

**Volker Schulte**  
**Arie Verkuil**  
(Hrsg.)

# Entrepreneurship in der Gesundheits- wirtschaft

Sachlage, Trends und Ausblicke

unter Mitarbeit von

Gaby Baller  
Markus Dachtler  
Patrick Da-Cruz  
Martin Fleckenstein  
Max Goetze  
Jens P. Hellermann

Susanne Hübenthal  
Tomas Vasken Karajan  
Christoph Minnig  
Erik Rederer  
Rolf-Dieter Reineke  
Nora Sandu

Bernhard Schaller  
Christoph Steinebach  
Franziska Ulrich  
Ueli Zehnder

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	11
<b>Geleitwort</b> .....	13
<b>1 Einleitung</b> .....	15
<i>Volker Schulte und Arie Verkuil</i>	
1.1 Bessere Nutzung vorhandener Daten .....	15
1.2 Die drei Teile des Buches .....	16
1.3 Literatur .....	18
<hr/>	
<b>Teil 1: Trends in der Gesundheitsversorgung</b> .....	19
<b>2 Branchenneue in der Grundversorgung: Großverteiler im Gesundheitsmarkt</b> .....	21
<i>Volker Schulte und Ueli Zehnder</i>	
2.1 Vorbemerkung .....	21
2.2 Hybridisierung und Integrierte Versorgung .....	21
2.3 Zusammenarbeit mit Spitälern .....	22
2.4 Nachfolgeberatung .....	22
2.5 Apothekengeschäft .....	22
2.6 Coop als etablierte Apothekerin .....	24
2.7 Positionierung als Gesundheitsdienstleister .....	24
2.8 Fazit .....	25
2.9 Literatur .....	25
<b>3 Nachfolgeregelung bei Arztpraxen: Probleme und Lösungsansätze</b> .....	27
<i>Ueli Zehnder, Bernhard Schaller, Nora Sandu und Gaby Baller</i>	
3.1 Situation der Hausarztmedizin .....	27
3.2 Situation der übrigen Praxen .....	28
3.3 Wünsche der jungen Generation .....	28
3.4 Herausforderungen für den abgebenden Arzt .....	29
3.4.1 Verknüpfung zwischen Privatem und Geschäftlichem .....	29
3.4.2 Patientenstamm .....	30
3.4.3 Praxismodell .....	31
3.4.4 Ausbildungstätigkeit, Praxisassistenten .....	31
3.5 Herausforderungen für den übernehmenden Arzt .....	32
3.5.1 Sicherheit im klinischen Umfeld .....	32
3.5.2 Unternehmertum: Risiko und Finanzierung .....	33
3.6 Weiterentwicklung und Karriere .....	34
3.7 Familie und Beruf .....	35
3.8 Lösungsansätze .....	35
3.8.1 Liquidation .....	35
3.8.2 Übergabe an Nachfolger „Status quo“ .....	36
3.8.3 Verbesserung der Optionen .....	37
3.8.4 Weiterentwicklung der Praxis .....	38

3.8.5	Anschluss an ein Netzwerk	39
3.8.6	Verkauf an einen großen Player	39
3.8.7	Mentoring, Coaching	39
3.8.8	Strategie	40
3.9	Fazit	40
3.9.1	„Generation Übergabe“	40
3.9.2	„Generation Übernahme“	41
3.10	Literatur	41
<b>4</b>	<b>Trend zum Aufbau von Gruppenpraxen</b>	<b>43</b>
	<i>Ueli Zehnder, Bernhard Schaller, Nora Sandu und Gaby Baller</i>	
4.1	Einleitung	43
4.2	Die Gruppenpraxis aus ökonomischer Sicht	43
4.3	Einfluss auf regulative Vorgaben	44
4.4	Das Geschäftsmodell	44
4.4.1	Entwicklung eines Geschäftsmodells für eine Gruppenpraxis	45
4.4.2	Brauche ich eine Machbarkeitsstudie für das Geschäftsmodell?	45
4.5	Gibt es Tricks?	46
4.6	Versorgungsqualität	46
4.7	Strategie	47
4.8	Alles Strategie oder was?	47
4.9	Braucht eine Arztpraxis eine Kommunikationsstrategie?	48
4.10	Marketing	48
4.11	Economies of Scale	49
4.12	Eine Warnung	49
4.13	Aufwand für Administration und Koordination	49
4.14	All das hat Auswirkungen auf Leadership!	50
4.15	Stärkeorientierung	50
4.16	Fazit	51
4.17	Literatur	51
<b>5</b>	<b>Ärztmangel im Schweizer Gesundheitssystem – eine Herausforderung</b>	<b>53</b>
	<i>Tomas Vasken Karajan</i>	
5.1	Einleitung	53
5.2	Wichtige Aspekte des Schweizer Gesundheitssystems	54
5.2.1	Zuständigkeiten	54
5.2.2	Kosten	55
5.2.2.1	Für den Bürger	55
5.2.2.2	Für die Volkswirtschaft	55
5.3	Zufriedenheit der Bevölkerung	58
5.4	Wichtige medizinische und gesellschaftliche Trends	58
5.4.1	Medizinischer Fortschritt und zunehmende Spezialisierung	58
5.4.2	Hoher Lebensstandard und Armut	59
5.4.3	Überalterung und Zunahme der Bevölkerung	59
5.4.4	Steigende Anspruchshaltung	60
5.5	Ärzte in der Schweiz: Mangel oder Überfluss?	60
5.6	Demographie	63
5.6.1	Gesamtzahlen	63

5.6.2	Nach Geschlecht .....	63
5.6.3	Nach Herkunft .....	64
5.7	Ärztedichte .....	64
5.8	Grundversorgung und Hausärzte .....	65
5.8.1	Hausarztmangel .....	65
5.8.2	Der Aufstand .....	66
5.8.3	Bedarfsschätzung .....	67
5.8.4	Das „Versiegen“ der Quellen im Ausland .....	68
5.9	Zusammenfassung und Schlussfolgerungen .....	70
5.9.1	System und Kosten .....	70
5.9.2	Faktor Arzt und Ausbildung .....	72
5.10	Ausblick und Empfehlung .....	73
5.10.1	Bezüglich der Ausbildung .....	73
5.10.2	Bezüglich des Gesundheitssystems .....	74
5.11	Literatur .....	75
<b>6</b>	<b>Das Führungsdreieck – Ein innovatives Grundlageninstrument</b> .....	<b>77</b>
	<i>Volker Schulte und Martin Fleckenstein</i>	
6.1	Einleitung .....	77
6.2	Erläuterungen zur Theorie des Führungsdreiecks .....	77
6.2.1	Beziehungspol „Unternehmen/Organisation“ .....	78
6.2.2	Beziehungspol „Team“ .....	79
6.2.3	Beziehungspol „Teammitglied“ .....	79
6.3	Beispiel einer Führungskraft „Leitender Arzt“ .....	80
6.4	Fazit .....	83
6.5	Literatur .....	83
	Weiterführende Literatur .....	83
<hr/>		
<b>Teil 2: Trends im sekundären Sektor</b>	.....	<b>85</b>
<b>7</b>	<b>Regionalisierung von Zentrumsleistungen in der Medizin</b> .....	<b>87</b>
	<i>Jens P. Hellermann und Volker Schulte</i>	
7.1	Einleitung .....	87
7.2	Regionalisierung spezialisierter Medizin – die internationale Dimension .....	87
7.3	Elektrophysiologie als Wachstumsmarkt .....	88
7.4	Entwicklungen und Trends in der Schweiz .....	88
7.4.1	Die volkswirtschaftlichen Chancen für den Kanton Graubünden .....	89
7.4.1.1	Industrieansiedlung .....	89
7.4.1.2	Erhöhung der Lebensqualität für die Bevölkerung .....	90
7.4.2	Einbezug der neuen Dienstleistungen in die Integrierte Versorgung .....	91
7.5	Fazit .....	92
7.6	Literatur .....	92
<b>8</b>	<b>Zukünftige Rekrutierung von Pflegepersonal</b> .....	<b>93</b>
	<i>Susanne Hübenthal und Franzisca Ulrich</i>	
8.1	Einleitung .....	93
8.2	Der gegenwärtige Gesundheitsmarkt im deutschsprachigen Raum .....	95
8.2.1	Gegenwärtiges Angebot von Pflegefachpersonal in der Akutpflege .....	95

8.2.2	Bedarf an Pflegefachpersonal in der Akutpflege	96
8.2.3	Der zukünftige Gesundheitsmarkt in der Schweiz	97
8.2.4	Fazit	98
8.3	Angebot und Nachfrage im Akutpflegebereich in der Zukunft	98
8.4	Demographie und Wertewandel	99
8.4.1	Demographie	99
8.4.2	Wertewandel als Erschwernis für die Rekrutierung Pflegender	100
8.5	Höhere Lebenserwartung und pflegerische Versorgung	101
8.6	Berufsimage und Konsequenzen für die pflegerische Versorgung	102
8.7	Rekrutierungspotenzial aus dem deutschsprachigen Ausland	103
8.8	Personalvermittlung in der Pflege	105
8.9	Aktueller Stand der Technologisierung im Gesundheitswesen	107
8.9.1	Gegenwärtige Assistenzsysteme in der Pflege	107
8.9.2	Lean Nursing	108
8.9.3	Monitoring	108
8.10	Die Situation im deutschsprachigen Raum	109
8.10.1	Deutschland	109
8.10.2	Österreich	111
8.11	Literatur	112

---

### **Teil 3: Trends in der Gesundheitswirtschaft** . . . . . 117

## **9 Trends in der Pflegepersonalrekrutierung für Spitäler** . . . . . 119

*Susanne Hübenthal und Franzisca Ulrich*

9.1	Vorbemerkung	119
9.2	Ausbildungssystem und Qualifikationen der Akutpflege im Überblick	119
9.2.1	Fachangestellte Gesundheit	119
9.2.2	Pflegefachperson HF	120
9.2.3	Pflegefachperson FH	121
9.3	Spezialisierungen (Notfall, Anästhesie, Intensivpflege, OP)	122
9.4	Akademisierung der Pflege	123
9.5	Lösungsansätze zur Deckung des Pflegebedarfs	125
9.5.1	Incentives zur Personalrekrutierung	125
9.5.2	Incentives zur Personalbindung	129
9.6	Das Label „Friendly Work Space®“	130
9.7	Führungskultur	131
9.8	Wertschätzung	132
9.9	Qualifizierungsoffensive	133
9.10	Nutzung von Patientenressourcen	134
9.11	Mitarbeiterorientierte Arbeitsbedingungen	134
9.11.1	Flexible Arbeitszeitmodelle	134
9.11.2	Wiedereingliederung	135
9.12	Das Potenzial älterer Mitarbeitender	136
9.13	Finanzielle Aspekte	137
9.14	Trends der Technologisierung in der Pflege	138
9.15	Fazit	140
9.16	Literatur	140

<b>10 Innovative Finanzierungsinstrumente für KMU in der Gesundheitsindustrie</b> .....	147
<i>Erik Rederer, Patrick Da-Cruz und Markus Dachtler</i>	
10.1 Ausgangssituation .....	147
10.2 Corporate Venture Capital .....	147
10.3 Finanzierung durch organisierte Selbsthilfegruppen .....	148
10.4 Crowd Sourcing .....	150
10.5 Zusammenfassung und Ausblick .....	151
10.6 Literatur .....	151
<b>11 Digitalisierung und Industrie 4.0 in Spitälern – Herausforderungen</b> .....	153
<i>Dieter Reineke und Ueli Zehnder</i>	
11.1 Vorbemerkung .....	153
11.2 Definition von Industrie 4.0 .....	153
11.3 Anwendbarkeit der Industrie 4.0 auf Kliniken .....	154
11.4 Stand der Forschung .....	154
11.5 Supply Chain Management und Patientenbetreuung .....	154
11.6 Praxiserfahrungen .....	155
11.7 Der Übergang zu Industrie 4.0 .....	155
11.7.1 Generelle Fragestellungen .....	156
11.7.2 Fragestellungen spezifisch für Kliniken .....	156
11.7.3 Technologie & IT .....	156
11.8 Medizinische Behandlung .....	157
11.9 Die Ist-Situation .....	157
11.10 Der Faktor Mensch: Ärzte, Patienten, Pflegende und Besucher .....	157
11.11 Change-Management für Kliniken im Kontext der Industrie 4.0 .....	158
11.11.1 Das Change-Modell nach Reineke .....	158
11.11.2 Anwendungen des Modells .....	160
11.11.3 Grenzen des Modells .....	160
11.12 Behandlung .....	160
11.13 Klassische Supply-Chain .....	160
11.14 Fazit .....	160
11.15 Literatur .....	161
<b>12 Kooperationen in der Gesundheitsbranche</b> .....	163
<i>Christoph Minnig</i>	
12.1 Einleitung .....	163
12.2 Kooperation als zunehmende Herausforderung in der Organisationstheorie und -praxis .....	163
12.3 Notwendigkeit zur Kooperation im Gesundheitswesen .....	166
12.4 Herausforderungen im Aufbau von Kooperationen .....	168
12.4.1 Kooperationen starten mit unklar definierten Zielgrößen .....	169
12.4.2 Kooperationen beruhen auf einem gemeinsamen Lernprozess .....	169
12.4.3 Partnerwahl und -evaluation in Kooperationen sind entscheidend .....	170
12.4.4 Vertrauen als zentrales Element in Kooperationen .....	171
12.4.5 Kooperative Systeme und das Problem der Weisungsbefugnisse .....	171
12.4.6 Kooperationen und Machtaspekt .....	172
12.4.7 Kooperationen brauchen klare Spielregeln .....	173

12.4.8	Kooperationen haben auch Schattenseiten	173
12.4.9	Gründe gegen eine Kooperation	173
12.5	Fazit	173
12.6	Literatur	174
<b>13</b>	<b>„Humanoide Kybernetik“ – Der Mensch als Kraftwerk</b>	<b>179</b>
	<i>Max Goetze und Volker Schulte</i>	
13.1	Vorbemerkung	179
13.2	Zum Begriff der Kybernetik	179
13.3	Zum Begriff der Bionik	179
13.4	Der Mensch als Kraftwerk	180
13.5	Ein Blick in die Zukunft	182
13.6	Literatur	183
<b>14</b>	<b>Beratung und Reflexion – Trends zum gesunden Dialog</b>	<b>185</b>
	<i>Christoph Steinebach und Volker Schulte</i>	
14.1	Einleitung	185
14.2	Gesundheit und Unternehmertum	185
14.2.1	Gesundheit als Geschäftsfeld	186
14.2.2	Gesundes Unternehmertum	186
14.3	Beratung und Reflexion	187
14.3.1	Professionelle Beratung	187
14.3.2	Beratungsanlässe	189
14.3.3	Gründungsberatung	189
14.3.4	Führung coaching	191
14.4	Trends	191
14.5	Stärken	192
14.6	Resilienz	193
14.7	Bedürfnisse	194
14.8	Ausblick	195
14.9	Literatur	196
<b>15</b>	<b>Schlusswort und Ausblick – Zur Akzeptanz der Pflegerobotik</b>	<b>199</b>
	<i>Volker Schulte</i>	
15.1	Literatur	200
<hr/>		
<b>Anhang</b>		<b>201</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>		<b>203</b>
<b>Verzeichnis der Herausgeber, Autorinnen und Autoren</b>		<b>205</b>
<b>Sachwortverzeichnis</b>		<b>209</b>