Behandlungsqualität.

Bezüglich Preis-Leistungsverhältnis bieten Spitäler aus Ländern wie Indien die verlockendsten Angebote. Kostet eine Bypass-Operation in der Schweiz rund 34'000 Schweizer Franken, sind es in Indien nur rund 11'000 (vgl. Grafik 3). Die Gruppe Apollo Hospitals India sei als Beispiel genannt. Sie hat 43 Spitäler in und ausserhalb Indiens und lockt internationale Patienten durch modernste Technologien, gewonnene Auszeichnungen und gute Erfolgschancen an. Verbinden die ausländischen Patienten ihren Spitalaufenthalt mit Ferien, profitiert der lokale Tourismus mit.

Es gibt Behandlungen, die in unterschiedlichen Ländern verschieden reguliert sind. So ist beispielsweise die In-vitro-Fertilisation nicht in jedem Land und nicht für alle Personengruppen erlaubt. Kinderlose Paare, die in der Schweiz keine solche Behandlung in Anspruch nehmen dürfen, können diese in anderen Ländern durchführen, wie zum Beispiel in Spanien, Belgien und Südafrika, wo die Regulierungen weniger strikt sind als in der Schweiz. Der Gesetzgeber kann solche regulatorischen Unterschiede als Wettbewerbsvorteil für die lokalen Spi-

täler verabschieden und damit spezialisierte Kliniken fördern.

Auch aus Sicht der Unternehmen ist ein internationaler Markt interessant, da es in diesem einfacher ist, sich zu spezialisieren. Mit wachsender Internationalität wächst nämlich das Marktpotenzial und es kann sein, dass ein gewisses Arbeitsfeld erst dadurch interessant wird, weil das Vorhandensein einer gewissen Marktgrösse für den Geschäftserfolg unabdingbar ist. Interessante Spezialisierungen im Gesundheitsmarkt bieten sich den Unternehmen beispielsweise durch die Fokussierung auf einen kleinen Bereich der Wertschöpfungskette, durch das Angebot einer Dienstleistung für Kliniken oder als Premium-Dienstleister für internationale Patienten. Die folgenden Beispiele aus dem In- und Ausland verdeutlichen diese Möglichkeiten:

- Bezüglich Spezialisierung auf einen Teil der Wertschöpfungskette sei hier das amerikanische Unternehmen Nighthawk Radiology Solutions erwähnt. NightHawk Radiology Solutions bietet auf dem Fachgebiet der Radiologie aus den USA, Australien und der Schweiz heraus seine qualitativ hochwertigen und preisgünstigen Dienste rund um die Uhr an. Im Bereich des 24-Stunden Services zählt es zu den Pionieren.
- CROs, Contract Research Organizations, sind Dienstleistungsunternehmen, welche die Pharma- und Biotechnologiebranche durch ihre Forschungsarbeit unterstützen. Sie forschen auf Vertragsbasis. Veeda Clinical Research ist eine solche indische CRO, die global ihre Forschungsarbeit für die klinische Entwicklung von Medikamenten anbietet. Oder das Schweizer Unternehmen Timaq Medical Imaging Inc.: Es widmet sich als CRO gezielt dem Management von Bilddaten in klinischen und pharmazeutischen Studien.
- Dienstleister für internationale Patienten gibt es inzwischen zahlreiche. Prominent vertreten sind

sie in der Gesundheitstourismusbranche. Das indische Unternehmen Health Tourism India bietet ausländischen Patienten eine Auswahl an Behandlungsmöglichkeiten in verschiedenen indischen Spitalern an und organisiert auf Wunsch auch die Reise sowie Übernachtungsmöglichkeiten. In der Schweiz existiert seit 2004 das Jungunternehmen SWIXMED, das ähnlich operiert.

Zusammenfassend sieht man die breite Palette der Möglichkeiten des internationalen Gesundheitsmarktes; Patienten erhalten billiger und meist zur gleichen Qualität, was sie brauchen, Spitäler werden wettbewerbsfähiger, wenn sie sich international vergleichen lassen und behaupten müssen und Unternehmen profitieren von vermehrten internationalen Kunden.

### Grosse Herausforderungen

Ein internationales Umfeld bedeutet aber nicht nur, dass der Patient seinen Behandlungsort frei wählen kann, ein Spital alle vermögenden, ausländischen Patienten betreuen und problemlos seinen ärztlichen Bedarf mit ausländischem Personal decken kann und ein Unternehmen automatisch Zugang zu einem grösseren Markt hat. Das internationale Umfeld birgt neben all seinen Vorteilen auch ernst zu nehmende Herausforderungen.

Eine der grössten Herausforderungen in diesem Zusammenhang ist der zunehmende Wettbewerb, verbunden mit einem wachsenden Druck auf die einzelnen Organisationen. Wer international überleben will, muss flexibel und schnell sein. Einige Mechanismen, die international spielen, sind die Folgenden: Spitäler und Unternehmen auf der ganzen Welt peilen dasselbe Kundensegment an; vermögende Kunden, seien diese aus Russland, Nordamerika, Europa oder dem Nahen Osten. Doch die reichen Staaten ausserhalb Europas und Nordamerikas überlassen uns ihre reichen Patienten nur unfreiwillig und bauen ihre eigene Infrastruktur im Gesundheitswesen aus. Gleichzeitig steigt auch die Konkurrenz seitens der ärmeren Länder, die mit preiswerten, qualitativ guten Gesundheitseinrichtungen im Wettbewerb um die vermögenden Patienten mitmischen. Die folgenden Beispiele veranschaulichen diese Tatsachen:

- Die lukrativsten Patienten sind jene, die sich ihre Behandlung etwas kosten lassen. Doch diese Patienten für sich zu gewinnen ist nicht ganz einfach. Auch die Schweiz will vermehrt reiche Kunden aus dem Ausland, vor allem aus Russland, den Golfstaaten und China, anlocken. Zur Zeit lassen sich jährlich über 30'000 ausländische Patienten in Schweizer Kliniken behandeln. Um diese Zahl zu erhöhen, wurde von der Aussenwirtschaftsagentur Osec und Schweiz Tourismus der Verein «Swiss Health» gegründet. Geleitet wird der Verein von dem bereits zuvor erwähnten Unternehmen SWIXMED, das sich auf die Organisation von medizinischen Behandlungen in der Schweiz

Grafik 3

	Bypass-operation	Herzklappen-operation	Hüftgelenk-operation (künstliches Hüftgelenk)	Spondylodese (Wirbelkörperverblockung)
 <b>Schweiz</b>	34'000	45'000	18'000	22'000
 <b>USA</b>	45'000	180'000	48'000	69'500
 <b>Indien</b>	11'000	10'000	10'000	6'000
 <b>Thailand</b>	12'000	11'000	13'500	8'000
 <b>Singapur</b>	21'000	14'000	13'500	10'000

Bemerkung: Die Angaben beinhalten die Operation und den Spitalaufenthalt

Quelle: Josef Woodman: Patients Beyond Border, 2007 und Bundesamt für Statistik

spezialisiert hat. SWIXMED erarbeitet momentan eine Marketingkampagne, die im Spätsommer anlaufen und Märkte wie China, Indien, Russland und die Vereinigten Arabischen Emirate erschliessen soll. Es ist abzuwarten, ob dies genügt, um international mithalten zu können, denn, wie erwähnt, peilen auch andere Staaten dieses Kundensegment an.

– Gleichzeitig bauen Staaten, die momentan ihre reichen Patienten an die Schweiz und andere Länder verlieren, die Infrastruktur ihres Gesundheitswesens aus und konkurrieren mit uns um ihre reichen Mitbürger. Ein prominentes Beispiel ist Saudi-Arabien. Dort begann vor ein paar Jahren in Dubai der Aufbau einer regelrechten Gesundheitsstadt. Dubai Healthcare City soll die Patienten aus der ganzen Welt mit einem ganzheitlichen Angebot anlocken. Bis 2010 sollen 50 Kliniken, wie auch Forschungszentren, Lehrinrichtungen und Wellnesszentren gebaut werden. Auch in Singapur existieren Spitäler, die sich auf internationale Kunden ausrichten, so zum Beispiel das Singapore National Eye Center, das für seine Laseroptikoperationen bekannt ist.

– Doch nicht nur Kliniken in anderen reichen Staaten machen unseren hiesigen Spitätern Konkurrenz, auch etwas ärmere Länder bauen ihr Gesundheitswesen aus und locken Patienten aus aller Welt durch billige Preise und alternative Behandlungsmöglichkeiten an. Indische Gesundheitseinrichtungen verzeichnen jährlich zwischen einer halben und einer Million ausländischer Patienten. Sie bieten neben allen herkömmlichen Behandlungen öfters auch alternative Behandlungsmethoden, wie zum Beispiel Aryuveda, an. Einer Prognose zufolge wird der Gesundheitstourismus in Indien bis zum Jahre 2021 2,4 Milliarden Schweizer Franken einbringen. Ebenso rüsten sich Thailand für den internationalen Wettbewerb in der Alterspflege und Brasilien für Schönheitsoperationen.

Aus obigen Beispielen sind die Herausforderungen eines internationalen Umfeldes abzulesen. Diese bestehen darin, sich im Wettbewerb mit den qualitativ guten und preiswerten Kliniken anderer Staaten um die Gunst reicher Patienten zu behaupten.

**Schweiz noch in den Kinderschuhen**

Die Schweiz hat den internationalen Gesundheitsmarkt zwar entdeckt, nutzt sein Potenzial jedoch erst teilweise. Eine Studie des Gottlieb Duttweiler Instituts zeigt, dass die Schweiz grosses Potenzial als Gesundheitsdestination hat. Kurorte seien besonders prädestiniert, um ausländische Patienten zu versorgen, da sie neben der Anonymität, die sie bieten, Spitzenmedizin und Rehabilitationsbehandlung vereinen. Bereits heute kommen pro Jahr rund 30'000 Personen aus dem Ausland für eine Behandlung in die Schweiz. Unter den Schweizer Spitätern gibt es viele, welche versuchen, die Vorteile der Internationalisierung gezielt zu nutzen:

**Vergleich zweier Schweizer Privatkliniken**

	Genolier Swiss Medical Network	Privatklinikgruppe Hirslanden
<b>Allgemein</b>	Kooperation von 4 Westschweizer Kliniken, seit Ende 2006 im Besitz von Agéfi	Seit Oktober 2007 im Besitz der international tätigen südafrikanischen Spitalgruppe Medi-Clinic
<b>Umsatz</b>	127 Mio. CHF	1,05 Mia. CHF
<b>Lokalisierung</b>	Welsche Schweiz	Deutsche Schweiz
<b>Personal</b>	583 Angestellte, wovon ca. 280 Ärzte	3000 Angestellte, aber nur 70 fest angestellte Ärzte (Spezialärzte betreiben zum Teil ihre Praxen in der Klinik)
<b>Spezialisierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verschiedene Fachgebiete der Medizin (Onkologie, Radiotherapie und weiter)</li> <li>• Check-ups</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zahlreiche Fachgebiete der Medizin (Orthopädie und weitere)</li> <li>• Notfall</li> <li>• Check-ups</li> <li>• Chinesische Medizin</li> </ul>
<b>Strategie zur Anwerbung von ausländischen Patienten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Besondere Zimmer- und Servicekategorien</li> <li>• Angebot in plastischer Chirurgie</li> <li>• Eigenes Restaurant "La Table de Genolier"</li> <li>• Homepage in folgenden Sprachen: Französisch, Englisch und Russisch</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verträge mit internationalen Firmen, die dem Kader erlauben sich in einer Hirslanden-Klinik behandeln zu lassen</li> <li>• Homepage in folgenden Sprachen: Deutsch, Französisch, Englisch, Russisch und Arabisch</li> </ul>

Quelle: Presse und Homepages der Kliniken

Grafik 4

– Die Privatkliniken Genolier Swiss Medical Network und die Hirslanden-Gruppe locken schon seit Langem durch ihren guten Ruf internationale Patienten an. Sie bewerben auf ihrer Homepage in deutscher, französischer, englischer, arabischer oder russischer Sprache ihre Fähigkeiten in der Orthopädie, der Schönheitschirurgie sowie anderen Disziplinen. Die Hirslanden-Gruppe geht dabei noch einen Schritt weiter: Sie schliesst mit internationalen Firmen Verträge ab, die ihrem Kader erlauben, sich in einer Hirslanden-Klinik behandeln zu lassen (vgl. Grafik 4).

– Auch öffentliche Spitäler, Regional- wie auch Zentrums- und Universitätsspitäler, versuchen vermehrt, Kunden aus dem reichen Ausland in die Schweiz zu holen. Für diese ist aber der Anteil ausländischer Patienten relativ klein. Eine Ausnahme bildet das Kantonsspital St. Gallen, bei dem 2007 der Anteil an ausländischen Patienten 7% betrug, was über dem schweizerischen Durchschnitt von rund 2,8% liegt (vgl. Grafik 5).

Schweizer Spitäler können vor allem mit hoher Qualität, guter Pflege und hoher Verfügbarkeit bei den ausländischen Patienten punkten, was einzelne Privatspitäler durch clevere Selbstvermarktung zu nutzen wissen.

Nun beabsichtigt aber auch die Schweiz, ihr Image als Gesundheitsoase durch gezieltes Marketing zu stärken. Dies wird, wie bereits erwähnt, von SWIXMED im Rahmen des Vereins Swiss Health getan. Das Jungunternehmen SWIXMED organisiert, nebst seiner Tätigkeit für den Verein Swiss Health, für ausländische Patienten die Behandlung in der Schweiz und steht ihnen während ihres Aufenthalts beratend zur Seite. Den Gesundheitstourismus nutzen will ebenfalls ein Gesundheitscluster in Luzern. Dieser Verein beabsichtigt, die Behandlung ausländischer Patienten in verschiedenen Spitätern und Kliniken

zu organisieren sowie, ähnlich wie SWIXMED, auch die Organisation von Reisen und Übernachtungen zu übernehmen.

Die Schweiz lockt also vor allem durch einige Privatspitäler Patienten aus dem Ausland an. Um vermehrt auch in öffentlichen Spitätern internationale Kundschaft zu behandeln, soll die Schweiz insgesamt als Gesundheitsstandort beworben werden, indem man die hohe Qualität der Behandlung, die gute Pflege und die hohe Verfügbarkeit herausstreicht.

**Schweizer Defizite**

Diese Vorteile des schweizerischen Gesundheitswesens bilden eine gute Voraussetzung für den internationalen Markt. Im Falle der Privatkliniken werden sie auch bereits erfolgreich zur Vermarktung genutzt. Um aber als Land eine internationale Spitzenposition im Gesundheitsmarkt zu belegen, muss die Schweiz noch mehr tun. Für Spitäler sind vor allem Spezialisierungen, die Öffnung des Binnenmarktes und eine grössere Transparenz der Qualität der Behandlungen wettbewerbsentscheidend (vgl. Grafik 6):

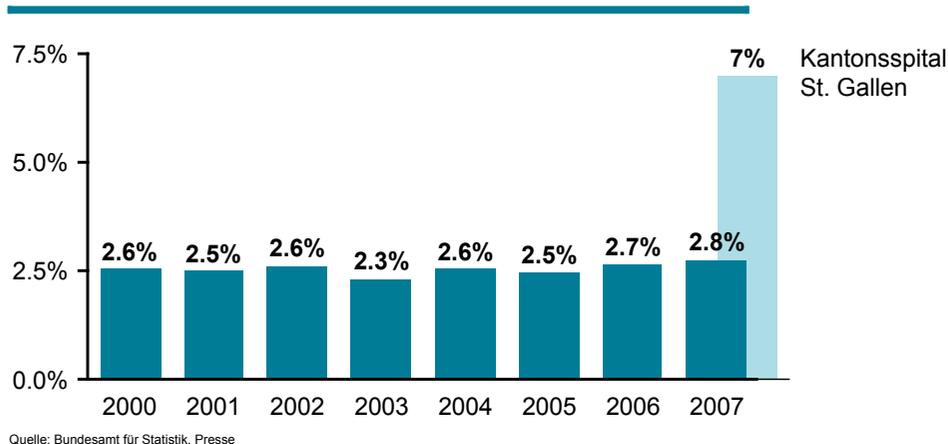
– Die Spezialisierung der Spitäler muss gefördert werden. Durch eine Spezialisierung der Spitäler auf einige Fachgebiete können Effizienzsteigerungen und Kosteneinsparungen erzielt werden sowie gezielt Fachkräfte aufgebaut, ausgebildet und gebunden werden. Zusätzlich bietet die Spezialisierung die Möglichkeit, Patienten aus dem In- und Ausland interessante Premiumangebote zu unterbreiten.

– Der Schweizer Binnenmarkt sollte geöffnet werden, wie dies mittels Einführung eines Systems zur pauschalisierten Vergütung nach DRGs (Diagnosis Related Groups) versucht wird. Mittlerweile rechnen bereits über die Hälfte der Schweizer Spitäler

## Ausländische Patienten in Schweizer Spitälern

Anteil ausländischer Patienten in Schweizer Spitälern [%]

### Durchschnitt aller Schweizer Spitäler



Grafik 5

mittels solcher Fallpauschalen ab. Bis 2012 soll dieses System in allen Spitälern eingeführt werden. Bei den Fallpauschalen wird pro Diagnose eine fixe Pauschale verrechnet. Dies führt zu einer erhöhten Transparenz zwischen den Spitälern, was einen direkten Vergleich ermöglicht und zu Qualitätssteigerungen und Kosteneinsparungen führen sollte. Als eine Folge davon würden Schweizer Spitäler im internationalen Wettbewerb gestärkt werden, denn die Kombination von hoher Qualität, angemessenen Preisen und guter Pflege ist für ausländische Patienten äusserst interessant. In einem nächsten Schritt wird sich auch der Vergleich mit ausländischen Kliniken einstellen.

– Wie oben beschrieben, kann die Qualität der Behandlung in Schweizer Spitälern durch Fallpauschalen erhöht werden. Andere Ansätze für mehr Transparenz in der Qualität der Behandlung, sind die Analyse von Mortalitäts- und Fallzahlen ausgewählter Krankheitsgruppen. Solche wurden in der im April veröffentlichten Pilotstudie des Bundesamtes für Gesundheit verwendet. Die Todeszahlen sind eine sehr umstrittene Art der Qualitätsmessung, da zum Beispiel Unispitäler eine höhere Mortalitätsrate haben können, weil sie auf Grund ihrer Spezialisierung eher schwerere Fälle behandeln, wohingegen Regionalspitäler ihre schweren Fälle vorzugsweise in ein grösseres Spital verlegen. Jene Fallzahlen hingegen, welche beziffern, wie oft eine spezifische Operation in einem Spital durchgeführt wird, stellen im Allgemeinen einen akzeptierten und aussagekräftigen Qualitätshinweis dar. Sie ermöglichen eine Erhöhung der Transparenz der Qualität. Zum Beispiel nutzt der Schweizer Spitalverband Qualitätszahlen, um Patienten bei der Wahl ihrer Klinik zu helfen.

Die Realisierung dieser Massnahmen verstärkt die Position des schweizerischen Spitalwesens im

internationalen Markt wie folgt; durch eine Spezialisierung der Spitäler, die Öffnung des Binnenmarktes sowie die Einführung von nationalen Qualitätskriterien erhöhen die Spitäler ihre Qualität und senken ihre Kosten, was zu einem besseren Preis-Leistungsverhältnis und interessanten Premiumangeboten für die Patienten führt. Dies kann dann als Wettbewerbsvorteil im internationalen Markt genutzt werden.

### Konklusion

Finden in der nächsten Zeit keine Veränderungen im Schweizer Gesundheitsmarkt statt, wird das Schweizer Gesundheitswesen längerfristig, trotz seinen Vorteilen, der ausgezeichneten Qualität der Behandlungen, der guten Pflege und der hohen Verfügbarkeit, von der ausländischen Konkurrenz überholt. Denn schon heute erhalten Patienten im Ausland teils kostengünstigere und gleichzeitig qualitativ hochwertige Behandlungen. Um in diesem interna-

Grafik 6



tionalen Vergleich mithalten zu können, muss die Schweiz ausländische Patienten mit qualitativ hochstehenden und einzigartigen Premium-Angeboten anlocken und hiesige Patienten halten können. Dieses Ziel kann erreicht werden, wenn sich Spitäler auf gewisse Fachgebiete spezialisieren und die Qualität der Behandlungen national transparenter gemacht wird. Letzteres wird automatisch zur gewünschten Kostensenkung führen.

### Weitere Informationen

[www.rolandberger.com](http://www.rolandberger.com)

### Die Autoren

**Aleksandar Ruzicic** verantwortet als Principal im Zürcher Büro von Roland Berger Strategy Consultants Projekte sowohl im Bereich Gesundheitswesen (Krankenhäuser und Krankenkassen) als auch Pharma- bzw. Medizintechnikindustrie. Aleksandar Ruzicic verfügt über langjährige Erfahrungen im Schweizer Gesundheitswesen, wie zum Beispiel der Einführung von DRGs in einem Schweizer Zentrums-Spital, der operativen Verbesserung von Vertrieb und Administration für eine der grössten Schweizer Krankenkassen, Vorwärtsintegrationen für Produktunternehmen und die Unterstützung beim Aufbau von mehreren Schweizer eHealth-Unternehmen. Er leitet als Co-Präsident den INSEAD Healthcare Industry Club der Schweiz.

**Dr. Patrick Dümmler** ist Project Manager im Zürcher Büro von Roland Berger Strategy Consultants. Zu seinen Arbeitsschwerpunkten gehören das Gesundheitswesen und die Medizintechnikindustrie, insbesondere deren Schnittpunkte und ökonomischen Herausforderungen. Er befasste sich in seiner Dissertation an der ETH Zürich eingehend mit der Medizintechnikindustrie und ist Autor mehrerer Artikel und Studien über die Life Science Branche.

Literatur bei den Verfassern