

# Neue Art der Partnerschaft in Zeiten der Digitalisierung

In nahezu allen geschäftlichen Bereichen ist die Digitalisierung Treiber eines tiefgreifenden Wandels, so auch in der Gesundheitswirtschaft. Neue Geschäftsmodelle und Leistungsangebote werden seitens der Akteure ins Leben gerufen. Die Basis dafür bilden innovative Technologien. Um all diese neuen Herausforderungen der Digitalisierung beherrschen zu können, streben Leistungserbringer vermehrt strategische Partnerschaften an.

**D**ie strategischen Partnerschaften werden oftmals mit anderen Unternehmen des Gesundheitsmarktes, mit denen sie normalerweise im Wettbewerb stehen, angestrebt. Die Gestaltung ein solchen paradoxen Partnerschaft zwischen Gesundheitseinrichtungen im konkreten Bezug auf die Umsetzung der Digitalisierung wird im Folgenden beschrieben.

## Herausforderungen der Digitalisierung für Einrichtungen der Gesundheitswirtschaft

Die digitale Transformation führt gegenwärtig in vielen Unternehmen des Gesundheitsmarktes zu neuen Herausforderungen. Bislang haben sich viele IT-Aktivitäten darauf konzentriert, die Anforderungen der Fachbereiche und Anwender möglichst effektiv und effizient in qualitativ hochwertige IT-Services zu übersetzen. Durch diesen operativ geprägten Ansatz soll die Optimierung und Automatisierung der Geschäftsprozesse durch die Ertüchtigung der Bestandssysteme, wie z.B. das Krankenhausinformationssystem, die elektronische Patientenakte sowie diverse Spezial- und Subsysteme, vorangetrieben werden.

Zukünftig sind die Gesundheitseinrichtungen im Zuge der digitalen Transformation in zunehmendem Maße gefordert, bei der Umsetzung von Informationstechnologien einen strategischen Blick auf das Gesamtunternehmen zu werfen. Neue Geschäftsmodelle und Leistungsangebote, wie z.B. Telemonitoring (telemedizinische Überwachung von Vitaldaten), Mobile Health/mHealth (Monitoring von Gesundheitsdaten via Smartphones und Tablets), Wearable Computing (tragbare Datenverarbeitung und -übermittlung,

z.B. zur EKG-Messung) oder Operationsroboter (z.B. in der Chirurgie, Urologie und Gynäkologie) werden seitens der Akteure ins Leben gerufen. Diese sollen dazu beitragen, den Umsatz zu steigern und somit den Unternehmenswert zu vergrößern (vgl. Abbildung 1).

Entsprechend besteht neben den klassischen IT-Aufgaben wie die Planung, die Entwicklung und den Betrieb medizinischer und administrativer Informationssysteme zunehmend die Notwendigkeit, in einem gemeinsamen Prozess mit der Unternehmensleitung, den Fachbereichen und der IT-Abteilung, disruptive Innovationen zu konzipieren und zu realisieren.

Dabei sind die Unternehmen mit neuen Technologien, der Notwendigkeit einer verstärkten Geschäftsorientierung, der Forderung nach einer schnelleren „Time-to-Market“ sowie der kundenorientierten und iterativen Entwicklung von IT-Lösungen konfrontiert. Viele in der Gesundheitsbranche sind aufgrund ihrer mangelnden personellen, technologischen und prozessualen Struktur jedoch nicht optimal aufgestellt, um eine wichtige Rolle in der digitalen Transformation einzunehmen.



Kooperation und Konkurrenz können also paradoxerweise in solchen Situationen koexistieren und sind nicht mehr länger jeweils für sich selbstverständlich.

Dr. Uwe Günther

## Coopetition – Paradoxe Partnerschaften zwischen Kooperation und Kooperation

Um all diese neuen Herausforderungen der Digitalisierung beherrschen zu können, streben Gesundheitseinrichtungen vermehrt strategische Partnerschaften mit Dritten an. Dies geschieht oftmals mit anderen Unternehmen des Gesundheitsmarktes, mit denen sie normalerweise im Wettbewerb stehen. Den zentralen Aspekt hierbei bildet die Dualität der Co-Akteure

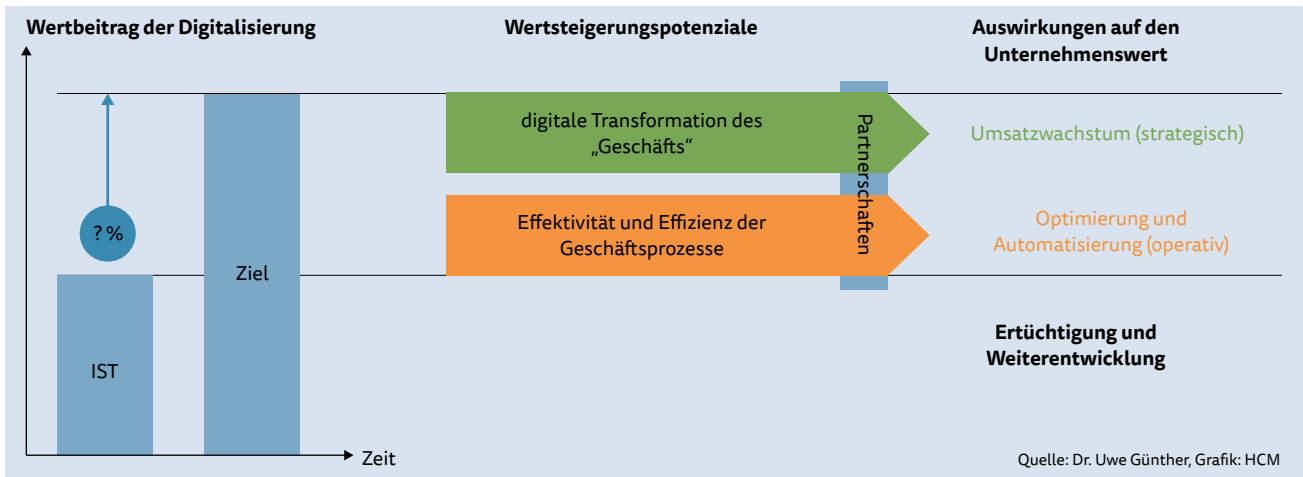


Abb.1: Beitrag der Digitalisierung zur positiven Entwicklung des Unternehmenswertes.

als Kooperationspartner, aber auch Wettbewerber. Kooperation und Konkurrenz können also paradoxerweise in solchen Situationen koexistieren und sind nicht mehr länger jeweils für sich selbstverständlich.

Brandenburger und Nalebuff sprechen in diesem Zusammenhang von „Coopetition“ und beschreiben damit die Konfliktsituation für die kollaborierenden Akteure. Sie diskutieren dies anhand des Modells des „Value Net“ (Wertnetz) und zeigen die oben geschilderte Paradoxie anhand der zwei Rollen „Complementor“ (etwa Leistungskomplementäranbieter) und „Competitor“ (Leistungswettbewerber) (vgl. Abbildung 2).

Ein Complementor ist dadurch definiert, dass die Kunden (in diesem Fall Patienten)

einer Unternehmung deren Leistungen „mehr“ schätzen, wenn sie dazu auch die Leistungen des Complementors in Anspruch nehmen können. Im Gegensatz dazu ist ein Competitor dadurch gekennzeichnet, dass die Kunden einer Unternehmung deren Leistungen „weniger“ schätzen, wenn sie auch die Leistungen des Competitors in Anspruch nehmen können. Somit stellt der Complementor das Spiegelbild des Competitors dar.

Vor diesem Hintergrund ist es für die Unternehmen der Gesundheitsbranche wesentlich, bei der Gestaltung von Digitalisierungsmöglichkeiten in dieser paradoxen Struktur von Kooperation und Konkurrenz die richtige Balance zwischen Offenheit gegenüber den anderen



Die Frage der Digitalisierung kann sich für Krankenhäuser auch zur Existenzfrage entwickeln.

Dr. Uwe Günther



Probieren Sie es aus: **Health&Care Management** liefert Ihnen essentielle Informationen, wertvolle Anregungen und praktische Hilfen für die täglichen Herausforderungen im Gesundheitswesen.

Testen Sie uns im Miniabo:  
• 3 Ausgaben **Health&Care Management**

Sichern Sie sich gleich Ihr Miniabo  
[www.hcm-magazin.de/aboshop](http://www.hcm-magazin.de/aboshop)

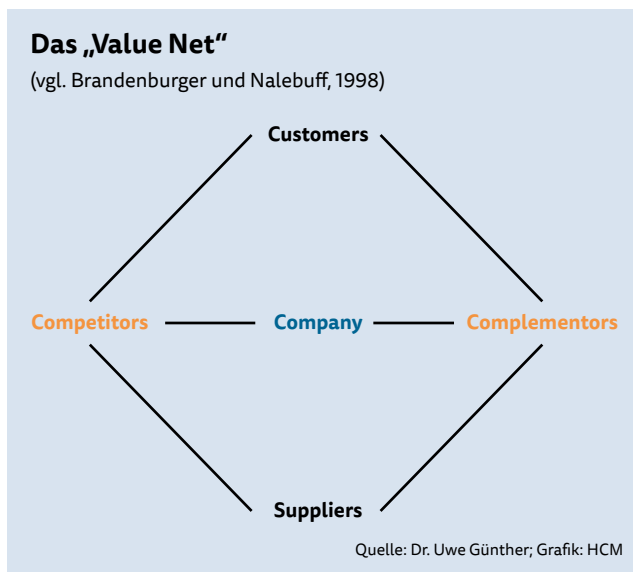


Abb. 2: Das „Value Net“ (in Anlehnung an Brandenburger und Nalebuff 1998).

Leistungserbringern als potenziellen Partnern sowie Abgrenzung des eigenen Leistungsprofils gegenüber dem Markt zu finden.

### Gestaltung von Digitalisierungspartnerschaft zwischen Gesundheitseinrichtungen

Eine große Mehrheit der Unternehmen versucht über Kooperationen die Digitalisierung des eigenen Geschäfts voranzutreiben. Nach einer repräsentativen Befragung des Digitalverbandes Bitkom Research geben rund vier von fünf Unternehmen (78 Prozent) in Deutschland an, dass sie Partnerschaften mit anderen Unternehmen aus der Digitalwirtschaft oder klassischen Branchen eingegangen sind, um die digitale Transformation zu beschleunigen.

Die beiden wichtigsten Gründe für diese Zusammenarbeit sind der Wissenstransfer ins eige-

ne Unternehmen (48 Prozent) sowie die Kostensenkung (45 Prozent). Mit deutlichem Abstand folgen als Motive, neue Märkte (27 Prozent) bzw. Kundengruppen (21 Prozent) zu erschließen. Nur rund jedes fünfte Unternehmen gibt an, durch die Kooperationen neue Produkte oder Dienste entwickeln (20 Prozent) oder die Kräfte im Wettbewerb bündeln (18 Prozent) zu wollen.

Die Liste der inhaltlichen Möglichkeiten bei der Gestaltung von Digitalisierungspartnerschaften ist dabei groß: Mobile Dokumentation direkt am Krankenbett, Optimierung der Leistungsanforderung, enge Verzahnung zwischen OP, Intensivstation und Station, weil der Fortschritt einer Operation in Echtzeit für alle Beteiligten sichtbar ist, Unterstützung durch Fachexperten, die via Telepräsenz (z.B. Videotelefonie) hinzugezogen werden. Es werden nicht nur grundlegende Veränderungen der Versorgungsprozesse möglich, sondern insbesondere auch neue, verteilte Versorgungskonzepte.

Dadurch, dass die Patientenakten oder vielmehr die Daten zu einem Patienten an beliebig vielen Orten gleichzeitig verfügbar gemacht werden können, sind kooperative Versorgungsformen realisierbar, bei denen jeder Beteiligte genau das macht, worauf sie oder er spezialisiert ist. Die Experten für Intensivmedizin bleiben „stationär“, können trotzdem in kritischen Phasen die Behandlung in einem entfernten Krankenhaus ohne Zeitverzug unterstützen. Der Patient muss für diese Phase der Behandlung nicht verlegt werden. Die Entscheidung, ob eine Verlegung in ein Haus mit Spezialisierung erfolgen muss, kann durch ein Telekonsil getroffen werden, so dass Patienten zielgenau und entsprechend ihrer individuellen Risiken versorgt werden. Durch ein kooperatives Telemonitoring mit nachbehandelnden niedergelassenen Ärzten können Risiken erkannt und kompensiert werden und damit im Interesse der Patienten und der Krankenhäuser Wiederaufnahmen verhindert werden.

Die genannten Beispiele sind keine Zukunftsvisionen, sondern werden bereits heute in Einzelprojekten und im Rahmen von Spezialverträgen umgesetzt.

Ein kleines Krankenhaus, das über Kooperationen mit interessanten Partnern in digitalen Konferenzen und Konsilen den Zugang zu weiteren Fachexperten bietet, ist für Berufseinsteiger attraktiver, als ein fachlicher Austausch, der

## Quellen und weiterführende Informationen

- Enzyklopaedie der Wirtschaftsinformatik (2017) Bimodale IT [05.12.2017].
- Brandenburger A. M. und Nalebuff B. J. (1998) Coopetition, Currency Doubleday. New York, NY, USA.
- Bitkom Research (2017) Unternehmen versuchen Digitalisierung gemeinsam zu meistern [26.01.2017].
- Das Krankenhaus: Stichwort: Digitalisierung – Digitalisierung als gesellschaftliches Phänomen.

sich auf Briefe und Faxe bzw. einzelne Kongresse beschränkt.

Die Frage der Digitalisierung kann sich für Krankenhäuser auch zur Existenzfrage entwickeln. Wer die Anforderungen des IT-Sicherheitsgesetzes nicht erfüllt und dann auch noch zufällig ins Visier einer Cyber-Attacke gerät, kann in große Schwierigkeiten geraten. Schon moderate Ausfälle können zu finanziellen Schäden im siebenstelligen Bereich führen. Patienten wählen Krankenhäuser auch danach aus, wie sicher sie diese empfinden egal, ob es um Hygienesicherheit oder IT-Sicherheit geht. Krankenhäuser, denen es nicht gelingt, digitale Kooperationsbeziehungen aufzubauen, werden zum einen dem Patienten spürbar schlechtere Serviceleistungen bieten und zum anderen nicht an den sich bildenden Netzwerken beteiligt sein. Erst über den Einsatz von Informationstechnik lassen sich auch völlig neue Versorgungskonzepte realisieren, die eine wohnortnahe Unterbringung mit der Hinzuziehung von Fachexperten verbinden. Und nicht zuletzt wird nur ein sinnvoller Einsatz der Informationstechnik inklusive einer Überarbeitung der Versorgungsprozesse

die wachsenden Belastungen des demografischen Wandels kompensieren können.

### Was ist bei Digitalisierungspartnerschaften wesentlich zu berücksichtigen?

Kooperationen werden in Zeiten von Digitalisierung, immer kürzeren Produkt- und Leistungsangebotszyklen sowie datengetriebenen Geschäftsmodellen zu einem wesentlichen Erfolgsfaktor für Unternehmen der Gesundheitsbranche aller Größenordnungen.

Wesentlich bei der Suche nach Kooperationspartnern ist, dass neben den beabsichtigten inhaltlichen Zielsetzungen, wie insbesondere die Sicherstellung von Wissenstransfers, die Erlangung von Kostensenkungen, die Erschließung neuer Märkte sowie die Gestaltung neuer Geschäfts- und Leistungsangebote, ein Minimalbestand an geteiltem Werteverständnis, Hintergrundwissen und Selbstverständlichkeiten besteht, auf den sich die Kooperationspartner verlassen können. Nur so gelingt eine dauerhafte und erfolgsversprechende Zusammenarbeit in einem nach wie vor wettbewerblichen und von Ressourcenknappheit geprägtem Umfeld.

### Dr. Uwe Günther



Partner Curacon GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft sowie Geschäftsführer Sanovis GmbH,  
**Kontakt: Uwe. Guenther@sanovis.com**

Bild: Curacon

# HERBST 2020

## Jetzt mehr erfahren!

**ONLINE-IMPULSTAG  
FOKUS MANAGEMENT**

by

**Health&Care  
Management**

[www.hcm-magazin.de/FokusManagement](http://www.hcm-magazin.de/FokusManagement)

# Tonangebend