

Mit gezielter Sourcingstrategie können stationäre Leistungserbringer regelmässig viel einsparen

Klug entscheiden: Welche Leistungen selber erbringen, welche nicht?

Alternative Sourcinglösungen bieten ein enormes Einsparpotenzial und die Möglichkeit, die Qualität zu verbessern. Das ist das Ergebnis der Studie «Gesundheitswesen Schweiz – Fokus auf die Kernkompetenzen: Wie sich mit Outsourcing Hunderte Millionen Franken einsparen lassen» von PwC Schweiz, die am jährlich stattfindenden PwC Finanzforum für Spitäler vorgestellt wurde. Verschiedene stationäre Leistungserbringer haben mit einer gezielten Sourcingstrategie bereits ausgezeichnete Erfahrungen gesammelt.

Unser Gesundheitswesen steht unter starkem Druck und die Erneuerungsphase hält an. Neue Wege zur Leistungs- und Kostenoptimierung werden diskutiert. Deshalb haben die Gesundheits-Experten bei PwC Schweiz mit Unterstützung durch DOSIM Healthcare diese Ausgangslage zum Anlass genommen, eine Studie zu verschiedenen Sourcingmodellen zu verfassen. Sie zeigt Chancen und Gefahren auf und schätzt das Einsparpotenzial.

zahlreicher Widerstände auf rund 400 bis 800 Mio. Franken. Dieses bereits sehr positive Resultat liesse sich bei einem Wegfall dieser Widerstände mehr als verdoppeln. Positive Erfahrungen einzelner Leistungsanbieter stellen hierbei die Grundlage für den Erfolg und die flächendeckende Umsetzung alternativer Sourcingstrategien dar. Der Weg wird in der Studie beschrieben.

Fokus auf die Kernkompetenzen

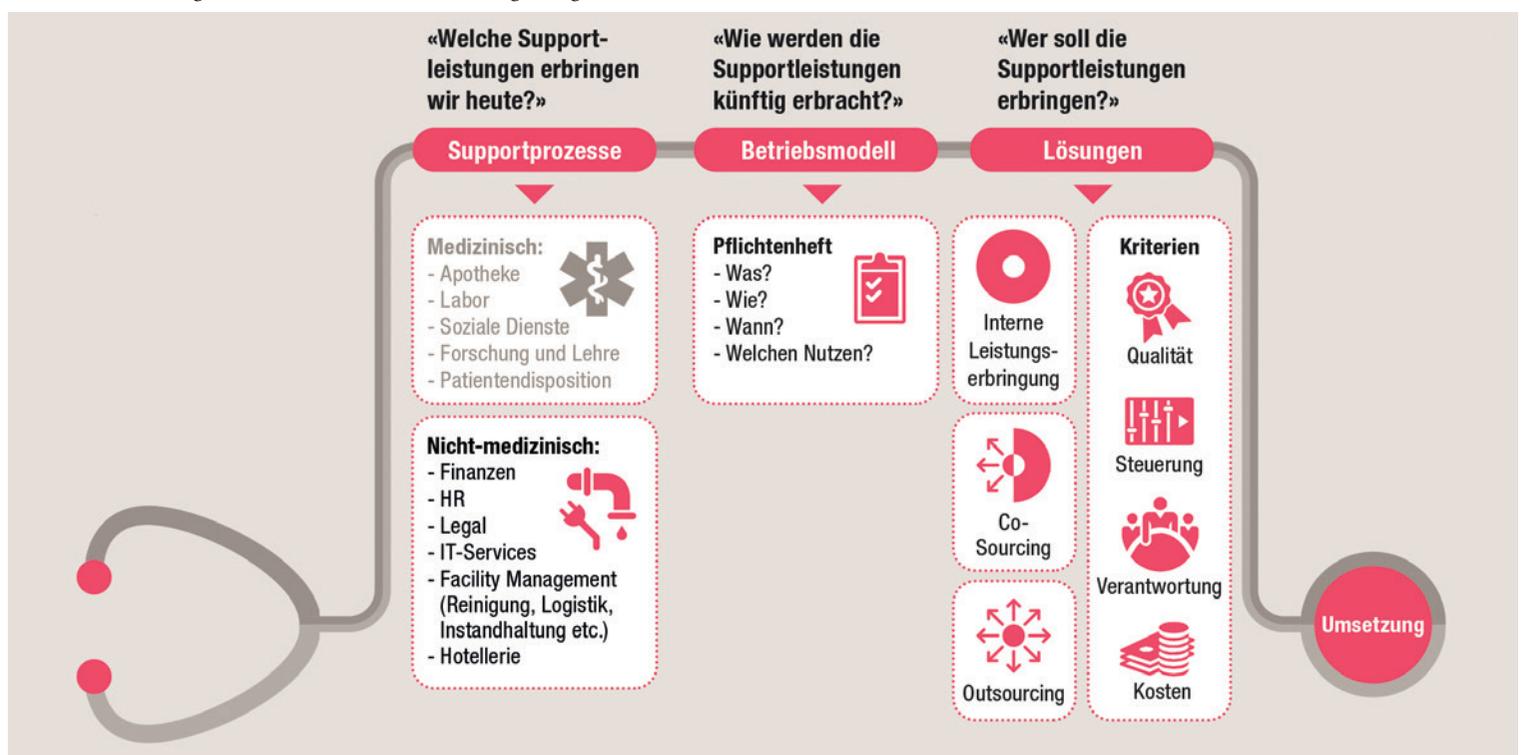
konzentrieren. Diese dienen der Differenzierung gegenüber den Konkurrenten und schaffen Wettbewerbsvorteile. Dazu gehört, dass ein Unternehmen sein Betriebsmodell immer wieder hinter fragt: Wie erbringe ich meine Leistungen möglichst effektiv und effizient? Kernkompetenzen sind die Grundlage für die Entstehung des Patientennutzens. Spitäler müssen also überlegen, wie sie ihre Kräfte im Kerngeschäft bestmöglich bündeln.

Gemäss der durchgeführten Analyse beläuft sich das Einsparpotenzial für Outsourcing aktuell trotz

Erfolgreich sind erfahrungsgemäss jene Unternehmen, die sich auf ihre Kernkompetenzen

Damit alternative Sourcingstrategien greifen, muss ein Unternehmen sein Betriebsmodell und

Abb. 1: Die Kernfragen beim Erarbeiten einer Sourcingstrategie



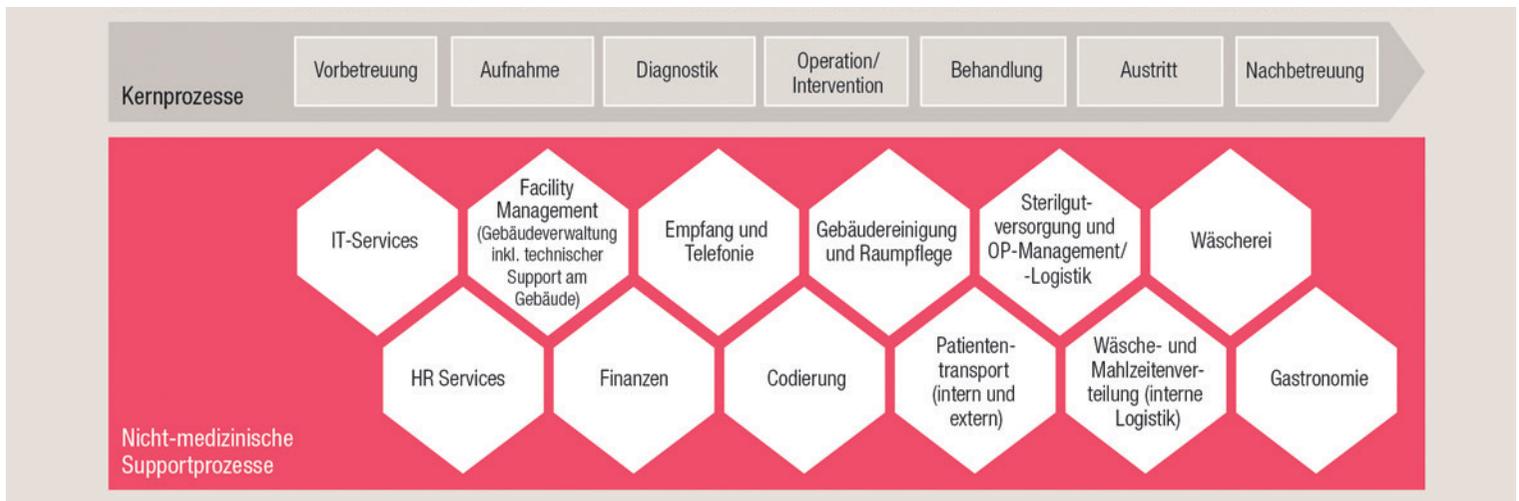


Abb. 2: Kernprozesse und die breite Palette nicht-medizinischer Supportprozesse

seine Prozesse kennen und Optimierungsüberlegungen dazu anstellen. Nur so kann es die Diskussion über verschiedene Formen der Leistungserbringung wie Outsourcing, Co-Sourcing oder interne Leistungserbringung führen. Zu einem vollständigen Bild gehören auch weitere Kriterien wie Wirtschaftlichkeit, Qualität oder die Aussenwirkung. Doch die Basis einer strukturierten Sourcingstrategie bildet ein klar definiertes Betriebsmodell.

Veränderungen als Chance nutzen

Aktuelle Trends führen zu höheren Anforderungen an Effizienz und Qualität von Supportprozessen. Das Schweizer Gesundheitswesen wandelt sich schon seit geraumer Zeit. Die Verschiebung von stationär zu ambulant, der wirtschaftliche Druck, die Veränderung der Tarifstrukturen (Tarifeingriff bei den ambulanten Leistungen, einheitliche Finanzierung u.a.) oder die steigenden Patientenansprüche und bedürfnisse erhöhen die Anforderungen an die Kern- und Supportprozesse. Dabei professionalisieren sich die Supportleistungen: Hier werden zusätzliche strategische Kompetenzen geschaffen (z.B. strategisches HR, Digitalisierungsstrategie). Gleichzeitig werden die operativen Supportfunktionen effizienter gestaltet, etwa durch das Bündeln interner Supportleistungen, das Steigern der Qualität, das Verkürzen der Durchlaufzeit oder deren kostengünstigeres Erbringen.

Eine Studie der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) aus dem Jahr 2011 führt das damals geringe Interesse der Leistungserbringer an Outsourcingstrategien für Supportprozesse darauf zurück, dass der finanzielle Druck auf die Spitalfinanzierung damals noch weniger spürbar war. Parallel zum anhal-

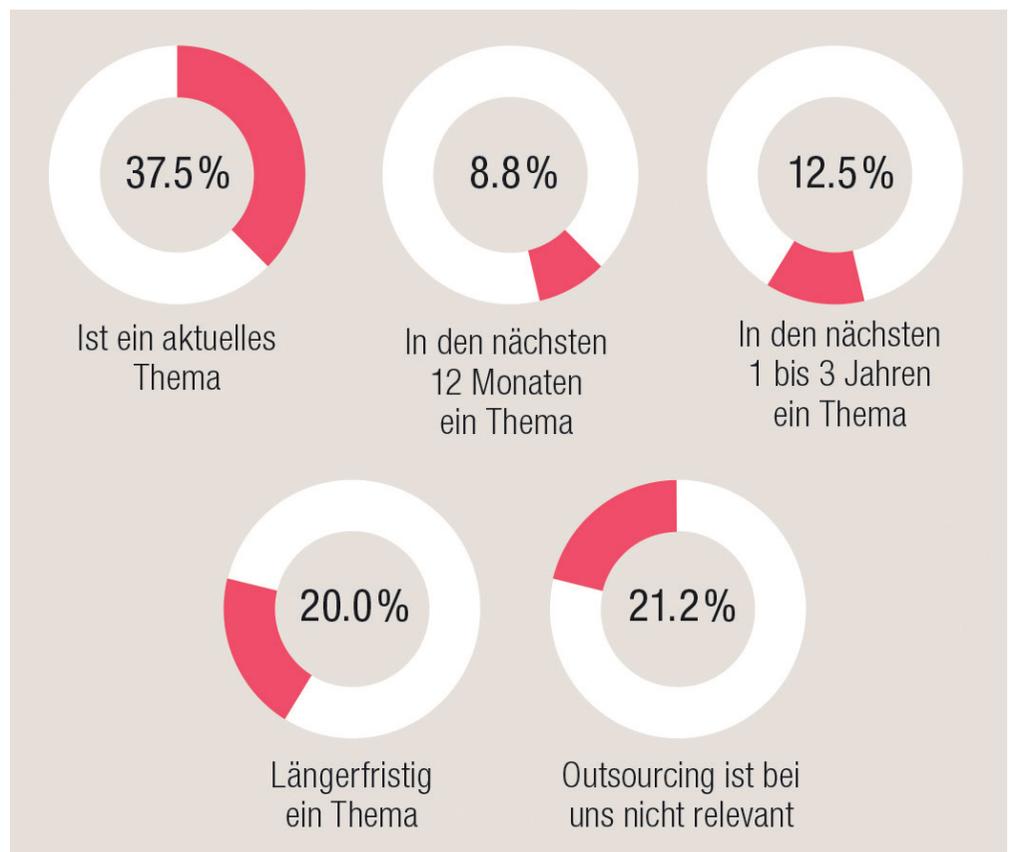
tenden Preis und Margendruck ist die Wichtigkeit der Optimierung von nichtmedizinischen Supportleistungen über die letzten Jahre hingegen deutlich gestiegen.

Bauprojekte als Anstoss

Die Schweizer Spitallandschaft gleicht ganz wörtlich einer grossen Baustelle: Investitionen im zweistelligen Milliardenbereich sind in Planung oder bereits umgesetzt, um die in die Jahre

gekommene Spitalinfrastruktur zu ersetzen oder zu erneuern. Die Neu und Umbauprojekte stellen die Leistungserbringer im Schweizer Gesundheitswesen vor namhafte Herausforderungen aber auch Chance für Veränderungen. Damit sie richtig bauen und später wirtschaftlich produzieren können, sollten sie eine an den Kernkompetenzen ausgerichtete langfristige Strategie entwickeln. Bauprojekte stellen daher einen idealen Moment dar, mit althergebrachten Betriebsmodellen abzuschliessen.

Abb. 3: Das Thema Outsourcing ist bei den befragten Spitalern kurz- und mittelfristig aktuell.



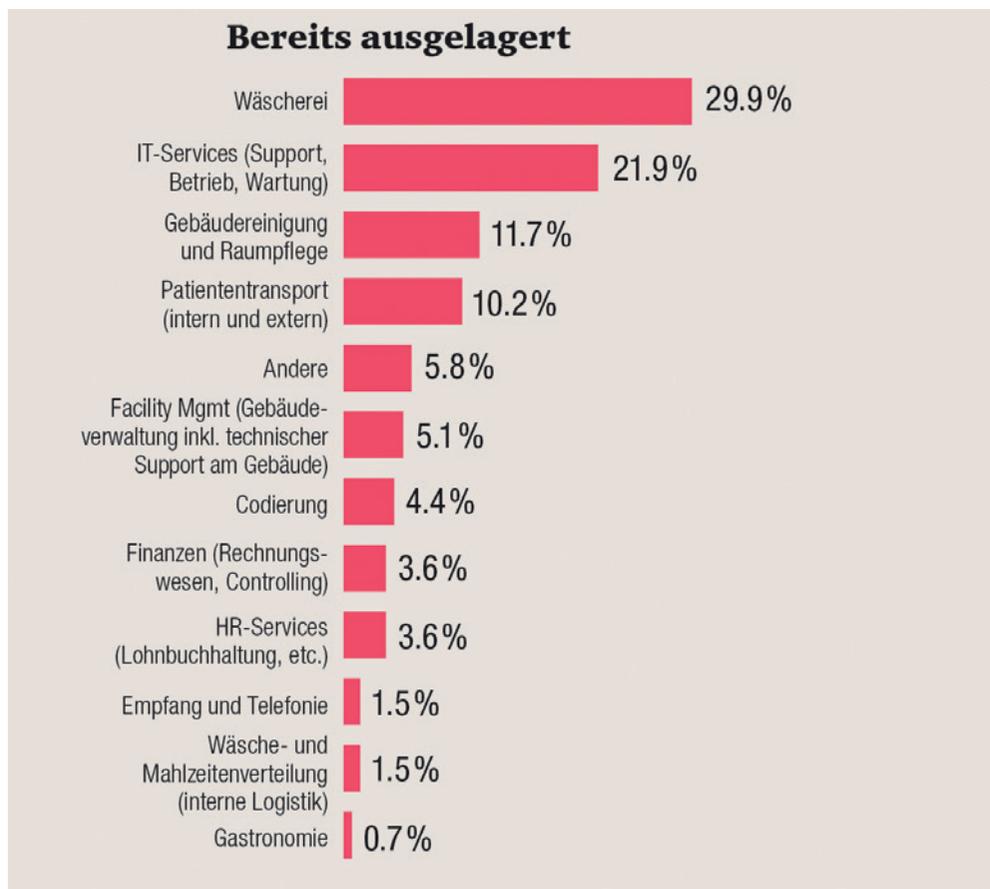


Abb. 4: Leistungen, die derzeit extern bezogen werden

Neben baulichen Aktivitäten können auch Verselbstständigungen, Zusammenschlüsse oder andere organisatorische Veränderungen Anlass bieten, das aktuelle Betriebsmodell zu hinterfragen. In den meisten Fällen wird in solchen Situationen grundlegend diskutiert, ob das Betriebsmodell erfolgreich und wirtschaftlich ist.

Erwartungen auf interne Optimierungen

Interessanterweise sehen viele Leistungserbringer in ihren internen Prozessen klare Optimierungsmöglichkeiten. Deshalb ziehen sie die vorgelagerte, interne Optimierung einem Outsourcing oft vor – auch, um eine grundlegende Anpassung der Prozesse mit externen Schnittstellen zu vermeiden. Allerdings scheint das Prüfen einer Auslagerung von Supportprozessen meist interne Optimierungsprojekte auszulösen. Das heisst, das Potenzial von Outsourcing kann als Argument dienen, die interne Leistungserbringung zu optimieren.

Was wird denn hauptsächlich outgesourct?

Es gibt allerdings klassische Bereiche, bei denen externe Partner hinzugezogen werden. So wird die Wäscherei vielerorts ausgelagert. Rund 30%

der Umfrageteilnehmer der PwC-Studie geben an, heute bereits die Wäscherei ausgelagert zu haben. Das ist nachvollziehbar, da es sich bei dieser Dienstleistung um einen klar abgrenzbaren, standardisierten Prozess handelt, der keine

Die Autoren der Studie «Gesundheitswesen Schweiz – Fokus auf die Kernkompetenzen»

Philip Sommer, Partner, Leiter Beratung Gesundheitswesen, Bern, PwC Schweiz



direkte Interaktion mit dem medizinischen Kernprozess erfordert.

Grosses Potenzial besteht auch bei Facility Management, Gebäudereinigung und IT. Hier erkennen die Umfrageteilnehmer ein beträchtliches Potenzial. In diesen Funktionen erachten sie ein Outsourcing als realistisch und sinnvoll, sei es als Voll oder Teilauslagerung. Diese Bereiche liessen sich signifikant optimieren, die Betriebsmodelle sind jedoch häufig nicht ausreichend strukturiert.

Das Facility Management weist einen klar definierbaren Umfang auf, hat mit dem Patienten wenig zu tun und braucht nur wenig Flexibilität. Damit ist es für ein Outsourcing prädestiniert. 15% aller Umfrageteilnehmer sehen darin ein ungenutztes Outsourcingpotenzial. Für die Instandhaltung und kleine Reparaturarbeiten, die Pflege des Spitalareals sowie Schliess und Sicherheitsdienste sind heute im Unterschied zu anderen nichtmedizinischen Supportleistungen vor allem integrierte Anbieter tätig. Diese stellen eine hohe Leistungsqualität und Sicherheit bei gleichzeitig geringem Managementaufwand sicher und profitieren von Erfahrungen aus anderen Industriebereichen. Zudem kann meist nur ein integrierter Anbieter die nötige Abdeckung rund um die Uhr bei gleichzeitiger Kostenreduktion gewährleisten.

Vor der Sourcingentscheidung das Betriebsmodell optimieren

Die Ausrichtung des Betriebsmodells für die nichtmedizinischen Supportleistungen orientiert

Patrick Schwendener, CFA, Director, Leiter Deals Gesundheitswesen, Zürich, PwC Schweiz



sich am Kerngeschäft. Die Gesundheitsversorger sollten ihre Supportleistungen so planen und organisieren, dass diese das Kerngeschäft stärken. Je durchdachter eine Sourcingstrategie ist, desto besser trägt sie zum nachhaltigen Erfolg bei. Mit einer Sourcingstrategie sollten die Leistungserbringer im Wesentlichen diese Fragen beantworten:

- Welche Supportleistungen brauchen wir in welcher Qualität?
- Wie wollen wir diese Leistungen erbringen?
- Wann wollen wir sie erbringen?
- Welchen Nutzen bringt die Lösung den Patienten und anderen Anspruchsgruppen?
- Wer erbringt die Supportleistungen?

Um klare Antworten zu finden, sind die einzelnen Supportprozesse eindeutig und nachvollziehbar zu definieren.

Oft haben die Leistungserbringer aber keine Klarheit über die Funktionsweise der eigenen Betriebsmodelle und Prozesse. Darum können sie diese teilweise nicht neutral bewerten und gezielt anpassen, etwa mithilfe neuer Sourcingstrategien. Auch ein aussagekräftiger Vergleich von Kosten und Qualität ist nur möglich, wenn die Prozesse eindeutig definiert, dokumentiert und umgesetzt sind.

Wie können Sourcingmodelle evaluiert werden?

Neben der Definition und Beschreibung des Betriebsmodells wird durch die Beurteilung

Brigitte Bieri, CFA, Senior Manager, Deals Gesundheitswesen, Zürich, PwC Schweiz

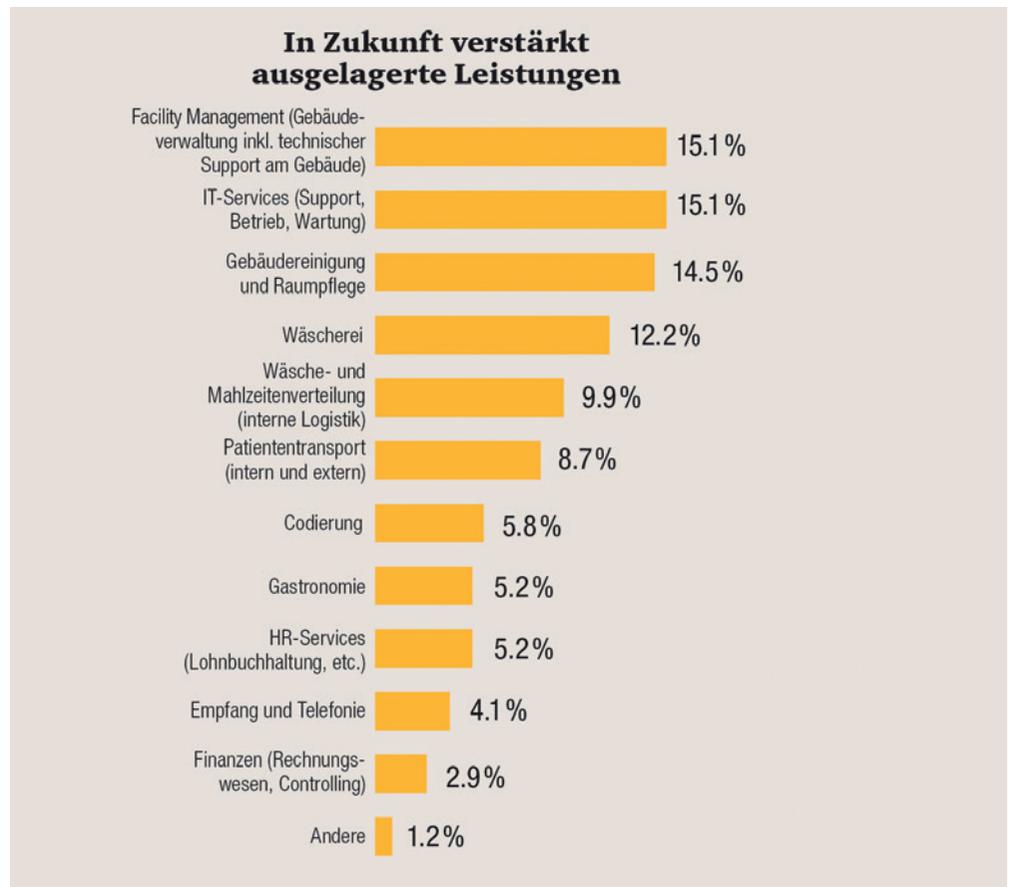


Abb. 5: Supportleistungen, die in Zukunft verstärkt ausgelagert werden

der Sourcingmodelle ein Meilenstein auf dem Weg zur erfolgreichen Sourcingstrategie gelegt. In der Studie wird zwischen den folgenden Stufen der Leistungserbringung unterschieden:

- **Interne Leistungserbringung:** innerbetriebliche Eigenleistung. Der Leistungserbringer kann diese auch über eine Tochtergesellschaft abwickeln und dadurch das Kern vom Supportgeschäft organisatorisch trennen.
- **Co-Sourcing:** Partnerschaft und Kooperation mit weiteren Leistungserbringern oder Leistungserbringung für Dritte
- **Outsourcing:** Bezug von Fremdleistung von einem Drittpartner

Paul Sailer, Assistant Manager, Beratung Gesundheitswesen, Bern, PwC Schweiz



Auffallend ist: Je grösser die Institution, desto eher erkennt sie das Potenzial von Outsourcing. – Während die Umfrageteilnehmer grosses Vertrauen in ihre eigenen Prozesse und Mitarbeiter haben, sind sie gegenüber Kooperationen mit anderen Leistungserbringern und vor allem gegenüber Drittanbietern skeptisch. Trotzdem sehen fast 80% der Leistungserbringer mit mehr als 250 Betten mit Outsourcing eine Chance für ihr Geschäftsmodell; bei den kleineren Institutionen ist es rund die Hälfte. Einige sind sich die Befragten darin, dass eine solche Zusammenarbeit nur als Partnerschaft auf Augenhöhe funktioniert.

Kleinere Spitäler sind zurückhaltender

Kleinere Institutionen zeigen sich demnach zurückhaltender gegenüber der externen

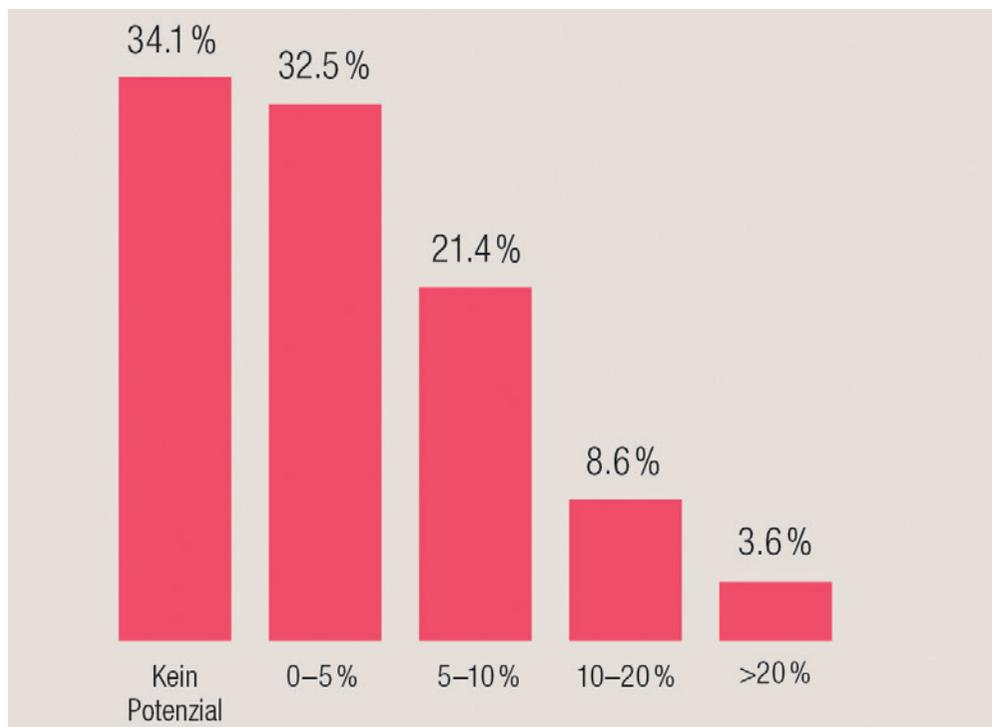


Abb. 6: Von den Umfrageteilnehmern erwartetes Einsparpotenzial von Outsourcinglösungen

Leistungserbringung. Das liegt zum Einen in der persönlicheren Beziehung zwischen Unternehmensleitung und Supportmitarbeitern begründet. Zum Anderen erachten manche Entscheidungsträger von kleineren Institutionen Outsourcing als wenig praktikabel, da die Supportmitarbeiter etliche Aufgaben ausserhalb des auslagerbaren Aufgabenfelds übernehmen.

Die Sourcingmodelle lassen sich auf Basis der detaillierten Leistungsdefinition und deren Kostenerfassung miteinander vergleichen. Die Wahl eines Modells sollte dabei nicht von Wirtschaftlichkeitsüberlegungen dominiert werden, sondern von der Qualität, Flexibilität, Realisierbarkeit und den Steuerungsmöglichkeiten.

Skalierbarkeit und hoher Investitionsbedarf sprechen für Outsourcing

Die Wahl des Sourcingmodells bedingt das Betrachten dreier Einflussfaktoren:

- 1. Patientennähe:** Je näher die Leistungen beim Patienten stattfinden, desto eher werden sie durch eigene Mitarbeiter erbracht.
- 2. Skalierbarkeit:** Je höher die Skalierbarkeit der auszulagernden Leistungen ist, desto eher findet eine Vergabe an einen Dritten statt. Der Bereich der IT weist zum Beispiel eine hohe Skalierbarkeit auf. So könnten in Zukunft wenige Anbieter eine optimale IT-Infrastruktur

für Spitäler entwickeln, die in der Schweiz aufgrund der Qualitäts und Kostenverbesserungen flächendeckend über zahlreiche Leistungserbringer ausgeweitet wird.

- 3. Investitionsbedarf:** Je höher der Investitionsbedarf für eine bestimmte Aufgabe ist, desto grösser wird der Anreiz, diese und die entsprechende finanzielle Belastung einem Dritten zu überlassen. Der Investitionsbedarf – gerade für die Infrastruktur – ist zentral: Werden Leistungen durch Dritte erbracht, fallen die Infrastrukturausgaben nicht mehr intern, sondern in der Regel extern an. Es findet eine Kostenverschiebung statt: Die Investitionskosten werden zu operativen Betriebskosten. Die frei werdenden Mittel kann der Leistungserbringer entweder anderweitig verwenden, oder sein externer Finanzierungsbedarf sinkt. Neben der Kapitalbindung spielen weitere Überlegungen in den Entscheidungsprozess hinein: Nur eine Infrastruktur, die optimierte Betriebsabläufe zulässt, erlaubt höchstmögliche Qualität und Effizienz bei der Leistungserstellung.

Interne Leistungserbringung als Sprungbrett

Aktuell erbringt nach wie vor ein Grossteil der Institutionen der Umfrageteilnehmer den Hauptteil der nichtmedizinischen Supportleistungen selber. Für diese Lösungen entscheiden sie sich häufig nicht aus einem bewussten Kosten-

Nutzenvergleich mit anderen Sourcingmodellen. Als Hauptgründe für die betriebsinterne Leistungserbringung nennen die Umfrageteilnehmer die Nähe der Dienstleistung zum Patienten, die hohe Flexibilität und direkte Durchgriffskraft sowie einen Mangel an passenden Partnern. Zudem scheinen vor allem grössere Betriebe beim Erbringen von Supportleistungen effizienter geworden zu sein. Sie nutzen gewisse Standardisierungspotenziale und Skaleneffekte und können nichtmedizinische Supportleistungen intern wohl zu einem ähnlichen PreisLeistungsverhältnis erbringen wie externe Anbieter.

Eine Auslagerung findet daher primär an eine Tochtergesellschaft als Vorstufe zum Outsourcing statt. Einige Leistungserbringer greifen auf diese Organisationsform zurück. Die Mitarbeiter werden in betriebsexterne Servicegesellschaften übertragen. Dadurch weisen sie eine gewisse Nähe zu den Leistungserbringern auf, stehen aber doch in einem klareren Auftragsverhältnis und können die Leistungen meist günstiger erbringen. Diese Organisationsform eignet sich insbesondere dann, wenn die Leistungen der Tochtergesellschaft später anderen Institutionen angeboten werden.

Co-Sourcing: attraktiv für bestimmte Leistungen

Für spezifische Supportleistungen scheint das CoSourcing attraktiv. Denn hier findet eine Auslagerung ohne Verlust der Unabhängigkeit statt. Zwei oder mehrere Partnerunternehmen gründen eine Tochtergesellschaft oder ein Joint Venture, das die Dienstleistungen für die Partnerunternehmen erbringt. CoSourcing ist nicht neu. Dennoch wird es im Schweizer Gesundheitswesen nur selten umgesetzt. Dafür gibt es im Wesentlichen zwei Gründe: Erstens kann der Konkurrenzgedanke von oft in derselben Region tätigen Gesundheitsversorger eine Standardisierung und Kooperation erschweren. Zweitens hemmen der Föderalismus und die unterschiedlichen Kantonsregeln eine wirkungsvolle Zusammenarbeit. Kosteneinsparungen wären zwar erwünscht. Allerdings wollen die involvierten Vertreter der öffentlichen Hand einen möglichen Abbau von Arbeitsplätzen oder deren ausserregionale Auslagerung nicht hinnehmen.

Zudem scheint die richtige Auswahl des Kooperationspartners und im weiteren Verlauf die inhaltliche und rechtliche Ausgestaltung der Kooperation viele Leistungserbringer von diesem Sourcingmodell abzuhalten. Es gibt jedoch erwähnenswerte Vorhaben, wie das Projekt des gemeinsamen Logistikzentrums «UCPPlexus» vom Centre Hospitalier Universitaire Vaudois (CHUV)

und vom Genfer Unispital HUG zeigt, dessen Inbetriebnahme im Verlaufe dieses Jahres geplant ist.

Vielseitige Chancen nutzen

Trotz der erwähnten Skepsis, so betonen die Autoren der Studie, braucht es eine objektive Sicht auf Chancen und Risiken, um das bestmögliche Sourcingmodell zu finden. Unabhängig von der Grösse der befragten Institution wird ein Outsourcing hauptsächlich von der Erwartung einer Qualitätssteigerung und erhöhter Flexibilität getrieben. Finanzielle Einsparungen, die Reduktion des Investitionsbedarfs und ein verbessertes Kosten-Nutzen-Verhältnis sind meist sekundär, jedoch nicht unwesentlich.

Einige Umfrageteilnehmer nennen das Plus an Flexibilität in Zusammenhang mit unregelmässig anfallenden oder saisonalen Arbeiten. Dazu gehört zum Beispiel der hohe Mitarbeiterbedarf in den Stosszeiten der Verpflegung und Essensausgabe. Diese Ansicht vertreten vor allem kleine Leistungserbringer, die Mitarbeiter in einzelnen Supportleistungen nicht komplett auslasten können oder in gewissen Bereichen eine Unterbesetzung aufweisen. Ein weiteres Beispiel für hohe saisonale Schwankungen ist der Sicherheitsdienst. Hier können die Leistungserbringer spezifische Verträge mit externen Dienstleistern aushandeln. Diese können zur Überbrückung temporärer Engpässe auf einen Mitarbeiterpool zurückgreifen und ohne grossen Managementaufwand bei geringerer Besetzung oder Urlaubsvertretungen eine 24StundenAbdeckung sicherstellen.

Angst vor Kontrollverlust

Als Hauptrisiken einer Auslagerung werten die Umfrageteilnehmer mögliche Kontroll- oder Qualitätsverluste. Im Weiteren stellen das Ausbleiben finanzieller Einsparungen bzw. die Angst vor unerwarteten Folgekosten und der mögliche Wissensverlust die meistgenannten Gefahren dar. Kleinere Unterschiede zeichnen sich bei den Unterkategorien (Trägerschaften bzw. Art der Leistungserbringung) ab. Bei personellen Konsequenzen ist die Beurteilung je nach Eigentümerverhältnissen unterschiedlich: Für private Träger ist der Verlust von Arbeitsplätzen ein weniger gewichtiger Hinderungsgrund als für öffentliche Häuser.

Die Qualität ist entscheidend. So gelten Abhängigkeiten von anderen Prozessen, Kontroll und Wissensverlust als grösste Hindernisse auf dem Weg zum passenden Outsourcingmodell für nichtmedizinische Supportbereiche. Auf aus-

gelagerte Leistungen ist kein direkter Zugriff möglich. Auch allfällige Konventionalstrafen von Service Level Agreements (SLA) kompensieren einen Schaden manchmal nur ungenügend.

Grosses Einsparpotenzial durch Outsourcing

Die PwC-Studie zeigt, dass Outsourcing nicht nur aus finanziellen Gründen als vorteilhaft gilt. Den qualitativen Aspekten wird eine mindestens ebenso grosse Bedeutung beigemessen. Deshalb wird das Thema nicht nur als aktuell, sondern auch als strategisch wichtig gesehen.

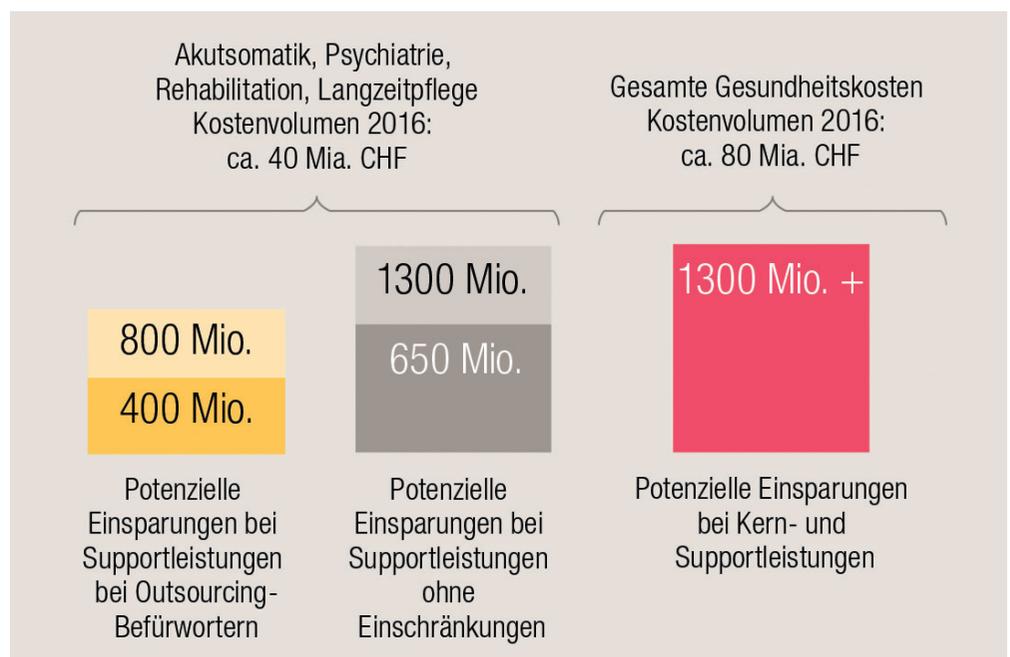
Sind nun aber grosse Einsparungen, sogar in Milliardenhöhe möglich? – Für die geschätzte Prognose des jährlichen Einsparpotenzials durch Outsourcingstrategien in den Supportdienstleistungen von Schweizer Akutspitälern, Psychiatrien, Rehabilitations und Langzeitpflegeeinrichtungen haben die Autoren einen TopdownAnsatz gewählt. Auf Basis der Gesundheitskosten 2016 des Bundesamts für Statistik (BFS) haben sie die Kosten jener Behandlungen aufsummiert, die in den Kategorien Akutsomatik, Psychiatrie, Rehabilitation und Langzeitpflege durch die Studie abgedeckt werden. Von den Berechnungen ausgeschlossen haben sie die in den BFS-Daten separat ausgewiesenen Managed-CareBehandlungen und die häusliche Langzeitpflege, da sie keine Anbieter aus dieser Kategorie befragt haben.

Die gesamten Kosten für die untersuchten Kategorien belaufen sich für 2016 auf rund CHF

40.6 Mia. Davon wurde eine kalkulatorische EBITDAR-Marge von 10% abgezogen. Daraus resultieren reine Personal und Sachaufwendungen von rund CHF 36.5 Mia. Da diese Kosten sämtliche Personal und Sachkosten umfassen, errechnet sich der Anteil der Kernprozesse wie folgt:

- **Personalkosten:** Für die Kategorien Akutsomatik, Psychiatrie, Rehabilitation und Langzeitpflege wurden die vom BFS ausgewiesenen Totalkosten (reduziert um die kalkulatorische EBITDAR-Marge) mit einer bereichsspezifischen Unterteilung in Personalkosten und Sachkosten aufgeteilt. Dafür wurde die jährliche PwC-Studie zur finanziellen Gesundheit der Schweizer Spitäler hinzugezogen. Anschliessend wurde bei den Personalkosten wiederum pro Kategorie den Anteil des medizinischen Personals herausgerechnet. Dadurch beläuft sich der Personalkostenblock der Supportleistungen für die vier Kategorien auf rund CHF 6.2 Mia.
- **Sachkosten:** Auch hier wurde der Anteil des medizinischen Bedarfs eliminiert, da dieser den Kernleistungen zuzuordnen ist. Während der medizinische Bedarf in der Langzeitpflege und Psychiatrie bei unter 5% der Gesamtkosten liegt, ist er in der Akutsomatik bei rund 16% anzusetzen. Der gesamte Sachkostenblock nach Abzug des medizinischen Bedarfs beläuft sich gemäss den Berechnungen auf jährlich rund CHF 7.1 Mia. Der Medianwert des Einsparpotenzials bei sämtlichen Supportkosten liegt bei 5%. Dieser Wert erscheint als

Abb. 7: Approximatives Einsparpotenzial durch Outsourcing



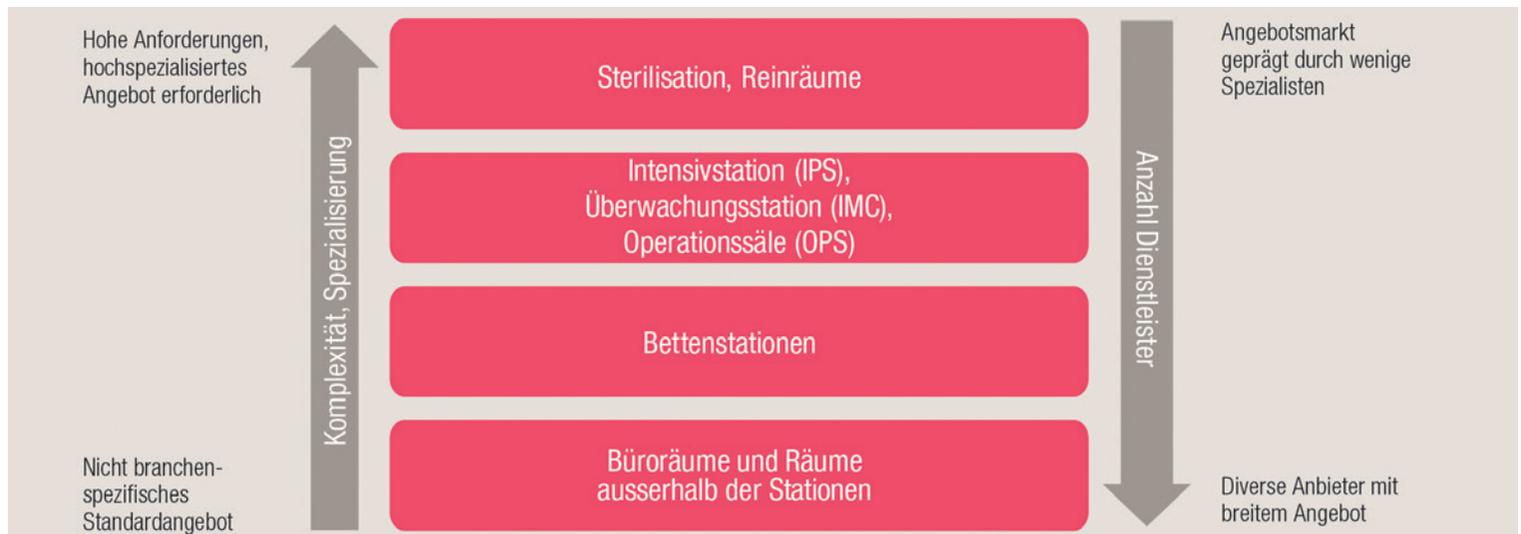


Abb. 8: Ein typisches Beispiel für Outsourcing: Segmentierung von Reinigungsleistungen

relativ tief und dürfte zusätzlich nach unten verzerrt sein. Denn zahlreiche Umfrageteilnehmer zeigen sich zurückhaltend und unterschätzen möglicherweise das effektive Einsparpotenzial. In den Einzelinterviews haben einige Leistungserbringer, die sich aktiv mit Outsourcinglösungen beschäftigen, jährliche Verbesserungen von bis zu 10% oder mehr angedeutet.

1.3 Milliarden Franken und mehr sparen ist realistisch

Werden die Kosten von rund CHF 13.3 Mia. der Supportprozesse für die vier Kategorien mit dem Medianwert von 5% und der in den Interviews geäusserten Zielmarke von 10% multipliziert und berücksichtigt man, dass nur rund 60% der Umfrageteilnehmer mittelfristig für ein Outsourcing bereit sind, so resultiert ein Einsparpotenzial von rund CHF 400 Mio. bis CHF 800 Mio. pro Jahr. Sollte sich die Abneigung der Gesundheitsdienstleister gegen Outsourcing legen, betrüge das Einsparvolumen alleine für die Supportprozesse rund CHF 650 Mio. bis CHF 1.3 Mia.

Betrachten wir die gesamten jährlichen Gesundheitskosten von rund CHF 80 Mia., so würde das theoretische Einsparpotenzial noch viel höher liegen. Konkret ergäben sich bei Anwendung der gleichen Parameter rund doppelt so hohe Werte. Allerdings wären detailliertere Abklärungen nötig, um das Potenzial genauer abzuschätzen. Bei einem erwarteten jährlichen Wachstum der Gesundheitskosten von rund 4% und angesichts solcher Zahlen ist die Überlegung durchaus sinnvoll, gewisse Leistungen mit alternativen Sourcingmodellen von der Kostendynamik im Gesundheitswesen zu entkoppeln.

Das genaue Verständnis ist der Treiber

«Das genaue Verständnis des eigenen Betriebsmodells ist ein entscheidender Treiber für den Erfolg einer Sourcingstrategie», so lautete der einhellige Tenor an einer Podiumsdiskussion, die sich ans Finanzforum anschloss. Markus Lüdi, Co-Direktor Unterstützungsfunktionen der Insel-Gruppe, Dr. Luca Stäger, CEO Tertianum AG, und Cristoffel Schwarz, COO Kantons-Spital Baden AG, meinten: Das detaillierte Verständnis der eigenen Prozesse sei wichtig. Je

nach Grösse und Art des Leistungserbringers, ob Akutsomatik, Psychiatrie oder Alters- und Pflegeheim, könne sich die Sourcingstrategie unterscheiden. Es gebe keine allgemeingültige Musterlösung. «Jeder muss für sich die richtige Sourcingstrategie finden», erläuterte Cristoffel Schwarz.

Die Leistungserbringer brauchen Mut, um innovative Ansätze bei Sourcingentscheidungen in Pilotprojekten umzusetzen. Solche Projekte werden aber immer öfter durchgeführt, auch wenn



die Akzeptanz innerhalb und ausserhalb der Unternehmen nur langsam steigt. Dr. Luca Stäger sprach in diesem Zusammenhang davon, dass Leistungserbringer im Gesundheitswesen sich aus der Komfortzone bewegen müssten, um alle Potenziale zu nutzen. Die drei Experten aus der Praxis wiesen insbesondere auf den folgenden Faktor hin: «Bei der Sourcingentscheidung ist es zentral, die Kontrolle nicht aus der Hand zu geben. Ein Controlling der Leistungserbringung, ob intern oder extern, ist deshalb entscheidend für den Erfolg der Sourcingstrategie.» – «Zudem», betonte insbesondere Markus Lüdi, «bedarf es eines einheitlichen Blicks auf Sourcingentscheidungen innerhalb des Leistungserbringers, da die Leistungserbringung als Ganzes und nicht als einzelne Prozesse optimiert werden soll.»

Weiter wurde von unterschiedlicher Seite darauf hingewiesen, dass vor allem die öffentlichen Leistungserbringer über die Trägerschaftsdebatte hinausdenken sollten. Langfristig müssten sie sich dem Wettbewerb stellen, auch gegenüber den privaten Leistungserbringern. Der baselstädtische Regierungsrat und Gesundheitsdirektor Dr. Lukas Engelberger ermutigte aus diesem Blickwinkel die Leistungserbringer, die verschiedenen Möglichkeiten zu nutzen und die Chancen wahrzunehmen. Eine Outsourcingstrategie löste allerdings im Kanton Basel-Stadt erst einmal eine hitzige Debatte im Kantonsparlament aus. Erst nach eingehender Auseinandersetzung wichen die Volksvertreter von ihrer ursprünglich und mehrheitlich ausgedrückten Meinung ab, dass es nicht opportun sei, private Dritte mit ausgelagerten Diensten zu betrauen. Engelberger: «Neben den Kernprozessen ist es jedoch auf alle Fälle entscheidend, auch die Supportprozesse laufend zu hinterfragen und zu optimieren.»

Kräfte, die frei werden, gezielt neu einsetzen

Die durch alternative Sourcinglösungen frei werdenden Kapazitäten können, so das weitere Ergebnis des Podiums, zum Einen dem Kostendruck, dem sich alle Leistungserbringer gegenübersehen, entgegenwirken und die Aufmerksamkeit des Managements auf das Wesentliche – das Kerngeschäft – lenken. Zum Anderen können freie Mittel für Investitionen in ebendieses Kerngeschäft verwendet werden. Hier seien vor allem Investitionen in die Spitalbauten im Rahmen des aktuellen Investitionszyklus zu nennen, wie Cristoffel Schwarz am Beispiel des Neubaus am Kantonsspital Baden erläuterte.

Ein hohes Einsparpotenzial beim Auslagern sieht Schwarz in der IT: Er kann sich ein Outsourcing

bei Kern-Applikationen wie einem Klinikinformationssystem (KIS) sehr wohl vorstellen. «Da könnte durchaus etwas passieren, sonst werden derartige Applikationen zu teuer. Wir brauchen standardisierte Prozesse, dies auch hinsichtlich denkbarer Kooperationen und weiterer Vernetzungen mit anderen Leistungserbringern.»

Wie auch immer ausgelagert werde, zog schliesslich Dr. Luca Stäger ein Fazit, ausschlaggebend sei dabei ein gutes partnerschaftliches Verhältnis. So sei es wichtig, dass Fachkräfte von Outsourcing-Partnern an Events mit eingeladen würden wie z.B. Ausflügen oder zur Weihnachtsfeier. Es gelte unternehmerische Verantwortung zu pflegen. Dazu zählten faire Verträge, denn «zufriedene interne wie externe Mitarbeitende sind gute Mitarbeitende, und das wiederum führt zu zufriedenen Kunden und Patienten.»

Weitere Informationen

Auswertungen aus der PwC Studie im interaktiven Format sowie weiterführende Informationen und Publikationen von PwC finden Sie unter www.pwc.ch/gesundheitswesen

Die Autoren der Studie

Philip Sommer

Partner, Leiter Beratung Gesundheitswesen, Bern, PwC Schweiz
Telefon 058 792 75 28
philip.sommer@ch.pwc.com

Patrick Schwendener, CFA

Director, Leiter Deals Gesundheitswesen, Zürich, PwC Schweiz
Telefon 058 792 15 08
patrick.schwendener@ch.pwc.com

Brigitte Bieri, CFA

Senior Manager, Deals Gesundheitswesen, Zürich, PwC Schweiz
Telefon 058 792 29 49
brigitte.bieri@ch.pwc.com

Paul Sailer

Assistant Manager, Beratung Gesundheitswesen, Bern, PwC Schweiz
Telefon 058 792 7846
paul.sailer@ch.pwc.com

Zusammenfassung: Dr. Hans Balmer

