

## Osterweiterung

# Wo einst der Rubel rollte

Die Folgen sozialistischer Planwirtschaft sind in den neuen EU-Ländern noch längst nicht überwunden, aber gerade daraus ergibt sich eine äußerst lukrative Marktchance für deutsche Gesundheitsunternehmen. Sie wird in dieser Form so schnell nicht wieder kommen.

**D**ie Demokratisierung der Staaten des ehemaligen Warschauer Paktes Ende der 80er Jahre sowie der Beitritt von acht osteuropäischen Ländern am 01. Mai 2004 zur Europäischen Union führte zu einem umfangreichen politischen, sozialen und ökonomischen Wandel in Europa, der in erheblichem Maße auch die deutsche Wirtschaft in den kommenden Jahren prägen wird. Hiervon wird gerade auch der Gesundheitssektor stark betroffen sein.

Während der sozialistischen Ära war das Gesundheitswesen der Ostblockstaaten wie alle anderen Wirtschaftsbereiche planwirtschaftlich organisiert und unterstand direkt der staatlichen Kontrolle. Der Zugang zu Gesundheitsdienstleistungen war für alle Personen der Bevölkerung frei zugänglich, wenn auch in Umfang und Qualität nicht mit westeuropäischen Einrichtungen vergleichbar. Nach dem Zusammenbruch der Sowjetunion und der Umwandlung der osteuropäischen Staaten in Demokratien blieb zwar der Anspruch der Bevölkerung auf freie Gesundheitsversorgung erhalten, aber den Einrichtungen wurden die finanziellen Mittel dafür zunehmend entzogen. Steigende Arbeitslosigkeit führte zu geringeren Staatseinnahmen im Bereich der Sozialversicherung und damit zu finanziellen Engpässen der Gesundheitsministerien. Des weiteren war und ist der Verwaltungsapparat der Gesundheitsbehörden überdimensioniert und besitzt als Folge der Planwirtschaft nicht die nötige Flexibilität, den neuen Herausforderungen in adäquater Weise zu begegnen.

Viele inländische Hersteller von Arzneimitteln und Medizintechnik konnten dem Wettbewerbsdruck des neuen Systems nicht standhalten. Die heute noch verbleibenden Unternehmen sind bezüglich ihrer Qualität den westeuropäischen Produkten selten gewachsen, andererseits können die öffentlichen Einrichtungen westliche Preise oft nicht bezahlen.

Die Folge all dieser negativen Einflüsse ist ein erschreckender Verfall der

öffentlichen Gesundheitsinstitutionen. In Krankenhäusern stehen ganze Etagen leer, Apotheken bieten viele Arzneimittel nur noch gegen Barzahlung an, den Arztpraxen fehlen die Instrumente für eine zeitgemäße Diagnostik, Pflegedienste und Pflegeheime existieren nicht einmal in urbanen Regionen.

Als ebenso gravierendes Problem stellt sich die zunehmende Forderung von Beteiligten des Gesundheitswesens nach informellen zusätzlichen Bezahlungen durch die Patienten heraus. Eine adäquate Gesundheitsversorgung wird trotz staatlich garantierten Anspruchs oft nur auf diesem Wege durchführbar. Vielleicht ist das sogar verständlich: Ein rumänischer Stationsarzt verdient umgerechnet etwa 200 Euro im Monat, eine Krankenschwester knapp die Hälfte.

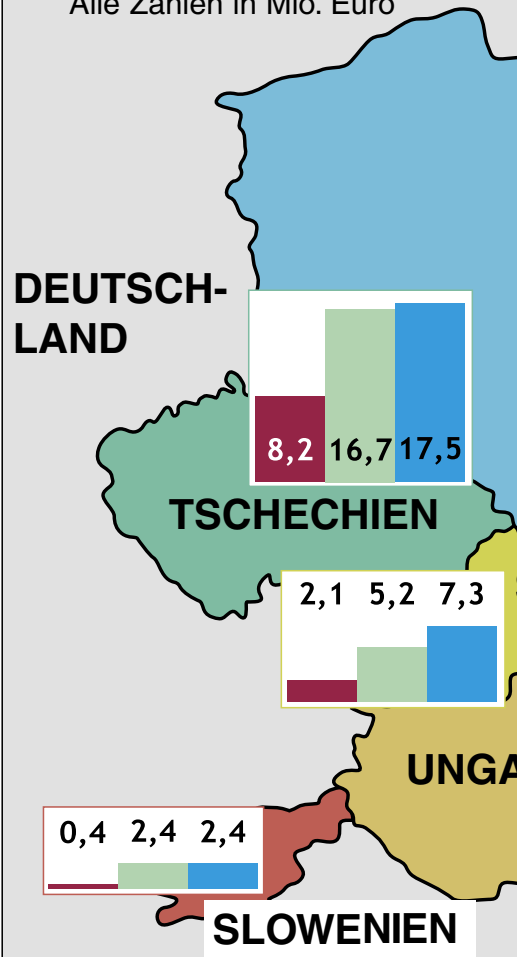
All diese Faktoren sollten nun eigentlich jeden Investor von einer Expansion seines Unternehmens in Richtung Osteuropa abhalten. Andererseits gibt es auf diesem riesigen Gesundheitsmarkt aber Bedarf an fast jeder Art von Produkten und Dienstleistungen, die es angemessen erscheinen lassen, ein gewisses Risiko einzugehen. Erfreulicherweise sind westliche Unternehmen dabei nicht allein gelassen. Für die erforderlichen Reformen wurden verschiedene Fonds von Institutionen wie der Europäischen Union oder der Weltbank aufgelegt. Diese Förderung wird von neuen Gesetzen der entsprechenden Länder begleitet, um einen Umbau des Gesundheitswesens zu erleichtern. Hierzu gehören beispielsweise vereinfachte Zulassungsverfahren für Medizinprodukte und Arzneimittel aus Westeuropa oder private Krankenversicherungen als Alternative und Ergänzung zu den staatlichen Einrichtungen.

Prinzipiell stellen sich damit für Investoren aus dem Gesundheitssektor zwei Wege unternehmerischer Aktivitäten in Osteuropa. Zum einen werden in zunehmendem Ausmaß öffentliche Ausschreibungen durchgeführt, die sich gezielt an westeuropäische Unterneh-

Zwischen Deutschland und den neuen EU-Staaten fließen über 50 Milliarden Euro pro Jahr in beiden Richtungen (Quelle: IHK München). Absolut gesehen führen Tschechien und Polen, pro Kopf gerechnet fällt Polen deutlich hinter Slowakei, Ungarn und Slowenien zurück.

- Direktinvestitionen
- Exporte aus Deutschland
- Importe nach Deutschland

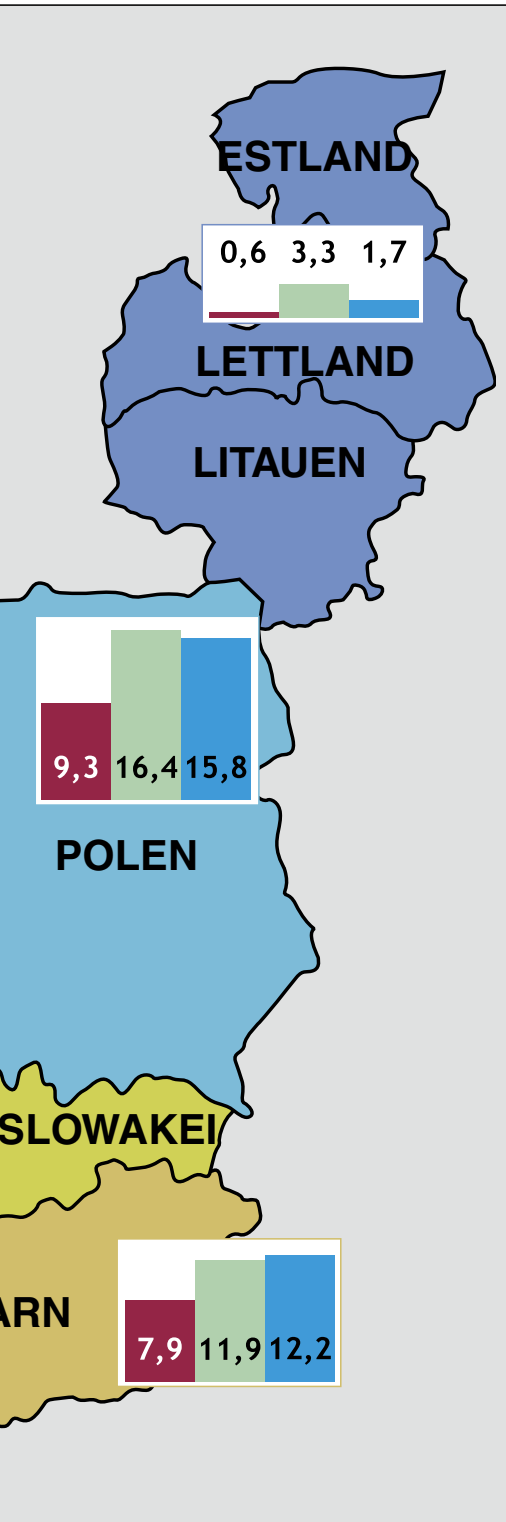
Alle Zahlen in Mio. Euro



men richten, beispielsweise für Bau oder Modernisierung von Krankenhäusern, Ausstattung von Operationssälen und Diagnostikabteilungen, Implementierung von

EDV-Systemen oder Vertrieb von Hilfsmitteln und Medizintechnik.

Zum anderen besteht ein hoher Bedarf an Beratern für die Reform der Gesundheitssysteme. Das Spektrum reicht von



Aufträgen der Europäischen Union und Landesgesundheitsministerien bis hin zu Anfragen durch die Stadtverwaltungen oder einzelne Universitätskliniken. Vor

allem mittelständische deutsche Unternehmen mit entsprechender Ausrichtung und Landeserfahrung haben dabei gute Chancen, entsprechende Aufträge zugewiesen zu bekommen, da sie nicht selten flexibler und preislich günstiger agieren können als die Abteilungen von Großkonzernen. Ein Hindernis kann sein, dass für derartige Aktivitäten oft feste Niederlassungen in den entsprechenden Ländern gefordert werden und der Weg dorthin mit unabsehbaren bürokratischen Hürden gepflastert sein kann. Aufgewogen wird dies aber durch bis zu zwei Drittel geringere Betriebskosten wie Gehälter, Mieten oder Werbekosten.

Die womöglich besten Chancen liegen in den Bereichen Medizintechnik, Biotechnologie und Pflegedienstleistungen. Grundsätzlich sollten für derartige Aktivitäten allerdings sehr genaue Landeskenntnisse und Kontakte zu entsprechenden Fach- und Führungskräften sowie den staatlichen Behörden und Kostenträgern vorliegen. Hier empfiehlt sich ebenfalls die Beauftragung von Beratungsunternehmen mit fundiertem Wissen über den osteuropäischen Gesundheitsmarkt zur Anfertigung von wirtschaftlichen Machbarkeitsstudien und Businessplänen.

Neben der Arbeit für den öffentlichen Gesundheitssektor, der sich zwar in zunehmendem Tempo entwickelt, aber immer noch mit finanziellen Schwierigkeiten zu kämpfen hat, entsteht seit einigen Jahren auch ein rein privatwirtschaftlicher Gesundheitsmarkt in den osteuropäischen Ländern für die ausgewählte Klientel des schnell wachsenden Mittelstandes. Auch die Zahl privater Krankenversicherungen nimmt deutlich zu - ein Punkt, dem große Bedeutung zukommt, da die neuen Kostenträger für ihre anspruchsvollen Kunden auf ein landesweites Netz hochwertiger Leistungserbringer angewiesen sind. Daran herrscht in vielen Regionen noch Mangel, und auch überregionale Klinik-, Sanitätshandels- oder Pflegeketten sind als Vertragspartner oftmals noch nicht etabliert. Arzt- und Apothekennetzwerke fehlen praktisch völlig. Hier existiert also eine attraktive marktwirtschaftliche Lücke, die sich von lokalen Anbietern nicht schließen lässt.

Schließlich existieren in Osteuropa Unternehmen, die Leistungen nach einem anderen System anbieten. Sie wenden sich nach amerikanischem Vorbild direkt an Arbeitgeber und schließen mit diesen Verträge für einzelne Mitarbeitergruppen zu monatlichen Pauschalsätzen ab. Zu ihren Leistungen gehören z.B. Labor- oder Zahnarztleistungen, Rehabilitation, arbeitsmedizinische Untersuchungen, Unfall- und Rettungsdienste. Hierfür werden entweder eigene Einrichtungen vorgehalten oder Kooperationen mit Partnern geschlos-

sen, deren Servicespektrum deutlich über dem der öffentlichen Anbieter liegt. Auch diese Unternehmen sind häufig auf der Suche nach mittelständischen Leistungserbringern, um ihr Dienstleistungsnetz zu erweitern und auszubauen.

Deutsche Unternehmen sind in Osteuropa grundsätzlich willkommen. Vorsicht ist jedoch insofern geboten, als auch in dieser freundlichen Atmosphäre gerne Forderungen gestellt werden, die nicht zwangsläufig an Gegenleistungen geknüpft sind. In aller Regel gibt es zudem für jeden Prozess einen offiziellen und einen landestypischen Weg. Die Entscheidung, welcher der ökonomisch Sinnvollere ist, bedarf einiger Erfahrung und ist in letzter Konsequenz nie von vornherein absehbar. Dies macht das Arbeiten in osteuropäischen Ländern zwar manchmal kompliziert, stellt aber zeitweise gerade für den Mittelstand einen unternehmerischen Reiz dar. Hier existieren weit weniger Vorschriften als bei Großkonzernen, und die Mitarbeiter sind enger in die Geschäftsabläufe integriert, was ein flexibleres Agieren ermöglicht.

Diese Meinung teilt auch André M. Koll, Geschäftsführer der Inter-Medico GmbH, einem international operierenden Gesundheitsdienstleistungs- und Consultingunternehmen: „Die Expansionen in den osteuropäischen Gesundheitsmarkt bietet immer einen Hauch von Abenteuer. Viele Dinge kommen anders als geplant und erwartet. Durchhaltewillen und die Bereitschaft, neue Wege zu gehen, sind ein unabdingbares Handwerkszeug. Dafür werden jedoch auch gute Ertragsaussichten bei oftmals geringer Wettbewerbssituation geboten.“

Noch existiert ein hoher Bedarf an Innovation und Modernisierung des Gesundheitswesens, aber die Infrastruktur in Osteuropa wird sich der westeuropäischen Staaten rasch angleichen. Ist der Nachholbedarf erst einmal überwunden und sind die Marktlücken geschlossen, wird eine Expansion von Unternehmensaktivitäten nach Osten ungleich schwerer werden als heute. Eine vergleichbare Chance, innerhalb der europäischen Gemeinschaft unter einigermaßen geregelten Bedingungen zu expandieren, wird es vermutlich in naher Zukunft nicht mehr geben. ■



Stefan Schulze  
Inter-Medico GmbH  
stefan.schulze@inter-medico.de  
Tel. 06172 - 27 99 20  
Fax. 06172 - 27 99 22  
Koautor: Tino Pfabe  
pfabet@t-online.de

Fachbeirat: G. v. Leoprechting