

Herzens- Angelegenheiten

Frugale Innovation im Gesundheitswesen

In Ländern wie Österreich, den USA oder Norwegen kommen auf 10.000 Einwohner im Durchschnitt 35 Ärzte, in Indien sind es gerade einmal sechs. Eine prekäre Situation für das Gesundheitswesen. Doch private indische Krankenhäuser zeigen vor, wie die Bevölkerung trotz Ressourcenengpässen und Armut gut versorgt werden kann.

von Günter Kradischnig und Mohanakrishnan Raman¹

¹Dr. Raman ist Psychologe, Manager und Leiter von FRED (Foundation for Research, Education and Development). Er arbeitet mit Change Management Professionals in Österreich, Deutschland und der Schweiz. Raman hat die ICG-Lernreise nach Indien organisiert und begleitet. www.fredindia.org

Eines der besten Beispiele für gute Versorgung trotz knapper Ressourcen ist die Yeshasvini-Versicherung, eine Art Mikro-Versicherung, die für einen monatlichen Beitrag von zehn Rupien (cirka € 0,12) eine medizinische Grundversorgung für arme Menschen sicherstellt (aktuell etwa 2,5 Millionen). Diese Krankenversicherung ist nur eine von vielen tiefgreifenden Innovationen des Herzspezialisten Dr. Devi Shetty, den wir auf unserer Indien-Studienreise persönlich kennen lernen durften. Ein Mann, der uns sehr beeindruckt hat.

Vision possible

Wir trafen den charismatischen Arzt in der größten privaten Herzklinik des Landes (Narayana Hrudayalaya Krankenhaus), die er 2001 gegründet hat. Er erzählte uns von seiner Vision, allen Menschen gute, leistbare medizinische Versorgung zu ermöglichen. Der Visionär gilt als Henry Ford des Gesundheitswesens, da er zur Nutzung der »Economies of Scale« große Fallzahlen mit hoher Spezialisierung kombiniert. Laut Shetty könnten dadurch die Kosten der Gesundheitssysteme weltweit in den nächsten fünf bis zehn Jahren um etwa 50 Prozent gesenkt werden. Und der Erfolg gibt ihm Recht.

Bei der Führung durch die Herzklinik des Narayana Hrudayalaya (NH) Hospital wird uns erst bewusst, welche Dimensionen dieses Projekt bereits angenommen hat. Das Spital hat über 1.000 Betten. Dr. Shetty und

sein Team von 40 hochkarätigen Kardiologen führen über 600 Operationen pro Woche und mehr als 30 große Herzoperationen am Tag durch. Und das zu Kosten, die bei etwa einem Zehntel vergleichbarer Herzoperationen in den USA liegen.

Hard Facts

»A bigger number of surgeries automatically leads not only to lower costs but also to better quality«, ist sich Shetty sicher. Bereits ein Drittel der Spitalsaufenthalte wird über das eingangs beschriebene Versicherungssystem finanziert. Ein relevanter Anteil aller Einnahmen fließt in die Unterstützung bedürftiger Patienten, sodass indirekt die Vermögenden die Bedürftigen unterstützen. Um das effektiv zu koordinieren, ist ein verlässliches Controlling nötig. Dazu zeigt uns Shetty die letzten Performance-Kennzahlen auf dem Handy, die ihm und anderen Schlüsselpersonen täglich per SMS geschickt werden. Das automatisierte Controllingssystem ist ein Musterbeispiel für aktuelle und steuerungsrelevante Informationsversorgung des Managements. Immerhin erwirtschaften die Krankenhäuser der Shetty-Familie einen Gewinn von 7,7 Prozent nach Steuern (liegt über dem Schnitt privater US-Krankenanstalten).

The now is not enough

Zum Abschluss unserer Tour durch das NH-Krankenhaus erkennen wir, was Visionäre wirklich ausmacht: immer über die Grenzen hinaus zu denken. So hat auch Shetty noch Großes vor:

- **Weiteres Wachstum:** Die Krankenhausgruppe soll bis zu einer Kapazität von 30.000 Betten wachsen und damit die größte private Einrichtung des Landes werden. Auch auf den Cayman Islands gibt es bereits eine NH-Klinik für Patienten aus den USA.
- **Niedrigere Investitionskosten:** Low-cost-Krankenhäuser wie das neue Spital der Shetty-Gruppe in Mysore können binnen weniger Monate und zu einem Bruchteil der Kosten normaler Krankenhausbauten errichtet werden.
- **Synergie-Effekte:** Zentrale Ressourcen wie Labors und Blutbanken sollen immer von mehreren großen Kliniken genutzt werden.
- **Verbesserte Verhandlungsbasis:** Eine noch stärkere Position gegenüber den gemeinsamen Lieferanten finden.

Licence for Innovation

Die Innovationskraft privater indischer Krankenanstalten zeichnet sich vor allem durch folgende Eigenschaften aus: Netzwerkorganisation, Aufgabenumverteilung innerhalb des medizinischen Personals und extreme Bescheidenheit und Sparsamkeit (Frugalität). Nicht zuletzt ist auch ein hohes Engagement für eine gleichwertige Gesundheitsversorgung bedürftiger wie wohlhabender Patienten die treibende Kraft hinter diesen Innovationen. ●



Dr. Devi Prasad Shetty

Inspiriert durch die erste Herztransplantation des südafrikanischen Herzspezialisten Dr. Christian Barnard beschloss er bereits zu Schulzeiten Herzchirurg zu werden. Als achtens von neun Kindern konnte er sein Medizinstudium in Indien abschließen und wurde in Großbritannien zu einem anerkannten Herzspezialisten ausgebildet. 1989 kehrte er nach Indien zurück und praktizierte in Kalkutta und Bangalore, bevor er 2001 Narayana Hrudayalaya gründete. Er war der erste, der eine komplexe Herzoperation an einem neun Tage alten Baby ausführte. Mutter Theresa wurde von ihm nach einem Herzinfarkt gerettet und fortan persönlich betreut. Im Laufe seiner Karriere hat der heute 61-jährige Shetty zahlreiche Preise gewonnen, unter anderem war er 2010 »Inder des Jahres«. Als Chirurg hat er bereits über 15.000 Herzoperationen durchgeführt.

»You invest in healthcare, and you make a country healthy and wealthy.«