

Wie in der Stadt Winterthur die Spitex-Dienste neue wirtschaftliche und qualitative Elemente realisieren könnten

Die Spitex-Angebote werden strategisch geplant

Die spitalexterne Pflege und Betreuung (Spitex) stellt einen wesentlichen Teil des gesamtschweizerischen Gesundheits- und Sozialwesens und einen hochinteressanten Markt mit einem gewaltigen Entwicklungspotenzial dar. Seit einigen Jahren verfolgen Bund, Kantone und Gemeinden die Strategie «ambulant vor stationär», welche einerseits aus volkswirtschaftlicher Sicht oft kostengünstiger ist als stationäre Aufenthalte und andererseits den Bedürfnissen der Senioren nach einem möglichst langen Leben in ihrer vertrauten Umgebung gerecht wird.



Judith Greminger, Master of Advanced Studies, FHO in Health Service Management, Spitex Leiterin Pflege, Städtische Spitex Winterthur

Am Beispiel der Städtischen Spitex Winterthur (im weiteren Textverlauf wird die Städt. Spitex Winterthur mit dem Synonym «NPO» bezeichnet, obwohl sie in einer öffentlich-rechtlichen Rechtsform steht. Die Zielsetzungen der städt. Spitex und von NPO sind jedoch ähnlich) wurde versucht, die Frage zu beantworten, wie Spitex-Organisationen in naher und ferner Zukunft die Bedürfnisse der Klienten, der Politik und der Gesellschaft abdecken können, um sich im branchenspezifischen Wettbewerb zu behaupten.

Die Strategieentwicklung für diese NPO zielt darauf ab, Wachstumschancen mit ihren bestehenden strategischen Geschäftsfeldern, aber auch mit einem Angebot an neuen und innovativen Dienstleistungen zu nutzen. Es wurde eine umfassende Umwelt- und Organi-

sationsanalyse erstellt, das Verhalten anderer Anbieter von Spitexleistungen beleuchtet und die Bedürfnisse der Anspruchsgruppen, vor allem der existenten und potentiellen Klienten ermittelt. Diese Erkenntnisse führen zur Definition eines zukunftsträchtigen, sich nachhaltig von den regionalen Mitbewerbern abhebenden Angebotsportfolios. Durch die vorhandenen Erfolgsfaktoren der NPO können die neuen Dienstleistungen rasch dem Markt zugeführt und ein Mehrwert für die Bevölkerung und die Stakeholder erbracht werden.

Outside-In-Analyse

Im Rahmen der Umweltanalyse geht es darum, die Umwelt zu beleuchten, aber auch deren mutmassliche Entwicklung zu prognostizieren, um daraus resultierende Möglichkeiten und Gefahren für das Unternehmen abzuleiten. Betrachtet und bewertet werden verschiedene branchen- und wettbewerbsrelevante Faktoren, wie allgemeine politische, wirtschaftliche, soziologische, technologische und demographische Veränderungen, eigene Stakeholder, andere Leistungsanbieter, die Qualität angebotener Leistungen, Serviceleistungen, aktuelle und zukünftige Marktentwicklungen, Finanz- und Humanressourcen u.v.m.

Das Gesundheitswesen hat sich aufgrund der Bedürfnisse, Erwartungen und Einflussmöglichkeiten einer sich kontinuierlich verändernden Gesellschaft zu einer äusserst dynamischen und komplexen Industrie entwickelt. Gesundheitsinstitutionen – und damit auch die Spitex – sehen sich einer erheblichen Ungewissheit über die Zukunft ausgesetzt.

Von Bedeutung ist einerseits das erklärte Ziel der Gesundheitspolitik, die Bedürfnisse der steigenden Anzahl Senioren, möglichst bis zum Lebensende in ihrem Zuhause zu leben, zu ermöglichen sowie andererseits die Bestrebungen der öffentlichen Hand und der Krankenversicherer, durch weniger und kürzere stationäre Aufenthalte in Spitälern und Alters- bzw. Pflegeheimen die Kosten des Gesundheitswesens zu senken. Mit der Inanspruchnahme von Spitex-Organisationen und deren Leistungen wird sowohl den Bedürfnissen der Klienten als auch der öffentlichen Hand und der Versicherer Rechnung getragen.

Demografische Entwicklung ist eine Herausforderung

Die demographische Entwicklung der Bevölkerung ist die wesentlichste Einflussgrösse auf Spitex-Organisationen. Das aktuelle Szenario des Bundesamts für Statistik geht von ca. 150'000 90-jährigen und älteren Menschen aus. Im Alter sind naturgemäss gesundheitliche Störungen und Missbefindlichkeiten wesentlich häufiger als in jungen Jahren. Mit der deutlich wachsenden Anzahl Betagter nimmt zwangsläufig auch das Ausmass der typischen Alterskrankheiten weiter zu (z.B. Hör- und Sehstörungen, motorische Einschränkungen, Krebs). Zudem leidet diese Altersgruppe oft an hirnorganischen Erkrankungen, d.h. dass diese Entwicklung auch eine rasche Zunahme von demenzerkrankten alten Menschen impliziert, was zu besonderen Herausforderungen in der stationären und ambulanten Betreuung von Klienten führt. Ein in diesem Kontext zunehmend wichtig werdender Faktor des Gesundheitswesens sind die psychiatrischen Probleme. Bei etwa 45% der Klienten kann ein

deutlich vorhandenes psychiatrisches Leiden nachgewiesen werden. Diese Diagnosen sind jedoch nur selten der explizite Grund für eine Anmeldung bei der Spitex. Dadurch ist die Pflege psychisch Kranker und die damit verbundenen Probleme eine weitgehend unsichtbare und unterschätzte Leistung der Spitex.¹

Die deutliche Zunahme der Anzahl älterer Menschen führt somit zum Anstieg des Pflege- und Unterstützungsbedarfs der Bevölkerung. Der Anstieg der von der Spitex erbrachten Versorgungsleistungen hat unweigerlich zur Folge, dass die Kosten dieser überproportional wachsen.

Wachsendes Angebot von Dienstleistern

Dieser wachsende ambulante Markt ist dadurch gekennzeichnet, dass sich neben traditionellen öffentlichen Spitex-Institutionen zunehmend kleine, kommerzielle Spitex-Organisationen mit diversen, zum Teil speziellen Dienstleistungen Marktanteile aufbauen und erweitern. Zudem wird kommerziellen Anbietern der Markteintritt durch Abschluss von Service Level Agreements (Leistungsvereinbarungen) erleichtert. Die Gesetzgebung verpflichtet öffentliche Spitex-Einrichtungen, umfassende, bedarfsgerechte Dienstleistungen an spitalexterner Pflege und Betreuung für die Bevölkerung zu erbringen. Damit ist ein erweitertes Angebotsportfolio der NPO Voraussetzung zur Stakeholder-orientierten Entwicklung der Organisation und langfristigen Sicherung von Marktanteilen.

Gemäss einer aktuellen Obsan-Studie² hat die Einführung von DRG-Fallpauschalen in Akutspitälern keinen Einfluss auf die Hospitalisationsdauer. Verfrühte Entlassungen von Patienten, sog. «bloody exits», konnten nicht nachgewiesen werden. Damit ist auch keine signifikante Mehrbelastung der Spitex-Dienste zu erwarten. Unstrittig und bereits heute festzustellen ist, dass Patienten ungeplanter bzw. kurzfristiger aus den Akutspitälern, vor allem aus den chirurgischen Abteilungen, entlassen werden. Patienten müssen demnach nach Austritt ohne Unterbruch adäquat weiter betreut werden. Verschiedene Spitex-Organisationen gehen Kooperationen mit Spitälern ein, richten 24-Stunden-Dienste und/oder zentrale Telefonnummern in der Spitex ein, um innerhalb kürzester Zeit alles Erforderliche für den kurzfristig austretenden Patienten zu organisieren (Betreuung, Medikamente, Verpflegung).

Erschreckender Mangel an Fachpersonal

Ein ausgetrockneter Personalmarkt übt einen massiven Druck auf alle Institutionen des

Gesundheitswesens aus. Eine Untersuchung des Schweizerischen Gesundheitsobservatoriums kommt zum Ergebnis, dass bis zum Jahr 2030 sogar zwischen 120'000 und 190'000 Health Professionals fehlen werden, ca. 10% davon in der Spitex³. Ambulante und stationäre Anbieter werden in Zukunft stärker im direkten Wettbewerb um fachlich, sozial und kommunikativ gut qualifizierte Mitarbeiter stehen, welche engagiert den Erfolg des Unternehmens fördern.

Innovative Technologien (Internet, E-Health, Telemedizin), die zu einer besseren Versorgung der Klienten beitragen, rücken unweigerlich in den Vordergrund. Auch im Sektor der Langzeitbehandlung können diese Informations- und Kommunikationstechnologien zur Reduktion der Kosten im Gesundheitswesen führen und die Convenience für die Klienten, die Stakeholder und die Mitarbeiter verbessern.

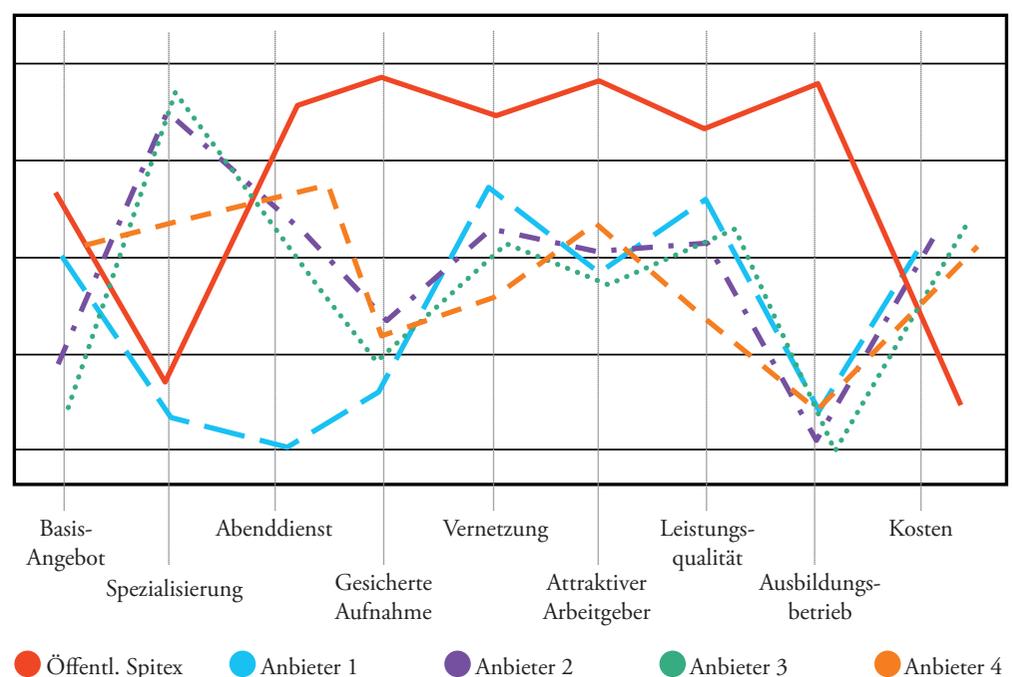
Der Trend zur Ausdehnung der behinderungsfreien Lebenserwartung wird sich weiter fortsetzen, was aber nicht heisst, dass dies mit der Ausdehnung der beschwerdefreien Lebensjahre verbunden ist. In den letzten zwei Jahrzehnten haben sich die Wohn- und Pflegeformen für ältere Menschen ausdifferenziert. Die klassische Zweiteilung zwischen Zuhause wohnen und Wohnen im Heim löst sich zusehends auf, nicht zuletzt durch Formen des pflegerisch betreuten Wohnens.

Einen zunehmend bedeutungsvollen externen Faktor bilden pflegende Angehörige. Die Ergebnisse der Studie SwissAge-Care 2010⁴ belegen, dass in der Deutschschweiz das zeitliche Engagement von pflegenden Angehörigen mit durchschnittlich 60 Stunden pro Woche sehr gross ist. Die Studie folgert daraus, dass es mehr und vor allem flexiblere Entlastungsangebote für pflegende Angehörige braucht. Eine mögliche zukunftssträchtige Entwicklung ist, pflegende Angehörige in der Spitex-Organisation vertraglich anzustellen.

Stakeholder-Analyse

NPOs sind den Ansprüchen und Erwartungen von verschiedensten gesellschaftlichen Gruppen direkt oder indirekt ausgesetzt. Die oberste Leitlinie dieser Organisationen bilden soziale, kulturelle, gesundheitliche oder gesellschaftspolitische Zwecke und nicht primär ein finanzieller Gewinn. Eine kritische Auseinandersetzung der Non-Profit-Spitex mit den Bedürfnissen (Erwartungen und Nutzen) zahlreicher Anspruchsgruppen ist im Hinblick auf die Generierung von Wettbewerbspotenzialen unumgänglich. In der Spitex erbringen professionelle Mitarbeiter Dienstleistungen für andere Menschen und finanzieren sich zum grossen Teil über staatliche Mittel. Die wichtigsten Stakeholder sind demzufolge: Klienten, die eine bedürfnisgerechte Leistung verlangen, Mitarbeiter, die nach guten

Wertekurve Strategische Geschäftseinheit Pflege



Eigene Darstellung in Anlehnung an Lombriser, R. (2009): GM32-Arbeitsblätter. GM32: Strategisches Management. Fachhochschule St. Gallen

Arbeitsbedingungen und Entwicklungsmöglichkeiten streben, Zuweiser, die Kundenorientierung erwarten, Öffentlichkeit und Medien, die umfassende Informationen und ein exzellentes Image wünschen sowie Finanzierer (Versicherer, Gemeinden), die eine effiziente und effektive Leistungserbringung fordern.

Inside-Out-Analyse

Die Ressourcensicht (Stärken/Schwächen) konzentriert sich auf die internen Kompetenzen. Der Unternehmenserfolg ist zum grossen Teil durch spezifische Unternehmensmerkmale, d.h. durch unternehmensinterne Fähigkeiten und Ressourcen, geprägt. Demzufolge sollte man das machen, was man am besten kann und davon ausgehend versuchen, Wettbewerbsvorteile zu erzielen.

Immaterielle Dienstleistungen (Betreuung, Beratung) werden mittels bestimmter Dienstleistungsprozesse erbracht. Bei der Prozesssteuerung geht es primär darum, dass Abläufe effizient gestaltet sind, professionelle Standards eingehalten werden und sich die Leistungserbringung an den Bedürfnissen der jeweiligen Anspruchsgruppen orientiert (Servicequalität). Die Menge dieser personenbezogenen Dienstleistungen oder die Kostenrelation (Arbeitsstunden/aufgewendete Kosten) sagt aber nichts über die Qualität der erbrachten Leistungen aus. Die Klienten vergleichen Erwartungen an die Hilfeleistung mit der tatsächlich erhaltenen und daraus resultiert Zufrieden- oder Unzufriedenheit.

Die Stärken der NPO liegen in der guten regionalen Vernetzung, dem positiven Image bei Klienten und der Bevölkerung, der Arbeitsplatzpolitik (sicherer Arbeitsplatz, Ausbildungsplatz), bei den Standorten (breites, flächendeckendes Standortnetz), und in den Capabilities der Mitarbeiter.

Chancen und Gefahren

Die Analyse zeigt klare Gefahren, welche im technologischen Bereich, dem Marketing sowie bei Kosten und Erträgen liegen. Latente Gefahren bestehen für die NPO im gesellschaftlichen Umfeld (Migration, Pflegenotstand), dem politischen Umfeld (DRG, Versicherer), im begrenzten geographischen Markt, der Förderung von Mitbewerbern durch Service Level Agreements sowie der unsicheren zukünftigen Regelungen auf Bundesebene.

Dem gegenüber stehen eindeutige Chancen. Die demographische Entwicklung führt zu vermehrter Nachfrage von Spitex-Dienstleistungen,

Derzeitige und zukünftige SGE, SGF und Aktivitätsfelder der NPO

SGE 1: Pflege		SGE 2: Haushilfe	
	Aktivitätsfelder		Aktivitätsfelder
SGF 1: Grundpflege	<ul style="list-style-type: none"> • Grundpflegerische Massnahmen (Waschen, Beine einbinden etc.) • Nachtpikett • Sitznachtwache • Sterbebegleitung • Psychiatrische Grundpflege (Erarbeitung einer Tagesstruktur, Förderung sozialer Kontakte) • Nachtdienst 	SGF 4: Hauswirtschaftliche/sozialbetreuerische Leistungen	<ul style="list-style-type: none"> • Putzen • Kochen • Einkaufen • Wochenkehr • Mittagstisch • Bügeln
SGF 2: Behandlungspflege	<ul style="list-style-type: none"> • Behandlungspflegerische Massnahmen (Verband anlegen, Medikamente richten und applizieren etc.) • Fusspflege • Massnahmen in psychiatrischen Krisensituationen (vorgängige Abklärung durch psych. Fachperson) • Nachtpikett • Sterbebegleitung • Nachtdienst • Wundkonsiliardienst 		
SGF 3: Abklärung / Beratung	<ul style="list-style-type: none"> • Bedarfsabklärung bei Neueintritt (Pflege und Hauswirtschaft) • Schneller Eintritt • Anleitung/Beratung des Klienten oder Angehöriger (Messung Blutzucker, Medikamente etc.) • Beratung in Präventionsfragen • Einholen ärztlicher Verordnungen • Wundkonsiliardienst • Präventionsmassnahmen 		
SGF 5: Erweiterte Spitex-Dienstleistungen	<ul style="list-style-type: none"> • 24-Stunden-Begleitung • Onkologische/Palliative Care • Pflegende Angehörige • Betreutes Wohnen 		

SGE = Strategische Geschäftseinheit, SGF = Strategisches Geschäftsfeld (eigene Darstellung)

was Marktwachstum bedeutet. Der wachsende Markt kann bereits heute mit den qualitativ hohen und umfassenden Kerndienstleistungen befriedigt werden, das Angebot an speziellen Dienstleistungen, für die ein nachweisbares Bedürfnis besteht, wird zunehmend attraktiver (Marktpotenzial in einem aufnahmefähigen Markt). Die Betriebsgrösse der NPO mit verschiedenen über das Versorgungsgebiet verteilten Standorten, das gute Image der Organisation sowie die breite und intensive Vernetzung mit Zuweisern und der öffentlichen Hand bringen bedeutsame Wettbewerbsvorteile mit sich. Nicht

zuletzt ist heute und in Zukunft die Attraktivität als Arbeitgeber entscheidend, welche die NPO als Ausbildungsinstitution, bei den Anstellungsbedingungen und der Betriebskultur bietet. Die ambulanten Dienste unterstützende Gesetzgebung sowie staatliche Subventionierung könnten als Chancen genutzt werden.

Künftiges Angebotsportfolio

Aus der Synthese der eigenen Stärken und Schwächen, der Konkurrenzanalyse sowie der branchenbezogenen Chancen und Gefahren

können Angebotsstrategien definiert werden. In der vorliegenden Arbeit sind «S-Strategien» relevant⁵, d.h. Strategien, die auf eigene Stärken setzen um Chancen wahrzunehmen und Gefahren zu minimieren.

Um als einer der grössten ambulanten Anbieter im Kanton langfristig erfolgreich zu sein, muss sich die NPO mit ihren zur Verfügung stehenden Fähigkeiten und Ressourcen sowie einem entsprechenden Engagement ausreichend Wettbewerbsvorteile sichern und diese kontinuierlich weiterentwickeln. Heute bereits verfügt sie über bedeutendes Erfolgspotenzial, wie Betriebsgrösse, Standorte, Vernetzung mit Zuweisern und öffentlicher Hand und nicht zuletzt das Humankapital (Capabilities), um sich auf dem Spitex-Markt mit besonderen Dienstleistungen oder «Nischenprodukten» gegenüber den Mitbewerbern zu differenzieren. Andererseits verfügt die NPO über ausreichend, zum Teil ungenutzte Ressourcen und Expertenwissen, um das bestehende Angebotsportfolio mit interessanten, innovativen Dienstleistungen zu ergänzen. Diese Erfolgspotenziale werden allerdings bis anhin zu wenig genutzt und die NPO befindet sich in einer sogenannten «stuck in the middle-Position».

**Strategische Geschäftseinheiten (SGE)/
Strategische Geschäftsfelder (SGF)**

Die Non-Profit-Spitex bietet pflegerische Leistungen gemäss KLV und hauswirtschaftliche/sozialbetreuerische Leistungen an. Diese können in die SGE 1 (Pflege) und die SGE 2 (Haushilfe) unterteilt werden. Den einzelnen SGE können verschiedene SGF zugeordnet werden.

Der Marktanteil der NPO ist aufgrund ihres öffentlichen Auftrags und staatlicher Regelungen sehr hoch einzuschätzen, obwohl die hauswirtschaftlichen/sozialbetreuerischen Leistungen grundsätzlich im Verlauf der Jahre sinken. Vor allem die demographische Entwicklung der letzten Jahre und die veränderten Bedürfnisse der Senioren sind für das hohe Marktwachstum der drei SGF «Grund»- und «Behandlungspflege» sowie «Abklärung/Beratung» verantwortlich. Der niedrige Marktanteil der heutigen SGF 2 und 3 weist auf ungenutztes Potenzial hin.

Basierend auf den durchgeführten Markt-, Organisations- und Konkurrenzanalysen wird die Marktposition der NPO einerseits durch die Erweiterung der Dienstleistungen der bestehenden SGF und andererseits durch die

Bildung eines neuen strategischen Geschäftsfelds verbessert. Die zukünftigen Geschäfts- und Aktivitätsfelder versuchen die Marktposition (Marktanteil, Marktvolumen) der NPO durch die Steigerung der Anzahl betreuter Klienten (Marktdurchdringung) aber auch durch Wertzuwachs beim Image (umfassendes Angebot aus einer Hand) und innovative Leistungsangebote zu verbessern. Durch die erweiterte Angebotspalette der gesundheits- und sozialpflegerischen Leistungen wird ein umfassendes Dienstleistungsportfolio geschaffen und zusätzliche Marktanteile in wachsenden ambulanten Märkten gewonnen.

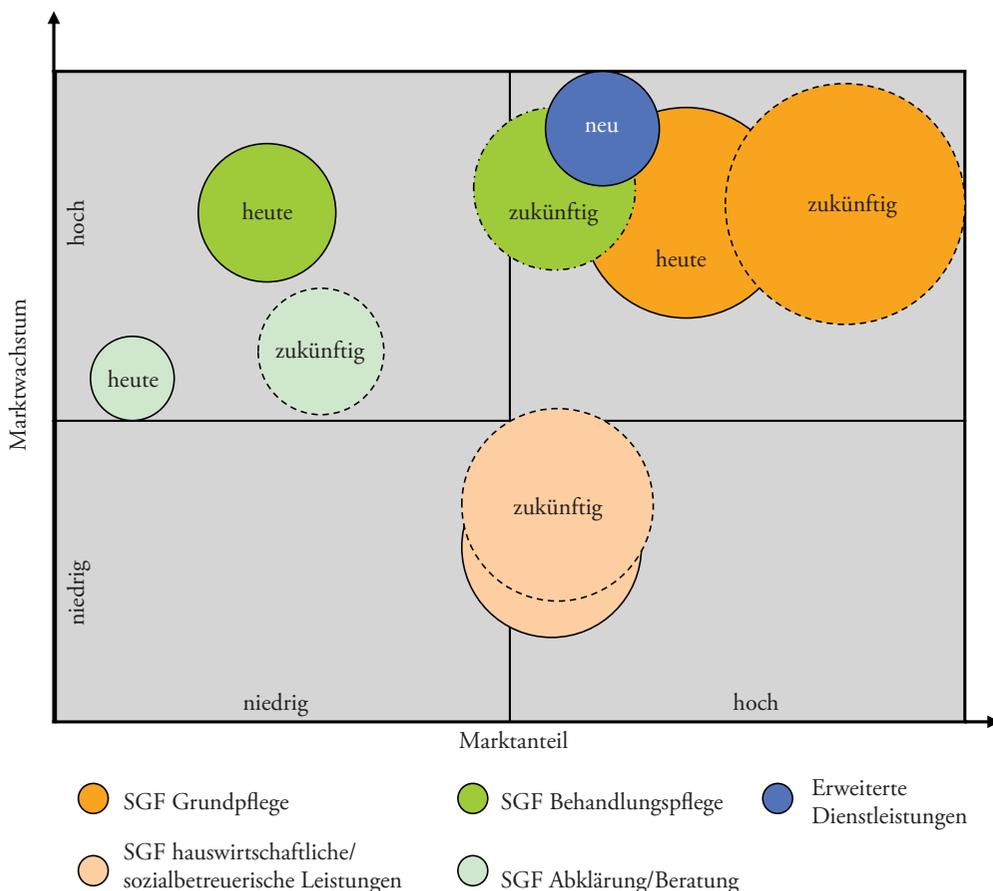
Aus der Graphik 3 ist zu ersehen, dass die SGF 5 (Erweiterte Dienstleistungen) sehr attraktive Aktivitätsfelder vereint, welche über hohes Wachstumspotenzial verfügen. Die Gründe dafür liegen in der Demographie, der veränderten Bedürfnisse der Senioren und nicht zuletzt in der Erkenntnis der Politik, dass das grösste Entwicklungspotenzial für eine bedarfsgerechte und kostengünstige Gesundheits- und Altersbetreuung in der ambulanten Versorgung liegt. Kommen die gesamten Aktivitätsfelder rasch zum Einsatz, ist sogar ein höherer Marktanteil gegenüber weiteren Anbietern zu erwarten.

Beim SGF 2 (Behandlungspflege) sind insbesondere die Aktivitäten des Wundkonsiliardienstes für den steigenden Erfolg verantwortlich. Der seit Kurzem im Angebot der NPO existierende «schnelle Eintritt», von dem häufig Klienten aus dem chirurgischen somatischen Segment betroffen sein werden, trägt ebenfalls zur verbesserten Wettbewerbsposition bei.

Die SGF 3 (Abklärung/Beratung) wird durch die Präventionsmassnahmen resp. Beratungen in ihrem Marktanteil positiv beeinflusst. Falls vermehrt Leistungen (z.B. Sturzprävention) über Marktpreise entgolten werden können, ist durchaus eine weitere Steigerung der Wettbewerbsposition möglich. Die SGF 1 (Grundpflege) kann ihre bereits hohen Marktanteile durch Zugewinn von Klienten, Nachteinsätzen und «schnellen Eintritten» weiterentwickeln.

Die SGF 4 (Hauswirtschaftliche/sozialbetreuerische Leistungen), welche heute eher auf rückläufige Marktanteile verweisen kann, wird ihre Wettbewerbsposition stabil evtl. mit Zunahme der Klienten in den pflegerischen Bereichen leicht steigern können («cross selling»).

Graphik 3: Bestehendes und zukünftiges BCG-Portfolio der NPO



Psychiatrische Spitex und Kinderspitex

Auf zwei Bereiche muss im Rahmen des Angebotsportfolios hingewiesen werden: psychiat-

rische Spitex-Abklärungen und Kinderspitex. Beide Themenfelder werden von der NPO nur bedingt angeboten. Einerseits würde der erforderliche Aufbau der fachlichen Kompetenz erhebliche Investitionskosten in Personal nach sich ziehen und andererseits erbringen seit Jahren etablierte Organisationen qualitativ gute, fachlich kompetente Dienstleistungen. Diese Organisationen sind sehr auf ihre Fachgebiete spezialisiert und erbringen keine konkurrierenden Leistungen in für die NPO attraktiven Segmenten. Um Budgets zu schonen und die Effizienz zu steigern, greift die NPO auf Dienstleistungen der Spitex-Organisationen in einer Art Public Private Partnership (PPP) zurück. Die partnerschaftlichen Kooperationen werden für beide Seiten optimal genutzt.

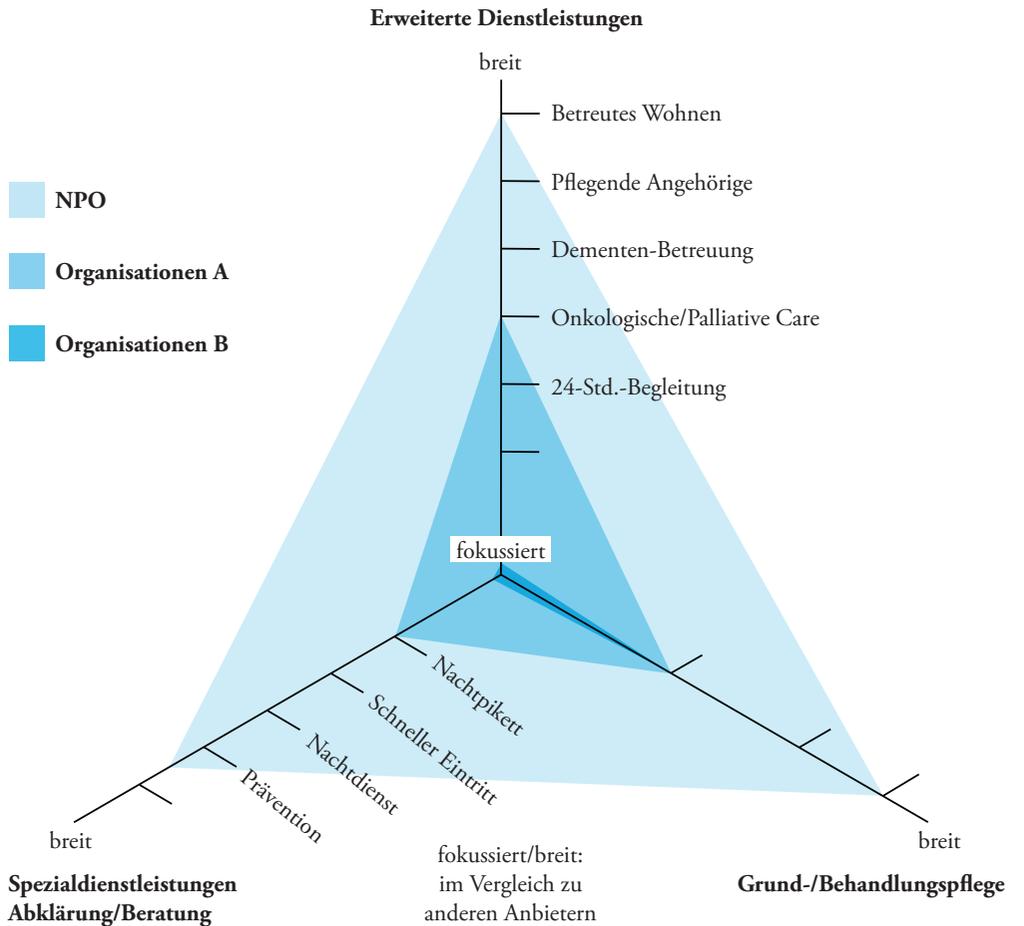
Wachstumspotenzial durch Ausbau des Dienstleistungsportfolios

Die spitalexterne Pflege stellt einen hochinteressanten Markt mit einem gewaltigen Entwicklungspotenzial dar. Einerseits wird der Return on Investment in die moderne Medizin in Form von hoher Lebenserwartung der Menschen und einer bis ins hohe Lebensalter andauernden Gesundheit ersichtlich. Andererseits wird das Wachstum des Spitex-Marktes durch erhebliche und kontinuierlich steigende Kosten im stationären Bereich und damit der gesetzlichen Förderung des ambulanten Gesundheitssektors forciert.

Neben einfachen logistischen Unterstützungsangeboten und grundpflegerischen Massnahmen sind heute komplexe pflegerische und ärztliche Behandlungen (z.B. Infusionstherapien, onkologische Behandlungen, parenterale Ernährung etc.) in den eigenen vier Wänden möglich und von den (potenziellen) Klienten erwünscht. Den Möglichkeiten zur Befriedigung von Bedürfnissen der älteren Bevölkerung, den anonymen, technologisierten Heim- und Kliniksektor kaum oder gar nicht zu beanspruchen, sind aus medizinischer und pflegerischer Sicht immer weniger Grenzen gesetzt. Die stark wachsenden Spitex-Märkte bieten grosse Chancen für neue Produkte und Dienstleistungen, welche zwar Investitionsbedarf (vor allem Personalressourcen) erfordern, jedoch mit relativ niedrigen Risiken behaftet sind.

Ausser für psychisch und psychiatrisch erkrankte Menschen bestehen im Versorgungsgebiet zurzeit weder von Seiten der Gemeinde noch von anderen ambulanten Versorgern Angebote für ein spitexbetreutes Wohnen im Alter. Damit stehen die Chancen für die NPO gut, sich mit dem innovativen Angebot «Betreutes Wohnen»

Segmentierungs-Dreieck für zukünftige Spitex-Dienstleistungen



rasch grosse Marktanteile und «Pioniergewinne» zu sichern. Als in der Gemeinde etablierte Spitex-Organisation mit positivem Image, einem breiten Standortnetz sowie den Vorteilen der staatlichen Steuerungsmechanismen liessen sich verschiedene Modelle des betreuten Wohnens in relativ kurzer Zeit umsetzen.

Ausrichtung auf die Stakeholder-Value

Da Gesundheitsunternehmen von einem hohen Sanktionspotenzial der diversen Anspruchsgruppen betroffen sind, müssen zum Aufbau und Erhalt von Unternehmensvorteilen sämtliche Stakeholder-Interessen beachtet und möglichst befriedigt werden, also eine Stakeholder-Value geschaffen werden (rechtliche, gesellschaftliche, sozioethische, kulturelle Perspektive).

Das zukünftige Angebotsportfolio der NPO richtet sich in erster Linie nach den heutigen und zukünftigen Bedürfnissen der Bevölkerung. Ein Mehrwert (value added) für die Klienten bietet die NPO mit der zukünftigen «Komplettversorgung» an. Es werden bestehende, bekannte Leistungsangebote mit weitreichenden neuen Problemlösungen offeriert. Der aus Klienten-

sicht hervorragende Service findet somit auch bei zusätzlichen Versorgungsangeboten statt.

Mit den neuen Dienstleistungen werden die fachliche Expertise und die berufsinhärente Klientenorientierung zur zielgerichteten Gestaltung der Behandlungs- und Versorgungsprozesse eingesetzt, womit letztendlich auch für die Mitarbeiter ein motivationaler Nutzen entsteht.

Zuweiser (Ärzte, Spitäler) spielen eine wichtige ökonomische Rolle, aber auch ihre Empfehlungen entscheiden schon zu einem wesentlichen Teil über die Menge der Klienten und Auslastung der Spitex-Ressourcen. Das zukünftige Spitex-Angebot erlaubt den Zuweisern die bewährten Vorteile (rasche Bearbeitung und Verfügbarkeit, Convenience) für eine breitere Palette an Dienstleistungen zu nutzen. Lediglich Kinder und Patienten mit schwerwiegenden psychiatrischen Erkrankungen müssten an andere Institutionen verwiesen werden.

Der Nutzen für die Gemeinde liegt einerseits in der Erfüllung der Spitex-Strategie 2015, der Einhaltung der Aufnahmepflicht, dem verbesserten Image als Spitex-Leistungs-Anbieter sowie

andererseits bei der Generierung zusätzlicher Erträge (Verminderung des Restdefizits).

Zusätzlicher Wert für Krankenversicherer

Der zusätzliche Wert für die Krankenversicherer liegt beim Gesamtnutzen in der Versorgungskette des Gesundheitswesens. Grundsätzlich werden die Kosten der stationären Aufenthalte durch schnelle Übertritte und durch ein umfassendes Angebot an ambulanten Leistungen reduziert. Die Dienstleistung «Prävention» verhindert bzw. reduziert lange, teure stationäre Aufenthalte (z.B. Hüft-, Unterarmfrakturen) wie auch die spezielle onkologische und palliative Betreuung. Das «Betreute Wohnen» verzögert oder vermeidet sogar stationäre Heimaufenthalte.

Fazit

Die eingehende Überprüfung des zukünftigen Angebotsportfolios hinsichtlich einer regional nachhaltig verteidigungsfähigen Wettbewerbsposition und der Stakeholder-Value zeigt, dass mit einigen Nischenprodukten Pioniergewinne erzielt und Markteintrittsbarrieren für Mitbewerber erstellt werden können. Ferner lässt die Reputation der NPO vermuten, dass Zuweiser das umfassende Angebot aus einer Hand schätzen (Convenience) und vermehrt Klienten an diese Spitex-Institution verweisen. Hauptsächlich liegt der Mehrwert jedoch beim Klienten: mit dem Leistungsangebot und der Qualität der Leistungserstellung werden Klientenbedürfnisse besser als von anderen Anbietern erfüllt, innerhalb des Netzwerks verschiedener Leistungserbringer (Spitex, Arzt, Spital) profitiert der Klient von einer umfassenden Integrierten Versorgung und durch die personelle Kontinuität bei der pflegerischen Versorgung entsteht ein den Mitbewerbern überlegener Klientenservice.

Je früher die NPO ihre Erfolgspotenziale im bestehenden ambulanten Versorgungsprozess gezielt nutzt und diesen mit neuen, innovativen Dienstleistungsangeboten ergänzt, umso grösser sind die Chancen, nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu generieren und Marktanteile hinzu zu gewinnen: «The Proof of the Pudding is the Eating»⁴

Die präsentierte Masterarbeit wurde an der FHS St. Gallen erarbeitet.



- ¹ Kocher, G. & Oggier, W. (2010): Gesundheitswesen Schweiz 2010–2012, eine aktuelle Übersicht. S.395. Bern: Hans Huber Verlag
- ² Widmer, M. & Weaver, F. (2011): Der Einfluss von APDRG auf Aufenthaltsdauer und Rehospitalisierungen. Auswirkungen von Fallpauschalen in Schweizer Spitälern zwischen 2001 und 2008 (Obsan-Bericht 49). Neuchâtel: Schweizerisches Gesundheitsobservatorium
- ³ Jaccard-Ruedin, H. & Weaver, F. (2009): Ageing Workforce in an Ageing Society. Wieviele Health Professionals braucht das Schweizer Gesundheitssystem bis 2030? (Careum working paper 1) Neuchâtel: Schweizerisches Gesundheitsobservatorium
- ⁴ Perring-Chiello, P. & Höpflinger, F. & Schnegg, B. (2010): Wer pflegt und betreut ältere Menschen daheim? Die Situation der Angehörigen und ihre Ansprüche an die Spitex. www.izfg.unibe.ch
- ⁵ Seelos, H.-J. (2010): Management von Medizinbetrieben. Medizinmanagement in Theorie und Praxis. Wiesbaden: Gabler Verlag
- ⁶ Abplanalp, P.A. & Lombriser, R. (2000): Unternehmensstrategie als kreativer Prozess. München: Gerling Akademie Verlag S. 120

Erstklassiges Abfallmanagement

Für jeden Bedarf die richtige Lösung



Sie sind stolz Ihren Kunden ein sauberes und einladendes Umfeld bieten zu können. Dann verstehen Sie auch, dass Ihre allgemeine Reinigungsstrategie nicht ohne eine gute Abfallentsorgung auskommt.

Vileda Professional bietet Ihnen nun ein komplettes Produktsortiment, das professionellen Kundenansprüchen in besonderem Maße gerecht wird. Unsere Abfallbehälter bestechen nicht nur durch ihr modernes Design und eine hervorragende Handhabung, sondern überzeugen ebenso durch Funktionalität und eine unschlagbare Qualität.



- Geo** – Abfalltrennsystem in Metalloptik
- Iris** – Abfallbehälter in Metalloptik
- Hera** – entspricht HACCP Empfehlungen
- Atlas** – Roll-Mülltonne
- Titan** – robuste, langlebige Mehrzweck-Abfallbehälter

Vileda GmbH, Abt. Professional, Im Technologiepark 19, 69469 Weinheim
www.vileda-professional.de, professional@vileda.de



Helping you make a difference.