



Das Polizeikrankenhaus in Sanaa/Jemen wird von Hamburg aus gemanagt.

## Goldene Aussichten im Ausland

Osteuropa, Mittlerer Osten, China, Indien – die neuen Zielmärkte der deutschen Gesundheitsanbieter versprechen Wachstum und Umsatzsteigerung. Branchenexperten rechnen mit Milliardenvolumen. Mit einem speziell für das Auslandsgeschäft gegründeten Beratungsunternehmen, das auf den Export von Wissen und Erfahrung setzt, zählt das UKE in Hamburg zu den Pionieren im Angang dieser neuen Marktchancen.

Von Dr. Gisela Schütte

**B**udgetdeckel, steigende Preise und steigende Tarife begrenzen die Chancen der deutschen Krankenhäuser, kostendeckend – geschweige denn profitabel – zu arbeiten. Mangelnde Versorgungsangebote mindern die Möglichkeiten, selbst für wohlhabende Patienten

im Mittleren Osten, in Russland, Indien oder China, optimale medizinische Versorgung in Anspruch zu nehmen. Geldmangel und Know-how auf der einen sowie ausreichende Mittel, aber fehlende Kapazitäten auf der anderen Seite sind die Ursache für neue Allianzen: Die

deutschen Kliniken behandeln mehr und mehr ausländische Patienten, und sie verkaufen Know-how in die Länder mit einem Nachholbedarf an kompetenten Kliniken und Gesundheitszentren.

Das Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf (UKE) zählt zu den Pio-

nieren in der Nutzung neuer Marktchancen. Als eines der ersten hat das Klinikum seine Auslandsinteressen 2006 in der UKE Consult und Management GmbH (UCM) gebündelt, einer gemeinsamen Tochter des Klinikums und ihres bereits international tätigen Partners, der Hellmann Worldwide Logistics GmbH & Co. KG. Das Unternehmen folgt einer schlichten Gleichung: „Wir haben das Wissen, die anderen das Geld“, sagt Privatdozent Dr. Mathias Goyen, der das Auslandsgeschäft gemeinsam mit dem UKE-Direktor Professor Dr. Jörg F. Debatin aufgezogen hat und jetzt als eine Art Außenminister des Klinikums fungiert.

Das Angebot der UCM schließt sowohl Beratungsleistungen als auch die Entwicklung und das Management von Gesundheitsprojekten in der ganzen Welt ein. Auf der Agenda stehen die Entwicklung von medizinischen Konzepten für Gesundheitsmärkte, Design und Planung von prozessorientierter Infrastruktur, die Beratung für medizintechnische Bedürfnisse, Machbarkeitsstudien, das Management von Krankenhäusern sowie die Aus- und Weiterbildung sowohl von medizinischem als auch administrativem Personal. Die Eppendorfer leihen bei Bedarf auch Ärzte und Pflegekräfte aus. Darüber hinaus können die Hamburger Ärzte die Vertragspartner mit den neuen Möglichkeiten der Telemedizin unterstützen.

## Zielmärkte im Mittleren Osten und Asien

Die Idee hinter dem Konzept ist die weltweite Vermarktung der deutschen universitären Hochschulmedizin nach Art einer Marke. Dabei bündelt die UCM die Kompetenzen der Partner und tritt gleichermaßen als Berater und Entwickler für potenzielle Investoren auf. Die Haupt-Zielregionen des Unternehmens sind Europa – unter besonderer Berücksichtigung Ost-

europas –, der Mittlere Osten sowie Indien und China.

Mit dem Trend in die Ferne stehen die Eppendorfer nicht allein. So ist beispielsweise auch die Münchner Ludwig-Maximilians-Universität mit ihrem Munich Medical International (MMI) aktiv, das beim Aufbau der Notfallversorgung im arabischen Raum und der Ausbildung von Ärzten und Rettungskräften hilft. Andere Kliniken wie die Medizinische Hochschule Hannover konzentrieren sich vor allem auf die Behandlung ausländischer Patienten in Deutschland und konkurrieren mit optimalen Unterbringungsmöglichkeiten und Service. Die Hannoveraner pflegen derweil aber auch intensive Beratungskontakte mit der I. M. Setschenow-Akademie in Moskau im Bereich des Gesundheitswesens, der medizinischen Wissenschaft und Ausbildung. Grundsätzlich bietet auch die Universitätsklinik an der Leine ihre Erfahrungen mit dem Betrieb eines Krankenhauses der Maximalversorgung über Tochterfirmen als Beratungsleistungen an.

Das UKE hat derweil mit der UCM das professionelle Beratungsgeschäft in Kooperation mit dem internationalen Logistikunternehmen Hellmann am weitesten entwickelt. Die UCM logiert innerhalb des Klinikums im „Geschäftsbereich International“, der alle Aktivitäten bündelt, die mit dem Ausland zu tun haben: Gastärzte aus dem Ausland, die ins UKE kommen, und Eppendorfer Mediziner, die jenseits der Grenzen tätig werden. Dazu die ausländischen Patienten, die sich in dem Klinikum an der Martinistraße behandeln lassen und gegenwärtig bereits fünf Millionen Euro Umsatz in die Kasse spülen.

Die UCM hatte bereits im Startjahr 350 000 Euro umgesetzt, ein Ergebnis, das in diesem Jahr voraussichtlich auf rund zwei Millionen Euro gesteigert werden soll. Bislang also überschaubare Größen im Hinblick auf die Klinikbudgets. Allerdings

sieht Goyen die Chancen auf beträchtliche Umsatzsteigerungen in der Zukunft. Branchenexperten rechnen mit einem Milliardenvolumen. Denn vor allem die gewaltigen Märkte von Indien bis Südostasien und China sind Absatzgebiete von Umfängen, die lokale, europäische Vorstellungen weit übersteigen.

So können Klinikkonzerne in China leicht 1 000 Häuser und Beschäftigte im Millionenbereich umfassen. Schon jetzt ist die Auftragslage für die UCM vielversprechend. Die Eintrittskarte in die ausländischen Märkte waren und sind die ausländischen Patienten. „Selbst wenn wir damit kein Geld verdienen würden, müssten wir sie trotzdem behandeln, denn sie bedeuten aktive Werbung und Kontakte in die Länder, die ihre Gesundheitssysteme erst aufbauen“, sagte Goyen diesem Journal.

So war das auch im UKE. Ein Geschäftsmann aus Kuwait hatte seine Mutter zur Behandlung in das Hamburger Klinikum gebracht. Als die ältere Dame erfolgreich therapiert worden war, stand der Mann im Büro vor Debatin und Goyen und sagte: „Ein solches Krankenhaus möchten wir auch haben.“

Das war der Einstieg in umfangreiche, aber erfolgreiche Verhandlungen: Ging es am Anfang nur um ein Präventionszentrum nach Eppendorfer Vorbild und eine Familienklinik, ist das Konzept inzwischen zu einem ganzen Gesundheitszentrum mit Prävention, Klinik und Hotel ausgewachsen.

## Musterprojekt im Jemen

Das jüngste Projekt der UCM ist der Abschluss eines Vertrages für das Management des Polizeikrankenhauses im Jemen im November 2007. In der Hauptstadt Sanaa wird ein zweiköpfiges Managementteam der UCM die Klinik führen. Die ersten Berater sind bereits seit Jahresbeginn vor Ort. Den jemenitischen Planern geht es bei der Bera-



tung auch um spezielle Kenntnisse im Controlling und im Qualitätsmanagement. Bereits im Mai soll der erste Teil der Klinik eröffnet werden.

Weiterhin gibt es zwischen den Partnern Vereinbarungen für bestimmte Traineeprogramme in beide Richtungen: So werden Ärzte und Pflegepersonal des UKE gleichermaßen vor Ort in Sanaa tätig sein, wie Mediziner aus dem Jemen zur beruflichen Weiterbildung nach Hamburg kommen. In den nächsten fünf Jahren wird das Projekt über fünf Millionen Euro in die Kasse der UCM fließen lassen.

Im albanischen Tirana steht unterdessen ein kardiologisches Zentrum vor dem Abschluss, das dieses Jahr in Betrieb gehen soll. Die UCM hat bereits einen Managementvertrag mit dem albanischen Partner unterzeichnet. Und nach Russland haben die UCM-Partner ebenfalls die Fühler ausgestreckt. Die Eröffnung eines Büros in Moskau ist in Vorbereitung.

## Deutsches Know-how für die Schweiz

Derweil ist die UCM auch im deutschsprachigen Raum beratend tätig. In Kooperation mit dem Wiener Beratungsunternehmen Solve beraten die Partner das Inselspital im schweizerischen Bern bei der

Weiterentwicklung und Modernisierung. Dabei fließen just die Erfahrungen ein, die das UKE mit seiner aktuellen Runderneuerung in organisatorischer und baulicher Hinsicht macht. Kernprojekt ist ein neuer Klinikbau für rund 340 Millionen Euro, mit dem die Hamburger den Status der modernsten Uniklinik Europas anstreben. Genau diese Erfahrung war der Anlass dafür, dass die Arbeitsgemeinschaft die Konkurrenz um den lukrativen Auftrag gegen so potente Mitbewerber wie Deloitte & Touche gewann.

Das Geschäft mit den zahlungskräftigen Auslandspatienten, das bislang für die Kliniken noch ein lohnendes Zubrot darstellt, gilt allerdings als Chance mit begrenzter Halbwertszeit. Denn die Haupt-Herkunftsländer, etwa im Mittleren Osten, bauen gegenwärtig eigene Gesundheitssysteme auf. Deshalb setzen die weitsichtigen Kliniken wie das UKE mehr und mehr auf den Verkauf von Wissen und Erfahrung.

Bei all diesen Beratungs- und Planungsleistungen kann die UCM vor allem auf die medizinischen Experten des UKE zurückgreifen. Dabei zahlt die Tochter über Leistungsverrechnung an das UKE, das wiederum seinen Angestellten Sonderurlaub gewährt. Die Beschäftigten haben jenseits der Bezahlung

nach Tagessätzen den Vorteil, über das gewohnte Arbeitsumfeld hinaus Erfahrungen zu sammeln.

## Internationale Konkurrenz um neue Märkte

Direkte Konkurrenten der Eppendorfer für den Verkauf von Diagnostik-, Therapie- und Beratungsleistungen auf dem internationalen Parkett sind im medizinischen Bereich in Deutschland die Standorte München, Heidelberg, Nürnberg und Berlin. Im übrigen Europa sind es London und Genf. Denn immer spielt neben der medizinischen Kompetenz auch das Umfeld eine Rolle bei der Entscheidung für die richtige Klinik. Natürlich kommt die Konkurrenz auch aus den Vereinigten Staaten. Im Mittleren Osten allerdings haben aufgrund der politischen Lage Europäer die besseren Karten – auch wegen der schwierigen Einreisebedingungen von Patienten in die USA.

Dr. Gisela Schütte ist Buchautorin und freie Journalistin. Sie schreibt unter anderem für die WELT in Hamburg.