

# Die Akquise internationaler Patienten – Chance oder Risiko?

Kontinuierliche Veränderungen im Gesundheitssystem führen zu kontinuierlichen Veränderungen der Rahmenbedingungen für Krankenhäuser bei zunehmendem Wettbewerb.

Dadurch sind die Häuser gefragt, innovative Wege der Umsatze- und Kostenoptimierung einzuschlagen. Als Möglichkeit, Zusatzeinnahmen extrabudgetär zu verrechnen und gleichzeitig die Auslastung zu verbessern, entdecken viele Häuser das Geschäftsfeld der internationalen Patienten.

Der Aufbau eines internationalen Einweisermanagements stellt eine große Herausforderung dar und erfordert die konsequente Ausrichtung des Krankenhauses auf die kulturell und religiös geprägten Bedürfnisse der Patienten. Eine Hauptschwierigkeit besteht im Aufbau von Kooperationsstrukturen, die einen Zugang zu internationalen Einweisern ermöglichen. Hierfür bietet sich die Zusammenarbeit mit Patientenvermittlern an – ein Markt jedoch, der attraktiv für Geschäftsleute mit zweifelhaftem Gebaren scheint und deshalb mit Vorsicht zu genießen ist.

Einige schmerzliche Erfahrungen mit Vermittlern musste auch das Klinikum Stuttgart erleben, das sich im Jahr 2004 für die aktive Akquise von internationalen Patienten entschied. Teils langwierige Vertragsverhandlungen und oft schleppende Zahlungsmodalitäten führten zu Außenständen in den Behandlungskosten und großer Unzufriedenheit bei den Chefarzten als zentrale Leistungserbringer. Die Umgangsform einiger Vermittler gegenüber Mitarbeitern

und Patienten sowie ihre teilweise mangelhafte Arbeitsqualität endeten in schwindender Motivation und Kooperationsbereitschaft des Krankenhauspersonals und grundsätzlichen internen Diskussionen über die Sinnhaftigkeit des Geschäftsfelds.

Vor diesem Hintergrund beschloss die Geschäftsführung Anfang 2008, mit dem Aufbau einer International Unit (IU) eine organisatorisch solide Basis für die Akquise und Betreuung internationaler Patienten zu schaffen und die Qualitätssicherung des Kooperationsmanagements zu verbessern.

Wichtig bei der Auswahl des geeigneten Kooperationspartners ist der Gedanke eines nachhaltigen und effektiven Ausbaus des Geschäftsfelds – nicht der „schnelle Euro“, sondern mittel- und langfristige Kooperationen werden gesucht. Weitere Kriterien sind Seriosität, Transparenz gegenüber dem Krankenhaus und gegenüber den Kostenträgern, Arbeitsqualität und kulturelle Sensibilität.

Darüber hinaus setzt das Klinikum auf das Konzept der Kernkompetenz: Das Haus selbst fokussiert sich auf die hervorragende medizinische Behandlung der Patienten sowie die reibungslose Gestaltung der administrativen Abläufe durch die IU, während externe Kooperationspartner sämtliche nachgefragten Serviceleistungen wie Organisation der Reise, Dolmetscher oder die Unterbringung von Angehörigen anbieten.

Die definierte Vorgehensweise zur Gewinnung der Patienten wird mit dem Kooperationspartner detailliert abgestimmt und koordiniert. Aufgrund der umfangreichen Marktkenntnis und eines gut etablierten Netzwerkes in den Zielländern ist neben dem Klinikum selbst auch der Vermittler in der Lage, wichtige Kontakte anzubahnen und das Klinikum als Marke zu verkaufen. Auch



hierfür ist eine äußerst vertrauensvolle Zusammenarbeit essenziell.

Die Bilanz nach drei Jahren IU ist für das Klinikum Stuttgart durchaus positiv: Das Konzept stellt sich als sehr erfolgreich heraus und führt das Klinikum zu einer deutlichen Erhöhung seines Umsatzes mit internationalen Patienten. Durch die Professionalisierung des Gesamtprozesses ist zudem die interne Akzeptanz und Mitarbeit gestiegen. Ein Erfolgsmodell, das somit zur Nachahmung empfohlen werden kann.

Andreas Braun  
Leiter International Unit  
Klinikum Stuttgart, Stuttgart  
a.braun@klinikum-stuttgart.de  
www.klinikum-stuttgart.de

Katharina Ade  
Projektmanagerin  
Ruhl Consulting AG  
Beratung in Gesundheitswesen, Mannheim  
Katharina.Ade@ruhl-consulting.de  
www.ruhl-consulting.de

	Chancen:	Risiken:
Erschließung neuer Märkte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erschließung lukrativer Märkte in kürzerer Zeit, Nutzung des Netzwerkes des Vermittlers</li> <li>• Minimierung der internen Personalkosten, da Akquisetätigkeit ausgelagert wird</li> <li>• Zentraler nationaler Ansprechpartner</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kein Einfluss auf die Arbeitsweise des Vermittlers</li> <li>• Schwierigkeit, einen seriösen Vermittler zu finden</li> <li>• Kaum Kontrolle über den Imageaufbau für die eigene „Klinikmarke“ im Ausland</li> <li>• Provisionskosten für den Vermittler vs. Einsparung Personalkosten: wirklich günstiger?</li> </ul>
Länderspezifität und Marktkunde	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berufliche Erfahrungen des Vermittlers im jeweiligen Markt und Netzwerk stärken den Vertriebskanal</li> <li>• Landeskunde und kultureller Hintergrund des Vermittlers helfen, Fehlkommunikation zu vermeiden, und bauen kulturelle Hindernisse ab</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Starke Abhängigkeit vom Vermittler</li> <li>• Fragestellung: Wie findet der Erfahrungstransfer statt, sodass auch die internen Mitarbeiter ein Gespür für die Länderspezifität entwickeln?</li> </ul>
Umfang der Serviceleistung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Angebot zusätzlicher Serviceleistung durch den Vermittler: Reiseorganisation, Unterbringung, Dolmetscher etc.</li> <li>• Konzentration der Klinik auf die medizinischen und behandlungsorganisatorischen Prozesse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualität der Serviceleistung des Vermittlers muss stimmen, sonst fällt das auf die Klinik zurück</li> </ul>
Art der Kunden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundenselektion möglich</li> <li>• Erreichbarkeit von VIPs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine Einflussnahme möglich; schwer, Vorgaben zu definieren</li> </ul>
Exklusive Zusammenarbeit mit einem Vermittler	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nur ein Ansprechpartner</li> <li>• Qualitätssteigerung durch ständigen Dialog möglich</li> <li>• Stärkere Verbindlichkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine garantierte Anzahl von Patienten</li> <li>• Exklusivität verbunden mit höheren Provisionskosten</li> </ul>
Finanzierung der Patientenvermittlung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kein Aufbau einer eigenen, internationalen Infrastruktur (Geschäftsstelle, Personal) auf eigene Kosten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Provisionsverhandlungen</li> <li>• Schlechte Zahlungsmoral und Vorfinanzierung der Außenstände</li> <li>• Unserlöses Geschäftsgebahren</li> </ul>

Auf einen Blick: Chancen und Risiken bei der Zusammenarbeit mit internationalen Patientenvermittlern