
Volume 5 / Issue 1 2003 (German) - Titelgeschichte

Outsourcing : Aus Der Sicht Eines Unternehmens

Europa / Bereich Krankenhaus-Service – beide Olympus Optical Co. (Europe) GmbH.

Drei Pilotprojekte von Olympus bieten Einblicke in die Herausforderungen, Problemstellungen und in den Nutzen von ausgelagerten Endoskopie-Abteilungen. Die Vereinbarungen reichen vom Zulieferungsmanagement bis hin zu komplett gesteuerten Endoskopie-Abteilungen und es werden Möglichkeiten aufgezeigt, die dem Zulieferer und seinem Auftraggeber den größten Nutzen bringen.

Aus der Sicht eines Herstellers medizinischer Produkte ist die Unterstützung ausgegliederter Unternehmensbereiche eine bedeutende strategische Herausforderung. Es gibt hervorragende Erfolgsgeschichten von Zulieferern, die einen Teil der Wertschöpfungskette ihrer Auftraggeber übernehmen – etwa in der Automobilindustrie. Vertikale Integration (eine Wachstumsstrategie, bei der ein Unternehmen versucht Teile oder das gesamte Vertriebssystem zu übernehmen) zwischen Lieferant und Abnehmer kann zu substantiellen Vorteilen beider Unternehmen führen.

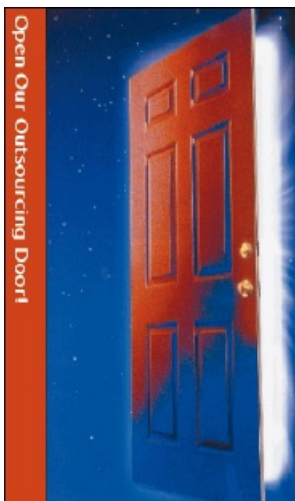
Natürlich steht der stark aufgeteilte Markt im Gesundheitsbereich und im Bereich der medizinischen Geräte dabei auch vor ungelösten Problemen: Wie vermeiden wir es mit unseren eigenen Abnehmern in ein Konkurrenzverhältnis zu gelangen?

Wie gehen wir mit Interessenskonflikten um? Wie können wir unabhängig bleiben?

Es gibt zahlreiche Überlegungen, wie ein Unternehmen der steigenden Nachfrage nach „outsourcing“-Partnerschaften begegnen kann. In diesem Artikel werden drei Beispiele von Pilotprojekten in Deutschland, Ungarn und Polen gezeigt, bei denen Olympus ausgelagerte Partnerschaften im Bereich der gastrointestinalen Endoskopie eingegangen ist. Jedes dieser drei Pilotprojekte weist einen unterschiedlichen Grad an vertikaler Integration und infolgedessen auch unterschiedliche Vorteilssituationen für die jeweils involvierten Krankenhäuser auf. In Deutschland bietet Olympus ein „Managed Supply Service“ (Dienstleistungsservice) für endoskopische Abteilungen an. In einem ersten Schritt wird eine unabhängige, komplette Analyse der endoskopischen Abteilung des Krankenhauses in Auftrag gegeben

- Arbeitsabläufe, Materialverbrauch, Patientenmix, etc. Die Resultate werden dann eingehend mit allen

Interessensvertretern des Krankenhauses diskutiert sowie kurz- und mittelfristige strategische Entwicklungen für das Krankenhaus oder die betroffene Abteilung erläutert. Erst dann wird das „Managed Supply Service“- Paket ausgearbeitet, das die benötigten endoskopischen Ausrüstungen beinhaltet sowie eine ausreichende Anzahl an Wiederaufbereitungsgeräten, eine hochgerechnete Menge von Zubehör und anderen Verbrauchsartikeln und wenn einsetzbar, die Software für die Datenerfassung und Vernetzung im Krankenhaus. Abhängig von den speziellen Bedürfnissen des jeweiligen Krankenhauses, beinhaltet das Paket auch die Bereitstellung von Fachpersonal, das den gebündelten Dienstleistungsservice leitet oder in der ersten Phase verschiedene Arten der Hilfestellung (Geräteführung) zur Verfügung steht.



Basierend auf dem erwarteten Patientenmix werden die Kosten für das „Managed Supply Service“ aufgeschlüsselt und vom Unternehmen pro

jeweiliger endoskopischer Untersuchung verrechnet. Und für gewöhnlich vereinbart das Unternehmen mit dem Krankenhaus eine jährliche Überprüfung des Patientemix und der dazugehörigen Kosten pro Behandlung. Die Vorteile für das Krankenhaus sind klar erkennbar:

- rasche, schrittweise Aufrüstung auf den modernsten Stand der Technik
- kein Kapitalaufwand oder Auswirkungen auf den Kapitalfluss (löst Budgetprobleme)
- basiert auf unabhängigen Prozessanalysen (zeigt Optimierungspotenzial)
- versorgt das Kontrollbüro des Krankenhauses mit aufgeschlüsselten Behandlungskosten

In Ungarn betreibt Olympus bereits seit ungefähr einem Jahr ein Pilotprojekt, das subunternehmerische Krankenhausdienstleistungen („Subcontracted Hospital Management Services“) für die gastrointestinale Endoskopie zur Verfügung stellt. Hier führt das Unternehmen, durch eine speziell aufgebaute Tochterfirma, eine komplette endoskopische Abteilung, die sich um die gesamte Terminplanung für die Patienten über die ambulante Behandlung bis hin zu den Nachfolgeuntersuchungen kümmert.

Der Vertragspartner des Unternehmens ist das Krankenhaus und / oder sein Eigentümer (für gewöhnlich die Kommune oder der Verwaltungsbezirk / Land). Während die Ärzte in dieser subunternehmerischen Abteilung ihre Dienstleistungen auf Basis eines Beratungsvertrages zur Verfügung stellen, wird das Pflegepersonal vom Krankenhaus sozusagen geleast. Auch die Räumlichkeiten und die Einrichtung werden vom Auftraggeber- Krankenhaus erworben oder geleast. In Notfällen oder wenn ein Patient aufgrund des endoskopischen Untersuchungsergebnis stationär aufgenommen werden muss, wird der Betroffene ins Auftraggeber-Krankenhaus transferiert.

Olympus verrechnet die Kosten pro Behandlung dem Krankenhaus über das offizielle Rückerstattungssystem (Krankenkasse / Sozialversicherung). Auch hier sind die Vorteile für das Krankenhaus und seinem Eigentümer offensichtlich:

- rasche, schrittweise Aufrüstung auf den modernsten Stand der Technik
- kein Kapitalaufwand oder Auswirkungen auf den Kapitalfluss
- zusätzliche Patienten werden gewonnen und das Krankenhaus profitiert über die Mehreinnahmen

In Polen führt Olympus ebenfalls seit mehr als zwei Jahren ein Pilotprojekt mit dem Namen „Specialised Medical Services“ (spezialisierte medizinische Dienstleistungen) im Bereich der gastrointestinalen Endoskopie. Ähnlich wie bei der ungarischen Projektstruktur arbeiten die Ärzte auf der Basis eines Beratungsvertrages und auch die Räumlichkeiten sowie die Einrichtung werden vom Auftraggeber-Krankenhaus geleast. Das Pflegepersonal wird direkt vom Tochterunternehmen angestellt. Im Gegensatz zum ungarischen Beispiel ist der Vertragspartner des polnischen medizinischen Tochterunternehmens nicht ein Auftraggeber-Krankenhaus sondern die Krankenkassen oder Versicherungen sowie privat zahlende Patienten.



Die Rückerstattungskosten werden jedes Jahr mit den großen Krankenkassen neu verhandelt (das gilt dann auch für die anderen Vertragspartner), was auch für den hochgerechneten Patientemix und die Zahlungsbedingungen gilt. Obwohl vertraglich vereinbart ist, dass alle endoskopischen Behandlungen betreut werden, ist das Unternehmen jedoch spezialisiert auf bestimmte Untersuchungen. Das sind etwa Untersuchungen, die bestimmte und sehr teure Zusatzgeräte (wie zum Beispiel radiologische Geräte) und eine spezifische medizinische Ausbildung erfordern. Das führt wiederum zu einem attraktiven Rückerstattungsmix mit den jeweiligen Krankenkassen in Polen, während gleichzeitig dieses Modell in keinem Konkurrenzverhältnis zu anderen polnischen Auftraggebern von Olympus im Bereich der Endoskopie steht.

Bei diesem polnischen Pilotprojekt liegen die Vorteile nicht nur beim Auftraggeber-Krankenhaus, sondern auch die Krankenkassen oder Sozialversicherungsträger sowie das Gesundheitssystem im Allgemeinen profitieren davon. Diese Vorteile beinhalten:

- ein Angebot mit hochspezialisierten Endoskopie-Dienstleistungen im Bereich des Auftraggeber-Krankenhauses und auf lokaler Ebene
- der Einsatz von speziell geschultem und hochmotiviertem Personal
- Geräte auf modernsten Stand der Technik werden eingesetzt
- kein Kapitalaufwand oder Auswirkungen auf den Kapitalfluss
- Kosteneffektivität zugunsten des Budgets des Gesundheitssystems

In der europäischen Generalvertretung von Olympus werden diesen lokalen medizinischen Dienstleistungsaktivitäten koordiniert und weiter ausgebaut. Das dabei gewonnene Wissen und die Erfahrungen fließen in die weitere Forschung und Entwicklung.

Alle diese Konzepte basieren auf einer win-win Situation sowohl für die Auftraggeber-Krankenhäuser als auch für Olympus. Die Ärzte und das Krankenhaus können sich dabei auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren und Olympus fokussiert seine Arbeit auf die professionell geführte Endoskopie.

Published on : Sat, 1 Jan 2005