

Sind Technologiepartnerschaften ein Erfolgsmodell für Krankenhäuser?

Gemeinsam geht es besser



Bild: Gorodenkoff/stock.adobe.com

Technologiepartnerschaften bieten Krankenhäusern die Möglichkeit, sich langfristig an einen Partner zu binden und dabei an innovativen Entwicklungen teilzuhaben.

Technologiepartnerschaften ermöglichen Krankenhäusern langfristige Kooperationen mit Unternehmen, die für sie maßgeschneiderte Beschaffungslösungen entwickeln. Diese Partnerschaften wurden nun im Rahmen einer Evaluation untersucht – mit erfolgversprechendem Ergebnis: Krankenhäuser profitieren von dem hohen Transfer technologischen und strategischen Know-hows.

Bei Investitionen in die technische Ausstattung und die IT müssen Krankenhäuser zahlreiche Aspekte berücksichtigen: etwa die Finanzierung, Wartungskosten, eine bedarfsgerechte administrative Geräteausstattung und den administrativen Aufwand für Beschaffungen. Durch Technologiepartnerschaften können Krankenhäuser von maßgeschneiderten Beschaffungslösungen profitieren, die

Unternehmen individuell für sie entwickeln. Die PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH (PD) hat in einer ‚Evaluation von Technologiepartnerschaften‘ untersucht, ob diese ein zukunftsweisendes Modell für Krankenhäuser sind.

Eine Technologiepartnerschaft im Sinne der PD-Untersuchung ist eine langfristige, vertraglich geregelte Zusammenarbeit zwischen zwei Partnern – einem Krankenhaus und einem Hersteller oder einem Dienstleistungsunternehmen. Diese umfasst mindestens die Beschaffung oder Bewirtschaftung von Medizin- oder Labortechnik oder medizinischer IT. Typischerweise gliedern sich die Leistungsbestandteile in einen größeren Projektumfang ein.

Für die Evaluation wurden zehn Vertreter aus dem strategischen Management von Krankenhäusern, sechs (juristische oder technische) Beratungsunternehmen sowie 14 Hersteller bzw. Dienstleistungsunternehmen mittels eines standardisierten Fragebogens befragt. Die Teilnehmer waren an der Umsetzung oder Ausschreibung von mindestens einer und durchschnittlich 5,4 Technologiepartnerschaften beteiligt und verfügen daher über ein besonderes Know-how in diesem Bereich. Ziel der Untersuchung war es, herauszufinden, ob die bestehenden Technologiepartnerschaften in der Praxis erfolgreich sind.

Ausschreibungsverfahren nach Projektvolumen

in Mio. Euro

Datenbasis: Alle Teilnehmenden (n = 25)



Abb. 1: Das Vergabeverfahren sollte sorgfältig ausgewählt werden. Je größer das Projektvolumen, desto eher eignet sich der wettbewerbliche Dialog.

Bild: PD

Um ein besseres Verständnis für existierende Technologiepartnerschaften in der deutschen Krankenhauslandschaft zu erzeugen, wurden zunächst allgemeine Informationen erfasst, die Aufschluss über die Rahmenbedingungen und die Ausgestaltung aktueller Partnerschaftsprojekte liefern. Der Fokus der Befragung lag auf der Evaluation der Ausschreibungsverfahren, sofern es sich um Krankenhäuser in öffentlicher Trägerschaft handelte, sowie der praktischen Umsetzung.

Strategische Aspekte im Vordergrund

Die Befragung hat gezeigt, dass auch Beratungs- und Schulungsleistungen sowie Innovationen Bestandteil fast jeder Partnerschaft sind. Das zeigt sehr deutlich, dass es im Wesentlichen strategische Aspekte sind, die Krankenhäuser zum Abschluss motivieren. Während fast drei Viertel der befragten Häuser (70 Prozent) das Standardisierungs- und

Innovationspotenzial sowie den erhöhten Service als Hauptgründe anführten, überwogen lediglich bei einem knappen Drittel (30 Prozent) finanzielle Aspekte wie eine verbesserte Finanzplanungssicherheit und der Abbau des Investitionsstaus. Die typische Laufzeit einer Technologiepartnerschaft liegt zwischen acht und zehn Jahren, was dem durchschnittlichen Lebenszyklus vieler medizin- oder labortechnischer Geräte entspricht. Dabei zeigen die Ergebnisse der Befragung Unterschiede bei der Einbeziehung des Projektvolumens: Bei einem Volumen von über 30 Millionen Euro wurden vorzugsweise zehn Jahre Vertragslaufzeit angesetzt (57 Prozent), während die Laufzeit bei Projekten mit einem Volumen von zehn bis 30 Millionen Euro tendenziell acht Jahre betrug (60 Prozent). Bei einem Drittel der bewerteten Technologiepartnerschaften wurde zudem eine Verlängerungsoption vereinbart, die den Krankenhäusern noch mehr Flexibilität zum Projektende ermöglichen soll. Die Höhe des Projektvolumens spielt tendenziell auch bei der Wahl des Vergabeverfahrens eine Rolle (siehe Abb. 1). Bei einem Volumen von über 30 Millionen Euro wurde in hohem Maße (86 Prozent) der wettbewerbliche Dialog gewählt. Für kleinere Technologiepartnerschaften (Projektvolumen zwischen fünf und 30 Millionen Euro) wurden

Zufriedenheit mit der Umsetzung

Datenbasis: Krankenhäuser und herstellende Unternehmen (n = 19)

Sehr zufrieden Zufrieden Neutral Unzufrieden Sehr unzufrieden



Abb. 2: Erfolgsmodell Technologiepartnerschaft: Beide Partner zeigen eine hohe Zufriedenheit mit der Umsetzung.

Bild: PD



Die Grenzen zwischen Medizintechnik und IT sind fließender geworden, eine Vernetzung wird immer wichtiger. Grundvoraussetzung ist eine Interoperabilität der Systeme, die sich durch eine Standardisierung des Gerätebestands erreichen lässt.

Bild: Elnur/stock.adobe.com

mehrheitlich ausgewählte Partnerunternehmen im Verhandlungsverfahren angesprochen, während Partnerschaften mit geringerem Volumen ausschließlich im offenen Verfahren ausgeschrieben wurden. Dabei gaben nahezu drei Viertel der Befragten (70 Prozent) an, mit dem gewählten Vergabeverfahren

zufrieden gewesen zu sein. Bei den Krankenhäusern waren es sogar fast alle (90 Prozent) – sie bewerteten insbesondere die Verhandlungs- und Dialogergebnisse (70 Prozent) und die erzielten Angebotspreise (50 Prozent) positiv. Als herausfordernd wurden dagegen die Wahl und Dauer des Verfahrens (30 Pro-

zent) empfunden. So hat die weit überwiegende Mehrzahl der befragten Krankenhäuser (80 Prozent) dafür externe Unterstützungsleistungen wie Rechtsberatung oder Projektsteuerung in Anspruch genommen.

Technologiepartnerschaften sind komplex

Für die Umsetzung der Partnerschaften hat eine hohe Anzahl der Hersteller (91 Prozent) Leistungen an andere Unternehmen übertragen, meist über Subunternehmensvertreger. Dies zeigt die Komplexität von Technologiepartnerschaften, im Rahmen derer alle Beteiligten in hohem Maße strategisch denken müssen. Eine flexible Vertragsgestaltung ermöglicht die Einbindung von Drittanbietern, was für die Erfüllung des medizinischen Bedarfs unabdingbar sein kann. Dabei kommen verschiedene Vertragsstrukturen und Finanzierungsmodelle in Betracht. Neben Kaufverträgen wurden bei den bewerteten Partnerschaften Miet-, Leasing-

Herausforderungen bei der Umsetzung

Datenbasis: Alle Teilnehmenden (n = 29)

■ Beratende ■ Krankenhäuser ■ Herstellende

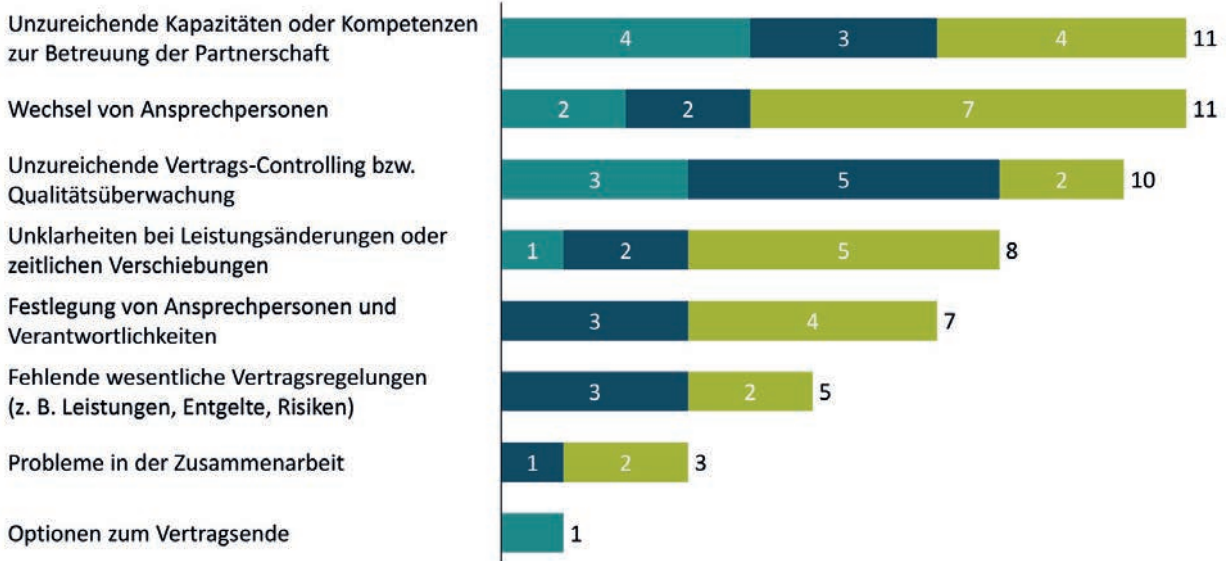


Abb. 3: Technologiepartnerschaften bieten zwar Chancen, stellen alle Beteiligten aber auch vor Herausforderungen.

Bild: PD

oder Pay-per-Use-Verträge gewählt, in der Regel kombiniert mit Wartungsverträgen. Pay per Use kam jedoch bei den evaluierten Partnerschaften vergleichsweise seltener zum Einsatz und scheint somit nicht für alle Partnerschaften geeignet zu sein. Eine Abhängigkeit zwischen bestimmten Vertragsstrukturen und Leistungsbereichen konnte nicht festgestellt werden.

Um Technologiepartnerschaften in der Praxis bewerten zu können, ist die Zufriedenheit der Partner einer der wichtigsten Indikatoren. Die Befragung zeigt hier ein eindeutiges Ergebnis: Die Zufriedenheit in der Umsetzung von Technologiepartnerschaften ist bei beiden Partnern hoch bis sehr hoch (siehe Abb. 2). Die Krankenhäuser bewerteten vor allem die eingebrachten Innovationen, die organisatorische Zusammenarbeit und die erreichten hohen Geräteverfügbarkeiten als besonders positiv.

Dass beide Seiten profitieren, ist eine zwingende Voraussetzung für eine dauerhaft gelingende Zusammenarbeit. Dazu trägt auch eine hohe Flexibilität aller Beteiligten im Laufe der Partnerschaft bei. Zwei Drittel der befragten Krankenhäuser gaben zum Beispiel an, im Laufe des Projekts kostenwirksame Leistungsänderungen vorgenommen zu haben. Möglich ist dies durch vertragliche Mechanismen wie der Festlegung von Budgets, die den Partnern einen definierten Spielraum geben, oder auch durch die Einrichtung fachbezogener Entscheidungsgremien.

Abhängigkeit vermeiden

Nichtsdestotrotz birgt ein solches Vorhaben auch Herausforderungen und Risiken (siehe Abb. 3): Die Vertreter der Krankenhäuser sahen die größte

Herausforderung in der Umsetzung eines ausreichenden Vertragscontrollings. In diesem Zusammenhang gilt es, die Abhängigkeit vom Partner nicht zu groß werden zu lassen und die Fachkenntnisse beim eigenen Personal zu erhalten. Die Partnerunternehmen empfanden vor allem den Wechsel von Ansprechpersonen beim Auftraggeber als herausfordernd. Für die befragten Beratungsunternehmen schließlich lag das größte Risiko in den unzureichenden Kapazitäten oder Kompetenzen bei der Betreuung der Partnerschaft. Insgesamt zeigen die Ergebnisse der Evaluation: Wer einmal eine Technologiepartnerschaft durchgeführt hat, hält diese Beschaffungsvariante für ein Erfolgsmodell. Darüber herrschte unter den Befragten nahezu Einstimmigkeit (96 Prozent). Begründet wurde diese Einschätzung unter anderem mit dem hohen Transfer technologischen und strategischen Know-hows aus der Industrie an das Krankenhaus und die daraus resultierende Zukunftsfähigkeit. Weiteres Potenzial für Technologiepartnerschaften wird insbesondere in den Bereichen IT sowie Medizin- und Labortechnik gesehen. ■

Evaluation von Technologiepartnerschaften:

- **Leitfrage:** Haben sich Technologiepartnerschaften in der Praxis bewährt?
- **Ziele:**
 - Sammlung umfassender Erkenntnisse zu Technologiepartnerschaften
 - Bewertung der Vergabeverfahren und der Projektdurchführung
 - Identifikation von Chancen und Herausforderungen aus der Praxis
- **Methodik:** Interviews und schriftliche Befragung mittels eines standardisierten Fragebogens
- **Befragungszeitraum:** September 2020 bis März 2021
- **Teilnehmer:** 30
Vertreter aus Krankenhäusern, herstellenden und dienstleistenden Unternehmen sowie Berater mit Erfahrungen in der Ausschreibung und Umsetzung mindestens einer Technologiepartnerschaft

Die Studie ist als Präsentation unter www.pd-g.de/assets/Projektreferenzen/201029_Evaluation_Technologiepartnerschaften_Ergebnisse.pdf erhältlich. In der PDF sind alle Ergebnisse der Evaluation strukturiert dargestellt.

Kontakt

PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH
David Hanstedt
Thomas Bösel
Vivian Fischer
Friedrichstraße 149
10117 Berlin
Tel.: +49 30 257679-0
david.hanstedt@pd-g.de
thomas.boesel@pd-g.de
vivian.fischer@pd-g.de
www.pd-g.de