

Spielfeld Gesundheitsmarkt: kooperieren oder konkurrieren?

Referat von Dr. rer. pol. Heinz Locher
SOL-Business Event 2012
Bern, 6. Februar 2012

Inhaltsübersicht

1. Vorbemerkungen
2. Gibt es im schweizerischen Gesundheitssystem überhaupt Märkte?
3. Coopetition - Kooperation unter Konkurrenten
4. Branchenverbände als typische Ausdrucksform von Coopetition
5. Coopetition für unternehmerische Teilfunktionen
6. Joint ventures (Gemeinschaftsunternehmen)
7. Die integrierte Versorgung + Clusters als Grenzfälle / Sonderformen der Coopetition
8. Schlussfolgerungen und Empfehlungen

1. Vorbemerkungen

- **Entwicklung des Themas am Beispiel des Gesundheitssystems**
- **Darstellen typischer Formen von Coopetition ***
- **Präsentation von Schlussfolgerungen und Empfehlungen**

- **HINWEIS: Die sinngemässe Uebertragbarkeit auf andere Bereiche und Wirtschaftszweige ist problemlos möglich**

* Die Wortschöpfung « Coopetition » wird Ray Noorda zugeschrieben, dem Gründer des Netzwerk – Softwareherstellers Novell, Quelle: The Electronic Business Buyer

2. Gibt es im schweizerischen Gesundheitssystem überhaupt Märkte?

Der hybride Charakter des schweizerischen Gesundheitssystems - Vermischung von markt- und planwirtschaftlichen Elementen

Staats-/Planwirtschaftlich	Marktwirtschaftlich
Spitalplanung, Leistungsaufträge	Vielzahl zugelassener Leistungserbringer
Kontrahierungszwang für Krankenversicherer gegenüber Leistungserbringern	Vielzahl zugelassener Krankenversicherer
	Freie Wahl der Leistungserbringer (mit Ausnahmen)
Weitgehende Nichtanwendung des Kartellgesetzes im KVG-Bereich	
Verbot der Publikumswerbung für verschreibungspflichtige Medikamente	

2. Gibt es im schweizerischen Gesundheitssystem überhaupt Märkte?

Märkte und Wettbewerb im schweizerischen Gesundheitssystem

Wettbewerb zwischen	Gegenstand des Wettbewerbs
Krankenversicherern	Verkauf von Versicherungsprodukten
Leistungserbringern	Gewinnung von Patienten + Personal
Produzenten	Verkauf von Produkten + Dienstleistungen
Ausbildungsstätten	qualifizierte Studierende + Dozierende
Forschungseinrichtungen	qualifizierte Forschende, Forschungsmittel
Forschenden	Anerkennung in der « scientific community »
Arbeitskräften	attraktive Arbeitgeber

2. Gibt es im schweizerischen Gesundheitssystem überhaupt Märkte?

Fazit:

Trotz überdurchschnittlich intensiver Reglementierung (Gesetzgebung) und Regulierung (Anwendung der Gesetzgebung auf konkrete Situationen) bestehen im schweizerischen Gesundheitssystem verschiedene Märkte, auf denen Wettbewerb herrscht und die sich dadurch grundsätzlich für Coopetition eignen

3. Coopetition – Kooperation unter Konkurrenten

3.1 Begriffliches

- Coopetition als Sonderform strategischer Allianzen: Einschränkung auf die Beziehungen zwischen Wettbewerbern (horizontale Kooperation auf der gleichen Wertschöpfungsstufe)
- Teil der Unternehmungsstrategie: Erreichung strategischer Ziele durch Kooperation mit Mitbewerbern in spezifischen Bereichen
- **Wesentlich: In den meisten unternehmerischen Funktionen herrscht Konkurrenz, nur in den definierten Funktionen mit Coopetition Zusammenarbeit**

3. Coopetition – Kooperation unter Konkurrenten

3.2 Motiv

- Erwartung, dass der Nutzen bei Coopetition höher ausfällt als beim Alleingang
 - Minimierung von Risiken
 - Beschleunigung von Prozessen
 - Sicherung der Interoperationalität (z.B. im ITC-Bereich)
-
- Reaktion auf rasche technologische Entwicklungen, regulatorischen Druck, Entwicklungen auf der Marktgegenseite

3. Coopetition – Kooperation unter Konkurrenten

3.3 Coopetition als Charakteristikum einer Entwicklungsphase von Unternehmungen und Branchen

- Pionierphase – Organisationsphase – Integrationsphase – Öffnungsphase / Virtualisierung
- Gesundheitssystem als Cottage-Industrie
- Coopetition verhältnismässig wenig verbreitet – im Unterschied zu Automobilindustrie, Informatik- und Kommunikationsindustrie, Bankwesen

4. Branchenverbände als typische Ausdrucksform von Coopetition

4.1 Auftrag

- gemeinsame Interessewahrung
- Einflussnahme auf Gesetzgebung und Politik
- Festlegen von Normen und Branchenstandards (Sonderform der Interoperationalität, z.B. im e-Health-Bereich)

4.2 Erfolgsfaktor

- Verband als „demilitarisierte Zone“ (Originalzitat eines Vorstandsmitglieds eines Verbandes)

4.3 Spezifische Risiken

- fehlende Fähigkeit, zwischen den Ebenen des Verbandes und den Ebenen, auf denen weiterhin Wettbewerb herrscht, zu unterscheiden
- ungleiche Grössenverhältnisse – ungleiche Interessenlagen
- illoyales Verhalten einzelner Mitglieder

4. Branchenverbände als typische Ausdrucksform von Coopetition

Alliance des **Allianz**
 assureurs **Schweizer**
 maladie suisses **Krankenversicherer**
 Unione degli **Krankenversicherer**
 assicuratori
 malattie svizzeri

1 Standards / Branchenpolitik	
ASK: GM / Helsana / Sanitas	Politik und Gesetzgebung
	Branchenprojekte , Tarifstrukturen
2 Leistungseinkauf - Tarifverträge	
Helsana/Sanitas/KPT: HSK	Tarifverträge
GM: tarifsuisse	Preisverhandlungen
3 Versicherungsprodukte	
Jeder Versicherer individuell	Versicherungsverträge

4. Branchenverbände als traditionelle Ausdrucksform von Coopetition

Coopetition zwischen einzelnen konkurrierenden Verbänden = Coopetition 2. Grades



Varianten:

- « Getrennt marschieren, vereint schlagen »: Interpharma – VIPS – SGCI
- « Vielfalt in der Einheit »: H+, FMH

5. Gemeinsam wahrgenommene unternehmerische Teilfunktionen

5.1 Auftrag

- **Kontraktuelle** Lösung
- Limitierung von Risiken und Kosten
- Nutzen von Skalenerträgen

5.2 Erfolgsfaktor

- klare Abgrenzung zwischen Wettbewerbsebene und Ebene der Coopetition

5.3 Spezifische Risiken

- fehlende Fähigkeit, zwischen den Ebenen zu unterscheiden
- ungleiche Größenverhältnisse – ungleiche Interessenlagen
- illoyales Verhalten einzelner Partner

5. Gemeinsame wahrgenommene unternehmerische Teilfunktionen

BEISPIELE

Gemeinsamer Leistungseinkauf durch Krankenversicherer

HSK: Helsana / Sanitas / KPT für Tarifvereinbarungen

Gemeinsamer Leistungseinkauf durch Spitäler:

ohne professionellen Partner: Coopetition?/ mit professionellem Partner: Kundenverhältnis?



Langjährige Erfahrung zählt sich aus:
Die **HOREGO** ist Ihr kompetenter Partner im Einkauf.

Porträt

Die **HOREGO** ist eine unabhängige Einkaufszentrale für die Gastronomie, Hotellerie, für Heime, Spitäler und Ausbildungsstätten. Wir vernetzen über 700 Betriebe mit Lieferanten aller wichtigen Bereiche.

5. Gemeinsame wahrgenommene unternehmerische Teilfunktionen

BEISPIELE

© The Financial Times Ltd 2012

January 30, 2012 5:30 pm

Pharma alliance to tackle neglected diseases

By Andrew Jack in London

A dozen drug companies have joined forces to tackle 17 “neglected tropical diseases”, with the aim of eliminating five of them by the end of the decade.

6. Joint ventures (Gemeinschaftsunternehmen)

6.1 Auftrag

- **Institutionelle** Lösung
- Limitierung von Risiken und Kosten
- Nutzen von Skalenerträgen

6.2 Erfolgsfaktor

- klare Abgrenzung zwischen Wettbewerbsebene und Ebene des joint ventures

6.3 Spezifische Risiken

- fehlende Fähigkeit, zwischen den Ebenen zu unterscheiden
- ungleiche Größenverhältnisse – ungleiche Interessenlagen
- illoyales Verhalten einzelner Partner

6. Joint ventures (Gemeinschaftsunternehmen)

CITY NOTFALL AG
BUBENBERG PLATZ 10
3011 BERN
031 376 70 00

→ LAGEPLAN | → EMPFEHLEN



PORTRAIT

Die City Notfall AG wurde konzipiert als Anlaufstelle für medizinisch dringliche Konsultationen. Als Walk-In Praxis ist der City Notfall täglich von 07:00 - 22:00h geöffnet. Walk-In bedeutet, dass man jederzeit ohne vorherige Anmeldung kommen kann.

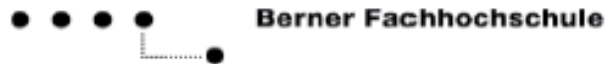


Insel



Sonnenhof

6. Joint ventures (Gemeinschaftsunternehmen)



Master of Science Hebamme

Die Berner Fachhochschule plant **in Koordination mit anderen Fachhochschulen Gesundheit** einen Masterstudiengang Hebamme

ZHAW Zürcher
Hochschule für
Angewandte
Wissenschaften
Gesundheit
Winterthur

Master of Science für Hebammen

Informationen zu diesem Studiengang folgen sobald als möglich.

(Kurzausschreibung)

6. Joint ventures (Gemeinschaftsunternehmen)

Aargauische Fachschule für Anästhesie-, Intensiv- und Notfallpflege

Die beiden bisherigen Weiterbildungsanbieter im Kanton Aargau, die Kantonsspitäler Aarau AG und Baden AG, haben sich im Jahre 2008 aufgrund der neuen Bildungssystematik entschlossen, gemeinsam eine Fachschule zu gründen, die afsain. Beide Institutionen können in Bezug auf die Weiterbildung von Pflegenden in Anästhesie-, Intensiv- und Notfallpflege auf eine langjährige Erfahrung zurückblicken.

7. Die integrierte Versorgung + Clusters als Grenzfälle / Sonderformen der Coopetition

7.1 Integrierte Versorgung

7.1.1 Auftrag

- *Vertikale* Integration von Diagnose und Behandlung / Rehabilitation

7.1.2 Integrierte Versorgung als Grenzfall

- niedergelassene Ärzte, Spitäler und Rehabilitationseinrichtungen sind zumindest teilweise Konkurrenten, zum Teil aber auf unterschiedlichen Wertschöpfungsstufen tätig (vgl. 3.2 Begriff Coopetition)

7.1.3 Spezifische Risiken

- ungleiche Grössenverhältnisse = ungleiches Potential zum Tragen von Risiken
- weitgehendes Fehlen geeigneter Tarifsysteme

7. Die integrierte Versorgung + Clusters als Grenzfälle / Sonderformen der Coopetition

7.2 Clusters (Netzwerke von Produzenten, Lieferanten, Dienstleistern, Ausbildungsstätten usw.)

7.2.1 Auftrag

- Nutzen von Synergien in einem bestimmten Wirtschaftsbereich und geografischen Raum anhand von Wertschöpfungsketten

Beispiel: **Medical Cluster**

(vgl. M. E. Porter, The Competitive Advantage of Nations, New York, Free Press 1990)

7.2.2 Cluster als Grenzfall

- Die Partner sind zwar zumindest teilweise Konkurrenten, zum Teil aber auf unterschiedlichen Wertschöpfungsstufen tätig

7.2.3 Spezifische Risiken

- ungleiche Grössenverhältnisse = ungleiches Potential zum Tragen von Risiken
- Nutzenassymetrie

8. Schlussfolgerungen und Empfehlungen

In welchen unternehmerischen Situationen kann Coopetition ein geeignetes Instrument sein?

- Tempo, « time to market »
- Erreichen einer kritischen Grösse
- Stärkung der Stellung gegenüber andern Mitbewerbern *
- Reaktion auf Entwicklungen auf der Marktgegenseite «
- Stärkung des politischen Einflusses, Abwehr von Regulierungen
- Kostensenkung
- Risikominimierung

* Cave: Kartellgesetzgebung

8. Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Voraussetzungen

- Je eigene klare Strategie der Beteiligten
- Coopetition ist keine Strategie, sondern ein Mittel zur Strategiejumsetzung
- Explizite, schriftlich festgehaltene Absichtserklärung und Zielsetzung
- Keine einseitige Nutzenverteilung

8. Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Erfolgsfaktoren

- Klare Regeln
- Offenheit
- Vertrauen
- Loyalität

- gut entwickelte Diskussionskultur

- Ausstieg soll ohne « katastrophale » Folgen möglich bleiben

HAUSAUFGABE

Nehmen Sie die heutige Präsentation zum Anlass, um in Ihrem eigenen Bereich das Potential für Coopetition zu identifizieren und neue Ideen für solche zu generieren.

Nähere Angaben zu Risiken und Nebenwirkungen finden Sie bei

