



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Technologie



# Innovativer Gesundheitstourismus in Deutschland

Branchenreport „Gesundheitsregionen und  
Gesundheitsinitiativen“

# Inhaltsverzeichnis

1. Der „Neue Gesundheitstourismus“ im Überblick.....	3
2. Marktsituation für Gesundheitsregionen und Gesundheitsinitiativen.....	7
3. Handlungshilfen, Erfolgsfaktoren und Impulse .....	9
3.1 Erfolgsfaktor „Gesundheitstouristische Netzwerke“ .....	9
3.2 Erfolgsfaktor „Spezialisierung und Leistungsketten“ .....	10
4. Fazit .....	14

# 1. Der „Neue Gesundheitstourismus“ im Überblick

## Projekt „Innovativer Gesundheitstourismus in Deutschland“

Wie sehen erfolgreiche Angebote im Gesundheitstourismus aus? Welche Produkthanforderungen müssen Anbieter erfüllen? Welche Trends und Neuerungen gibt es, was sind Innovationen und wie lassen sich diese umsetzen? Welches sind die Erfolgsstrategien? Diese Fragen standen im Mittelpunkt des vom Deutschen Tourismusverband e. V. (DTV) initiierten und vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie geförderten Projektes „Innovativer Gesundheitstourismus in Deutschland“. Über 400 Hinweisen aus einer bundesweiten Veranstaltungsreihe, Experteninterviews und umfassenden Recherchen zu innovativen Ansätzen und Best Practices ist der DTV nachgegangen.

Die Ergebnisse wurden in einem **Leitfaden** zusammengefasst, der einen umfassenden Überblick zu den Projektergebnissen bietet. Vertiefend dazu wurden insgesamt sieben **Branchenreports** zu verschiedenen gesundheitstouristischen Anbietersegmenten verfasst.

→ Alle Informationen zum Projekt, zum Download des Leitfadens und der Branchenreports unter [www.innovativer-gesundheitstourismus.de](http://www.innovativer-gesundheitstourismus.de) oder [www.bmwi.de](http://www.bmwi.de)

## Branchenreport „Gesundheitstourismus für Gesundheitsregionen und Gesundheitsinitiativen“

Ihnen stehen neben **dieser Ausgabe** mit speziell zugeschnittenen Informationen für **Gesundheitsregionen und Gesundheitsinitiativen** sechs weitere Branchenreports zu folgenden Themen zur Verfügung: „Kurorte und Heilbäder“, „Beherbergungsanbieter“, „Kliniken und Gesundheitszentren“, „Medizintechnik und Kommunikationstechnologie“ sowie „Städtedestinationen“ und „Flächendestinationen“.

Neben einer einführenden Beschreibung der Marktsituation mit Blick auf den Status quo und auf zukünftige Entwicklungen stehen den interessierten Fachlesern Praxisbeispiele, Checklisten und Handlungsempfehlungen für die jeweiligen Segmente zur Verfügung. Eine Auswahl innovativer Ansätze, guter Beispiele und Hintergründe soll Orientierung bieten, interessante Impulse für die eigene Marktbearbeitung geben und wichtige Erfolgsfaktoren aufzeigen.

Neue Nachfrageformen, technischer Fortschritt und Kooperationen – der Zukunftsmarkt Gesundheitstourismus bietet vielfältige Chancen für die Anbieter aus Tourismus und Gesundheitswirtschaft. Die Markt- und Trendforscher bescheinigen dem Gesundheitstourismus in den nächsten Jahren einen klaren Bedeutungszuwachs (vgl. Leitfaden S. 11). Immer mehr Menschen sind bereit, auch im Urlaub etwas für ihre Gesundheit zu tun. Der demographische Wandel, wachsendes Gesundheitsbewusstsein und Wertewandel, neue Altersanforderungen, Lebensstile, Bedürfnislagen und Indikationen aber auch der Einsatz neuer Technologien – für Anbieter aus Tourismus und Gesundheitswirtschaft ergeben sich zahlreiche Möglichkeiten der Angebotsgestaltung und Spezialisierung. Was sind die wichtigsten Treiber für die Entwicklung des „Neuen Gesundheitstourismus“?

### 1 Neue Zielgruppen und neue Bedürfnisse durch den demographischen Wandel

Der demographische Wandel bietet Chancen, erfordert aber auch im Gesundheitstourismus ein Umdenken. Barrierefreiheit und eine medizinisch-therapeutische Grundsicherung am Urlaubsort sind nur einige Beispiele, um sich auf die älter werdende Zielgruppe einzustellen. Aufgrund von Mobilitätseinschränkungen oder chronischen Krankheiten will man in Zukunft nicht auf den Urlaub verzichten müssen. Das heißt spezielle Service- und Komfortleistungen stellen besondere Ansprüche der älteren Zielgruppe dar, die sich in der gesamten Dienstleistungskette widerspiegeln sollten. Aber auch zielgerichtete Präventionsangebote für „Better Aging“ und Programme, die die besonderen Bedürfnislagen bei alterstypischen

Erkrankungen in einem urlaubstypischen Ambiente berücksichtigen, haben gute Chancen.

Nicht nur ältere Menschen nutzen künftig gesundheitstouristische Angebote. Neue Nachfrage entsteht mit großer Dynamik auch durch jüngere, mitten im Arbeitsleben stehenden Menschen mit hohen Anforderungen im privaten und beruflichen Lebensumfeld. Stressprävention wird gerade für wertschöpfungsstarke und jüngere Nachfragesegmente immer bedeutsamer.

## 2 Gesundheit wird zum Lifestyle

Die Deutschen sind sich zunehmend bewusst, dass sie selbst für ihre Gesundheit verantwortlich sind und eine Eigenvorsorge persönlich lohnend ist. Mehr Eigenverantwortung für die Gesundheit ergibt sich dabei nicht nur aus dem stetigen Rückzug der Sozialversicherungsträger. Immer mehr Menschen fördern aktiv eine gesunde Lebensweise – auch im Urlaub. „Soft Health“, die Durchdringung gesundheitlicher Aspekte in fast allen Wirtschafts- und Lebensbereichen, hält Einzug in den Tourismus. Der Wunsch zum Erhalt der physischen und psychischen Leistungsfähigkeit äußert sich auch in neuen konkreten Produkten, die sich beispielsweise um mentale Gesundheit, Selfness und innere Balance oder Ernährungsurlaube drehen. Klassische Erholungsformen wie Wandern und Radfahren werden zudem mit nachweislich gesundheitlichen Mehrwerten aufgeladen.

## 3 Neue Rahmenbedingungen durch Öffnung der Marktstrukturen

In der Vergangenheit war der Gesundheitstourismus in Deutschland vor allem von kurativen Aufenthalten in prädikatisierten Kurorten und Heilbädern geprägt. Im Zuge der Veränderungen im Gesundheitswesen haben sich die Rahmenbedingungen inzwischen aber grundlegend geändert. Durch den Rückzug der Sozialversicherungsträger werden die einstmals marktprägenden, kurfokussierten Anbieter zur Neuausrichtung angeregt. Gleichzeitig wird der Weg frei für neue Anbieter. Diese partizipieren nicht nur am gesundheitstouristischen Markt, sondern prägen diesen durch innovative, zielgruppenscharfe Angebotsformen und neue Vertriebswege.

## 4 Innovationen und neue Kooperationen auf Anbieterseite

Neue Möglichkeiten können sich zudem durch den Einsatz neuer Technologien im Gesundheitstourismus ergeben: Präventivdiagnostik mittels Hightech Check-ups, Einsatz von Telemedizin, Nachbetreuung gesundheitstouristischer Aufenthalte am Wohnort. Angetrieben von der medizinischen und technologischen Entwicklung entstehen innovative Angebotsformen. Neue, einfache und preisgünstige Diagnose- und Behandlungsformen (zum Beispiel mit Einsatz von Sensoren) ermöglichen massentaugliche Produkte im Präventionsmarkt. Online-Coaching-Instrumente ergeben beispielsweise gänzlich neue Formen des Dialogmarketings und der Kundenbindung. Die Möglichkeiten zum unterstützenden Einsatz von Telekommunikation bei Präventionsangeboten in den Bereichen Stressmanagement, Ernährung oder Bewegung sind noch längst nicht ausgeschöpft.

## Zukunftsmarkt Gesundheitstourismus – Angebotspotenziale

Günstige Rahmenbedingungen und neue Nachfragepotenziale bedeuten jedoch nicht automatisches Wachstum. Der Markt steht derzeit an der Schwelle zu einem „Neuen Gesundheitstourismus“, der zunehmend an Fahrt gewinnt. Neben selbstzahlerorientierten Angeboten ist vor dem Hintergrund demographischer Wandel und Fachkräftemangel auch das betriebliche Gesundheitsmanagement als Chance für den Gesundheitstourismus zu nennen.

Die Ergebnisse des Projektes „Innovativer Gesundheitstourismus in Deutschland“ haben zwar gezeigt: Viele Anbieter und Kooperationen bearbeiten den Markt bereits erfolgreich. Deutlich wurde aber auch, dass sich der „Neue Gesundheitstourismus“ insgesamt noch in einer frühen Marktphase befindet. Tourismus und Gesundheitswirtschaft fangen erst an, Synergien systematisch zu nutzen.

Doch in welchen konkreten Bereichen lassen sich gesundheitstouristische Angebote entwickeln und erfolgreich am Markt platzieren? Generell lässt sich der Gesundheitstourismus drei verschiedenen Ausrichtungen zuordnen (vgl. Infobox). Neben klassischen

## Projekt „Innovativer Gesundheitstourismus in Deutschland“

Gesundheitstourismus i.w.S.	Beispiele	Motivation und Ziel
1 Urlaub für gesunde Personengruppen mit gesundheitlichen Mehrwerten	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Familienurlaub an der See (Abhärtung, Reizklima)</li> <li>→ Wellness- und Genussurlaub</li> <li>→ Aktiv- und Sporturlaub</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ klassische Urlaubsmotivation</li> <li>→ keine primäre gesundheitliche Zielsetzung</li> <li>→ Gesundheit als Mehrwert</li> </ul>
2 Urlaub für gesundheitlich eingeschränkte Personengruppen	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ barrierefreier Urlaub für Personen mit Mobilitätseinschränkungen</li> <li>→ betreuter Urlaub für chronisch Kranke und Angehörige</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ klassische Urlaubsmotivation</li> <li>→ spezialisierte gesundheitliche Versorgung am Urlaubsort entsprechend Einschränkung</li> </ul>
3 Primär gesundheitsorientierte Reiseformen bzw. Angebotssparten	<p>Ohne Indikation:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Primärprävention</li> <li>→ Leistungsfähigkeit</li> <li>→ Attraktivität</li> </ul> <p>Indikationsbezogen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Sekundär- und Tertiärprävention</li> <li>→ Rehabilitation</li> <li>→ Heilung und Linderung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ klar definierte medizinisch-therapeutisch geprägte Motivation und Zielsetzung</li> </ul>

Quelle: PROJECT M & KECK MEDICAL 2011

→ Ausführliche Informationen zu den verschiedenen gesundheitsorientierten Reiseformen finden Sie im Leitfaden „Innovativer Gesundheitstourismus in Deutschland“ unter [www.innovativer-gesundheitstourismus.de](http://www.innovativer-gesundheitstourismus.de) oder [www.bmwi.de](http://www.bmwi.de)

Erholungsreisen, die mit gesundheitstouristischen Elementen aufgeladen sind und sich an gesunde Personen richten (1), zählen auch Urlaubsangebote für gesundheitlich eingeschränkte Personengruppen (2) zum Gesundheitsurlaub im weiteren Sinne. Beide Formen versprechen gesundheitliche Mehrwerte für den Gast ohne vorrangig auf Gesundheitsförderung bzw. Gesundheitserhaltung ausgerichtet zu sein. Den Kernbereich des Gesundheitstourismus stellen die primär gesundheitsorientierten Reiseformen bzw. Angebotssparten (3) dar. Ihnen liegen klar definierte medizinisch-therapeutische Ziele zu Grunde. Aus dem Spektrum der gesundheitstouristischen Ausrichtungen ergibt sich eine Vielzahl an Möglichkeiten für die Entwicklung und Platzierung von Angeboten.

Am Markt für Gesundheitstourismus gewinnt der medizinische Aspekt zusehends an Bedeutung – die Nachfrage wird vielfältiger und differenzierter, eine stärkere Indikations-, Bedürfnis- und Nutzenorientierung der Kunden ist zu beobachten. Für Anbieter ergeben sich hieraus gute Chancen zur Spezialisie-

rung insbesondere für den Gesundheitstourismus im engeren Sinne, der mit primär gesundheitsorientierten Reiseformen (3) beschrieben werden kann. Dazu zählen:

- **indikationsunabhängige Angebotssparten** – richten sich an gesunde Personen und zielen auf die Erhaltung der Gesundheit und Leistungsfähigkeit ab
  - Primärprävention mit den Zielen der Krankheitsvermeidung, Gesundheitserhaltung und dem Aufbau von Kompetenzen für eine gesundheitsfördernde Lebensweise
  - Erhöhung der Leistungsfähigkeit
  - Erhöhung der Attraktivität
- **indikationsbezogene Angebotssparten** – richten sich an Personen, bei denen ein gesundheitliches Problem bzw. eine Diagnose bereits vorliegt

- Sekundär- und Tertiärprävention mit dem Ziel der Früherkennung, der Verhinderung der Verschlimmerung oder des Wiederauftretens einer Erkrankung
- Rehabilitation zur Wiederherstellung der Gesundheit
- Behandlungen von Erkrankungen zur Heilung und Linderung

### Welche Merkmale kennzeichnen den „Neuen Gesundheitstourismus“? Dieser...

- gehört künftig zum **Angebot jeder Urlaubsdestination** – Sicherheit, Komfort und Barrierefreiheit gewinnen vor allem bei der wachsenden Zielgruppe der Älteren an Bedeutung und werden als wichtige Angebotsbestandteile nachgefragt.
- wird zunehmend **differenzierter** – für Anbieter ergeben sich zahlreiche Möglichkeiten der Spezialisierung auf Subthemen und für die Ausbildung von Alleinstellungsmerkmalen (zum Beispiel nach Indikationen).
- ist zunehmend **medizinisch-therapeutisch** abzusichern – messbare Ergebnisse und Wirkungsnachweise sind gefragt, reine Wohlfühlangebote verlieren zusehends an Bedeutung.
- wird **indikationsorientierter** – Primärprävention wird deutlich medizinischer und wird langfristig in ihrer Bedeutung von den indikationsbezogenen Angebotssparten der Sekundär- und Tertiärprävention abgelöst.
- wird **nachhaltiger** – Vorsorgeuntersuchungen, Gesundheitschecks sowie Coachingangebote mit dem Ziel der langfristigen Lebensstiländerung bzw. des Entgegenwirkens von Altersbeschwerden, -krankheiten und Attraktivitätsverlust werden immer bedeutender.
- fordert deshalb **neue Kombinationen und Paketangebote**, die über den Aufenthalt hinausgehen – gesundheitliche Mehrwerte aus dem Urlaub werden in das Wohnumfeld übertragen.
- braucht **starke Anbieternetzwerke** zwischen professionellen Gesundheitsdienstleistern und der Hotellerie, Fitnessanbietern und Ärzten etc., um den vielfältigen Anforderungen der Gäste gerecht werden zu können.
- benötigt **zielgruppenspezifische** Vertriebswege abseits der klassischen, touristischen Marketingkanäle – veränderte Interessenlagen und wandelndes Kommunikationsverhalten schaffen neue Orte der Kommunikation, die eine zielgerichtete Ansprache ermöglichen.

## 2. Marktsituation für Gesundheitsregionen und Gesundheitsinitiativen

### Paradigmenwechsel in der Gesundheitsbranche

Gesundheit ist in Deutschland ein erheblicher und in seiner Bedeutung steigender Wirtschaftsfaktor. Von der bundes- und weltweit steigenden Nachfrage nach gesundheitsbezogenen Produkten und Dienstleistungen profitiert der Standort Deutschland aufgrund seiner exzellenten Forschungs- und Anbieterlandschaft überdurchschnittlich.

Nicht zuletzt forciert die Gesundheitsbranche selbst seit Jahren einen dynamischen Wandel mit Folgen für Selbstverständnis und Image: Früher nur Kostenfaktor, versteht sich die Gesundheitswirtschaft inzwischen als innovative Wachstumsbranche mit breiten Schnittstellen und neuen Netzwerken in anderen Branchen.

### Gesundheitsregionen und Gesundheitsinitiativen

In ganz Deutschland entstanden und entstehen in Folge des Paradigmenwechsels Gesundheitsregionen und Gesundheitsinitiativen. Hierbei ist das Ziel, die einschlägigen Kompetenzen der jeweiligen Region zu identifizieren, zu entwickeln und zu vernetzen und der Region damit nach innen wie nach außen ein Profil zu geben. Mitglieder und Partner in Gesundheitsregionen sind gegenwärtig Einrichtungen der Gesundheitswirtschaft – von der Grundlagenforschung über Forschungs- und Entwicklungsinstitute bis hin zum stationären und ambulanten Versorgungsbereich.

Dem inzwischen gebildeten Netzwerk Deutsche Gesundheitsregionen e. V. gehören aktuell 19 führende deutsche Regionen an. Über diese hinaus existiert jedoch eine Reihe weiterer Regionen und Initiativen: In Deutschland existieren – nach eigenen Erhebungen – rund 60 Gesundheitsregionen unterschiedlicher Größe, Struktur und inhaltlicher Ausrichtung. Diese sind angesiedelt auf Ebene der Wirtschaftsförderungsregionen, Landkreise und teils auf Bundeslandesebene. Oftmals sind die regionalen Gebietsstrukturen an Verwaltungseinheiten orientiert und entsprechen daher nicht den an den Kundenwahrnehmungen orientierten Gebietsabgrenzungen touristischer Destinationen.

### Handlungsfelder und Schwerpunkte im Wandel

In den Gesundheitsregionen liegt der Fokus gegenwärtig überwiegend auf folgenden Handlungsfeldern:

- **Versorgung:** Verbesserung der gesundheitlichen Lebensqualität und Versorgung der ansässigen Bevölkerung
- **Wirtschaftsförderung:** Verbesserung der Rahmenbedingungen für Bestandsbetriebe der Gesundheitswirtschaft und Ansiedlung neuer Einrichtungen, Steigerung der Beschäftigung in gesundheitsbezogenen Einrichtungen und Unternehmen
- **Innovationsmanagement, Forschung und Entwicklung:** Entwicklung und Vernetzung von besonders innovativen und leistungsfähigen gesundheitsbezogenen Kompetenzen und Angeboten
- **Gesundheits-/Medizintourismus:** Mobilisierung von zusätzlicher überregionaler und internationaler Nachfrage nach gesundheitsbezogenen Angeboten

Die erste Welle der Gründung und Entwicklung von Gesundheitsregionen war in starkem Maße fördermittel- und politikgetrieben. Mit dem anstehenden Übergang von der Initiativ- zur Betriebsphase rücken für Gesundheitsregionen betriebswirtschaftlich funktionierende, ökonomisch ausgerichtete Projekte mit direkt messbarer Wertschöpfung immer weiter in den Blickpunkt.

In diesem Zuge wenden sich immer mehr Gesundheitsregionen dem Gesundheits-/Medizintourismus zu. Hierbei können zwei Typen unterschieden werden:

- **Typ 1: primär versorgungsorientierte Gesundheitsregionen** ohne bzw. mit geringer gesundheitstouristischer Schwerpunktsetzung. Hier ist eine Weiterentwicklung und Hinwendung zum Medizin-/Patiententourismus zwecks Generierung von Selbstzahlern und zur Auslastungsopti-

## Gesundheitsregionen in Deutschland

- Gegenwärtig ca. 60 Gesundheitsregionen in Deutschland, davon 19 gebündelt im Netzwerk Deutsche Gesundheitsregionen e.V.
- Starke Orientierung an Verwaltungsgrenzen, angesiedelt auf Ebene der Wirtschaftsförderungsregionen, Landkreise und teils auf Bundeslandsebene
- Mitglieder und Partner: Einrichtungen der Gesundheitswirtschaft – von der Grundlagenforschung über Forschungs- und Entwicklungsinstitute bis hin zum stationären und ambulanten Versorgungsbereich
- Handlungsfelder: Versorgung der Bevölkerung, Förderung der Gesundheitswirtschaft, Forschung und Entwicklung, Gesundheits-/Medizintourismus

mierung von Kliniken und Gesundheitszentren zu erwarten.

- **Typ 2: primär auf Incoming ausgerichtete medizin-/patiententouristische Gesundheitsregionen** als professionelle Marketing- und Dienstleistungsnetzwerke. Hier ist eine weitere Professionalisierung durch quellmarkt- und zielgruppenbezogene Weiterentwicklung der Dienstleistungskette und stärkere Spezialisierung bzw. Profilbildung zu erwarten.

## Einbindung des Gesundheitstourismus

In der Regel entstehen Gesundheitsregionen nicht vorrangig aus gesundheitstouristischen Motiven, sondern die Anstöße kommen meist aus den Bereichen Medizin, Wissenschaft und Gesundheitswirtschaft. Immer mehr Gesundheitsregionen erkennen jedoch inzwischen auch den Gesundheits- und Medizintourismus als Chance und wichtiges Handlungsfeld.

Die touristischen Akteure und Anbieter sind dort oft wenig präsent, wenn ja, dann überwiegend in Städtedestinationen. Dies liegt daran, dass Gesundheitswirtschaft und Medizin gegenwärtig noch der Zugang zum Gesundheits-/Medizintourismus fehlt. Dem Tourismus mangelt es – dies ist eines der Ergebnisse der neun durchgeführten Zukunftskonferenzen im Zuge des Projektes „Innovativer Gesundheitstourismus in Deutschland“ – oftmals gänzlich am Zugang zu Gesundheitsregionen, was zum Teil an der mangelnden Bedeutungszuschreibung, jedoch oftmals auch an mangelnden Kenntnissen und Initiativen aus dem Tourismus liegt. Gerade an der Schnittstelle zu Medizin und Gesundheitswirtschaft entstehen jedoch oftmals innovative, zielgruppenscharfe Produkte, die eine echte Alleinstellung für Destinationen mit sich bringen können. In der Zusammenarbeit in Gesundheitsregionen liegen für Medizin, Gesundheitswirtschaft und Tourismus noch große Chancen und Potenziale.



## 3. Handlungshilfen, Erfolgsfaktoren und Impulse

### 3.1 Erfolgsfaktor „Gesundheitstouristische Netzwerke“

#### Netzwerkmanagement – Medizin und Tourismus Hand in Hand

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für Gesundheitsregionen ist die Vernetzung, insbesondere zwischen Medizin und Tourismus. Vernetzung hört sich einfach an – und jeder wird hinsichtlich der Wichtigkeit der Vernetzung zustimmen. Gerade an der Schnittstelle zwischen Medizin und Tourismus gibt es jedoch mitunter große Probleme. Dies gilt sowohl für regionale Netzwerke (vertikale Kooperation entlang der Dienstleistungskette) als auch für thematische Netzwerke (horizontale Kooperationen, in der Regel zur Verbesserung von Vermarktung und Vertrieb oder zum Erfahrungsaustausch). In vielen Gesundheitsregionen, aber auch in anderen Vernetzungsprozessen, haben sich einige Erfolgsfaktoren für das Netzwerkmanagement (vgl. Checkliste) gezeigt.

#### Praxisbeispiel: Metropolregion Bremen-Oldenburg

→ Ermittlung gesundheitstouristischer Potenziale und zur Verknüpfung der Akteure aus Gesundheitswirtschaft und Tourismus, Vernetzung themenspezifischer Arbeitsgruppen auf der Grundlage moderierter Onlineforen; Durchführung von Regionalkonferenzen: Information zu aktuellen Entwicklungen und Ausarbeitung regionaler Ansätze; Erarbeitung eines „Praxishandbuchs für Einsteiger“ – zur Selbstanalyse gesundheitstouristischer Potenziale von Betrieben; Künftige Vorhaben: Online-Academy bzw. webbasierte Plattform zum Wissenstransfer der Beteiligten, gemeinsame Vermarktungsplattform ([www.ihk-oldenburg.de](http://www.ihk-oldenburg.de) Stichwort: Gesundheitstourismus)

#### Praxisbeispiel: Brancheninitiative Gesundheitswirtschaft Südwestfalen e.V.

→ Seit 2001 agierende Initiative mit dem Selbstverständnis, Impulsgeber, Kontaktbörse, Innovati-

#### Checkliste: Erfolgsfaktoren von gesundheitstouristischen Netzwerken

##### Netzwerkidentität

- Entwicklung gemeinsamer Visionen, Entwicklungsziele und Handlungsfelder
- Erfolge und Erfolgendarstellung, rasches Herbeiführen von „quick wins“
- Einbindung von Schlüsselpartnern, die dem Netzwerk durch ihre Stärken und Erfolge sowie durch ihre Prominenz Ansehen geben
- Regelmäßige binnengerichtete Kommunikation, Schaffung von Events, die dem Netzwerk Bedeutung geben

##### Netzwerkkultur

- Zielvereinbarungen und Erfolgskontrolle
- Konkrete Maßnahmenpläne mit Dokumentation der fristgerechten Umsetzung
- Transparenz durch klare Strukturen, Regelsysteme und Entscheidungen
- Fähigkeit und Qualität der Zusammenarbeit der Netzwerkpartner in klarer Aufgabenverteilung
- Selbstverpflichtung/Commitment

### Netzwerkkommunikation

- Gewährleistung von Transparenz durch abgestimmte Informationsflüsse
- Informations- bzw. Kommunikationsplattformen und -aktivitäten

### Netzwerkmanagement

- Fester „Kümmerer“ als „zentrale Institution des Vertrauens“, der das Netzwerk systematisch entwickelt; kompetente Führung, Steuerung und Moderation des Netzwerkes
- Fest in aufgabenadäquaten Organisationsstrukturen eingebundene Netzwerkstrukturen
- Mittel-/langfristig abgesicherte Finanzierung – unabhängig von Förderung
- Herausbildung eines festen Kerns (Übernahme des Netzwerkmanagements durch Promotoren, Kompetenzträger, Leitorganisationen, Multiplikatoren)
- Evaluation auf Basis definierter, messbarer Erfolgskriterien

onsmotor und Wissenspool für Akteure der Gesundheitswirtschaft zu sein. Entwicklung des Gesundheitstourismus u. a. in einem Netzwerk von 48 Unternehmen, Kliniken und Dienstleistern der Gesundheitswirtschaft. ([www.gesundheitswirtschaft.net](http://www.gesundheitswirtschaft.net))

### Innovationen im Netzwerk

Eine weitere wichtige Erkenntnis lässt sich aus dem Projektvorhaben „Innovativer Gesundheitstourismus in Deutschland“ ableiten: Gesundheitsregionen mit innovativen Produkten und Angeboten im Gesundheitstourismus betreiben ein systematisches Qualitätsmanagement und verfügen über entwickelte Kooperationsnetzwerke.

Es ist daher davon auszugehen, dass Gesundheitsregionen, die ein systematisches Qualitätsmanagement in Netzwerken umsetzen und gleichzeitig konsequent an ihrem Profil arbeiten, strukturell die Innovationsfähigkeit befördern. Es gibt daher einen klaren Zusammenhang zwischen Profilbildung, Netzwerkmanagement, Qualitätsmanagement und einer innovativen Marktbearbeitung. Beleg hierfür sind sämtliche in den folgenden Kapiteln aufgeführten Beispiele aus Gesundheitsregionen.

## 3.2 Erfolgsfaktor „Spezialisierung und Leistungsketten“

### Spezialisierung auf Zielgruppen, Indikationen und Quellmärkte

Der gesundheitstouristische Markt bietet nahezu unendliche Möglichkeiten der Spezialisierung: auf bestimmte Indikationen, auf verschiedene Zielgruppen, auf Unternehmen und Verbände im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements usw. Oftmals gelingt es auf diesem Weg, ein nachhaltiges, langfristig wirksames, nicht kopierbares und Alleinstellung stiftendes Profil aufzubauen. Die Spezialisierung in Gesundheitsregionen sollte darauf ausgerichtet sein, die **medizinisch-therapeutischen Kernkompetenzen** der Region mit den natürlichen und kulturellen Alleinstellungen zu verbinden. Gleichzeitig gilt es, grundsätzliche Orientierungen in internationalen Quellmärkten zu einer Destination zu verstehen und auch für den Gesundheitstourismus nutzbar zu machen.

### Spezifische Leistungsketten ausbilden

Oftmals ist das Profil von touristisch initiativ handelnden Gesundheitsregionen auf die Gewinnung von Gästen/Patienten im internationalen und natio-

### Beispielhafte Leistungskette zu sporttherapeutischen Angeboten

Information und Transportlogistik	Sporttherapeutische und touristische Betreuung	Nachbetreuung
<p><b>Information</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Sichtung der medizinischen Unterlagen</li> <li>→ Vermittlung von Information und einem Fragebogen</li> <li>→ Telefonat mit dem Ziel der Klärung offener Fragen und individueller Ziele</li> </ul>	<p><b>Bestandsaufnahme und Therapie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Initiale ergänzende Diagnostik und Erstellung eines Trainingsplanes</li> <li>→ Bei Bedarf Ausstattung mit entsprechenden Hilfsmitteln</li> <li>→ Einleitung der Therapiephase und kontinuierliche Überprüfung der Therapiefortschritte</li> <li>→ Einbeziehung der Natur durch therapeutische Wege</li> </ul>	<p><b>Sicherung der Nachhaltigkeit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Erstellung eines Trainingsplanes für die Durchführung am Wohnort</li> <li>→ auf Wunsch Instruktion eines wohnortnahen Therapeuten im Rahmen einer detaillierten Dokumentation der erforderlichen Sporttherapie</li> <li>→ auf Wunsch telefonische Nachbetreuung in festgelegtem Zeitkontingent</li> </ul>
<p><b>Transport und Sicherheit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Komplettvermittlung und indikationsgerechte Organisation                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- der Anreise/Abreise</li> <li>- der Beherbergung</li> <li>- der logistischen Bedürfnisse während des Aufenthaltes</li> </ul> </li> <li>→ technische Sicherstellung einer 24 Stunden Erreichbarkeit im Notfall</li> </ul>	<p><b>Touristische Betreuung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ therapie- und wunschgerechte Organisation von                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kultur</li> <li>- Wellness</li> <li>- Naturerlebnis usw.</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Datenmanagement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ auf Wunsch Anlage einer Online-dokumentation als Grundlage zukünftiger Maßnahmen</li> </ul>

Quelle: KECK MEDICAL

nalen Maßstab ausgerichtet. Im Vordergrund stehen dann die Angebote und Potenziale der medizinisch-therapeutischen Anbieter, die es entsprechend heraus zu arbeiten gilt. Der Schlüssel für die Entwicklung von Gesundheitsregionen ist die Beteiligung von Partnern vorwiegend aus dem medizinischen Gesundheitssektor, die sich mit wettbewerbsfähigen Angeboten und Profilspitzen einbringen.

Entsprechend den über diese Angebote und Profilspitzen adressierten Zielgruppen ergibt sich die Notwendigkeit, die gesamte Qualitäts- und Servicekette konsequent zu strukturieren. Von Information und Beratung vorab, über die An-/Abreise und die medizinische Behandlung, bis zur Beherbergung und dem Rahmenangebot: Es gilt, sich auf die Bedürfnislagen und Anforderungen der Gäste/Patienten und oftmals ihrer Begleiter auszurichten. Darüber hinaus stellen sich die Aufgaben des gesundheitstouristischen Vertriebs deutlich differenzierter dar als dies den üblichen Gepflogenheiten des Tourismusmarketing entspricht.

### Spezialisierung konsequent entwickeln

Auf Basis der gewünschten Spezialisierung gilt es, ein authentisches Leistungsversprechen zu definieren, dieses langfristig und ganzheitlich aufzubauen und umzusetzen. Dieser Weg nimmt mitunter mehrere Jahre in Anspruch und bedarf eines erheblichen Ressourceneinsatzes. In der Regel ist nur eine Spezialisierung möglich – sonst würde es Probleme mit der Glaubwürdigkeit im Markt und dem erforderlichen Ressourcenansatz geben.

### Praxisbeispiel: Verbindung von Spitzenmedizin und touristischen Highlights

→ Der Gesundheitspool Köln/Medical City Cologne – Health Center of the West ist ein Netzwerk für die gemeinsame Vermarktung der touristischen und medizinischen Akteure mit einem besonderen Fokus auf internationalen Patiententourismus. Derzeit bilden den Gesundheitspool acht Partner aus den Bereichen Medizin, Hotellerie und Shopping. Beteiligt sind außerdem drei Patientenver-

### Checkliste: Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung von Spezialisierungen

- Kritische Bestandsaufnahme der Kompetenzen und Ressourcen
- Konsequente Orientierung an den Bedürfnissen der angestrebten Zielgruppe bzw. an den indikationsspezifischen Bedürfnissen
- Konsequente Untermauerung der Glaubwürdigkeit der Spezialisierung durch den medizinisch-therapeutischen Nachweis gesundheitsfördernder Mehrwerte für den Gast
- Konsequente Qualitätssicherung durch Management der gesamten spezialisierungsrelevanten Dienstleistungskette
- Bildung von regionalen Leistungsketten und Netzwerken, Verstärkung durch regelmäßige Netzwerktreffen und Maßnahmen innerhalb des Netzwerkes
- Erarbeitung und Umsetzung eines Entwicklungsplanes für die spezialisierungsrelevante Infrastruktur
- Ingangsetzung einer konsequent zielgruppenbezogenen Angebots-/Produktentwicklung für innovative Produkt- und Serviceansätze
- Aufbau eines internen Qualitätsmanagements für spezialisierungsrelevante Fragen
- Aufbau eines regionsinternen Wissensmanagements und -transfers für spezialisierungsrelevante Fragestellungen
- Aufbau von aus der Spezialisierung erwachsenden Kooperationen zu Medizintechnik, Kommunikationsunternehmen, Patienten- und Ärzteverbänden, zur Wissenschaft usw.
- Entwicklung neuer Vermarktungs- und Vertriebskooperationen unter Nutzung zielgruppen- bzw. indikationsspezifischer Plattformen
- Aufbau von regionsübergreifenden Netzwerken zu der gewählten Spezialisierung
- Konsequente Markenbildung des Ortes rund um die gewählte Spezialisierung

mittlungsfirmen, die sich intensiv um die Besucher aus dem arabischen Raum, den GUS-Staaten, England und den USA kümmern. Mit „Health Cologne“ veröffentlicht der Gesundheitspool eine umfangreiche Informationsbroschüre in den Sprachen Arabisch, Russisch und Englisch. ([www.koelntourismus.de](http://www.koelntourismus.de))

### Praxisbeispiel: Bonn Medical Partners

- Marketingkooperation für den Gesundheitsstandort Bonn. Ein Zusammenschluss von Kliniken und Krankenhäusern u.a. auch hinsichtlich der Implementierung gemeinsamer Qualitätsstandards. Mit einem durch die Tourismus & Congress GmbH Bonn betriebenen Service Büro wurde eine zentrale Ansprechstelle für touristische Anfragen aus dem Ausland geschaffen. Durch

den Aufbau eines Netzwerks mit Partnern aus verschiedenen Branchen werden die Wünsche der Patienten und der Mitreisenden erfüllt. Beispielhaft durch den ganzheitlichen Ansatz: Marketing + Qualitätssicherung + Serviceorientierung. ([www.bonnmedicalpartners.de](http://www.bonnmedicalpartners.de))

### **Praxisbeispiel: „Network for better Medical Care Berlin“**

→ In der Initiative haben sich seit dem Jahr 2005 diverse Krankenhäuser Berlins zusammenschlossen, um gemeinsam Patientinnen und Patienten für eine Behandlung in Berlin zu gewinnen und dabei ein breiteres Spektrum anzubieten, als es nur ein einzelnes Haus vorhalten kann. Auch Brandenburger Krankenhäuser und Kliniken bieten ihre Mitarbeit an. Zu den Aufgaben zählen vor allem die Bewerbung ausländischer Patienten sowie Qualitätszertifizierungs- und Akkreditierungsprozesse für die Mitglieder. ([www.nbmc-berlin.de](http://www.nbmc-berlin.de))

## 4. Fazit

Betrachtet man die Chancen und Herausforderungen, die der „Neue Gesundheitstourismus“ den Gesundheitsregionen bietet, lässt sich festhalten: Die zentrale Herausforderung besteht darin, eine deutliche Verbesserung der Vernetzung zwischen Gesundheitsregionen und Gesundheitstourismus zu erreichen. Für den Tourismus stellt sich die Aufgabe, die Brücke zum medizinischen Gesundheitssektor – d. h. zu Wissenschaft und Forschung, Gesundheitswirtschaft insbesondere Medizin – zu schlagen. Die aktive Einbindung touristischer Akteure und Strukturen in Gesundheitsregionen ist daher Notwendigkeit und Chance zugleich.

Der Nutzen kann hierbei wechselseitig sein: In der Zusammenarbeit entstehen Produktinnovationen und neue Geschäftsfelder mit erheblichem Wertschöpfungspotenzial. Die medizinischen Kompetenzen der Gesundheitswirtschaft und -wissenschaft in Gesundheitsregionen werden zur Entwicklung von Innovationen im Gesundheitstourismus herangezogen. Durch die Zusammenarbeit können ebenfalls Serviceinnovationen entstehen. Das touristische Service-Know-how kann zur Entwicklung gesundheits-touristischer Produkte herangezogen werden. Grundsätzlich stellt der Gesundheits- und Patiententourismus für viele Gesundheitsregionen einen wesentlichen, mitunter auch sinnstiftenden Ansatz dar, wenn es darum geht, eine langfristig tragfähige Finanzierung und Organisationsstruktur aufzubauen. Gerade der Übergang von Initiativ- zur Betriebsphase, mit der viele Gesundheitsregionen befasst sind, hält dazu an, mehr als bisher betriebswirtschaftlich funktionierende, ökonomisch ausgerichtete Projekte mit direkt messbarer Wertschöpfung in den Mittelpunkt zu stellen.

Die Perspektiven für Gesundheitsregionen an der Schnittstelle zum Gesundheitstourismus sind hervorragend. Netzwerkentwicklung und -management sowie Spezialisierung und Entwicklung von Leistungsketten lassen sich eindeutig als Erfolgsfaktoren in diesem Segment definieren. Wohin die Reise einer erfolgreichen Entwicklung des Gesundheitstourismus in Gesundheitsregionen geht, ist klar zu benennen:

- Entwicklung gemeinsamer gesundheitstouristischer Handlungsprogramme
- Gemeinsamer Profil- und Markenaufbau über die konsequente Spezialisierung auf Indikationen, Zielgruppen und Quellmärkte
- Aufeinander abgestimmte Kommunikations- und Vertriebsmaßnahmen im Gesundheitstourismus
- Gemeinsame, innovative Service-, Angebots- und Produktentwicklung
- An der Spezialisierung orientierte Infrastrukturplanung

## **Impressum**

### **Text und Redaktion**

PROJECT M GmbH  
Cornelius Obier, Christoph Creutzburg  
[www.projectm.de](http://www.projectm.de)

KECK MEDICAL GmbH  
Dr. med. Andreas Keck  
[www.keck-medical.de](http://www.keck-medical.de)

Institut für Tourismus- und Bäderforschung  
in Nordeuropa GmbH (N.I.T.)  
Prof. Dr. Martin Lohmann  
[www.nit-kiel.de](http://www.nit-kiel.de)

### **Gestaltung**

PRpetuum GmbH, München

### **Bildnachweis**

mirpic – Fotolia (Titel)

### **Herausgeber**

Bundesministerium für  
Wirtschaft und Technologie (BMWi)  
Öffentlichkeitsarbeit  
11019 Berlin  
[www.bmwi.de](http://www.bmwi.de)



Das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie ist mit dem audit berufundfamilie® für seine familienfreundliche Personalpolitik ausgezeichnet worden. Das Zertifikat wird von der berufundfamilie gGmbH, einer Initiative der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung, verliehen.

### **Stand**

August 2011

Diese pdf-Broschüre wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie herausgegeben. Sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlwerbern oder Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken und Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Unabhängig davon, wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Schrift dem Empfänger zugegangen ist, darf sie auch ohne zeitlichen Bezug zu einer Wahl nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Bundesregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte.