

# Bergman Clinics auf Wachstumskurs in Deutschland

## Unternehmensstrategie der Niederländer zeigt auch im deutschen Markt Erfolge

Von Dr. Nicolas Krämer

*Das leuchtend rote Logo macht es schon von Weitem deutlich – seit Anfang Mai segeln die sechs ehemaligen Capio-Kliniken ganz offiziell unter der Fahne von Bergman Clinics.*

**Keywords:** Strategie, Unternehmenskultur, Prozessmanagement

**D**er Integrationsprozess, der mit der Übernahme der Krankenhäuser und der dazugehörigen medizinischen Versorgungszentren (MVZ) durch den niederländischen Klinikverbund im November vergangenen Jahres gestartet war, ist damit weitgehend abgeschlossen. „Wir liegen voll im Plan“, erklärt Martijn Hartman, CFO bei Bergman Clinics in Deutschland nicht ohne Stolz. Insbesondere das Rebranding sei immer ein aufwendiger Prozess. Inzwischen sind alle Logos an den Außenwänden ausgetauscht, die E-Mail-Adressen, Briefköpfe und Websites angepasst und Fulda als Headquarter von Bergman Clinics in Deutschland aufgebaut. Zentrale Geschäftsbereiche aus

der Verwaltung habe man dort zusammengeführt. „Wegen der Lage in der Mitte Deutschlands ist unser Hauptsitz so von allen Einrichtungsleitern gut zu erreichen“, zeigt Hartman die Vorteile auf. Denn mit den Akutkrankenhäusern in Aschaffenburg und Büdingen, den Venenkliniken in Hilden, Bad Bertrich und Laufen sowie der international renommierten Augenklinik Universitätsallee in Bremen habe Bergman Clinics seine Standorte schon jetzt in ganz Deutschland verteilt. Deshalb sei es wichtig, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter - über alle Stadt- und Landesgrenzen hinweg - zu einem Team zusammenwachsen. Die Beschäftigten habe man im Rahmen einer virtuellen Willkommensveranstaltung begrüßt. „Auf dieses Onboarding legen wir Wert, denn unsere Unternehmenskultur ist ein wesentlicher Grund dafür, warum sich die Patienten bei uns gut aufgehoben fühlen“, erläutert Hartman. Auch trage ein angenehmes Ambiente dazu bei, dass man sich bei Bergman Clinics eher wie in einem Hotel als in einem Krankenhaus fühle (► Abb. 1). „Wir

stellen den Patienten - den wir nicht ohne Grund lieber als Klienten bezeichnen - und seine Erkrankung in den Mittelpunkt. Das beginnt mit dem Erstkontakt, setzt sich während des Klinikaufenthalts fort und endet mit der Nachsorge, bei der über eine spezielle App jederzeit Kontakt mit dem behandelnden Arzt möglich ist.“

### Digitale Alleinstellungsmerkmale werden eingeführt

Was in den Niederlanden bei Bergman Clinics längst selbstverständlich ist, müsse nun in Deutschland nach und nach wachsen. Mit der Umsetzung des unter dem Motto „Look & Feel“ stehenden Inneneinrichtungskonzepts werde man beispielsweise in diesem Jahr beginnen, ließe sich aber noch etwas Zeit, weil man die Eingangsbereiche, die Patientenzimmer und Funktionsräume gleich nachhaltig und umfassend neu gestalten werde. Der regelmäßigen Auswertung von Routinedaten und Zufriedenheitsbewertungen, die systematisch abgefragt und auf der Homepage transparent dargestellt werden, sowie der Digitalisierung

kommen eine besondere Bedeutung zu. Diese ist im niederländischen Gesundheitswesen viel weiter vorangeschritten als im deutschen, wie das „Electronic Medical Record Adoption Model“ (EMRAM, ►Abb. 2) belegt, das die Krankenhäuser im internationalen Vergleich auf einer Skala von 0 (keine Digitalisierung) bis 7 (papierloses Krankenhaus) bewertet. Das Krankenhauszukunftsgesetz (KHZG) soll hier auf globaler Ebene Abhilfe schaffen, auch wenn die Gewährung von Mitteln mit nicht zu unterschätzenden bürokratischen Anforderungen verbunden ist. Bergman Clinics setzt bei der Umsetzung seiner Digitalstrategie nur im überschaubaren Umfang auf das KHZG. Hartman geht davon aus, dass in einigen Monaten auch Angebote wie die MyBergman-Apps für Beschäftigte oder Patienten in Deutschland eingesetzt werden. „Das alles sind Alleinstellungsmerkmale, auf denen der Erfolg von Bergman Clinics in den Niederlanden beruht, und es zeigt bereits jetzt, dass unsere Konzepte auch in Deutschland funktionieren – unabhängig vom KHZG.“ Einer der Erfolgsfaktoren liegt dabei sicher auch im internationalen Team be-

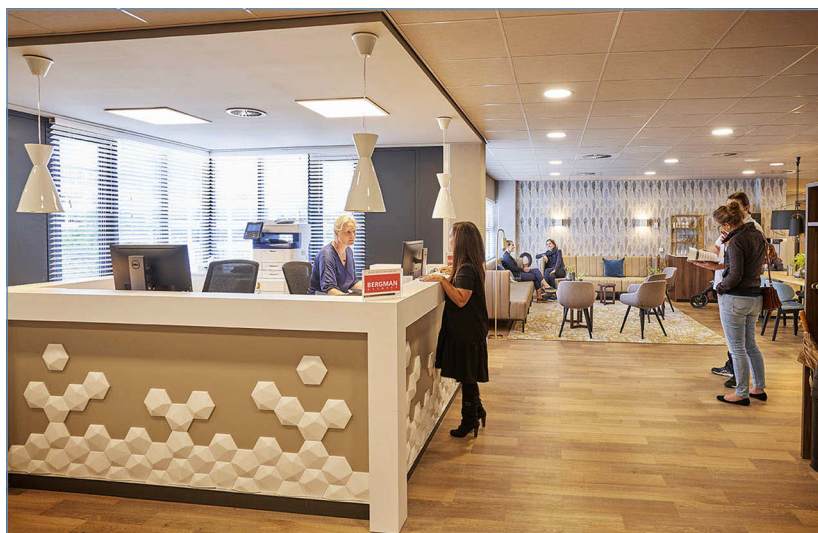


Abb. 1: Exemplarische Innenansicht im Hotelstil (Look & Feel)

schwerpunkte, was sich sowohl auf die Behandlungsqualität als auch auf die Wirtschaftlichkeit positiv auswirkt. Trotzdem scheuen viele deutsche Kliniken diesen Weg und bieten lieber weiterhin einen bunten Blumenstrauß an Fachbereichen an.“ Er empfinde seine Tätigkeit an der Schnittstelle zwischen dem internationalen Vorstand von Bergman Clinics und den Beschäftigten in Deutschland daher als besonders interessant. „Das Tempo, das Bergman

nicht überrollt werden.“ Damit sich der neue Führungsstil nach und nach fest im Unternehmen verankert, brauche es erfahrene Krankenhausmanager, die diese Grundsätze im täglichen Umgang mit den Führungskräften in Medizin, Pflege und Verwaltung vorleben. Mit Tim Wozniak und dem Verfasser dieses Artikels von der Hospital Management Group (HMG) in Hamburg habe man Klinikexperten als Division Manager im Einsatz, die Bergman Clinics langfristig bei diesem Prozess begleiten werden.

## „Vieles, was Bergman Clinics (...) in den Niederlanden und Skandinavien seit Jahren erfolgreich umsetzt, kann auch hier ein Gamechanger sein“ – Prof. Christian Wallwiener

gründet: Während CFO Martijn Hartman seit vielen Jahren in ähnlichen Funktionen in den Niederlanden unterwegs ist und insbesondere in Sachen Unternehmenssteuerung mit den modernen Bergman-Methoden vertraut ist, kennt CEO Prof. Christian Wallwiener, Geschäftsführer des Münchner Beratungsunternehmens WMC Healthcare GmbH, die hiesige Krankenhauslandschaft wie seine Westentasche. „Die Ansätze von Bergman Clinics sind innovativ“, stellt Wallwiener fest. Vieles sei ihm in mehr als 15 Jahren Erfahrung in deutschen Krankenhäusern so noch nicht begegnet. Anderes, wie das Konzept der so genannten Fokus-Kliniken, sei zwar vom Gesetzgeber schon lange gefordert, werde aber nur selten konsequent umgesetzt. „Bei Bergman Clinics fokussiert man sich auf ausgewählte Behandlungen-

Clinics auf seinem Wachstumskurs hier vorlegt, das beherzte Anpacken und die scheinbar grenzenlosen Möglichkeiten für Veränderungen, sind beeindruckend“, teilt Wallwiener seine Erfahrungen. Geht nicht, gebe es bei den Niederländern nicht. Das sei ein wohltuender Gegensatz zur deutschen Mentalität, die doch häufig etwas behäbiger sei. „Vieles, was Bergman Clinics in seinen mehr als 140 Kliniken in den Niederlanden und Skandinavien seit Jahren erfolgreich umsetzt, kann auch hier ein Gamechanger sein“, ist Wallwiener überzeugt. Sein Job sei es, die Ansätze auf Deutschland zu übertragen und Anpassungen vorzunehmen, wenn z.B. die hier geltenden gesetzlichen Vorgaben das notwendig machen. „Ich achte nebenbei auch darauf, dass die Mitarbeiter vom holländischen Elan zwar mitgerissen, aber

## Kauf von Medical One erweitert das Portfolio um ästhetische Medizin

Dabei hat der Weg gerade erst begonnen: „Der deutsche Markt ist für die Bergman-Gruppe extrem attraktiv“, hatte Hans van der Heijden, CEO im internationalen Vorstand von Bergman Clinics, im März in einem Interview betont. Der Antritt in Deutschland sei außerdem Teil der auf den Nordwesten Europas konzentrierten Wachstumsstrategie. Ziel sei die Etablierung einer internationalen Plattform für hochspezialisierte medizinische Leistungen. Und sein für Strategieentwicklung zuständiger Vorstandskollege Ivo Piest hatte ergänzt: „Bis 2025 wollen wir unser Geschäft verdreifachen, vervierfachen oder gar verfünffachen, was die Zahl der Kliniken, Mitarbeiter und den Umsatz betrifft.“ Dass Bergman Clinics seine Wachstumsziele systematisch verfolgt, hat der Klinikverbund mit dem Kauf der Klinikgruppe Medical One, einer Plattform für Schönheitschirurgie und plastische Chirurgie mit mehr als 10.000 Patien-

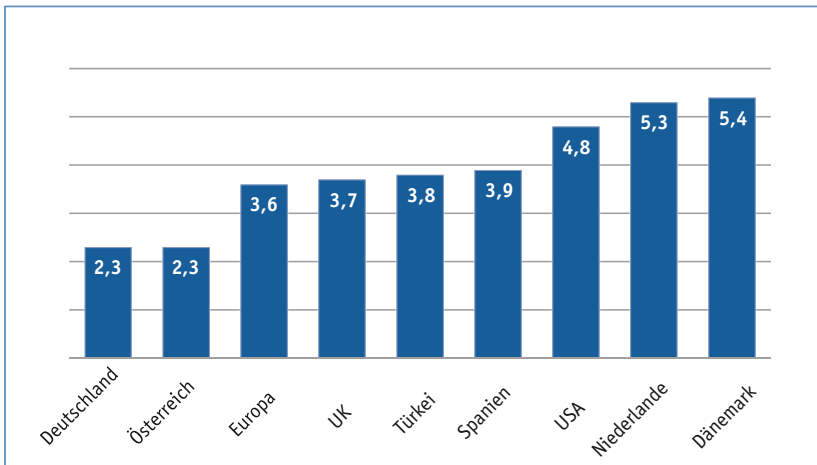


Abb. 2: EMRAM-Bewertung der Krankenhäuser im internationalen Vergleich

ten jährlich, bereits im Februar bewiesen. Unterstützt von dem u.a. auf Unternehmenszukaufe im Gesundheitsbereich spezialisierten Dienstleisters WMCF wurden eine Klinik in Stuttgart, die Marken, Patienten sowie die Verträge mit elf Beratungszentren übernommen. „Der Erwerb von Medical One ist der logische nächste Baustein in unserem Unternehmensportfolio in Deutschland“, macht Hartman deutlich. Dabei wolle man die starke Marke, die einen hohen Bekanntheitsgrad hat, auf jeden Fall erhalten und unter der Dachmarke Bergman Clinics eigenständig führen. „Wer künftig eine plastische oder ästhetische Behandlung möchte, das Abnehmen mit dem Magenballon oder eine Bauchdeckenstraffung plant, soll zuallererst an uns denken und innerhalb weniger Tage die Möglichkeit zu einem Erstgespräch haben“, schildert er seine Vision.

**OGSM führt in kurzer Zeit zu einer definierten Unternehmensstrategie**

Jetzt steht in allen deutschen Kliniken von Bergman Clinics zunächst einmal die strategische Neuausrichtung auf dem Programm. Mit Hilfe moderner Managementtools wie dem so genannten OGSM – für Objectives, Goals, Strategy und Main Activities –

wird für jede Einrichtung eine eigene Unternehmensstrategie entwickelt. Was ist unsere Vision? Welche messbaren Ziele leiten wir daraus ab? Und welche Maßnahmen wollen wir ergreifen, um diese zu erreichen? Auf diesen Fragen basiert das OGSM-Modell (►Abb. 3), das ein wenig an Balance Score Cards erinnert, und in anderen Branchen bereits länger erfolgreich angewendet wird. „Bei Bergman Clinics in den Niederlanden schon etabliert, ist das für den deutschen Klinikmarkt ein völlig neuer Managementansatz“, teilt Wallwiener seine Einschätzung. „Hierzulande ist es nicht unüblich, sich monatelang mit der Erstellung einer Unternehmensstrategie in Buchstärke abzukämpfen, die hinterher keiner liest. Mit dieser Methode schreibt man dagegen in kurzer Zeit übersichtlich auf einer Seite zusammen, wie sich eine Klinik strategisch ausrichten will.“

Eine gute Strategie allein wird aber nicht ausreichen, damit die Einrichtungen langfristig wirtschaftlich bestehen können. „Die Herausforderungen in der Pandemie sind für alle Krankenhäuser in Deutschland enorm“, macht Wallwiener deutlich. „Und nach Corona wird die Situation nicht besser werden.“ Das befürchten auch die Autoren des Krankenhaus

Rating Reports: Sie gehen davon aus, dass sich die Anzahl der defizitären Kliniken in den nächsten Jahren mehr als verdoppeln und 2025 bei 56 Prozent liegen wird. Dabei ist ein reiner Wachstumskurs allein nicht mehr zielführend. Denn fast alle wissenschaftlichen Prognosen deuten darauf hin, dass die Fallzahlen in den kommenden Jahren stagnieren werden. „Wir setzen bei Bergman Clinics in Deutschland auf ein umfassendes Kostenmanagement“, sagt Wallwiener. „Bei WMC haben wir z.B. für den Einkauf von medizinischem und nicht-medizinischem Sachbedarf, die Kodier- oder die Wahlleistungsoptimierung eigene Service Lines, die uns jetzt auch bei Bergman Clinics dabei unterstützen, den EBITDA zu erhöhen.“ Es gäbe so viele Rädchen, an denen man drehen könne, wenn man die richtigen Kennzahlen betrachte. So wären z.B. die Konversionsrate in der Notaufnahme, die Entlass-Effizienz oder der Umgang mit den Einbestellungen gute Ansatzpunkte, wenn man Abläufe effizienter gestalten und die Erlöse steigern wolle. Auch im Hinblick auf die operativen Prozesse könne man von den Niederländern einiges lernen. „Wir orientieren uns gern an Erfolgsmodellen aus anderen Branchen“, erklärt Hartman. Für die Planung der Patient Journey und insbesondere des OP-Managements könne man sich z.B. einiges vom Kapazitätsmanagement der Luftfahrtindustrie anschauen. „Von der Buchung, über den Check-in bis hin zum geordneten Boarding und dem Verlassen des Flugzeugs nach der Landung läuft das bei den Airlines in der Regel viel geordneter als in Krankenhäusern.“ ■

**Dr. Nicolas Krämer**  
 Klinikgeschäftsführer  
 Hospital Management Group  
 Division Manager  
 Bergman Clinics

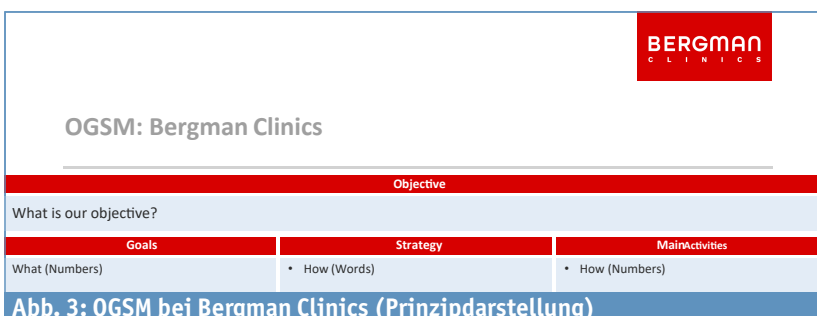
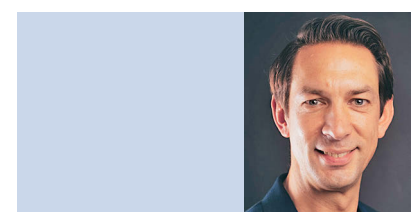


Abb. 3: OGSM bei Bergman Clinics (Prinzipdarstellung)



Dr. Nicolas Krämer