

# Krankenhaus-Report 2011

## „Qualität durch Wettbewerb“

Jürgen Klauber / Max Geraedts /  
Jörg Friedrich / Jürgen Wasem (Hrsg.)

Schattauer (Stuttgart) 2011

Auszug Seite 81-92



<b>6</b>	<b>Qualität als Wettbewerbsparameter des Krankenhauses .....</b>	<b>81</b>
	<i>Annabelle Neudam und Heidemarie Haeske-Seeberg</i>	
6.1	Gesundheitssystem und Marktentwicklung.....	81
6.1.1	Entwicklung des Krankenhausmarktes.....	81
6.1.2	Herausforderungen des Marktes .....	82
6.1.3	Systemwechsel und seine Folgen.....	82
6.2	Qualitätsmanagement im Krankenhaus .....	83
6.2.1	Gesetzliche Verpflichtung zur Qualitätssicherung .....	83
6.2.2	Instrumente des Qualitätsmanagements .....	83
6.3	Wettbewerb und Erfolgsfaktoren im Krankenhaus.....	84
6.3.1	Wettbewerb im Krankenhausmarkt .....	84
6.3.2	Was ist eigentlich Erfolg?.....	85
6.3.3	Erfolgsfaktor Qualitätsmanagement .....	85
6.3.4	Werben mit Qualität .....	87
6.4	Fazit.....	91
6.5	Literatur .....	91

# 6 Qualität als Wettbewerbsparameter des Krankenhauses

Annabelle Neudam und Heidemarie Haeske-Seeberg

## Abstract

Krankenhäuser stehen unter immer größerem Wettbewerbsdruck, der durch zahlreiche Veränderungen im Gesundheitssystem und im politischen Umfeld hervorgerufen worden ist. Mit einem fundierten Qualitätsmanagement und einer professionellen Vermarktung guter Leistungen ist es für ein Krankenhaus jedoch möglich, sich gegenüber Wettbewerbsteilnehmern gut zu positionieren. Die Zielgruppe aller Aktivitäten sind dabei die Kunden. Verschiedene Instrumente der Qualitätssicherung und des Krankenhausmarketings können für den Patienten aussagekräftig aufbereitet und leicht zugänglich gemacht werden. Wenn es um die Entscheidung eines Patienten für ein Krankenhaus geht, gewinnen neben den bereits etablierten Qualitätsberichten insbesondere die Internetauftritte der Kliniken sowie vergleichende Internetportale an Bedeutung.

Due to numerous changes in the healthcare system and the political environment, hospitals are under considerable competitive pressure. However, a hospital can position itself against the other competitors with a sound quality management and a professional marketing strategy. The target audience for all such activities is the customer. Various instruments of quality assurance and hospital marketing can be processed in a way that they are meaningful and easily accessible for the patients. In addition to established quality reports, the clinics' websites as well as comparative internet platforms gain importance when it comes to the decision of a patient for a hospital.

## 6.1 Gesundheitssystem und Marktentwicklung

### 6.1.1 Entwicklung des Krankenhausmarktes

Der Krankenhausmarkt steht unter dem Einfluss zahlreicher Faktoren, die eine sukzessive Veränderung der Versorgungslandschaft mit sich bringen. Vor allem der demographische Wandel ist eine der Ursachen für die Umgestaltung. Die Verschiebung der Altersstrukturen in der Bevölkerung ist mit einer Veränderung des Patientenlientels verknüpft. Das Durchschnittsalter der Patienten liegt inzwischen bei 54 Jahren, Tendenz steigend. Ausgelöst durch die konsequente Verlagerung von Leistungen in den ambulanten Sektor sehen sich die Krankenhäuser zudem einer Zunahme multimorbider und chronisch Erkrankter in ihrem Patientengut gegenüber. Parallel dazu kommt es durch den medizinischen Fortschritt zu einer früheren Erkennung von Krankheiten mit danach verlängerten Behandlungszeiten, zu einer

Steigerung der Überlebensrate und zu verbesserten Behandlungsmöglichkeiten und somit zu einem Anstieg der Patientenzahlen. In Deutschland werden jährlich ca. 17 Mio. Krankenhauspatienten mit immer kürzeren stationären Verweildauern behandelt. Die Zahl der Krankenhäuser sowie der Krankenhausbetten sind seit Jahren rückläufig. Während im Jahr 2005 noch 2 139 Krankenhäuser knapp 16,8 Mio. Fälle behandelten, sind es im Jahr 2008 noch 2 083 Einrichtungen, die sich um 17,5 Mio. Patienten kümmern (Gesundheitsberichterstattung des Bundes 2009). Mit einer weiteren Reduktion der Krankenhausbetten bei gleichzeitigem Fallzahlanstieg ist auch zukünftig zu rechnen.

## 6

### 6.1.2 Herausforderungen des Marktes

Der Wettbewerb im Gesundheitswesen wird von der Politik durch gesetzliche Regelungen bewusst gefördert. Dadurch ist der Krankenhausmarkt einer Vielzahl von neuartigen Herausforderungen ausgesetzt. Insbesondere Veränderungen im Entgeltsystem sorgen für eine Umverteilung des Budgets, womit auch Budgetverhandlungen eine immer größere Bedeutung zukommt. Weiterhin werden Investitionen kaum mehr gefördert und die dafür benötigten Mittel müssen zunehmend selbst erwirtschaftet werden. Durch Privatisierung und Bildung von Krankenhausgruppierungen in allen Trägergruppen entsteht außerdem eine sich kontinuierlich verschärfende Wettbewerbssituation. Krankenhäuser müssen folglich immer mehr die Prinzipien und Vorgehensweisen von Wirtschaftsunternehmen anwenden, um sich im steigenden Wettbewerbsdruck zu behaupten. Daher benötigen Krankenhäuser wirksame Methoden der Kundengewinnung und -bindung, die sich sowohl an niedergelassene Ärzte als auch an potenzielle Patienten wenden. Eine intensive Verzahnung mit dem ambulanten Sektor ist unabdingbar geworden, um sowohl Patienten zu akquirieren als auch die Nachbetreuung zuverlässig zu organisieren.

Zahlreiche Regelungen sind gezielt dazu geschaffen worden, die die Grundlage für regionale, einzelvertragliche Lösungen für die integrierte Versorgung, für Hausarztverträge ohne Beteiligung der Kassenärztlichen Bundesvereinigung oder Rabattverträge für Arzneimittel bilden. In der Diskussion ist „selektives Kontrahieren“ verbunden mit „Pay for Performance“, also der gezielte Einkauf von Leistungen der Krankenkassen bei Gesundheitsanbietern mit einer Preisgestaltung, die an Qualitätsnachweise gekoppelt ist.

### 6.1.3 Systemwechsel und seine Folgen

Eine grundlegende Veränderung hat das Gesundheitssystem in Deutschland vor allem durch das 1996 veränderte Vergütungssystem für Leistungen von Krankenhäusern erfahren. Erstmals wurden jetzt an Prozeduren und Diagnosen orientierte Fallpauschalen vergütet, die ein völliges Umdenken in der Steuerung eines Krankenhauses erforderten und die Anreize für Krankenhäuser veränderten. Durch die Pauschalierung von Leistungen wurde nicht mehr die lange Verweildauer mit der Behandlung von Komplikationen „belohnt“, sondern eine kurze und damit möglichst reibungslos organisierte Behandlung, die von Seiten des Patienten ohne den Aufenthalt verlängernde oder verteuernde Komplikationen verläuft.

In der Einführungsphase richteten sich die Aktivitäten der Krankenhäuser vor allem auf das Erlernen der neuen Abrechnungsregeln und damit auf die Sicherung der ökonomischen Basis für die Krankenhäuser. Darauf wurde z. B. mit einer Verringerung der Verweildauer reagiert. Um jedoch eine Kundenbindung zu erreichen, mussten Prozesse wie die Aufnahme und die Entlassung eines Patienten grundlegend neu organisiert werden.

Um negative Auswirkungen auf die Qualität zu verhindern, wurde die Einführung des Entgeltsystems mit einer gänzlich neuen Art der externen Qualitätssicherung begleitet: der Qualitätssicherung bei Fallpauschalen und Sonderentgelten. Die Teilnahme daran ist inzwischen für alle Krankenhäuser verbindlich.

## 6.2 Qualitätsmanagement im Krankenhaus

Neben der Teilnahme an den externen Qualitätsvergleichen wurden mit der Novellierung des Sozialgesetzbuches V im Jahre 2000 die Krankenhäuser verpflichtet, ein Qualitätsmanagement einzuführen. In der Folge kam es zu einer intensiven Diskussion, welche der bekannten Systeme und Werkzeuge geeignet seien, um in Krankenhäusern erfolgreich angewendet zu werden.

### 6.2.1 Gesetzliche Verpflichtung zur Qualitätssicherung

Die gesetzliche Grundlage zur Qualitätssicherung im Krankenhaus findet sich in den §§ 135–137 SGB V. Während § 135a SGB V die Teilnahme an einrichtungsübergreifenden Maßnahmen der Qualitätssicherung sowie die Einführung eines internen Qualitätsmanagements regelt, beschreibt § 137 SGB V, wie die regelmäßige Qualitätsberichtserstattung erfolgen muss. Demnach müssen Krankenhäuser alle zwei Jahre einen Qualitätsbericht verfassen, in dem der Stand der Qualitätssicherung dargestellt wird und Informationen über die Leistungen des Krankenhauses veröffentlicht werden.

### 6.2.2 Instrumente des Qualitätsmanagements

#### Qualitätssicherung mit Routinedaten

Durch das DRG-System erheben Krankenhäuser über jeden Patienten einen strukturierten Datensatz, in dem eine Reihe von Informationen über Aufenthaltsdauer, Begleiterkrankungen, Komplikationen, Aufenthaltsdauer usw. enthalten sind. Diese Chance wurde genutzt, um daraus Qualitätsindikatoren zu entwickeln. Es entstanden verschiedene Indikatorensets aus diesen sog. „Routinedaten“ (BQS-Indikatoren, Patient Safety Indicators der AHRQ (USA), HELIOS-Indikatorenset, OECD-Indikatoren). Diese Indikatoren geben eine Sicht auf einzelne Qualitätsaspekte. Sie erlauben z. B. die Berechnung der Mortalität sowie verschiedener Komplikationsraten. Bedingt durch die Zweckbestimmung der „Routinedaten“ fehlen jedoch wesentliche Aspekte der Qualitätsmessung, sodass die Indikatoren aus Routinedaten eine gute Ergänzung zu bestehenden Indikatorensets bilden, diese jedoch nicht gänzlich ersetzen können.

### **Kundenbefragungen**

Die Befragung verschiedener Interessentengruppen ist für jedes Unternehmen ein wichtiger Teil des Qualitätsmanagements. Im Krankenhaus sind dies insbesondere Befragungen der einweisenden Ärzte und der Patienten.

Während sich im Feld der Patientenbefragungen Standards hinsichtlich der Methodik und des Frageinhaltes herauskristallisieren, ist dies bei Einweiser- und Mitarbeiterbefragungen noch nicht der Fall. Ein Benchmarking ist dadurch häufig noch nicht möglich. Diese Befragungen liefern wichtige Hinweise auf Verbesserungspotenziale, die die Grundlage für die Neugestaltung von kundengerichteten Prozessen bilden sollten. Da sich meist eine ganze Anzahl von Verbesserungspotenzialen zeigen, kann durch eine kundenorientierte Prioritätensetzung die Wettbewerbsfähigkeit eines Krankenhauses gezielt verbessert werden.

### **Qualitätsberichte**

Die Pflicht zur zweijährlichen Qualitätsberichterstattung nach § 137 SGB V wird inzwischen von Krankenhäusern genutzt, um ihre Leistungen marktorientiert zu präsentieren. Häufig werden Qualitätsberichte jährlich erstellt und über den vom Gesetzgeber festgelegten Inhalt hinaus ergänzt. Es werden z. B. Qualitätsprojekte und verbesserte Serviceleistungen dargestellt, aber auch über Ethik und Philosophie der Kliniken informiert und auf Angebote der Seelsorge hingewiesen. Neben der vorgeschriebenen Form von maschinenlesbaren Dateiformaten werden die Qualitätsberichte oft anschaulich für Print- und Webversionen aufbereitet. Qualitätsberichte sind ein gutes Beispiel dafür, wie Qualitätsmanagement- mit Marketingmaßnahmen verzahnt werden können.

### **Qualitätszertifikate**

Immer mehr Krankenhäuser bauen nicht nur Qualitätsmanagementsysteme auf, sie unterziehen sie auch einem Zertifizierungsprozess. Das wohl am weitesten verbreitete Zertifizierungssystem ist dabei das der KTQ. 544 Krankenhäuser haben aktuell mit Hilfe eines solchen Zertifikates belegt, dass ihre Leistungen und Abläufe den Anforderungen des zugrunde liegenden Kataloges entsprechen (Vgl. KTQ 2010). Aber auch spezielle Zertifikate für Brustzentren, Darmzentren u. ä., die von wissenschaftlichen Gesellschaften vergeben werden, gewinnen an Bedeutung. Eine Vielzahl weiterer Zertifikate, wie „Qualifizierte Schmerztherapie“, „Anerkannte Behandlungseinrichtung für Typ I- und II-Diabetiker“, „Zertifizierte Stroke Unit“ oder das „Qualitätssiegel Geriatrie“ belegen die Qualität von Subsystemen und werden zunehmend zu Werbezwecken dargestellt.

## **6.3 Wettbewerb und Erfolgsfaktoren im Krankenhaus**

### **6.3.1 Wettbewerb im Krankenhausmarkt**

Wettbewerb bezeichnet in der Wirtschaftswissenschaft das Streben von mindestens zwei Akteuren nach einem definierten Ziel. Dabei unterscheidet sich jedoch in der Regel der Grad der Zielerreichung der beiden Akteure. Einfach ausgedrückt bedeu-

tet es, dass zwei oder mehr Konkurrenten um das beste Ergebnis ringen. Im Gesundheitswesen ist damit genau wie in anderen Branchen auch eine Analyse der Konkurrenten verknüpft. Dazu ist eine umfangreiche Markt- und Wettbewerbsanalyse vorzunehmen. Für Gesundheitsunternehmen ist diese meist regional und standortbezogen. Wettbewerber mit einem ähnlichen Leistungsspektrum müssen identifiziert und deren Marktanteile, Wachstumsraten, Ergebnisse, Vertriebswege, Stärken und Schwächen analysiert werden.

### 6.3.2 Was ist eigentlich Erfolg?

Erfolgsfaktoren werden in der Betriebswirtschaftslehre zumeist als Inhalte von Strategien angesehen, die direkt zu Erfolg führen (sollen). Der Begriff Erfolg bezeichnet in diesem Zusammenhang das Erreichen selbst gesetzter Ziele.

Was aber macht ein Krankenhaus erfolgreich? Und welche Faktoren tragen zum Erfolg einer Klinik bei und wer ist daran beteiligt? Hierbei kann man sich für das Gesundheitswesen inzwischen an den gleichen Einflussfaktoren orientieren, die im Wesentlichen auch in Unternehmen der freien Wirtschaft zum Tragen kommen. Neben dem klassischen ökonomischen Ergebnis, das wiederum durch eine Vielfalt von Faktoren beeinflusst wird, ist auch das Ergebnis der Leistungserbringung für den Erfolg eines Unternehmens von Bedeutung. Ein Unternehmen muss folglich ein gutes Produkt hervorbringen. Für ein Krankenhaus ist die Produktpalette unterdessen enorm ausgeweitet: Die erfolgreiche Einbindung von Einweisern, ein breites stationäres wie ambulantes Leistungsspektrum sowie die Anbindung an den ambulanten und ggf. auch an den Rehabilitationssektor sind heutzutage ebenso Teil des Produktes wie die medizinische Behandlung von Patienten. Dennoch muss die Behandlung erkrankter Menschen als wichtigster Kernprozess hervorgehoben werden. Ob ein Produkt gut ist, also wie die Qualität eines Gutes ist, lässt sich im optimalen Fall objektiv messen. Dazu eignen sich unterschiedliche Qualitätsindikatoren.

Neben objektiv messbaren Ergebnissen nehmen aber auch weiche Faktoren Einfluss auf die Qualität eines Produktes und somit auch auf den Erfolg eines Unternehmens. Die Unternehmenskultur und die Führung eines Unternehmens entscheiden über die Qualität eines Produktes oder einer Dienstleistung. Ein gemeinsam getragenes Unternehmensziel, Gerechtigkeit im Umgang miteinander, die Einbeziehung der Mitarbeiter, humane Arbeitsbedingungen und Perspektiven für alle Mitarbeiter sind wesentliche Faktoren für Erfolg und Qualität. Diese Einflussfaktoren haben für das Unternehmen „Krankenhaus“ gleichermaßen Gültigkeit (Jonitz 2000). Sie spielen auch in Zertifizierungsverfahren von Qualitätsmanagementsystemen wie z. B. EFQM als Kriterium eine bedeutende Rolle. Hier sind sie nicht nur ein Instrument zur Qualitätssicherung, sondern ein wesentlicher Bestandteil einer erfolgreichen Unternehmenskultur und können im Sinne des partizipativen Führungsstils zu einer guten Führungskultur beitragen.

### 6.3.3 Erfolgsfaktor Qualitätsmanagement

Als Erfolgsfaktoren für ein Unternehmen wurden im vorangegangenen Kapitel beispielhaft einige Aspekte genannt. Dazu gehörte als ein Faktor auch die Qualität eines Produktes. Um zu einem guten Produkt zu gelangen, muss man den Prozess

der Produktherstellung planen, steuern und überwachen. Hierfür ist das Qualitätsmanagement geeignet.

Um Qualität zu einem Erfolgsfaktor zu machen, bedarf es zweier Komponenten, die sich in einem bekannten Ausspruch zusammenfassen lassen:

**Tue Gutes und rede darüber.**

Zunächst muss ein Krankenhaus gute Produkte anbieten, die den verschiedenen Erwartungen ihrer Kunden entsprechen, und dann muss es Wege finden, diese den potenziellen Kunden bekannt zu machen. An dieser Stelle lässt sich eine enge Verbindung des Qualitätsmanagements mit dem Marketing ableiten. Beides ist folgerichtig in den letzten Jahren in deutschen Krankenhäusern professionalisiert und institutionalisiert worden. Kaum ein Krankenhaus hat heute keinen Qualitätsmanagementbeauftragten und keine Marketingabteilung.

6

**Tue Gutes**

Durch Qualitätsmanagement werden Struktur-, Prozess- wie auch Ergebnisfaktoren näher betrachtet, analysiert und bewertet. Diese Faktoren haben Anteil an der Gesamtqualität der Produktpalette eines Krankenhauses und nehmen somit Einfluss auf den Gesamterfolg eines Unternehmens. Werden die in Kapitel 6.2.2 benannten Instrumente des Qualitätsmanagements eingesetzt und die im Rahmen des QM erhobenen Analyseergebnisse in das Berichtswesen eingebunden, können damit Wettbewerbsparameter mit Benchmarkingpartnern verglichen werden. Bei konsequenter Anwendung der QM-Vorgaben verbessern sich diese Parameter kontinuierlich. Qualitätsmanagement ist weiterhin untrennbar mit der Unternehmensentwicklung verbunden und zählt damit unmittelbar zu Führungsaufgaben. Instrumente wie Beschwerdemanagement, Ideenmanagement und Projektmanagement wirken sich unmittelbar auf die Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens aus. Zahlreiche Instrumente, die in der Wirtschaft entwickelt wurden, sind für Krankenhäuser erfolgreich zu übernehmen. Andere Instrumente wie Verfahrensanweisungen müssen an die Gegebenheiten adaptiert werden. Dafür gibt es bereits erfolgreiche Beispiele. Auch die Einbindung des Unternehmens Krankenhaus in benachbarte Geschäftsfelder und die Verzahnung mit dem ambulanten Sektor sind nicht zu unterschätzende Strategien für den Erfolg einer Klinik. Als ein wesentlicher Parameter zur Messung der Qualität der Patientenbehandlung kann heutzutage auch die Zufriedenheit der einweisenden Ärzte herangezogen werden. Diese können nämlich nicht nur beurteilen, wie zufrieden sie selbst mit den Prozessen an den Schnittstellen zwischen ambulanter und stationärer Versorgung sind, sondern vielmehr auch aus ihrer Sicht das Ergebnis der Behandlung eines Patienten bewerten. Damit liefern sie eine wichtige Perspektive zur Beurteilung des Krankenhauserfolges.

Die systematische Einführung eines Qualitätsmanagementsystems kann insgesamt also bereits wesentlich zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit eines Krankenhauses beitragen. Diese Maßnahmen können einen noch größeren Effekt hervorrufen, wenn man Maßnahmen und deren Ergebnisse entsprechend kommuniziert und publiziert.

**Rede darüber**

Die Kommunikation von Qualitätsmerkmalen und qualitativ hochwertigen Leistungen ist im Zuge eines stärker werdenden Konkurrenzkampfes im Gesund-



heitswesen ein immer wichtiger werdender Wettbewerbsfaktor. Bei Kliniken, die ein vergleichbares Therapiespektrum anbieten, kann dies ein entscheidender Erfolgsfaktor einer Einrichtung werden. Im Zusammenhang mit dem Qualitätsmanagement bedeutet dies, vor allem Ergebnisse aus dem QM zu veröffentlichen (Ennker und Pietrowski 2009). Insbesondere bei einheitlichen Preisen ist die Qualität der erbrachten Leistungen ein wesentliches Kriterium für den Vergleich verschiedener Leistungserbringer und somit wesentliches Marketinginstrument (Roeder et al. 2009). Zudem macht das gewachsene Qualitätsbewusstsein der Patienten, der Einweiser, der Angehörigen und der Kostenträger eine verstärkte Qualitätsorientierung der Leistungserbringer erforderlich. Denn dies kann den entscheidenden Wettbewerbsvorteil im Kampf um die Gunst der Patienten und einweisenden Ärzte bringen (Albrecht et al. 2006). Kliniken, die den Ruf haben, überdurchschnittliche medizinische Qualität zu bieten, haben eine bessere Verhandlungsposition gegenüber Kostenträgern und sind stärker geschützt vor Sparprogrammen. Häufig sind sie auch attraktiver für qualifiziertes Personal, das wiederum zu einer Leistungserbringung in hoher Qualität beitragen kann. Qualitätskliniken sind aber auch beliebt bei Patienten. Wie wichtig Informationen über die Ergebnisse der Klinikqualität für Patienten sind, zeigt eine Umfrage: Danach geben mehr als 86 Prozent der Befragten Behandlungserfolge und Komplikationsraten als entscheidendes Kriterium bei der Wahl des Krankenhauses an (Gesundheitsmonitor/Geraedts 2006).

Eine Untersuchung konnte darüber hinaus zeigen, dass bereits allein die Veröffentlichung von Qualitätsdaten zu einem Zuwachs an Patientenzahlen führt und einen signifikanten Einfluss auf die Krankenhauswahl hat. Konkret können überdurchschnittlich gute Krankenhäuser ihre Marktanteile gegenüber relativ schlechten Häusern um 3 Prozent ausbauen (Sauerland und Wübker 2008).

Welche Methoden ein Krankenhaus nutzen kann, um die Qualität der Klinik in der Öffentlichkeit darzustellen und transparent zu machen, beschreibt das nachfolgende Kapitel.

### 6.3.4 Werben mit Qualität

Neben Printprodukten wie Prospekten und Krankenhauszeitungen gewinnen Filme für Patienten an Bedeutung, die Informationen zu verschiedenen Zwecken vermitteln. Lokal gehört die Erstellung von Pressemeldungen zu den verschiedenen Themen für die regionale Presse inzwischen zum Tagesgeschäft eines Krankenhauses. Vor allem aber neue Medien wie das Internet werden verstärkt zur Information der Zielgruppe Patient genutzt.

#### Der Internetauftritt

Das Internet gewinnt in der Recherche nach geeigneten Diagnostik- und Therapieverfahren und -einrichtungen immer mehr an Bedeutung. So stellte das Health Panel der TOMORROW FOCUS AG fest, dass 49,6 Prozent der Patienten Gesundheitsprobleme und 47,8 Prozent therapeutische Möglichkeiten im Internet recherchieren (Tomorrow Focus 2008).

In der ARD-ZDF-Onlinestudie 2009 wurde festgestellt: „Der Anteil der Internetnutzer in Deutschland ist auf 67,1 Prozent (2008: 65,8 Prozent) angestiegen.



43,5 Millionen der bundesdeutschen Erwachsenen sind online – 0,8 Millionen mehr als im Vorjahr. Die größten Wachstumspotenziale werden auch weiterhin von der älteren Generation ausgehen: 96,1 Prozent der 14- bis 29-Jährigen nutzen regelmäßig das Internet, unter den 30- bis 49-Jährigen sind es 84,2 Prozent und bei den Über-50-Jährigen liegt der Anteil der Internetnutzer mittlerweile bei 40,7 Prozent“ (ARD/ZDF 2009). Damit ist eine wachsende Nutzung insbesondere in der Bevölkerungsgruppe zu verzeichnen, die sich für Krankenhausleistungen interessieren muss, da sie diese gehäuft in Anspruch nimmt.

Die Internetauftritte der Krankenhäuser haben sich in den letzten Jahren stark professionalisiert. Sogar Fachliteratur zu diesem Thema ist entstanden. Während 1997 noch vorwiegend die Universitätskliniken im Internet vertreten waren, betrieben 2006 schon 77 Prozent der deutschen Krankenhäuser eine eigene Website ([www.medizininfo.de](http://www.medizininfo.de) 2006). Heute kann es sich wohl keine Klinik mehr leisten, dieses Medium nicht zu nutzen. An qualitätsbezogenen Daten werden meist keine Qualitätsindikatoren abgebildet. Zertifikate werden jedoch in der Regel dargestellt und der Qualitätsbericht kann heruntergeladen werden. Für den Nutzer sind solche qualitätsbezogenen Informationen nützlich. Ohne einen unmittelbaren Vergleich mit anderen Krankenhäusern bleiben sie jedoch nur eingeschränkt informativ.

### **Krankenhausportale**

Für den Kunden ist über die Information zu einem einzelnen Krankenhaus hinaus aber auch relevant, welche Ergebnisse Krankenhäuser im Vergleich erzielen. Dieser Vergleich wird inzwischen häufig über Krankenhausportale herbeizuführen versucht. Bisher waren Patienten solche Informationen jedoch nur eingeschränkt zugänglich. Nur wenige Internetportale wie der Krankenhausführer Rhein-Ruhr ([www.kliniken-rhein-ruhr.de](http://www.kliniken-rhein-ruhr.de)) ermöglichten Vergleiche der Patientenzufriedenheit mit diesen Parametern. Mit Portalen wie [www.weisse-liste.de](http://www.weisse-liste.de) oder [www.Qualitätskliniken.de](http://www.Qualitätskliniken.de) beginnt sich diese Situation zu verändern. Patienten haben die Möglichkeit, ohne regionale Einschränkung nach Krankenhäusern zu suchen, die ihren Qualitätserwartungen entsprechen.

Stark zugenommen hat in den vergangenen Jahren die Zahl der Krankenhausportale, die sich vor allem als Verzeichnis von Krankenhäusern verstehen und gleichzeitig qualitätsbezogene Informationen darstellen. Unter <http://www.deutsches-krankenhaus-verzeichnis.de> findet sich das von der Deutsche Krankenhausgesellschaft und den 16 Landeskrankenhausgesellschaften betriebene Portal DKV, das vollständig alle deutschen Krankenhäuser darstellt. Dem ambitionierten, als vorrangig bezeichneten Ziel, „dem Patienten und seinem behandelnden Arzt nach ihren Kriterien (Standort, medizinischer Schwerpunkt, Unterbringung u. v. a. m.) eine Auswahl geeigneter Krankenhäuser aufzuzeigen. Das DKV soll helfen, sich in dem komplexen Gefüge Krankenhaus zurechtzufinden“, wird dieses Portal jedoch nur eingeschränkt gerecht. Zur Beurteilung der Qualität herangezogen werden lediglich die in den öffentlich verfügbaren Qualitätsberichten bekannten Qualitätsmerkmale.

Dies ist eine Einschränkung, die für nahezu alle Krankenhausportale gilt. Eine darüber hinausgehende Darstellung setzt eine freiwillige Lieferung weiterer Qualitätsindikatoren und -informationen voraus. Ein vollständiges Portal, das alle deut-

schen Krankenhäuser umfasst und solche Informationen abbildet, existiert noch nicht.

Die Stiftung Warentest veröffentlichte in Test 11/2007 einen Vergleich von 14 Krankenhausportalen, von denen keines die Note „sehr gut“ erreichen konnte (Stiftung Warentest 2007).

**Darstellung von Qualitätsparametern im Internet**

Einige Portale bilden mehr Daten ab, als im gesetzlich vorgeschriebenen Qualitätsbericht vorgesehen sind. Sie sind damit von freiwilligen Meldungen der Krankenhäuser abhängig. Ein Vergleich der Portale, die Qualitätsparameter abbilden, zeigt, dass es auch hier große Unterschiede gibt (Tabelle 6–1).

Neben dem abgebildeten Umfang an Daten sind es die weiteren qualitätsbezogenen Informationen und die Art der Darstellung und Recherche, die einen Unterschied machen.

Seit dem 1.6.2010 ist das Portal [www.Qualitätskliniken.de](http://www.Qualitätskliniken.de) für die Öffentlichkeit zugänglich. Es bildet mit der Zahl von nahezu 400 die meisten Qualitätsindikatoren und -informationen ab, nach denen in laienverständlicher Form recherchiert werden und das als Grundlage für ein Ranking dienen kann. Mit bisher mehr als 150 beteiligten Krankenhäusern umfasst es die größte Anzahl Krankenhäuser in einem solchen Portal. Abgebildet werden neben allen medizinischen Indikatoren nach § 137 SGB V auch Sterblichkeitskennziffern und einige weitere Indikatoren aus Routinedaten. Darüber hinaus werden die Ergebnisse einheitlicher Patienten- und Einweiserbefragungen, Ergebnisse einer Selbstauskunft zur Patientensicherheit sowie vorhandene Qualitätszertifikate abgebildet (Abbildung 6–1)

Tabelle 6–1

**Internetportale im Vergleich**

Abgebildete Daten/Portal	b = bundesweit r = regional	Basissdaten (Qualitätsberichte)	Klinische Qualität	Patienten- zufriedenheit	Patienten- sicherheit	Einweiser- zufriedenheit
Weisse Liste	b	X	X	(X)		
Kliniklotse	b	X				
TK-Klinikführer	b	X	X	X		
Medmonitor	b	X		X		
Klinikführer Rhein-Ruhr	r	X	X	X		X
Hamburger Krankenhausspiegel	r	X	X			
Krankenhausspiegel Hannover	r	X	X			
Klinikvergleich Berlin (Berliner Tagesspiegel)	r	X	X	X		X
IQM	b	X	X			
Qualitätskliniken.de	b	X	X	X	X	X

Quelle: Analysen der 4QD-Qualitätskliniken.de GmbH, eigene Darstellung

Abbildung 6–1

**Qualitätskliniken.de – Darstellung von Klinikdetails**

The screenshot shows the website interface for Qualitätskliniken.de. The main content area displays details for Sana Klinikum Lichtenberg. On the left, there is a photograph of the hospital building. Below the photo, a section titled 'Qualitätszertifikate' lists several certifications: 'Zertifikat der Kooperation für Transparenz und Qualität im Gesundheitswesen (KTQ®)', 'Zertifiziertes Brustzentrum nach Deutsche Krebsgesellschaft', and 'Zertifikat Babyfreundliches Krankenhaus nach WHO und Unicef'. To the right of the photo, a search bar contains the text 'Sana Klinikum Lichtenberg'. Below the search bar, a dropdown menu lists 'Fachabteilungen' (Specialties): Innere Medizin, Geriatrie, Kardiologie, Pädiatrie, Neonatologie, Allgemeine Chirurgie, and Unfallchirurgie. A table below the specialties shows patient statistics: 'Patienten allgemein: 28.444', '- als Notfallpatienten aufgenommen: 11.067', '- aus einer anderen Klinik übernommen: 5.081', and 'Patienten gemäß Ihren Suchkriterien: 1'. To the right of the table is a map of Germany with a marker for Berlin. Below the map, contact information is provided: 'Fanningerstraße 32, 10365 Berlin', 'Tel: (+49) 030-5518-0', and 'Fax: (+49) 030-5518-4004'. There are also links for 'zur Webseite der Klinik', 'E-Mail an Klinik versenden', and 'zu "Meine Kliniken" hinzufügen'. A search criteria sidebar on the right shows 'gewählte Einstellungen: Medizin, Qualität: 50%, Pat.-sicherheit: 20%, Pat.-zufriedenheit: 20%, Einw.-zufriedenheit: 10%' and 'gefundene Kliniken: 201'. At the bottom of the page, there is a footer with copyright information: '© 2010 · 4QD-Qualitätskliniken.de GmbH' and links for 'Für Mitglieder', 'Kontakt', 'Datenschutz', and 'Impressum'.

Quelle: [www.qualitätskliniken.de](http://www.qualitätskliniken.de)  
Krankenhaus-Report 2011

WlD

Neben den aktiv beteiligten Mitgliedskliniken können auf Wunsch des Nutzers auch alle anderen deutschen Krankenhäuser gefunden werden, die mit den Daten aus ihren Qualitätsberichten abgebildet werden.

Das Portal Qualitätskliniken.de stellt eine Vielzahl dieser Informationen in übersichtlicher Weise dar und verdichtet sie zu einem Ranking, das der Nutzer gemäß seiner Präferenzen beeinflussen kann. Die Beteiligung an einem solchen oder mehreren Portalen wird zukünftig einen der notwendigen Vertriebswege für ein Krankenhaus darstellen. Frank U. Montgomery, Präsident der Ärztekammer Hamburg, sagte dazu anlässlich der Pressekonferenz der 4QD Qualitätskliniken.de GmbH am 26.02.2010: „Keine Klinik wird es sich zukünftig mehr leisten können, sich nicht an einem solchen Portal zu beteiligen.“ (Montgomery 2010, Filmmaterial)

Die Veröffentlichung von Qualitätsdaten mittels einer Teilnahme an Internetportalen ist insgesamt also ein wichtiger Schritt, um Wettbewerbsvorteile im Krankenhausmarkt zu erlangen.

Nach Meinung wichtiger Vertreter der Selbstverwaltung im Gesundheitswesen darf davon ausgegangen werden, dass in Zukunft weitere Portale entstehen und jedes Krankenhaus in mehreren solcher Portale abgebildet ist (Qualitätskliniken.de, Filmbeitrag 2010).

## 6.4 Fazit

Qualitätsmanagement kann nachweislich zu einer gesteigerten Qualität der Leistungserbringung führen und somit zu einem wesentlichen Erfolgsfaktor für das Unternehmen Krankenhaus werden. Die Qualität einer Einrichtung ist insbesondere im Wettbewerb unter Leistungserbringern mit einem ähnlichen Leistungsspektrum eine zentrale Stellgröße. Auch vor dem Hintergrund der politisch stärker geforderten Unabhängigkeit der Patienten und dem Ruf nach informationeller Selbstbestimmung spielt die Entscheidung des Patienten für ein Krankenhaus eine immer größere Rolle. Werden die Qualitätsergebnisse von Krankenhäusern für die Öffentlichkeit zugänglich und transparent gemacht, kann alleine diese Maßnahme zu einer gesteigerten Fallzahl und zu einem Ausbau des Marktanteils führen. Damit kann Qualitätsmanagement und dessen Auswirkungen richtig eingesetzt zum Unternehmenserfolg beitragen und zu einem unmittelbaren Wettbewerbsvorteil führen. Umgekehrt wird ein erfolgreiches Unternehmen in der Regel auch eine höhere Qualität der Leistung erbringen.

## 6.5 Literatur

- ARD/ZDF-Medienkommission. ARD/ZDF-Online Studie 2009. <http://www.ard-zdf-onlinestudie.de> (28. September 2010).
- Albrecht M, Töpfer A. Erfolgreiches Change Management im Krankenhaus. 15-Punkte-Sofortprogramm für Kliniken. Heidelberg: Springer 2006.
- Deimel D, Henke A, Jersch N, Kaestner R, Längel R, Weatherly N, Meyer-Lutterloh K. Gesundheitsunternehmen als Versorger der Zukunft. BMC-Schriftenreihe Band IV. Berlin: Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft 2009.
- Ennker J, Pietrowski D. Krankenhausmarketing: Ein Wegweiser aus Ärztlicher Perspektive. Darmstadt: Steinkopff 2009.
- Gesundheitsberichterstattung des Bundes (gbe-bund 2010): Fallzahlstatistik unter: [www.gbe-bund.de](http://www.gbe-bund.de).
- Geraedts M. Qualitätsberichte deutscher Krankenhäuser und Qualitätsvergleiche von Einrichtungen des Gesundheitswesens aus Sichtensicht. In: Gesundheitsmonitor 2006, Gesundheitsversorgung und Gestaltungsoptionen aus der Perspektive von Bevölkerung und Ärzten: Gütersloh: Bertelsmann Stiftung 2006.
- Jonitz G. Qualitätssicherung: Streiten lohnt sich. Deutsches Ärzteblatt 2000; 97 (6): A-296 / B-257 / C-231.
- Kooperation für Qualität und Transparenz im Gesundheitswesen (KTQ 2010): Übersicht über zertifizierte Einrichtungen. <http://www.ktq.de/Zertifizierte-Einrichtungen.169.0.html> (28. September 2010).
- Manager Magazin (Manager Magazin 2007): Krankenhausportale – Internetseiten im Test. <http://www.manager-magazin.de/lifestyle/gesundheits/0,2828,516780,00.html> (28. September 2010).
- Medizininfo.de. Das Krankenhaus im Internet. <http://www.medizininfo.de/quality/html/khs.html> (28. September 2010).
- Montgomery FU. Wortbeitrag anlässlich der Pressekonferenz der 4QD Qualitätskliniken.de GmbH am 26.02.2010 in Berlin. <http://www.qualitaetskliniken.de/content/aktuelles.php?site=7&subsite=1#>.
- Qualitätskliniken.de. Statement zum Portal Qualitätskliniken.de. [http://www.qualitaetskliniken.de/content/media.php?file=qk\\_pk\\_die\\_wichtigsten\\_statements](http://www.qualitaetskliniken.de/content/media.php?file=qk_pk_die_wichtigsten_statements).
- Roeder N, Rau F, Hensen P. Auswirkung der DRG-Einführung in Deutschland. Standortbestimmung und Perspektiven. Stuttgart: Kohlhammer 2009; 311.
- Sauerland D, Wübker A. Wie Qualitätsinformationen die Krankenhauswahl beeinflussen – eine empirische Untersuchung. Lahr 2008.

Sozialgesetzbuch Fünftes Buch (SGB V). Zuletzt geändert durch Art. 4 G v. 14.4.2010.

Stiftung Warentest. Krankenhausportale im Internet; <http://www.test.de/themen/gesundheit-kosmetik/test/Krankenhausportale-Gute-Infos-im-Netz-1590574-1593915/> (28. September 2010).

Tomorrow Focus AG. Health Panel 2008 – Die Rolle des Internets von der Information bis zum Kauf von rezeptfreien Medikamenten. München 2008.