

**Gabriele Dostal  
Richard J.H. Dostal**

# **Entwicklungen und Chancen durch das Zusammenwachsen des 1. und 2. Gesundheitsmarktes in Deutschland**

**Benchmark-Studie für Unternehmen und Entscheider**

**Vilsbiburg 2011**

## Inhalt

	Seite
<b>Vorwort</b>	
<b>A. Der deutsche Gesundheitsmarkt im Überblick</b>	
1. Ansätze zur gesamthaften Darstellung des Gesundheitsmarktes	5
2. Volumen und Struktur aller Teilmärkte des Gesundheitsmarktes	9
<b>B. Untersuchungskonzept und Sample</b>	
1. Untersuchungskonzept	13
2. Struktur der Teilnehmer	14
<b>C. Ergebnisse der Expertenbefragung</b>	
1. Geschäftsentwicklung in den Teilmärkten des Gesundheitsmarktes	
1.1 Geschäftsentwicklung im Überblick	18
1.2 Geschäftsentwicklung in den Teilmärkten	19
2. Wesentliche Einflussfaktoren auf die Geschäftsentwicklung	
2.1 Wesentliche Einflussfaktoren im Überblick	25
2.2 Wesentliche Einflussfaktoren in den Teilmärkten	27
2.3 Zu bewältigende Herausforderungen im Gesamtmarkt	32
3. Anhängigkeit der Geschäftsentwicklung von anderen Teilmärkten	
3.1 Anhängigkeit der Geschäftsentwicklung im Überblick	34
3.2 Einfluss auf die Geschäftsentwicklung durch den eigenen Teilmarkt	35
3.3 Abhängigkeiten des eigenen Geschäfts von allen anderen Teilmärkten	38
4. Teilmarkt-übergreifende Geschäftsfelder und Kooperationen	
4.1 Umfang und Struktur der Teilmarkt-übergreifenden Geschäftsmodelle	57
4.2 Vernetzung und Diversifizierung des Geschäfts im Gesundheitsmarkt	58
4.3 Praktizierte Kooperationen im Überblick	83
4.4 Praktizierte Kooperationen in den Teilmärkten	84
4.5 Strategische Bedeutung von Kooperationen	86
5. Wettbewerbsintensität und Leuchtturm-Unternehmen	
5.1 Wettbewerbsintensität im Überblick	87
5.2 Wettbewerbsintensität in den Teilmärkten	87
5.3 Gesamthafte Marktentwicklung vs. Einzelunternehmen als Wettbewerbstreiber	90
6. Auswirkungen der Marktentwicklung auf die Marktteilnehmer	
6.1 Auswirkungen im Überblick	95
6.2 Auswirkungen nach Teilmärkten	97
6.3 Auswirkungen nach Unternehmensgrößen	102

7. Handlungsoptionen und Planungshorizont im Gesundheitsmarkt	
7.1 Handlungsoptionen im gesamten Gesundheitsmarkt	104
7.2 Handlungsoptionen in den Teilmärkten	105
7.3 Planungshorizont im Überblick	109
7.4 Planungshorizont in den Teilmärkten	111
<b>D. Zusammenfassung und Handlungs-Checkliste für die Akteure</b>	<b>113</b>
<b>Anhang</b>	
Abbildungsverzeichnis	116
Tabellenverzeichnis	118
dostal-Publikationen (Auswahl)	120

Tab. 1: Übersicht über Marktvolumen, Beschäftigte und Anzahl der Unternehmen in den Teilmärkten des 1. und 2. Gesundheitsmarkts (Angaben aus 2005 bis 2010, jeweils angegeben)

	Teilmarkt	Marktvolumen (Mrd. €)	Beschäftigte (abs.)	Unternehmen (abs.)
1.	Gesetzliche Krankenkassen (GKV)	175,7 (2010)	145.000 (2009)	154 (7/2011)
2.	Private Krankenversicherungen (PKV)	21,1 (2009)	40.900 (2009)	> 47 (2011)
3.	Sonstige Kostenträger / Versicherungen (ausschl. Berufsgenossenschaften)	20,3 (2009)	21.888 (2009)	48 (2010)
4.	Stationäre medizinische Versorgung (Krankenhäuser)	77,1 (2009)	1.096.520 (2009)	rd. 780 (2010)
5.	Medizinische Versorgungszentren (MVZ)	rd. 2,5 (2010)	rd. 30.000 (2010)	1.567 (6/2010)
6.	Stationäre Prävention und Rehabilitation	rd. 24,0 (2010)	rd. 320.000 (2010)	rd. 26.000 (2010)
7.	Stationäre und ambulante Pflege	rd. 30,0 (2009)	rd. 970.000 (2009)	rd. 24.200 (2007)
8.	Allgemein- und Fachärzte	rd. 42,8 (2009)	rd. 687.000 (2009)	88.722 (2010)
9.	Zahnärzte und Kieferorthopädie	rd. 20,0 (2008)	rd. 290.000 (2008)	rd. 45.060 (2009)
10.	Heilmittelanbieter	rd. 8,9 (2009)	rd. 360.000 (2009)	rd. 110.000 2011)
11.	Naturheilkunde und Homöopathie	rd. 0,7 (2010)	rd. 16.000 (2010)	rd. 14.000 (2010)
12.	Sanitätshandel und Orthopädiehandwerk	rd. 3,4 (2009/2010)	rd. 40.000 (2009/2010)	rd. 4.200 (2009/2010)
13.	Akustik- und Optikhandel	rd. 4,9 (2010)	rd. 54.000 (2010)	rd. 12.000 (2010)
14.	Apotheken	rd. 25,6 (2010)	153.000 (2009)	18.324 (2009)
15.	Drogerien und Branchennaher Handel (anteilig)	16,8 (2009)	> 130.000 (2010)	rd. 2.700 (2010)
16.	Homecare, Hol- und Bring- Dienste	rd. 10,0 (2007/2008)	> 125.000 (2007/2008)	rd. 1.200 (2007/2008)
17.	(Medical) Wellness, Lifestyle und Gesundheitsreisen	rd. 76,0 (2005)	rd. 100.000 (2005)	rd. 3.500 (2005)
18.	Sport und Fitness	rd. 15,0 (2008)	rd. 430.000 (2008)	rd. 102.000 (2008)
19.	Ernährung und Functional Food	12,5 (2008)	rd. 161.000 (2008)	rd. 30.000 (2008)
20.	Pharmahersteller einschl. Biotechnologie	45,2 (2009)	rd. 146.000 (2009/2010)	rd. 1.700 (2009/2010)
21.	Pharmagroßhandel und -importeure (Gesamtumsatz)	rd. 23,9 (2009)	12.300 (2007)	rd. 22 (2007/2009)
22.	Medizinische Labore (inkl. Großhandel)	rd. 6,8 (2009)	rd. 82.000 (2009)	rd. 250 (2007)
23.	Zahntechniklabore und -industrie (Zahnersatz, Material- und Laborkosten)	rd. 6,3 (2009)	rd. 85.000 (2009)	rd. 7.500 (2010)
24.	Medizinprodukte- und Hilfsmittelhersteller	rd. 25,3 (2009)	rd. 320.000 (2009)	rd. 25.500 (2008)
25.	Logistik, Catering	rd. 1,5 (2010)	rd. 50.000 (2010)	rd. 1.000 (2010)

## 2. Struktur der Teilnehmer

Insgesamt nahmen 462 hochrangige Entscheider an der Befragung teil. Zwei von fünf Befragten waren Vorstand, Geschäftsführer oder Inhaber (40,5%) weitere 43,3% Bereichs- oder Abteilungsleiter (Tab. 2)

Tab. 2: Anzahl der Antwortenden nach Funktionen (in %)

Funktion	in Prozent
Vorstand / Geschäftsführer / Inhaber	40,5
Sonstige Bereichs- / Abteilungsleiter	14,6
Bereichs- / Abteilungsleiter Marketing, Kommunikation	12,4
Sonstige Führungskräfte / Stabsstellen	7,9
Bereichs- / Abteilungsleiter Verträge / Produktmanagement	7,3
Bereichs- / Abteilungsleiter Vertrieb	6,2
Leiter Strategie / Controlling	3,4
Kaufmännische Leiter	2,8
Bereichs- / Abteilungsleiter Kundenbetreuung	2,8
Ärztlicher Direktor / Chefarzt / Leitender Arzt	2,3

Quelle: dostal-healthpanel Frühjahrsbefragung 2011 (n = 462)

Ihre jeweiligen Antworten beziehen sich auf die 29 vorgegebenen Teilmärkte des 1. und 2. Gesundheitsmarktes. Dabei konnten die Experten sowohl Aussagen zu ihrem Schwerpunktmarkt, Hauptmarkt und ggf. auch Nebenmarkt treffen. Insgesamt traf jeder Experte Aussagen zu  $\bar{x}$  2,72 Märkten (Tab. 3).

In der folgenden Darstellung der Ergebnisse werden die 29 Teilmärkte des Gesundheitsmarktes sowohl insgesamt, einzeln und auch dem B2C- bzw. B2B-Marktsegment zugeordnet ausgewiesen.

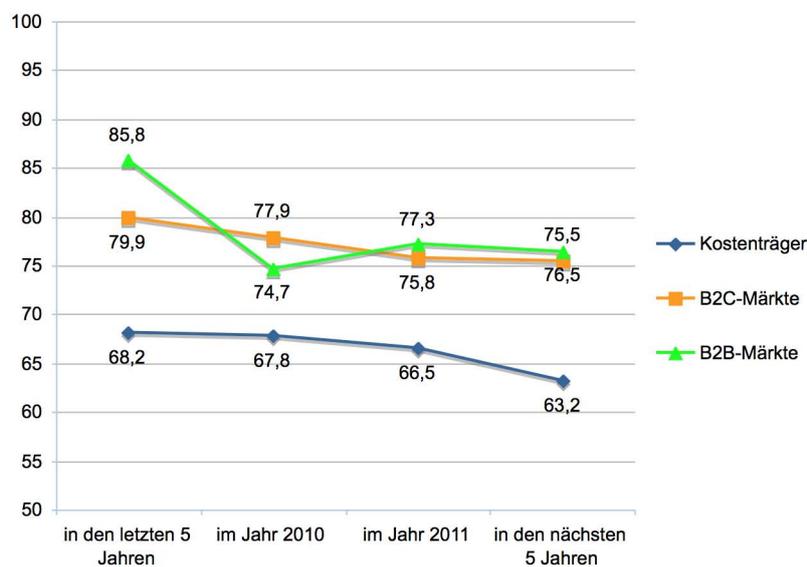
Dem B2C-Segment werden all die Teilmärkte zugeordnet, deren unmittelbarer Adressat für die Anbahnung und Abwicklung des Geschäfts der Individualkunde, d.h. der Verbraucher ist. Dies sind die Teilmärkte 1 bis 19 (Tab. 3).

Die folgenden Teilmärkte 20 bis 29 zählen demgegenüber zum B2B-Segment. Hier ist der unmittelbare Ansprechpartner für die Geschäftsrealisierung jeweils ein anderes Unternehmen.

unter den Werten der beiden anderen Marktsegmente. Zudem erwarten sie für die nächsten fünf Jahre nochmals einen nennenswerten Rückgang.

Die Unternehmen aus den B2B-Märkten konnten hingegen die deutlich rückläufige Geschäftsentwicklung bis zum Jahr 2010 stoppen. Die für dieses Jahr erwartete leichte Erholung wird allerdings für die kommenden fünf Jahre nicht linear nach oben fortgeschrieben. Insgesamt ist somit von einer Stagnation der Geschäftsentwicklung im B2B-Segment des Gesundheitsmarktes auszugehen. Unternehmen im B2C-Segment sehen demgegenüber auf hohem Niveau gelassen in die Zukunft.

Abb. 7: Bewertung der bisherigen und zukünftigen Geschäftsentwicklung nach Segmenten (in %) (Zusammengefasste Darstellung der Nennungen für „sehr positiv“, „positiv“ und „eher positiv“, fehlende Werte bis 100% = negative Nennungen)



Quelle: dostal-healthpanel Frühjahrsumfrage 2011 (n = 462)

## 1.2 Geschäftsentwicklung in den Teilmärkten

Deutliche Unterschiede bei der Bewertung der zukünftigen Entwicklung zwischen den einzelnen Teilmärkten sind erkennbar. So sinkt insbesondere bei PKV-Unternehmen die Erwartung an eine positive Gesamtentwicklung in den nächsten fünf Jahren von 66,7% (für das Jahr 2011) auf 55,3% (Abb. 8).

Die positive Erwartung der GKV-Unternehmen sinkt demgegenüber lediglich leicht um 4,3%. Ursache für diese Bewertungen sind in beiden Fällen die politischen Entscheidungen und Reformen der letzten Jahre. Die ganze Spannweite der GKV-internen Diskussionen spiegelt sich in den Begründungen für die Entwicklung in den nächsten fünf Jahren wider. Als Gründe werden angeführt, dass

- Rechtsänderungen die Marktentfaltung behindern und zu mehr Bürokratie führen, aber auch

durch Ärzte oder Krankenhäuser. Ein ähnlicher Hintergrund ist bei den MVZ (74,4%) anzunehmen.

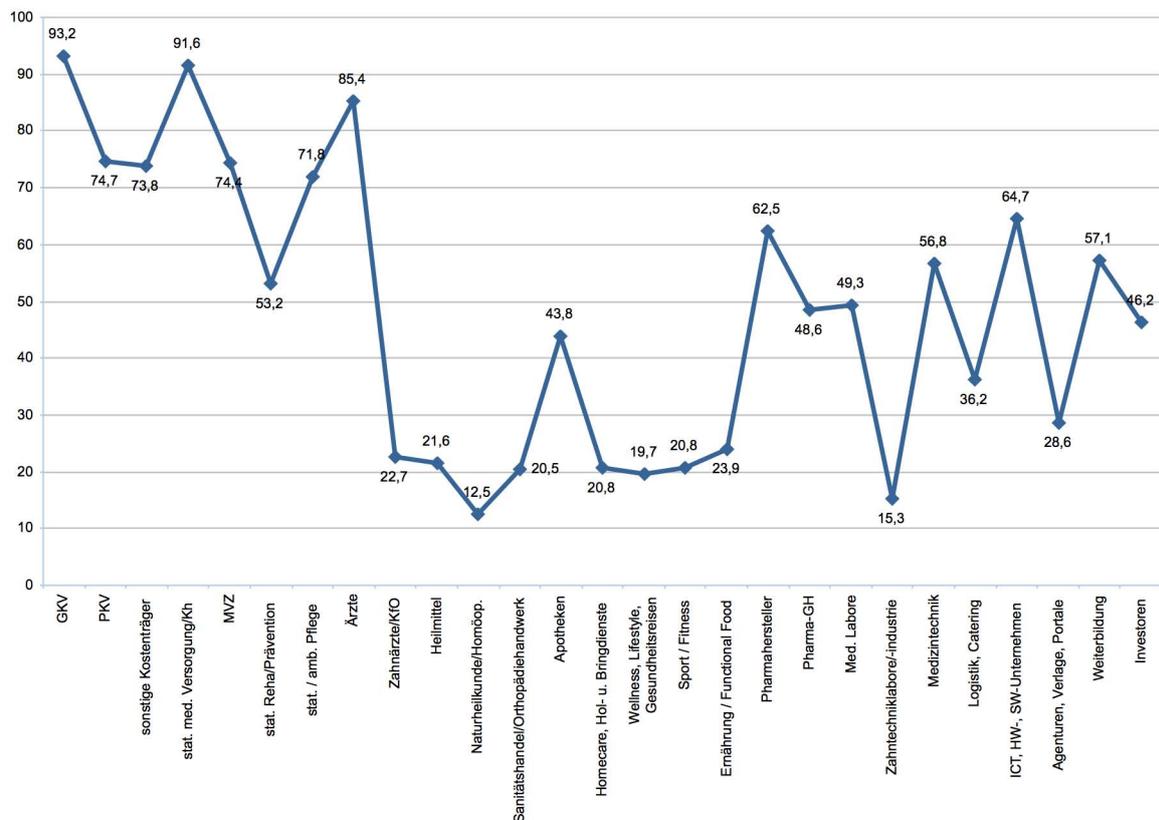
Es überrascht unter den Last 5 die Teilmärkte Wellness / Lifestyle / Gesundheitsreisen und Sport / Fitness so weit abgeschlagen zu sehen, obwohl erste Untersuchungen ergeben haben, dass zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit der Krankenhausunternehmen auch die Einrichtung eigener Fitness-Center oder eigener Wellness-Bereiche mit Schwimmbad und Sauna durchaus im Fokus stehen.<sup>21</sup>

Tab. 12: Top und Last 5 Abhängigkeiten des Teilmarkts Krankenhaus

Krankenhaus	Top 5				
	GKV 93,2%	Ärzte 85,4%	PKV 74,7%	MVZ 74,4%	Sonst. Kostenträger 73,8%
	Last 5				
	Naturheilkunde ... 12,5%	Zahnärzte/KfO 15,3%	Wellness ... 19,7%	Sanitätshandel ... 20,5%	Sport/Fitness 20,8%

Quelle: dostal-healthpanel Frühjahrsumfrage 2011 (n = 123, Mehrfachnennungen)

Abb. 24: Stärke des Einflusses anderer Teilmärkte auf den Teilmarkt Krankenhaus (in %)



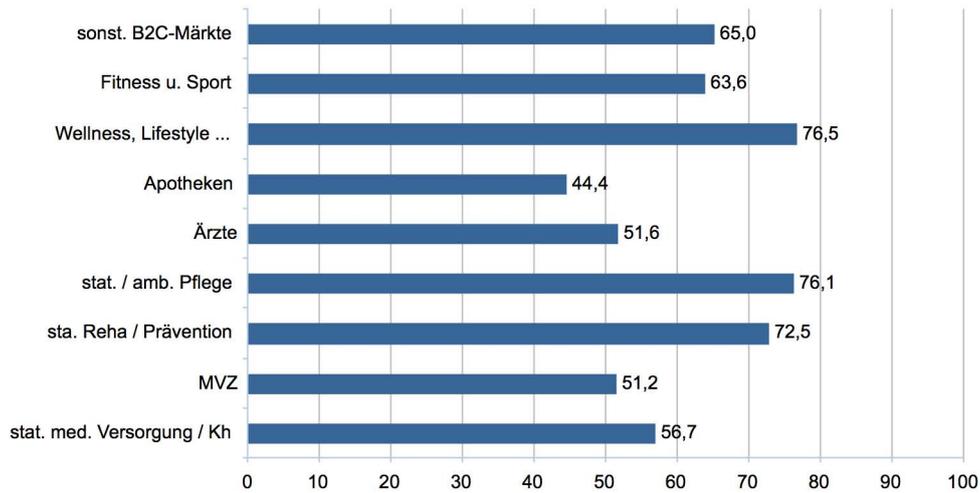
Quelle: dostal-healthpanel Frühjahrsumfrage 2011 (n = 123, Mehrfachnennungen)

<sup>21</sup> vgl. Viering, Stefan, Söhnle, Niels, Krankenhauslandschaft im Umbruch 2010. Wirtschaftskrise, Wettbewerb und neue Kundenwünsche, Hrsg. Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Stuttgart, 2010

(72,5%). Die geringste Kooperationsaktivität zeigt der Teilmarkt Apotheken (44,4%), MVZ (51,2) und Allgemein- und Fachärzte (51,6%).

Der Teilmarkt Sport / Fitness liegt mit 63,6% ähnlich wie die sonstigen B2C-Märkte, jedoch deutlich vor dem Teilmarkt stationäre medizinische Versorgung / Krankenhaus (56,7%).

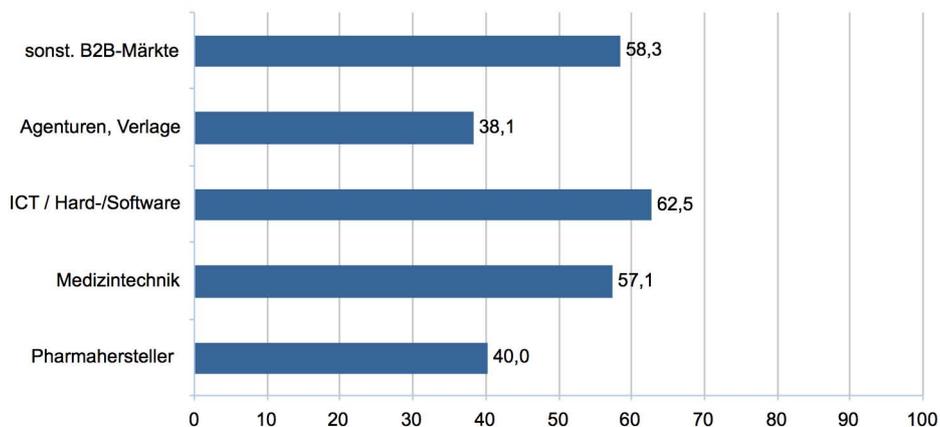
Abb. 38: Praktizierte Kooperationen in den B2C-Teilmärkten (in %)



Quelle: dostal-healthpanel Frühjahrsumfrage 2011 (n = 306, Mehrfachnennungen)

Um die dargestellte Vernetzung auch EDV-seitig begleiten zu können, müssen die stark spezialisierten ICT- / Hard- und Softwareunternehmen mehr als alle anderen Teilmärkte kooperieren. Es überrascht daher nicht, dass dieser Teilmarkt mit 62,5% an der Spitze liegt (Abb. 39).

Abb. 39: Praktizierte Kooperationen in den B2B-Teilmärkten (in %)



Quelle: dostal-healthpanel Frühjahrsumfrage 2011 (n = 117, Mehrfachnennungen)

Abb. 52: Auswirkungen auf die Unternehmen in den B2C-Teilmärkten (in %)

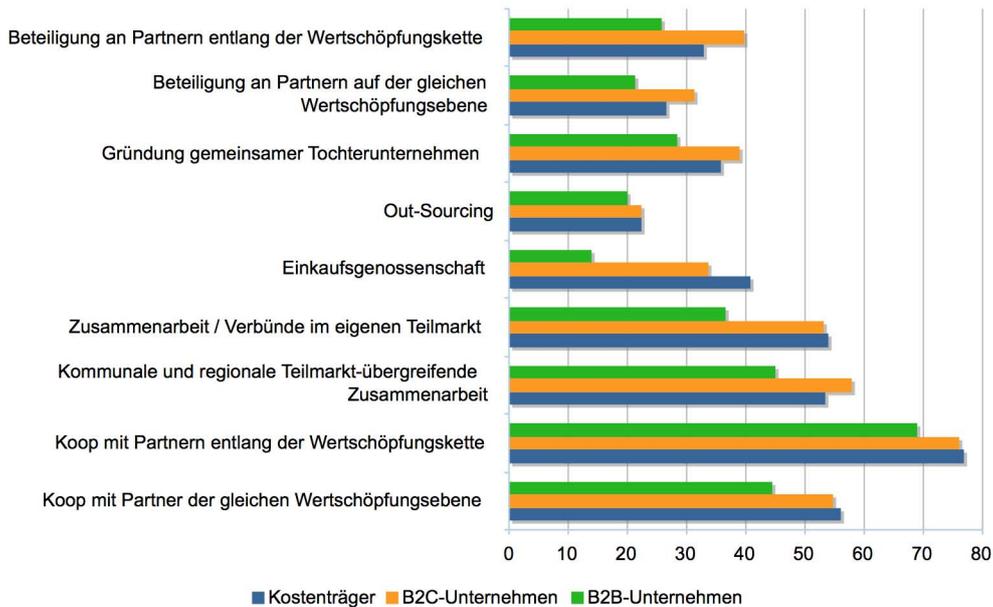


Quelle: dostal-healthpanel Frühjahrsumfrage 2011 (n = 306, Mehrfachnennungen)

\* Zusammengefasste Darstellung der B2C-Teilmärkte Heilmittelanbieter, Naturheilkunde und Homöopathie, Sanitätshandel und Orthopädiehandwerk, Akustik- und Optikhandel, Drogerien und branchennaher Handel, Homecare / Hol- und Bringdienste, Ernährung und Functional Food

Insgesamt sehen Unternehmen aus dem B2C-Segment die abgefragten Handlungsoptionen generell als erfolgversprechender als die B2B-Unternehmen. Einzige Ausnahme ist die Option Out-Sourcing, die für alle drei Segmente gleich (un)wichtig ist.

Abb. 56: Handlungsoptionen für die Unternehmen in den drei Segmenten (in %)  
 (Zusammengefasste Darstellung der Werte für „sehr erfolgversprechend“, „erfolgversprechend“, „eher erfolgversprechend“.  
 Fehlende Werte bis 100% = negative Aussagen)



Quelle: dostal-healthpanel Frühjahrsumfrage 2011 (n = 462, Mehrfachnennungen)

## 7.2 Handlungsoptionen in den Teilmärkten

Mit Ausnahme von zwei Handlungsoptionen unterscheiden sich die drei Teilmärkte GKV, PKV und sonstige Kostenträger kaum (Abb. 57). Nur bei der GKV belegt die regionale und teilmarkt-übergreifende Zusammenarbeit den gleichen Spitzenplatz die Kooperation mit Partnern entlang der Wertschöpfungskette. Bei beiden Handlungsoptionen werden offensichtlich sowohl deutliche Kostensenkungs- als auch Betreuungseffekte für die Versicherten erwartet.

Das Thema Einkaufsgenossenschaft ist in der privaten Krankenversicherung - die bislang eher „Einzelkämpfer“ waren - am stärksten ausgeprägt. Die sonstigen Kostenträger sehen die Synergien und Effekte von Einkaufsgenossenschaften am geringsten.

Nicht überraschend ist, dass das Thema Out-Sourcing im Bereich der GKV, die hier bereits seit Jahren erfolgreich agiert (z.B. IT, DMP, Beitragseinzug, Neukundengewinnung, Krankenhausabrechnung, Arzneimittelabrechnung), nur mehr von gut der Hälfte als Handlungsoption angesehen wird. Hier hat die PKV offensichtlich noch einen nennenswerten Nachholbedarf.