

Wie digitale Gesundheitslösungen Strategie und Angebot beeinflussen

Investitionen in AAL-Technologien schaffen Werte für die Gesundheits- und Pflegebranche

Gesundheitsversorgung und Pflege unserer Senioren stehen in den kommenden Jahren vor grossen Veränderungen; Bedürfnisse, Altersstruktur und neue Produkte und Dienstleistungen in diesem Markt verändern sich rasant. Vor allem die digitalen Angebote mit neuen Funktionalitäten, die teilweise immer und überall verfügbar sind, bieten bisher unbekannte Möglichkeiten und erlauben es Prävention, Diagnose, Therapie und Betreuung neu zu denken. Das Ziel gesund, sicher und mit hohem Wohlbefinden – und dies möglichst lange in den eigenen vier Wänden – zu altern, rückt in greifbare Nähe. Massgeschneiderte statt standardisierte Lösungen werden möglich. Das klassische Altersheim, die Art und Weise der heutigen Leistungserbringung und das Spektrum dieser Leistungen sind Auslaufmodelle. Investitionen in diese antiquierten Lebens- und Geschäftsmodelle könnten sich betriebswirtschaftlich mittelfristig als unsinnig herausstellen.

Neue Technologien in der institutionellen Betreuung orientieren sich schon jetzt an den zukünftigen Bedürfnissen zukünftiger Kunden. Abgerechnet wird aber durch Krankenkassen anhand staatlicher Vorgaben und basierend auf traditionellen Modellen, wie Gesundheit und Wohlbefinden angeboten, erbracht und abgerechnet werden sollen. Die Digitalisierung und die technologischen Möglichkeiten machen Gesundheit und Wohlbefinden zu einem viel besseren, viel individualisierterem und viel zugänglicherem

Gut. Wir alle werden über kurz oder lang zu Senioren. Wir sind gewohnt neue Technologien zu nutzen, möchten ihre Segnungen erfahren und sind bereit dafür wertbasiert zu zahlen.

Die Veränderungen der Digitalisierung antizipieren

Alle Entscheidungsträger – insbesondere jene der Gesundheitsversorgung, der Alters- und Pflegeeinrichtungen – sind gefordert, die Verände-

rungen der Digitalisierung zu antizipieren und Ihre Visionen und Planungen daran auszurichten. Digitale Technologien werden nämlich immer mehr zum wichtigen Treiber des Erfolges – neben der Bewirtschaftung des Betreuungspersonals und des räumlichen Angebotes. Eine der grössten Unbekannten bei solchen Planungen im Pflegekontext von Senioreneinrichtungen sind regelmässig die Einschätzungen darüber, wie neue Technologien und digitale Leistungen den Gesundheits- und Pflegealltag der Zukunft sys-



tematisch verändern werden. In vielen Institutionen sind die Entscheidungsträger nicht optimal vorbereitet, Investitionsentscheide vor dem Hintergrund der anstehenden enormen strukturellen Veränderungen optimal zu treffen. Das erforderliche technische und betriebswirtschaftliche Know-how und Kenntnisse darüber, was die Entwicklungen sind und was sie bedeuten werden, sind eher fragmentarisch.

Damit sind Planungen, insbesondere bezüglich des optimalen Technologie-Einsatzes, häufig unbedarft. Viele – auch wichtige – Entscheidungen, z.B. über Neubau oder Renovation, Sicherheitskonzepte, Sortimentspolitik, Implementierung von digitalen Lösungen und telemedizinischen Angeboten etc. beruhen eher auf diffusen Annahmen, veralteten Wertevorstellungen, einem Defizitbild des Alters und schwammigen politischen Kriterien wie auch unklaren Entscheidungsgrundlagen und Modellen, die nicht-nachvollziehbar «schlechten» Input und ebenso «zweifelhaften» Output generieren. Das Kernproblem besteht oft darin, dass Planungsmethoden zu wenig zur Quantifizierung qualitativer Ziele zwingen. Es ist bequemer, (Investitions-)Entscheide mit markigen Worten, statt mit betriebswirtschaftlicher Präzision zu treffen. Damit sind Wirkung und Nutzen der Entscheide suboptimal.

Werte zu schaffen erfordert die Definition von Zielen und passenden Strategien

Dieses grundsätzliche Problem ist in der Gesundheits- und Pflegebranche offensichtlich. Die zentralen Ziele bezüglich Sicherheit und Wohlbefinden – der zu Pflegenden oder der Bewohnenden im betreuten Wohnen – sind schwierig zu messen. Ohne Masszahlen fehlt dem Management ein wichtiges Steuerelement, sowohl zur betrieblichen Optimierung als auch im Hinblick auf gute Investitionsentscheide. Denn bekanntlich gilt «nur was gemessen wird, wird auch gemanaged und erreicht». Wie können also Investitionsentscheide – in demographisch und regulatorisch rasch ändernden und technologisch turbulenten Zeiten und trotz den Schwierigkeiten der Quantifizierung wichtiger Parameter und der zu verfolgenden Ziele – verbessert werden?

Grundsätzlich zeigt sich die Summe aller vergangenen Investitionsentscheide im Erfolg der jetzigen betrieblichen Tätigkeit. Und dieser Erfolg äussert sich indirekt im Gewinn aber direkt im Wertzuwachs, wobei letzterer schwieriger zu messen ist. Deshalb ist es so wichtig, den zukünftigen Erfolg durch die «richtigen» laufenden Investitionsentscheide zu sichern.

Und natürlich ist der «Erfolg» zu definieren: sind es «nur» die kommerziellen Kennzahlen wie Reingewinn, Umsatzrendite, Personalkostenanteil etc.? Oder bestimmen auch qualitative Elemente (weil subjektiv sehr verschieden bewertet oder wahrgenommen) wie Sicherheit, Wohlbefinden, Wellness, Motivation etc. den Erfolg und werden im Sinne des BSC-Konzeptes (Balanced Scorecard) regelmässig bestimmt und austariert?

Derzeit lässt die rasant voranschreitende Digitalisierung viele Entscheide teilweise in einem dramatisch anderen Licht erscheinen. Halbherzig gemachte Investitionen oder sogar solche in die falsche Technologie können sich rasch als schlecht oder sogar kontra-produktiv entpuppen. Ein Notrufsystem, das von den Betreuern nicht verstanden und nicht eingesetzt wird – ist keines. Ein Kommunikationstool, das instabil ist, ist im besten Fall nur ärgerlich; eine Sturzmeldung, die zwar bewährt, aber erfahrungsgemäss gerade mal nur 20% aller möglichen Sturzmomente abbildet, ist wenig zufriedenstellend. Bereits heute weiss man, dass mit dem Einsatz innovativer Sensortechnik bauliche Anpassungen entfallen können, dass mit Telemonitoring rechtzeitig Interventionen möglich sind oder dass das Personal mit passend Systemen im Notrufbereich effizienter arbeitet.

Mit der DCF-Methode Investitionsentscheide verbessern

Dr. oec. B. Samsinger von der alcare AG ist Spezialist für Grossinvestitionen im Bereich der Pflege und des betreuten Wohnens. Er verweist darauf, dass die Betriebswirtschaftslehre schon vor ca. 30 Jahren den Paradigmawechsel von der Gewinnorientierung zur Wertorientierung vollzogen hat. «Eine Wertschaffung zeigt sich darin, dass sich aus jeglicher ökonomisch relevanter Investition, z.B. in Infrastruktur, Personal, Sicherheitstechnologie etc. ein zukünftiger Cash-flow ableiten lässt. Sind alle auf die Investition bezogenen zukünftigen Einnahmen grösser als die zurechenbaren Ausgaben, so ist eine solche Investition grundsätzlich positiv zu beurteilen». Dieses Instrument ist unter dem Begriff Discounted Cash-flow Rechnung (DCF) gelebter Standard. Vereinfacht ausgedrückt erlaubt die vollständige Aufstellung aller mit einer spezifischen Investition verbundenen zukünftigen Einnahmen und Ausgaben die Beurteilung, ob diese Investition getätigt oder unterlassen werden sollte; und noch besser: sie zeigt den Wertbeitrag, positiv oder negativ, einer Investition. Und die Summe aller aus diesen Investitionen resultierenden zukünftigen Rückflüsse in eine Institution entspricht deren Wert. So angewandt und interpretiert ist diese Methode geeignet, die strategische Führung der Institution zu professionalisieren.

Im Gegensatz zu anderen Methoden erlaubt die DCF-Methode also eine gute Investitionsplanung, die alle relevanten Faktoren einbezieht und alle am Prozess Beteiligten dazu zwingen sollte, im Hinblick auf eine einwandfreie Entscheidung diese zu quantifizieren, selbst wenn dies auf den ersten Blick schwierig erscheint. Eine offensichtliche Schwierigkeit besteht darin, qualitative Grössen, wie beispielsweise Sicherheit und Zufriedenheit der Klienten oder Motivation der Mitarbeitenden, zu bewerten. Diese Bewertung braucht es aber, um auch die auf den ersten Blick «schwammigen» Ziele vergleichbar und in den Managementprozessen abbildbar zu machen. Nur so werden genügend Ressourcen zugeordnet und die Ziele auch erreicht. Andererseits erlaubt die Bewertung es, messbare Grössen zu definieren. Dass beispielsweise eine Investition in ein neues Notrufsystem mannigfaltige Auswirkungen (auch auf andere Investitionen) hat, macht die Beurteilung nicht einfacher. Sie systematisch aufzuzeigen, zu analysieren und zu quantifizieren ist aufwändig – aber gut, nicht zuletzt, weil es dazu zwingt, gesamtheitlich, transparent und nutzenorientiert zu planen. Es ist nicht nur der Charme der Vollständigkeit und Transparenz der DCF-Methode, der überzeugt. Die Planung in wirtschaftlich relevanten Lebenszyklen (statt in buchhalterischen Jahreszyklen), die im Pflegebereich bezüglich Immobilien oft über Jahrzehnte und bezüglich der eingesetzten Technologien über weit mehr als fünf Jahre dauern, verbessert Investitionsentscheide wesentlich.

Dr. oec. Berndt Samsinger, alcare AG



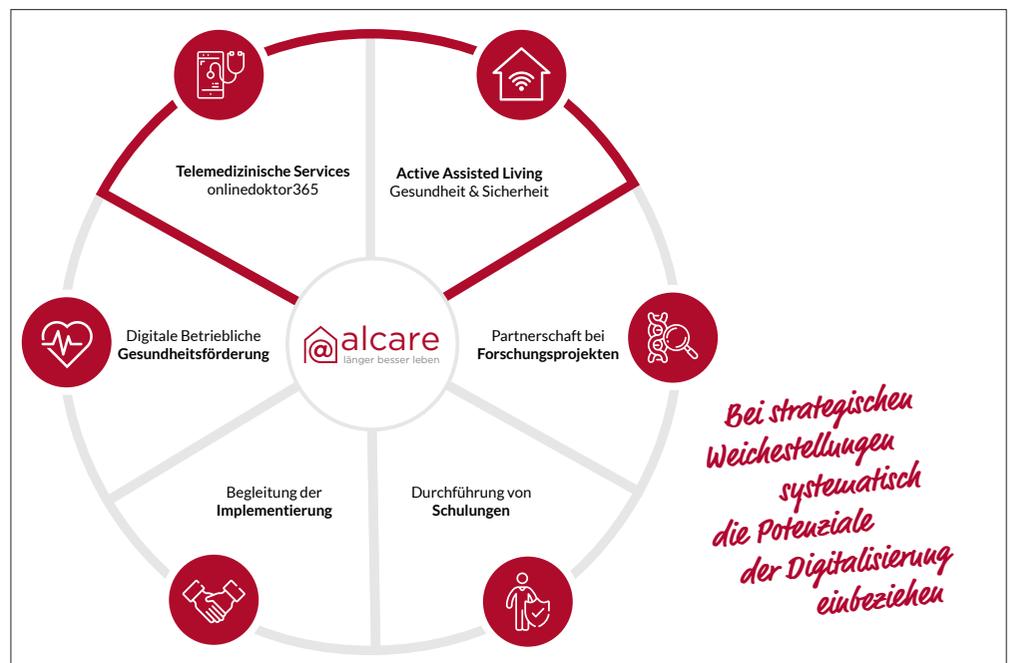
Fundamental veränderte Rahmenbedingungen

Die Digitalisierung bringt es mit sich, dass sich teilweise die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen der Leistungserstellung so (fundamental) ändern, dass der bestehende Ressourceneinsatz völlig neu und effizienter gestaltet werden kann – mit geringeren Kosten und erst noch höherer Zufriedenheit der Betreuten und Betreuenden. Es sollen also alle möglichen Einflüsse der (relevanten) neuen Technologien auf die zukünftige Kostenentwicklung (vor allem bei Personal- und Raumkosten, aber auch bezüglich des Verhaltens der Wettbewerber, geänderter Regularien, weitere Risiken bezüglich Sicherheit und Wohlbefinden) beurteilend bewertet werden. Eine Stärke der DCF-Methode ist es, dass sie es erlaubt, mit einfachen Mitteln wie Excel, unterschiedliche Zukunfts-Szenarien zu modellieren und daraus wesentliche strategische Erkenntnisse zu gewinnen. Im Hinblick auf die vielschichtigen und mannigfaltigen Wirkungen der Digitalisierung ist dies ein besonders attraktives Feature.

Oftmals haben Entscheidungsträger in Pflegeeinrichtungen viel Know-how und Engagement im Bereich des operativen Geschäftes. Diese Erfahrung in die strategischen Entscheide einzubringen ist äusserst wichtig, insbesondere auch bei der Beurteilung und Einordnung der seitens der Digitalisierung auf uns zukommenden riesigen Veränderungen im betrieblichen Alltag. Ebenso wichtig sind die Kenntnis dessen, was an digitalen Technologien sinnvollerweise angewandt werden kann, soll oder muss – vor dem Hintergrund der technischen, regulatorischen oder ökonomische Erfordernisse. In Kombination dieser Kenntnisse entstehen wertschaffende Strategien.

Werte schaffen im digitalen Umfeld

Im Pflege- und Betreuungs-Ecosystem finden sich viele verschiedenen Akteure und immer mehr digitale Anbieter (mit Produkten und Leistungen); das Angebot ist riesig, wächst rasant, ist intransparent, komplex und ändert sich rasch. Es geht in Zukunft nicht mehr nur darum Einzelanwendungen wie den Notruf, die Sturzmatte etc. zu beschaffen und zu implementieren, sondern darum, systematisch angewandte intelligente Technologie und Sensorik zu beschaffen und nutzbringend einzusetzen. Der rasante Wandel beim Angebot solcher Leistungen führt, wie die AAL-Spezialistin Dr. A. Kofler weiss, dazu, dass sogar die Auswahlkriterien sich laufend ändern. «Neue und effizientere Angebote können die Nachfrage stimulieren oder sogar erst schaffen.



Herausforderungen sind die passgenaue Gesundheitslösung zu finden und den maximal Nutzen daraus sicherzustellen

In der Beurteilung ist nicht nur das «was wollen wir?» sondern auch das «was sollen wir zur Befriedigung zukünftiger Bedürfnisse wollen?» wichtig». Diese Fragen stellen sich zudem vor dem Hintergrund, dass mit einmal angeschafften Technologien tatsächlich auch nachhaltige Werte geschaffen werden sollen – oder müssen. Auch laterales Denken ist dazu gefordert.

Die zentrale Frage für die Investitionsplanung ist also: wie können konkrete Technologien korrekt, d.h. situativ und im Hinblick auf die konkrete Planungssituation und bezüglich ihrer Wirkung und Wechselwirkung auf alle anderen Einnahmen und Ausgaben bewertet werden? Die gute Nachricht: die Lösung ist methodisch einfach allerdings in der Anwendung nicht simpel: Ob einfach oder hoch-komplex – Investitionen können im Hinblick auf die Wirkungen der Digitalisierung gut geplant werden, auch mit einfachen Mitteln wie Excel. Die bereits in den Businessplänen erarbeiteten Cash-flow Planungen sollten allerdings systematisch und basierend auf einer professionellen Beurteilung der Digitalisierungspotenziale und –Risiken so ergänzt und angepasst werden, dass sie tatsächlich die zu erwartenden Technologien und deren Nutzen abbilden.

In der DCF-Logik unterscheidet man zwischen operativen Cash-flows (also Einnahmen und Ausgaben aus dem Betrieb), den Cash-flows aus Investitionen und solchen aus Finanzierungen. Natürlich sind die letzteren zwei darauf ausgerichtet, die operativen Geldflüsse zu optimieren. Nur die zukünftig erwarteten Nutzen, die von

den Klienten auch wahrgenommen und bezahlt werden, schaffen Mehrwert für die Institution, und zwar über ihren gesamten technischen und kommerziellen Lebenszyklus. Eine Investition in ein neues Sturzmatte-System erfordert also beispielsweise eine möglichst umfassende Analyse der Wirkungen des Systems auf die operativen Kosten, beispielsweise eine mögliche Reduktion von Personalkosten.

Noch wichtiger als die Kostenanalyse ist die systematische Frage nach möglichen Nutzen und deren Quantifizierung. So viel eine gute Sturzmatte oder der Sturzsensoren im Einzelfall leisten kann... «Wenn die Gefährdeten den Zusatz an Sicherheit nicht wahrnehmen und entgelten, besteht auch keine Werthaltigkeit», sagt Prof. Dr.med. C. Brockes, CEO der alcare AG. Vielleicht macht die Digitalisierung aus Pflegenden mehr und mehr auch Risikomanager, die ihre Leistung nach ihrem Beitrag zur Risikoreduzierung bemessen. Denn eigentlich geht es darum, durch Prävention den Schaden resp. Sturz gar nicht erst entstehen zu lassen und dafür abgegolten zu werden – ähnlich der Versicherungsprämie, die unabhängig eines Schadenfalles anfällt.

Die Digitalisierung macht viel Prävention erst möglich, verändert aber entsprechend auch Aufgaben und Abläufe in Senioreneinrichtungen und ähnlichen Institutionen. Allerdings sind Regularien (und damit die korrekte Abgeltung) nicht immer auf diesen Aspekt hin sensibel; die meisten Ab- und Verrechnungssysteme orien-

tieren sich an Schadensfällen, Therapien und Bedürftigkeit statt an deren Vermeidung. Diese geltenden Regularien sind zwar im Hinblick auf ökonomische Entscheide wichtig. Sie können und sollen aber nur bedingt die betriebliche Praxis der Planung von Investitionen in digitale Technologien beeinflussen. Denn die Kundenbedürfnisse verändern sich sowieso, nicht zuletzt auch mit dem Angebot. Und Letzteres wird mehr und mehr von den tatsächlich grossen Nutzen stiftenden neuen Technologien bestimmt.

Investitionsentscheide schaffen (oder vernichten) dauerhaft Werte

Wenn gut aufgesetzt, so ermöglicht die DCF-Methode es, strategische Fragen zur Digitalisierung schlüssig zu beantworten: Wieviel davon braucht es? In welcher Form? Welche Wirkungen sind zu erwarten? Wie wirken sich diese im Betrieb aus? Welche Prozesse müssen angepasst werden? Welche bisherigen Investitionen werden obsolet? Können Leistungen einem breiteren Publikum verfügbar gemacht werden oder lohnt es sich gewisse Services nicht (mehr) selber zu erbringen? Welches Sortiment soll überhaupt angeboten werden? Etc.

Wichtige Voraussetzungen für belastbare Aussagen bezüglich dieser und vieler weiterer essentieller Fragen sind vor allem:

1. Die Bereitschaft alle Ziele – auch die qualitativen – möglichst weitgehend zu quantifizieren, d.h. sie ganz konkret in CHF/EUR zu bewerten.
2. Diese Bewertung als Bewusstseinsbildungsprozess zu verstehen, in den möglichst alle Beteiligten frühzeitig eingebunden werden, über dessen Entstehung und Resultat Transparenz besteht und der möglichst umfassend ist.
3. Eine grundsätzliche Einigung auf die Bewertungsmethodik (DCF) und deren Mechanik, insbesondere, dass unterschiedliche Szenarien (als Abbild unterschiedlicher Strategien) zu unterschiedlichen Wertpotenzialen führen und dass der Wert nicht allein aufgrund ökonomischer, sondern auch aufgrund bewerteter, anderer Zielgrössen, wie Patientensicherheit und Wellness, bemessen wird.

Wer über die mittels DCF verbesserte Investitionsplanung hinaus den Wertbeitrag des Managements möglichst akkurat abbilden möchte, kann sich auch der hedonischen Bewertung bedienen, eines Verfahrens, das in der Immobilienbewertung schon länger der Standard ist. Dabei geht es vereinfacht darum, einzelne Merkmale, z.B. Technologien, als Kom-

ponenten des gesamten Wertbeitrages zu definieren, zu erfassen und mit den gleichen Komponenten in anderen Institutionen und mit dem Wertbeitrag anderer Komponenten zu vergleichen. Damit wird die optimale Bewirtschaftung jeder einzelnen Wertkomponente, z.B. mittels Benchmarking, ermöglicht und der Wertbeitrag der Institution und ihres Managements ermittelt. Die Idee ist ebenso einfach wie bestechend: Die Bewertungsdifferenz zwischen zwei Zeitpunkten entspricht der Wertschaffung (resp. Wertvernichtung) durch das Management in dieser Zeitperiode. Hedonische Bewertungen sind per se nutzen- und damit wertorientiert und können deshalb spannende Aussagen im Hinblick auf die Wirkung der Einführung von digitalen Technologien geben. Eine wichtige Voraussetzung für solche Bewertungsüberlegungen ist allerdings die Verfügbarkeit belastbarer Informationen von und über Mitbewerber, über die Zeit und über das Wertpotenzial einzelner Technologien.

Letztlich werden in der Einschätzung von Dr. Samsinger also die anstehenden Entscheidungen im Bereich der Digitalisierung nicht anders als über andere technologische Entwicklungen getroffen. Allerdings sind sie in

ihrer Wirkung wesentlich umfassender, disruptiver, fordernder und einschneidender, weshalb es angezeigt ist, sie – wie skizziert – möglichst gut qualifiziert zu treffen.

Die Praxis zeigt, dass Gesundheits-, Alters- und Pflegeeinrichtungen beim Zusammenführen aller relevanten, operativen und strategischen Faktoren und deren Abgleich mit den technologischen und digitalen Möglichkeiten an ihre Grenzen stossen. Es braucht die Unterstützung durch externe, interdisziplinär aufgestellte Spezialisten, die den Investitionsentscheid unterstützen, begleiten und den bestmöglichen Wertbeitrag sicherstellen.

Weitere Informationen

alcare AG
 Partner für massgeschneiderte digitale Gesundheitslösungen und Services:
 – Active Assisted Living
 – Telemedizin
 – Digitale Gesundheitsförderung

 Wilenstrasse 54, 9500 Wil
 Telefon 071 923 01 48
 www.alcare.ch

Werkstatt Team Bubikon

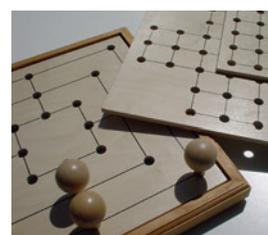
Therapiespiele und Hilfsmittel für Ergo- und Physiotherapie

Spielbretter mit angepassten Spielfiguren, Standbrett für Fussgelenktraining, Widerstandsklammern, Spiele für Neurotraining, Rutschbretter usw. Alle Hilfsmittel wurden in Zusammenarbeit mit Therapeuten und Therapeutinnen entwickelt und getestet.

Wir sind in der Lage, auch Einzelanfertigungen zu preiswerten Bedingungen auszuführen. Verlangen Sie unseren Prospekt!

Spielsachen, Möbel und allgemeine Schreinerarbeiten

Tische, Büchergestelle usw. nach Mass angefertigt, in Massivholz. Ausführung lackiert oder mit biologischer Oberflächenbehandlung.



Werkstatt Team Bubikon
 Bannholzstrasse 6b 8608 Bubikon
 Fon 055 243 34 43 Fax 055 243 36 76
 wtb@sfgb.ch www.originell.net

Ein Angebot der Stiftung für Ganzheitliche Betreuung.
 www.sfgb.ch

