



Strategische Allianzen im deutschen Krankenhauswesen

Dr. Antonio Vera

Seminar für Allgemeine BWL und
Management im Gesundheitswesen

Köln, 21.05.2005

Dr. Antonio Vera

1



Gliederung

- I. Einleitung
- II. Begriffsabgrenzung und Zweck
- III. Relevanz im Gesundheitswesen
- IV. Erscheinungsformen
- V. Management-Aspekte
- VI. Fazit

Köln, 21.05.2005

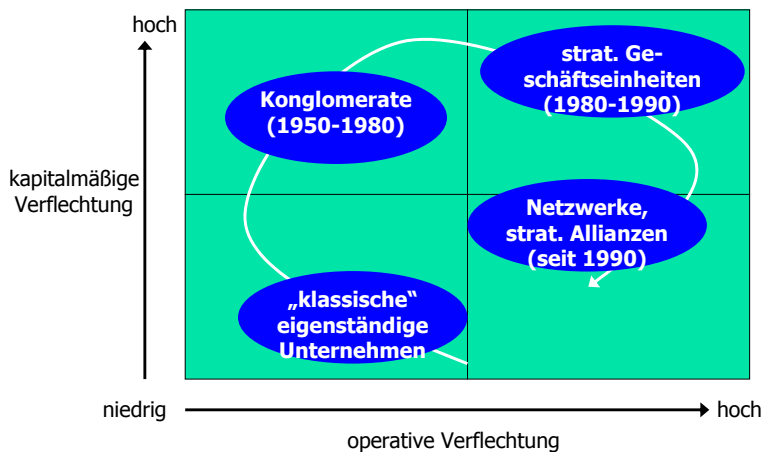
Dr. Antonio Vera

2

I. Einleitung

- Trends bei der Organisation von Unternehmen in den letzten 10 bis 15 Jahren
 - teilweise Auflösung des „klassischen“ Unternehmens
 - weniger hierarchische und mehr marktliche Koordination innerhalb des Unternehmens
 - mehr Kooperationen zwischen formal unabhängigen Unternehmen
- dies spiegelt sich auch in den vorherrschenden Verflechtungsformen wieder

I. Einleitung





Gliederung

- I. Einleitung
- II. Begriffsabgrenzung und Zweck
- III. Relevanz im Gesundheitswesen
- IV. Erscheinungsformen
- V. Management-Aspekte
- VI. Fazit



II. Begriffsabgrenzung und Zweck

- Definition: strategische Allianz
 - langfristig ausgerichtete, freiwillige Vereinbarung
 - zwischen selbständigen Unternehmen,
 - die den Austausch, die gemeinsame Nutzung oder die gemeinsame Entwicklung
 - von Produkten, Technologie oder Dienstleistungen zum Gegenstand hat



II. Begriffsabgrenzung und Zweck

- Zwecke einer strategischen Allianz
 - Kostensenkungen, z.B. durch Skaleneffekte oder gemeinsame Ressourcennutzung
 - Erhöhung der Erlöse, z.B. durch Zugang zu neuen Märkten
 - Verbesserung der Wettbewerbsposition aufgrund größerer Marktmacht
 - besserer und insb. schnellerer Zugang zu Know-how
 - Risikominimierung bzw. -teilung



Gliederung

- I. Einleitung
- II. Begriffsabgrenzung und Zweck
- ➔ III. Relevanz im Gesundheitswesen
- IV. Erscheinungsformen
- V. Management-Aspekte
- VI. Fazit



III. Relevanz im Gesundheitswesen

- Struktur des deutschen Gesundheitswesens
 - Gesundheitssektor ist im Vergleich zu anderen Branchen stark fragmentiert
 - Produktion von Gesundheit erfolgt durch viele, relativ kleine Akteure
 - dies verursacht hohe Koordinationskosten
 - möglicher Lösungsansatz: horizontale und vertikale Integration von Gesundheitsdienstleistern



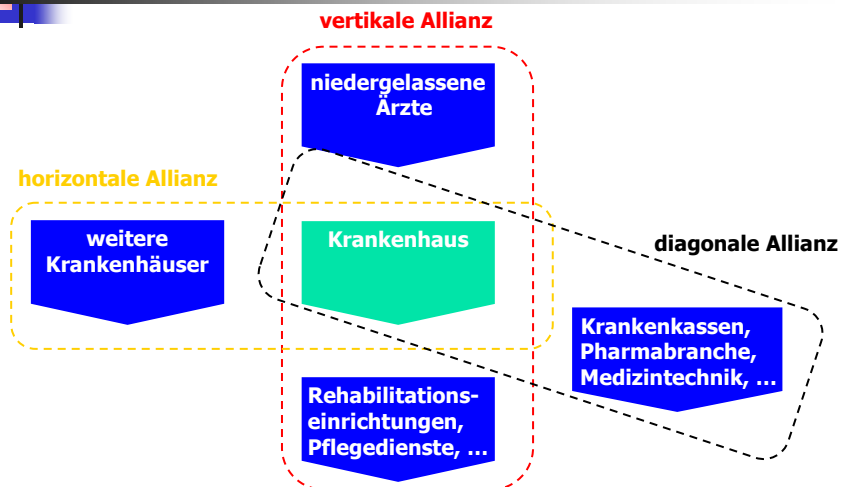
III. Relevanz im Gesundheitswesen

- Möglichkeiten der Schaffung von integrierten Strukturen im deutschen Gesundheitswesen
 - kapitalmäßige Verbindung von Anbietern, z.B.
 - medizinische Versorgungszentren
 - Krankenhausübernahmen und -fusionen
 - freiwillige Kooperationsvereinbarungen zwischen Anbietern
 - d.h. strategische Allianzen
 - begünstigt durch hohen Anteil an Non-Profit-Organisationen

Gliederung

- I. Einleitung
- II. Begriffsabgrenzung und Zweck
- III. Relevanz im Gesundheitswesen
- ➔ IV. Erscheinungsformen
- V. Management-Aspekte
- VI. Fazit

IV. Erscheinungsformen





IV. Erscheinungsformen

- horizontale Allianz
 - umfasst mehrere Krankenhäuser
 - wichtigstes Ziel: Größe, d.h.
 - größerer Marktanteil
 - größeres Einzugsgebiet
 - breiteres Leistungsspektrum
 - Steuerung der Patientenströme ermöglicht Spezialisierung und verbessert die Auslastung
 - Kostensenkungen durch Zusammenlegung von Abteilungen im Wirtschafts- und verwaltungsbereich



IV. Erscheinungsformen

- vertikale Allianz
 - umfasst neben Krankenhäusern auch niedergelassene Ärzte und/oder poststationäre Anbieter
 - wichtigstes Ziel: Optimierung des Casemix, d.h. der Patientenzusammensetzung, durch
 - Beeinflussung des Einweisungsverhaltens der niedergelassenen Ärzte
 - Optimierung des Zeitpunkts der Überweisung an post-stationäre Anbieter



IV. Erscheinungsformen

- diagonale Allianz
 - umfasst neben Krankenhäusern auch Krankenkassen, Medizintechnik- oder Pharmaunternehmen
 - wichtigstes Ziel:
 - bei Krankenkassen: Sicherung der Finanzierung von sektorenübergreifenden Behandlungen
 - bei Medizintechnik- oder Pharmaunternehmen: Berücksichtigung der Bedürfnisse der Krankenhäuser bereits in der Entwicklungsphase



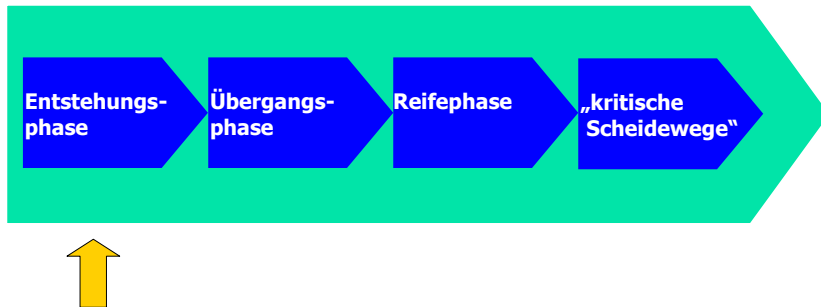
Gliederung

- I. Einleitung
- II. Begriffsabgrenzung und Zweck
- III. Relevanz im Gesundheitswesen
- IV. Erscheinungsformen
- V. Management-Aspekte
- VI. Fazit



V. Management-Aspekte

- Lebenszyklus einer strategischen Allianz



Köln, 21.05.2005

Dr. Antonio Vera

17



V. Management-Aspekte

- Entstehungsphase
 - Soll eine Allianz überhaupt gebildet werden?
 - Definition der mit der Allianz zu erreichenden Ziele
 - Auswahl der Partnerunternehmen, wobei insb. zu berücksichtigen ist:
 - Ressourcenausstattung
 - strategische Ausrichtung
 - Unternehmenskultur
 - Kontaktaufnahme

Köln, 21.05.2005

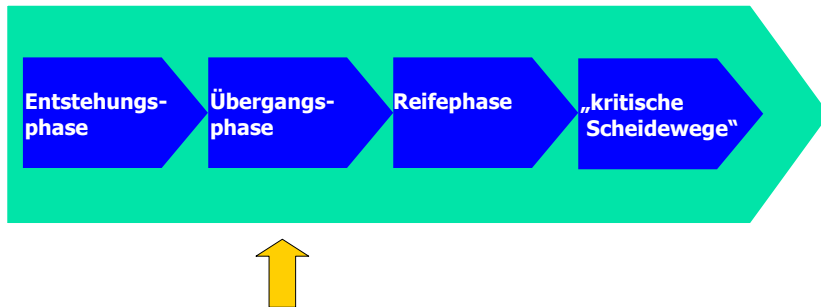
Dr. Antonio Vera

18



V. Management-Aspekte

- Lebenszyklus einer strategischen Allianz



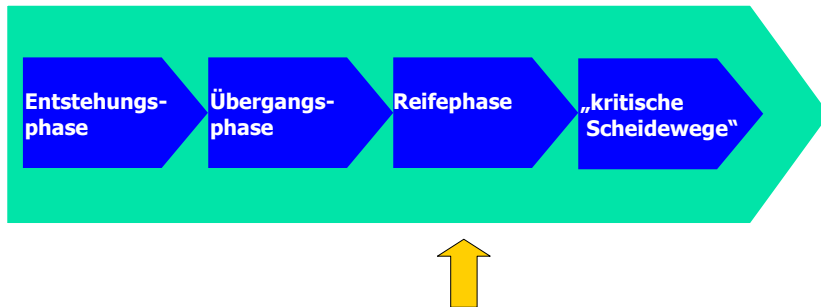
V. Management-Aspekte

- Übergangsphase
 - Wie soll die Allianz gestaltet werden?
 - Einrichtung von Mechanismen zur Koordination der beteiligten Akteure
 - Schaffung eines zuverlässigen rechtlichen Rahmens für die Kooperation
 - wichtigste Aufgabengebiete:
 - Gestaltung der Ressourcenzuordnung
 - Ausgestaltung des Führungsgremiums der Allianz



V. Management-Aspekte

- Lebenszyklus einer strategischen Allianz



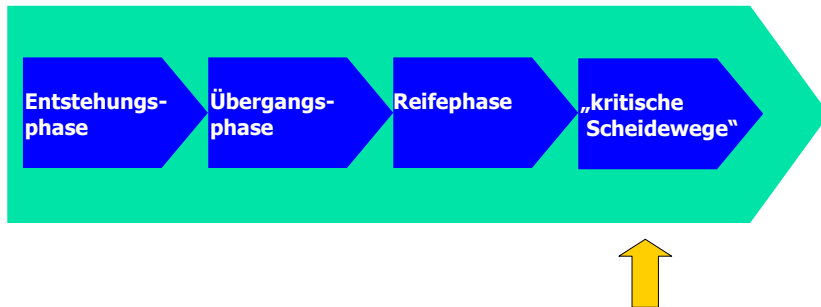
V. Management-Aspekte

- Reifephase
 - Allianz gewinnt an Stabilität aufgrund
 - gestiegenen Vertrauens
 - positiven Auswirkungen auf das Ergebnis
 - allerdings steigt auch das Konfliktpotenzial
 - Allianzpartner profitieren unterschiedlich stark
 - Aufnahme neuer Unternehmen in die Allianz
 - u.U. Umgestaltung des Führungsorgans oder Unterstützung durch Stabsabteilung erforderlich



V. Management-Aspekte

- Lebenszyklus einer strategischen Allianz



V. Management-Aspekte

- „kritische Scheidewege“
 - Zentralisierung von Entscheidungen und Abhängigkeit von der Allianz nehmen im Zeitablauf zu
 - Institution „strategische Allianz“ ist für solche Strukturen häufig nicht mehr geeignet
 - zwei Auswege
 - Unternehmen verlassen Allianz
 - stärkere Bindung an die Allianz, insb. kapitalmäßige Verflechtung
 - wichtig: Allianz hat i.d.R. begrenzte Lebensdauer



Gliederung

- I. Einleitung
- II. Begriffsabgrenzung und Zweck
- III. Relevanz im Gesundheitswesen
- IV. Erscheinungsformen
- V. Management-Aspekte
- VI. Fazit



VI. Fazit

- strategische Allianzen
 - werden häufig und erfolgreich eingesetzt
 - in anderen Branchen
 - im US-amerikanischen Gesundheitswesen
 - ob sie in deutschen Krankenhäusern zurzeit eingesetzt werden, ist unklar
 - werden durch die letzten Gesundheitsreformen in Deutschland begünstigt
 - sind allerdings nur erfolgreich, wenn sie zielorientiert betriebswirtschaftlich gesteuert werden