

# Wenn Ärzte Gewinn maximieren

Sollten Mediziner nach Gewinn streben wie normale Unternehmer und ihre Patienten als Kunden behandeln?

Von Christian Thielscher

**G**esundheitsökonomen fordern immer wieder, dass ein Arzt sich wie ein Unternehmer verhalten soll. Dafür nennen sie vor allem drei Gründe. So wandle sich das Gesundheitswesen, sodass dort immer komplexere Strukturen gesteuert werden müssten. Auch nehme der Kostendruck zu, vor allem durch technischen Fortschritt und demographischen Wandel, daher müsse die Versorgung effizienter werden. Zudem forderten Patienten mehr Kundenorientierung, weshalb Ärzte sich aus Eigeninteresse anpassen müssten. So prognostizierte Peter Oberender, der 2015 verstorbene Bayreuther Gesundheitsökonom, schon vor 15 Jahren: „Der Arzt oder Apotheker, der nicht zugleich Unternehmer ist, wird nicht überleben.“

Ärzteorganisationen widersprechen: „Der Patient ist kein Kunde, das Krankenhaus kein Wirtschaftsunternehmen“, titelte 2016 ein Positionspapier der Deutschen Gesellschaft für Innere Medizin und warnte vor „Gewinnstreben in der Klinikmedizin“. Dort finde eine zunehmende Ökonomisierung der stationären Patientenversorgung statt, und es wachse der Druck auf die ärztlichen Berufsgruppen, ihr ärztlich-professionelles Handeln einer betriebswirtschaftlichen Nutzenoptimierung bezie-



eine zunehmende Ökonomisierung der stationären Patientenversorgung statt, und es wachse der Druck auf die ärztlichen Berufsgruppen, ihr ärztlich-professionelles Handeln einer betriebswirtschaftlichen Nutzenoptimierung beziehungsweise Gewinnmaximierung des Krankenhauses unterzuordnen. Dadurch entstünden erhebliche Probleme, wie Ressourcenverschwendung, Ineffizienz und Gefahren für Patienten. Unterstützt wird diese Position von Medizinethikern, die etwa eine strukturelle Abschaffung der Zuwendung und die Verdrängung von Fürsorge durch marktformige Dienstleistungen befürchten. Schließlich gibt es aber noch eine dritte Position. So sehen der Heidelberger Gesundheitsökonom Konrad Obermann und sein Mitautor Peter Müller den Wettbewerb auf dem Gesundheitsmarkt differenziert, da er „zu besserer Versorgung und Patientenorientierung, aber auch zu einer Konzentration auf profitable Bereiche der Medizin führen kann“.

Wer hat recht? Und gibt es überhaupt ein Problem – also Bereiche der Medizin, die schlecht gesteuert sind und daher Unternehmer benötigen? Zwar genießen Ärzte in Umfragen hohe Wertschätzung, und in der Corona-Krise hat die medizinische Versorgung in Deutschland ihre Leistungsfähigkeit bewiesen. Der Numerus clausus sorgt zumindest dafür, dass Ärzte überdurchschnittlich lernfreudig sind. Aber auch Ärzten unterlaufen Fehler. Vor allem aber neigen Systeme, die von außen schwer durchschaubar und daher kaum kontrollierbar sind, zu Vermachtung. Sie dienen dann nicht mehr unbedingt ihren Kunden, sondern etwa der persönlichen Zufriedenheit des Chefarztes. Wer im Gesundheitswesen arbeitet, kennt sol-

che Probleme. Es gibt also durchaus Bedarf für Verbesserungen.

Die Frage ist, ob „Unternehmertum“ die richtige Lösung für diese Probleme ist – und die Antwort darauf hängt wiederum davon ab, was man genau unter „Unternehmertum“ versteht und was es bewirken soll. In der wirtschaftswissenschaftlichen Diskussion schwingen in diesem Begriff „Kundenorientierung“ und „Effizienz“ mit, auch die „schöpferische Zerstörung“, also die Entwicklung innovativer Produkte, die ältere Produkte ablösen. Besonders gut funktioniert „Unternehmertum“ im Grund- und Standardmodell der ökonomischen Analyse, dem sogenannten vollkommenen Markt, denn dort verfügen annahmegemäß Konsumenten über alle nötigen heutigen und zukünftigen (Preis-)Informationen, die gehandelten Güter sind austauschbar, der Markt reagiert unendlich schnell, und es gibt keine Markteintritts- oder Marktaustrittsbarrieren.

Im Vertrauen auf den vollkommenen Markt und seine segensreichen Wirkungen haben einige Ökonomen gefordert, Eintrittsbarrieren abzuschaffen und jedem – auch ohne medizinische Ausbildung – zu erlauben, sich als Arzt niederzulassen. Der Wettbewerb würde dann schlechte Anbieter von selbst eliminieren. Gesundheitsökonomien erwarten, dass Ärzte – wenn sie sich als Unternehmer im Wettbewerb verstehen – mehr auf

die Bedürfnisse ihrer Patienten eingehen, also mehr mit ihnen sprechen und mehr Wertschätzung zeigen, aber auch ihre „Produkte“, also die Behandlung, optimieren. Arztorganisationen dagegen verbinden mit Unternehmertum eher eine alle anderen Beweggründe überstrahlende Profitorientierung. Sie fürchten, dass Unternehmerärzte sich weniger um die (echten) Bedürfnisse der Patienten kümmern, sondern ihnen lediglich solche Diagnostik und Therapie anbieten, an der sie selbst am meisten verdienen. Das kann, muss aber nicht die für den Patienten richtige Behandlung sein.

Letztlich lässt sich dieser Streit nur lösen, wenn man eine ganz andere Frage betrachtet: Wie kann man kooperatives Verhalten fördern? Wie bekommt man Ärzte dazu, die Interessen der Patienten zu verfolgen – und nicht (nur) ihre eigenen, selbst dann, wenn diese Interessen in Konflikt stehen?

Ökonomen setzen zur Lösung dieses Konflikts am liebsten auf Wettbewerb. Wenn man Kunden ermöglicht, zwischen Alternativen zu wählen, können sie die Anbieter dazu zwingen, ihre Interessen angemessen zu berücksichtigen – denn derjenige Produzent, der die besten Waren liefert, macht auch den höchsten Umsatz und Gewinn. Der Vorteil dieses Verfahrens besteht darin, dass sich der Kunde selbst um seine Interessen kümmert, und er ist ja auch

derjenige, der sich selbst am besten kennt und damit sich selbst am besten vertreten kann.

Allerdings müssen eine Reihe von Voraussetzungen erfüllt sein, damit Wettbewerb in diesem Sinne funktioniert: Insbesondere müssen die Kunden wählen können, und sie müssen Angebote vergleichen und bewerten können. Sicher gibt es medizinische Vorgänge, bei denen das nicht gilt – wer kann schon entscheiden, welche komplexe Tumorthapie er benötigt? Bei der Qualität, und zwar aus Sicht des Patienten, muss man danach unterscheiden, ob Wettbewerb überhaupt möglich ist, ob also der Patient die Qualität der angebotenen Güter und Dienstleistungen angemessen einschätzen kann und ob er genug Auswahl hat. In der Medizin gilt das manchmal, etwa bei der Auswahl einer einfachen Brille. Aber wer kann schon entscheiden, welche komplexe Tumorthapie er benötigt? Im ersten Fall kann man auf Wettbewerb setzen, im anderen nicht. Anders gesagt: Wer eine gute Versorgung will, muss die diagnostischen und therapeutischen Verfahren danach sortieren, ob und in welcher Form Wettbewerb möglich ist.

**Christian Thielscher** ist Professor für BWL und Medizinökonomie an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management. Er arbeitete als Arzt und hat nicht nur Medizin, sondern auch BWL und VWL studiert.

# Kritiker fürchten Fehlbesetzung von Lehrstuhl

In Tübingen sollen Spezialisten für ein anderes Gebiet Rechnungslegung lehren, wovon BWL-Fachleute warnen

## Zu viel auf dem Plan

Beim „Synodalen Weg“ soll die Kirche ins Gespräch kommen – doch die jüngste Sitzung endete in einem Eklat.

Politik, Seite 3

## Hier sprechen Geflüchtete

Das Haus der Kulturen der Welt in Berlin gibt mit seiner Aktion „Archiv der Flucht“ dem Überleben eine Stimme.

Feuilleton, Seite 11

## Akribisch geplante Angriffe

Kriminelle, Aktivisten oder Spione attackieren die Computer von Firmen. Doch auch Abwehr-Profis rüsten auf.

Wirtschaft, Seite 22

## Hat uns etwas gefehlt?

Auf den Tribünen manifestiert sich die verbindende Kraft des Fußballs, die Ultras aber suchen noch ihren Platz.

Sport, Seite 27

## Geld oder Gesundheit

Sollten Mediziner nach Gewinn streben wie normale Unternehmer und ihre Patienten als Kunden behandeln?

Der Betriebswirt, Seite 18

Briefe an die Herausgeber, Seite X

## Israel verlangt dritte Corona-Impfung

dpa. TEL AVIV. Wegen hoher Infektionszahlen erhöht Israels Regierung in der Corona-Krise den Druck auf Geimpfte. Seit Sonntag gilt der sogenannte Grüne Pass, der den Zugang zum öffentlichen Leben erleichtert, nur noch bis zu sechs Monate nach der zweiten Impfung. Nach diesem Zeitraum ist eine dritte Spritze als Auffrischung notwendig. Etwa 37 Prozent der Bevölkerung sind schon dreifach geimpft. Wegen technischer Probleme teilte das Gesundheitsministerium am Sonntag mit, die Gültigkeit des alten Dokuments werde um einige Tage verlängert. (Kommentar Seite 8.)

konstruktive Atmosphäre, es sei sehr sachlich miteinander gesprochen worden. Die Unionsparteien wollten abends mit der FDP beraten; ein Treffen von CDU und CSU mit den Grünen soll am Dienstag folgen. Die Sondierungen dürften in Gespräche über eine Ampelkoalition aus SPD, Grünen und FDP oder ein Jamaika-Bündnis aus Union, Grünen und FDP münden.

Darüber werde man in der nächsten Woche „mehr wissen“, sagte der FDP-Vorsitzende Christian Lindner vor den Gesprächen. Er drang in der Bild am Sonntag auf eine zügige Regierungsbildung „bis Mitte Dezember“. CDU und CSU müssten freilich klären, „ob sie wirklich eine Regie-

Wahl eines neuen CDU-Vorsitzenden durch eine Mitgliederbefragung angeregt, sollte ein Jamaika-Bündnis nicht zustande kommen. Außerdem mehrten sich die Stimmen, die einen Generationswechsel fordern. Bundesgesundheitsminister Jens Spahn bekräftigte in der Welt am Sonntag, es müsse spätestens im Januar einen Sonderparteitag zur Erneuerung der CDU geben. Auch FDP-Generalsekretär Volker Wissing mahnte, die Union müsse „klären, ob sie an einem Strang zieht“.

Die SPD demonstrierte am Sonntag ihren Willen, die Koalitionsverhandlungen zügig abzuschließen. Ihr Generalsekretär Lars Klingbeil sagte, seine Partei wolle

# Merkel will Verantwortung neuer

## Kanzlerin für mehr außenpolitisches Engagement / Festakt zu

bin. HANNOVER. Bundeskanzlerin Angela Merkel hat am Tag der Deutschen Einheit ein größeres außenpolitisches Engagement Deutschlands gefordert. Angesichts der Verschiebung der internationalen Aufmerksamkeit in Regionen abseits von Europa sei es „für das wiedervereinte Deutschland unabdingbar, Verantwortung international neu zu definieren und wahrzunehmen“, sagte die Bundeskanzlerin in ihrer vermutlich letzten Rede zum Nationalfeiertag. Die CDU-Politikerin forderte, dass die „Handlungsfähigkeit der EU in der Außen- und Sicherheitspolitik“ gestärkt werden müsse. Merkel rief auch zur Verteidigung der Demokratie im eigenen Land auf. „Manchmal jedoch, so fürchte ich, gehen wir mit den demokratischen Errungenschaften etwas zu leichtfertig um“, warnte sie beim Festakt zum Tag der Deutschen Einheit, der am Sonntag in der Hallenser Händel-Halle statt-

fand. Der verbalen Verhöhnung müsse von allen Bürgern widersprochen werden, weil sie in Gewalt umschlagen könne. Als Beispiele nannte Merkel die Ermordung Walter Lübckes, die Anschläge von Halle und Hanau sowie die Ermordung eines Tankstellenmitarbeiters durch einen „Querdenker“ in Idar-Oberstein.

Die Kanzlerin ging in ihrer Rede auch auf ihre persönlichen Erfahrungen als Ostdeutsche ein. In einem Aufsatz über sie selbst stehe, dass sie nach der Wende „mit dem Ballast ihrer DDR-Biographie“ in die Bundespolitik gelangt sei. In einem Zeitungsartikel habe sie gelesen, dass sie „keine geborene, sondern eine angelernte Bundesdeutsche und Europäerin“ sei. „Gibt es zwei Sorten von Bundesdeutschen und Europäern – das Original und die Angelernten, die ihre Zugehörigkeit jeden Tag aufs Neue beweisen müssen?“, fragte Merkel und widersprach sogleich.

## Tote bei Anschlag vor Moschee in Kabul

ahan. FRANKFURT. Bei einer Explosion vor der Eid-Gah-Moschee in Kabul sind am Sonntag mehrere Menschen getötet und weitere verletzt worden. Das Innenministerium der Taliban sprach am Abend von fünf Toten. In der Moschee hatte am Nachmittag die Trauerfeier für die Mutter von Taliban-Sprecher Zabihullah Mudschahid stattgefunden, zu der Mudschahid über Twitter Anhänger und Freunde eingeladen hatte. Wer für den Angriff verantwortlich ist, war zunächst nicht bekannt. Zuletzt hatte der afghanische Ableger des „Islamischen Staates“ in Afghanistan eine Reihe von Anschlägen verübt.

## Duterte kündigt Rückzug aus Politik für 2022 an

fäh. SINGAPUR. Auf den Philippinen hat der wegen seines Kampfes gegen die Drogenkriminalität international kritisierte Präsident Rodrigo Duterte seinen Rückzug aus der Politik angekündigt. Der 76 Jahre alte Politiker sagte am Wochenende, er werde auf seine Kandidatur für das Amt des Vizepräsidenten bei der Präsidentenwahl am 9. Mai verzichten. Eine solche Kandidatur sähen die Bürger als Verstoß gegen die Verfassung an. Dafür werde seine Tochter Sara Duterte-Carpio für die Präsidentenwahl antreten. Auch der bekannte Boxer Manny Pacquiao will sein Nachfolger werden. (Siehe Seite 5.)



Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH; Kundenservice: (069) 75 91-10 00, Telefax: (069) 75 91-21 80 oder [www.faz.net/meinabo](http://www.faz.net/meinabo). Belgien, Frankreich, Italien, Luxemburg, Österreich, Portugal (Cont.), Slowenien, Spanien 3,90 € / Griechenland, Kanaren, Malta, Niederlande, Zypern