

Praxisstudie IT-Sourcing und IT-Kooperationen im Gesundheitswesen



Version 1.0 vom 19.08.2009

Praxisstudie IT-Sourcing und IT-Kooperationen im Gesundheitswesen

Studie der CSP zu Erfahrungen in IT-Sourcing und IT-Kooperationen im Gesundheitswesen

Die CSP hat eine repräsentative Studie zum Thema IT-Sourcing und IT-Kooperationen im Gesundheitswesen durchgeführt. Das folgende Dokument beinhaltet die ausgewerteten Resultate dieser Umfrage.

Hinweis an unsere Leserinnen:

Das vorliegende Dokument verwendet für eine flüssigere Lesbarkeit die männliche Schreibform. Selbstverständlich gelten diese Nennungen für Frauen und Männer. Wir bitten alle Leserinnen um Verständnis.

Verfasst von:

Michèle Mégroz, Beraterin und Projektleiterin, lic.oec.HSG
Roger Künzli, Partner, lic.iur. HSG, eidg.dipl. Informatiker
Alexander Colombi, Vorsitzender der Geschäftsleitung, Partner, lic.oec.inform. HSG

CSP AG
Competence Solutions Projects
Teufener Strasse 15
CH-9000 St.Gallen
Tel. +41 (0)71 221 10 71

CSP AG
Competence Solutions Projects
Gutenbergstrasse 40b
CH-3011 Bern
Tel. +41 (0)31 350 10 31

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis		4
1	Management Summary	5
1.1	Studienfokus	5
1.1.1	Verfügbarmachen von Erfahrungen	5
1.1.2	Repräsentativer Rücklauf	5
1.2	Aussagekräftige Hauptresultate	6
1.2.1	Die Erfahrung in IT-S&K ist vorhanden	6
1.2.2	Erwartungen, Risiken und Erfahrungen	6
1.3	Tipps aus der Erfahrung der CEOs und CIOs	9
2	Einleitung	10
2.1	Ausgangslage und Motivation	10
2.1.1	Sourcing und Kooperationen als Pendelbewegungen	10
2.1.2	Im Gesundheitswesen ein brennendes Thema	10
2.1.3	Motivation zur CSP-Studie	11
2.1.4	Was verstehen wir unter IT-Sourcing und IT-Kooperationen?	11
2.2	Ziel der Studie	12
2.3	Aufbau des Dokumentes	12
3	Durchführung der Erhebung	13
3.1	Zielgruppen: CEO und CIO aus Spitälern und Kliniken	13
3.2	Online-Erhebung	13
3.3	Guter Rücklauf mit aussagekräftigen Resultaten	14
4	Ergebnisse	16
4.1	55% ohne IT-Strategie	16
4.2	Geschäftsleitung ist befugt über IT-S&K zu entscheiden	17
4.3	Grundaussagen	17
4.3.1	S&K ist auch ausserhalb der IT bekannt	17
4.3.2	Erfahrung in IT-S&K vorhanden	17
4.3.3	IT-S&K als mittelfristiges Thema	18
4.3.4	Standort Sourcing- oder Kooperationspartner	18
4.3.5	Vollständiges IT-Outsourcing ist keine optimale Lösung	18
4.4	Erwartungen, Risiken und Erfahrungen	19
4.4.1	Strategie	19
4.4.2	Personal	21
4.4.3	Wirtschaftlichkeit	22
4.4.4	Technologie	24
4.4.5	Probleme / Stolpersteine die es zu verhindern gilt	26
4.5	Erfahrungen mit IT-S&K sind meist gut	26
4.5.1	Grösste Änderungen bei Kosten, Know-how und Abhängigkeit	26
4.5.2	IT-Sourcing und IT-Kooperationen als Erfolgsmodell	27
4.5.3	Erfolgskriterien von IT-Sourcing und IT-Kooperationen	28
4.5.4	Negative Erfahrungen und Verbesserungspotential	29
4.5.5	Schlechte Vergleichsbasis bezüglich den quantitativ grössten Auswirkungen	30

5	Tipps an CEOs und CIOs	31
6	Fazit der Studie	33
7	Anhang	34
7.1	Probleme und Stolpersteine	35
7.2	CSP und Autorenprofile	36
7.3	Abschlussklauseln	37
	7.3.1 Inhalt der Studie	37
	7.3.2 Urheber und andere Schutzrechte	37



Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Teilnehmende Organisationen (n=57)	5
Abbildung 2:	Erwartungserfüllung Strategie (n=33)	6
Abbildung 3:	Erwartungserfüllung Personal (n=33)	7
Abbildung 4:	Erwartungserfüllung Wirtschaftlichkeit (n=33)	7
Abbildung 5:	Erwartungserfüllung Technologie (n=33)	8
Abbildung 6:	Teilnehmende Organisationen (n=57)	14
Abbildung 7:	Finanzierung der Teilnehmenden Organisationen (n=49)	15
Abbildung 8:	Vorhandene IT-Strategie (für Mitarbeiter publiziert) (n=49)	16
Abbildung 9:	Bereiche mit Erfahrung in S&K (n=49, Mehrfachantworten)	17
Abbildung 10:	Formen des IT-Outsourcings (n=45)	18
Abbildung 11:	Erwartungen bezüglich Strategie (n=45)	19
Abbildung 12:	Risiken bezüglich Strategie (n=45)	19
Abbildung 13:	Bisherige Erfahrungen bezüglich Strategie (n=45)	20
Abbildung 14:	Erwartungserfüllung bezüglich Strategie (n=45)	20
Abbildung 15:	Erwartungen bezüglich Personal (n=45)	21
Abbildung 16:	Risiken bezüglich Personal (n=45)	21
Abbildung 17:	Bisherige Erfahrungen bezüglich Personal (n=45)	21
Abbildung 18:	Erwartungserfüllung bezüglich Personal (n=45)	22
Abbildung 19:	Erwartungen bezüglich Wirtschaftlichkeit (n=45)	22
Abbildung 20:	Risiken bezüglich Wirtschaftlichkeit (n=45)	23
Abbildung 21:	Bisherige Erfahrungen bezüglich Wirtschaftlichkeit (n=45)	23
Abbildung 22:	Erwartungserfüllung bezüglich Wirtschaftlichkeit (n=45)	24
Abbildung 23:	Erwartungen bezüglich Technologie (n=45)	24
Abbildung 24:	Risiken bezüglich Technologie (n=45)	25
Abbildung 25:	Bisherige Erfahrungen bezüglich Technologie (n=45)	25
Abbildung 26:	Erwartungserfüllung bezüglich Technologie (n=45)	26
Abbildung 27:	Punkte, welche für ein Sourcing oder eine Kooperation sprechen (frei formuliert) (n=45, Mehrfachantworten)	26
Abbildung 28:	Punkte, welche gegen ein IT-Sourcing oder eine Kooperation sprechen (frei formuliert) (n=45, Mehrfachantworten)	27
Abbildung 29:	Würden Sie erneut outsourcen oder eine Kooperation eingehen? (n=45)	27

1 Management Summary

1.1 Studienfokus

1.1.1 Verfügbarmachen von Erfahrungen

IT-S&K ist hochaktuell im Gesundheitswesen

IT-Sourcing und IT-Kooperationen (IT-S&K) sind gerade im Gesundheitswesen hochaktuelle Themen. Momentan befinden sich viele Institutionen in einem diesbezüglichen Entscheidungsprozess oder haben bereits ein IT-S&K-Projekt durchgeführt. Auch auf dem Sourcing-Markt, der Anbieterseite, tut sich einiges (neue Firmen, geänderte Angebotsstrukturen, usw.). Allerdings hat die CSP im Rahmen zahlreicher Health-Beratungs- und -Projektmandate festgestellt, dass aktuelle, systematisch aufbereitete und allen zugängliche Erfahrungen grösstenteils fehlen. Von Seite der Spitäler und Psychiatrischen Dienste ist der Wunsch nach branchen-spezifischen Erfahrungswerten gross.

Ziel der Studie ist es, aktuelle Erkenntnisse und Erfahrungswerte zu IT-Sourcing und IT-Kooperationen im Gesundheitswesen zu erheben und aufzubereiten. Tipps aus der praktischen Erfahrung von CEOs und CIOs werden im Folgenden zusammengefasst und den Lesern verfügbar gemacht.

1.1.2 Repräsentativer Rücklauf

Die 57 teilnehmenden deutschschweizer Institutionen repräsentieren die Spitallandschaft Schweiz

Die Onlineerhebung fand im ersten Halbjahr 2009 statt. Es wurden 429 CEOs und CIOs der deutschschweizer Spitäler und Psychiatrischen Dienste angeschrieben. 59 Führungskräfte (57 Institutionen) oder erfreuliche 15% der angeschriebenen Personen haben an der Umfrage teilgenommen, welche rund ¼ der Schweiz Spitäler repräsentieren. Wie die folgende Abbildung zeigt, repräsentieren die Studienteilnehmer die Spitallandschaft der Schweiz.

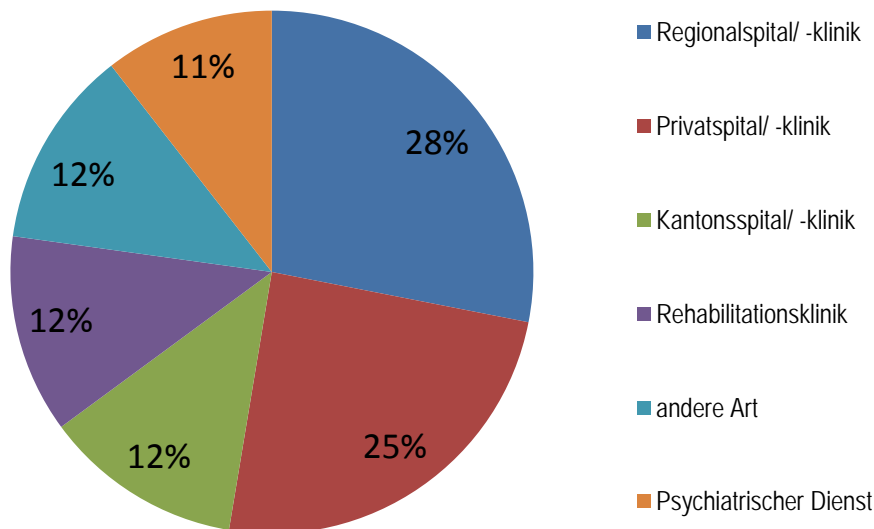


Abbildung 1: Teilnehmende Organisationen (n=57)

1.2 Aussagekräftige Hauptresultate

1.2.1 Die Erfahrung in IT-S&K ist vorhanden

Die Erfahrungen mit IT-S&K sind gross

Viele Institutionen werden sich in den nächsten 2-5 Jahren mit IT-S&K auseinandersetzen

67% der Studienteilnehmer haben bereits Erfahrung mit IT-Sourcings oder IT-Kooperationen. Auch die restlichen Teilnehmer bestätigten, dass sie sich in den nächsten 2-5 Jahren intensiver mit dem Thema auseinandersetzen werden.

Betrachtet man die angestrebte Form des Sourcings, fällt auf, dass kaum eine Führungskraft ein vollständiges Outsourcing als ideal betrachtet. Selektives Sourcing steht im Gesundheitswesen im Zentrum. Die Wahl, ob ein Sourcing oder eine Kooperation verfolgt wird, ist immer fallspezifisch begründet.

1.2.2 Erwartungen, Risiken und Erfahrungen

Strategie: Prozessverbesserungen und Entlastung des Kerngeschäfts

Strategisch gesehen, stehen bei einem IT-S&K Prozessverbesserungen und Entlastungen zugunsten des Kerngeschäfts im Vordergrund. Diese wie auch die restlichen Erwartungen im Bereich der Strategie wurden über alle Bereiche gesehen in 64% erfüllt oder sogar übertroffen. Trotzdem gehen die Institutionen mit einem IT-S&K auch Risiken ein. Als zentrales Risiko im Bereich Strategie wird die Abhängigkeit vom Partner betrachtet.

Durch IT-S&K treten Prozess- und Leistungsverbesserungen ein

Institutionen konzentrieren sich vermehrt auf das Kerngeschäft

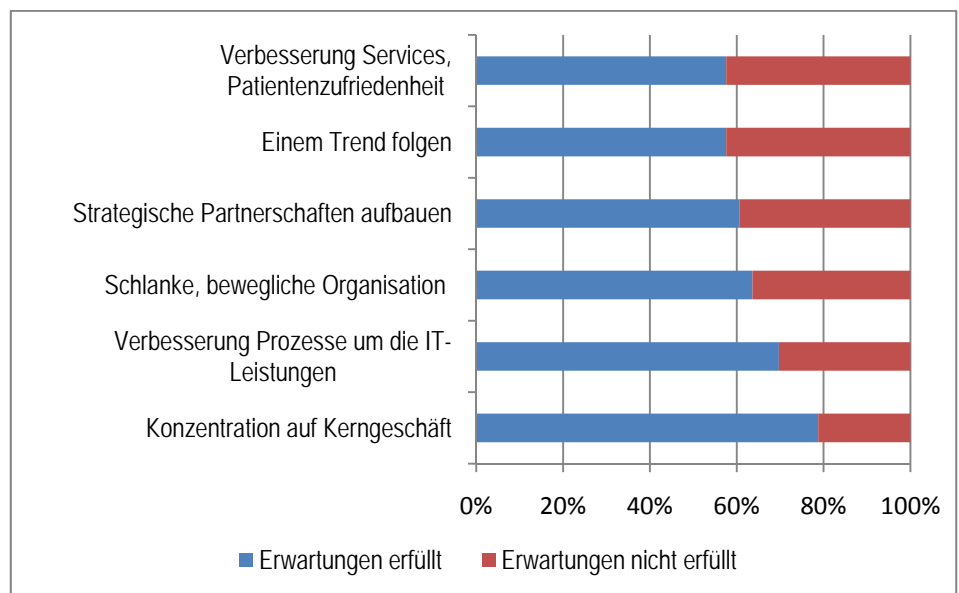


Abbildung 2: Erwartungserfüllung Strategie (n=33)

Personal: Zugang zu bisher nicht vorhandenem Knowhow

Im Bereich des Personals erhoffen sich die Teilnehmer diverse Optimierungen (zusätzliche Ressourcen [Stellvertretung, Spezialisten], Steigerung der Dienstleistungsorientierung und des Serviceniveaus, Zugang zu Know-How) und sehen kaum Risiken. Als einziger kritischer Punkt wird die mögliche Motivationseinbusse beim verbleibenden Personal angemerkt. Zudem wurden im personellen Bereich äusserst erfreuliche Erfahrungen gemacht. So wurden die Erwartungen in 69% der Fälle sogar übertroffen.

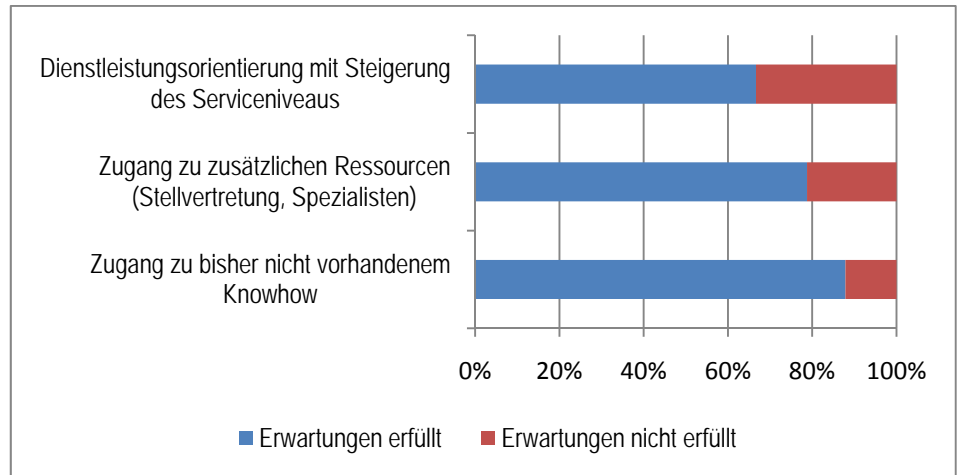


Abbildung 3: Erwartungserfüllung Personal (n=33)

Wirtschaftlichkeit: Zentrale Erwartung ist die Kostenreduktion

Zentrale Erwartung im Bereich der Wirtschaftlichkeit ist die Kostenreduktion, respektive die Abbremsung der Kostensteigerung. Trotzdem fürchten sich die meisten Führungskräfte vor der ungewissen Kostenentwicklung und den hohen Umstellungskosten, welche auch als Risiko betrachtet werden. So zeigt die Erfahrung (siehe Abbildung 4) aus bisherigen IT-S&K Projekten im Gesundheitswesen, dass IT-Sourcing und IT-Kooperationen kein Kosteneinsparungsprogramm sind. Die Erwartungen in diesem Bereich sind meist zu hoch und können nicht erfüllt werden.

Viele Investitionen können durch IT-S&K vermieden werden.

Die erwartete Kostenreduktion tritt oft nicht ein.

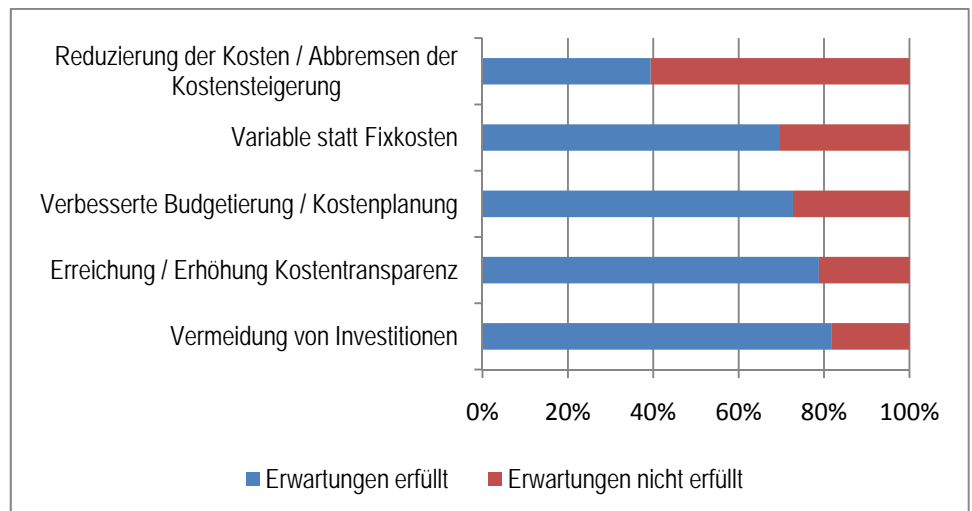


Abbildung 4: Erwartungserfüllung Wirtschaftlichkeit (n=33)

Technologie: Hohe Erwartungen an die Verfügbarkeit und Verlässlichkeit

Verfügbarkeit und Verlässlichkeit (garantierter Service), System- und Datensicherheit sowie Zugang zu innovativen, neuen Technologien oder Standards sind die zentralen Erwartungen im Bereich Technologie. Auch wenn einerseits Know-how in diesem Bereich gewonnen werden kann, wird der Know-how-Verlust als Risiko erkannt. Die Erfahrungen zeigen (vgl. Abbildung 5), dass die wesentlichen Erwartungen bezüglich Technologie erfüllt wurden und sich generell im Bereich Technologie ein erfreuliches Bild zeigt.

Die System- und Datensicherheit sprechen für ein IT-S&K

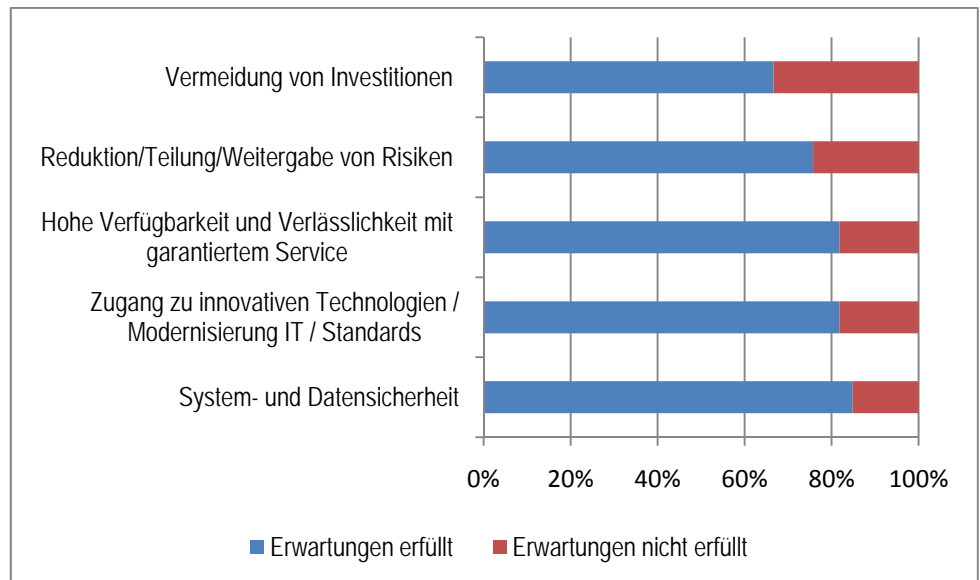


Abbildung 5: Erwartungserfüllung Technologie (n=33)

IT-Sourcing und IT-Kooperationen: Ein Erfolgsmodell

IT-S&K Projekte verlaufen meistens sehr erfolgreich.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass IT-S&K im Gesundheitswesen durchaus als Erfolgsmodell bezeichnet werden kann. So würden 88% der Umfrageteilnehmer, welche bereits gewisse Bereiche outgesourct haben oder Kooperationen eingegangen sind (33 Institutionen), dies erneut tun. Die 3 Hauptgründe dafür sind:

- Know-how-Gewinn und Zugang zu Fachspezialisten
- Zugang zu neuen, innovativen und kostspieligen Technologien, welche ohne Outsourcing kaum eingeführt worden wären
- Möglichkeit einer Konzentration auf die eigenen Kernprozesse und -aktivitäten

Jene Institutionen welche ihren Schritt in Richtung S&K bereuen, sind alle nicht zufrieden mit ihrem Partner oder der resultierenden Zusammenarbeit mit diesem. Daraus wird ersichtlich, dass die Wahl des passenden IT-S&K-Partners insbesondere im Gesundheitswesen eine entscheidende Rolle spielt.

1.3 Tipps aus der Erfahrung der CEOs und CIOs

5 zentrale Tipps:

Klare
Führungsentscheide
sind zwingend

Saubere Analyse
und Planung
durchführen

Entscheid des S&K-
Partners sorgfältig
fällen

Verträge sorgfältig
aushandeln

Definition der
Zusammenarbeit ist
zentral

Die teilnehmenden Führungskräfte aus dem Gesundheitswesen haben Tipps an ihre Mitbewerber formuliert. Diese lassen sich wie folgt zusammenfassen:

1. Für Sourcing und Kooperationen sind **klare Führungsentscheide** unabdingbar. Diese müssen aber möglichst in Zusammenarbeit mit allen direkt Betroffenen vorbereitet und gut kommuniziert werden.
2. Es ist entscheidend was und wie outgesourct oder kooperiert wird. Bevor ein Sourcing- oder eine Kooperation eingegangen wird, muss deshalb eine **saubere Analyse der Bedürfnisse, Ziele und des Sourcingobjektes/-bereiches** gemacht werden. Diese Phase braucht Zeit und ist für den Erfolg entscheidend.
3. Die **Wahl des Sourcings- oder Kooperationspartners** ist für die Zusammenarbeit und den Erfolg ausschlaggebend. Dabei müssen nicht nur harte Fakten (Kosten, Leistungszeiten, usw.) stimmen, sondern auch weiche Faktoren berücksichtigt werden (Kultur, Kommunikationsfähigkeit, Erfahrungshintergrund, usw.).
4. Die **Vertragsverhandlungen** sind entscheidend für die Qualität (= Erfüllung der Erwartungen!) der zukünftigen gegenseitigen Leistungen. SLAs¹ müssen klar und messbar formuliert sein.
5. Die Detailkonzeption und die Zusammenarbeit muss gut vorbereitet werden. Am wichtigsten ist hier die gute **Definition und Kommunikation** aller durch die Zusammenarbeit angepassten Prozesse. Outsourcing ist immer mit einem **gegenseitigen Lern- und Findungsprozess** verbunden.



¹ SLA: Ein Service-Level-Agreement (SLA) bezeichnet einen Vertrag resp. die Schnittstelle zwischen Auftraggeber und Dienstleister für wiederkehrende Dienstleistungen. Ziel ist es, die Kontrollmöglichkeiten für den Auftraggeber transparent zu machen, indem zugesicherte Leistungseigenschaften wie etwa Leistungsumfang, Reaktionszeit und Schnelligkeit der Bearbeitung genau beschrieben werden. Wichtiger Bestandteil ist hierbei die Dienstgüte (Servicelevel), die die vereinbarte Leistungsqualität beschreibt.

2 Einleitung

2.1 Ausgangslage und Motivation

2.1.1 Sourcing und Kooperationen als Pendelbewegungen

IT-Sourcing und IT-Kooperationen sind typischerweise einer Pendelbewegung unterworfen. Diese Pendelbewegungen entstehen einerseits durch Trends und Erfahrungen. Andererseits werden mit einem Sourcing oder einer Kooperation meist Vorteile angestrebt oder Lösungen zu gewissen Problemen für die jeweilige Institution gesucht. Zu einem späteren Zeitpunkt, wenn vielleicht nicht alle Erwartungen erfüllt wurden, wird der umgekehrte Prozess gestartet: Man erwägt, den Bereich, die Funktionen oder Prozesse wieder in die eigene Organisation einzugliedern.

2.1.2 Im Gesundheitswesen ein brennendes Thema

IT-Sourcing und IT-Kooperationen sind heute - und bleiben wohl auch in Zukunft - ein grosses Thema im Gesundheitswesen. Momentan befinden sich viele Institutionen in einem diesbezüglichen Entscheidungsprozess. Dabei sind unzählige Fragen offen. Soll man nun auf den Zug aufspringen? Worauf ist zu achten? Wann macht ein Sourcing und wann eine Kooperation Sinn? Welche Probleme können damit gelöst werden und welche nicht? Was sind die Risiken? Welches sind die kritischen Erfolgsfaktoren? Welche Erfahrungen haben andere Spitäler oder Psychiatrische Dienste mit IT-Sourcing oder IT-Kooperationen gemacht? Auf diese offenen Fragen versuchen wir mit der vorliegenden Studie eine Antwort zu geben.



Sourcing und Kooperationen sind im Gesundheitswesen hochaktuell, wobei sich dafür ein umfassendes Dienstleistungsangebot entwickelt

Ein weiterer Aspekt ist die Entwicklung des aktuellen IT-Outsourcing-Marktes auf Seiten der Anbieter. Es ist festzustellen, dass dieser Markt in der Schweiz in den letzten Jahren markant gewachsen ist. Insgesamt werden im Schweizer Markt im laufenden Jahr 2.98 Milliarden Franken für IT-Outsourcing Services ausgegeben, dies sind 3.0% mehr als noch 2008². Das bedeutet, dass der IT-Outsourcing Markt sich auch während der Wirtschaftskrise halten kann.

Insbesondere entstehen im Gesundheitsmarkt neue, branchenspezifische Angebote (Firmen mit entsprechendem Know-how oder aus Kooperationen entstandene neue Organisationen). Eine Marktübersicht zeigt, dass sich einige wenige Unternehmen hier festigen und eine klare Wachstumsstrategie fahren können.

Es ist festzustellen, dass sich klassische IT-Outsourcing Anbieter im Spital

² Der Schweizer Markt für Outsourcing Services in der Schweiz 2009-2010, MSM Research AG, Schaffhausen, 09.06.2009, <http://www.it-outsourcing.ch/>

und Psychiatrie-Umfeld sehr schwer tun (ausgenommen einige sehr grosse IT-Outsourcing Projekte). Ein Grossteil der kleinen bis mittelgrossen Spitäler und Psychiatrischen Dienste konzentriert sich auf spezialisierte IT-Sourcing und Kooperations-Partner, welche aus der Gesundheitsbranche entstanden sind (z.B. Logicare AG und HINT AG).

2.1.3 Motivation zur CSP-Studie

Trotz oder genau wegen der Aktualität des Themas im Gesundheitswesen sind bisher kaum branchenspezifische Erfahrungswerte vorhanden.



Von Seite der Spitäler und Psychiatrischen Dienste ist der Wunsch nach branchenspezifischen Erfahrungswerten gross. Im Rahmen zahlreicher Health-Beratungs- und -Projektmandate hat die CSP festgestellt, dass aktuelle, systematisch aufbereitete und allen zugängliche Erfahrungswerte grösstenteils fehlen. Aufgrund verschiedener Anfragen von Kunden zu den Erfahrungen in Bezug auf IT-Sourcing und Kooperationen haben wir uns deshalb vertieft mit dem Thema befasst. Unser Ziel war es, die Erfahrungen der „Vorreiterunternehmen“ aufzubereiten, zusammenzuziehen, Trends zu erkennen und diese Erkenntnisse Interessenten zur Verfügung zu stellen. Wir sind überzeugt, dass viele Aussagen hilfreich für zukünftige IT-Sourcing- oder Kooperationsentscheide sind.

In beinahe allen Projekten welche durch die CSP begleitet wurden (Strategieentwicklungen, KIS-Einführungen, Materialbewirtschaftungen, Ablösung von Administrationssystemen, Prozessoptimierungen, Leistungserfassungsvorhaben, usw.) wird das Thema Sourcing und Kooperation mindestens für gewisse Leistungsbereiche diskutiert (z.B. Make-or-Buy-Entscheide, Lösungsbetrieb und –support, etc.). Dies zeigt, dass das Thema in der Praxis einen höheren Stellenwert hat, als man es üblicherweise wahrnimmt. Wir hoffen mit der vorliegenden Studie diese Diskussionen zu vereinfachen und eine Entscheidungshilfe bieten zu können.

2.1.4 Was verstehen wir unter IT-Sourcing und IT-Kooperationen?

Für die vorliegende Studie haben wir folgendes Verständnis von IT-Sourcing und Kooperationen verwendet:

IT-Sourcing = Verlagerung von IT-Leistungen auf andere Institutionen

- **IT-Sourcing:** Sourcing umschreibt alle Aktivitäten, die zu einer Verlagerung von Leistungen oder Produktionsprozessen führen. Wir haben uns in unserer Studie auf das Thema IT-Sourcing konzentriert, vor allem um den Studienumfang einzugrenzen. IT-Sourcing führt damit zu einer Abgabe von IT-Unternehmensaufgaben, -Services und –strukturen an Drittunternehmen (Outsourcing). Im Gegensatz dazu steht die Aufnahme von IT-Unternehmensaufgaben und –strukturen von Drittunternehmen (Insourcing). Hierunter können verschiedenste Sourcing-Ansätze genutzt werden (Prozesssourcing, Funktionensourcing, usw.).

IT-Kooperation = freiwillige Zusammenarbeit von Institutionen und gemeinsame Leistungsaufteilung im Bereich IT

- **IT-Kooperationen:** Eine Kooperation bezeichnet eine gemeinschaftliche Aufteilung der Leistungserbringung, in der Regel zum Vorteil aller Beteiligten. Unternehmen oder Organisationen arbeiten freiwillig zusammen, bleiben jedoch rechtlich selbstständig. Auch hier haben wir uns auf das Thema IT-Kooperationen konzentriert. Das können zum Beispiel Joint Ventures³, Themenkooperationen, Konsortien, Gelegenheitsgemeinschaften, Interessengemeinschaften, usw. rund um das Thema IT sein.

Oft bestehen in abgegrenzten Bereichen bereits seit langer Zeit Sourcing und Kooperationen im Gesundheitswesen, welche von den Betroffenen nicht als solche wahrgenommen werden (z.B. Labor, Ernährung,

³ Unter Joint-Venture (deutsch: Gemeinschaftsunternehmen oder auch gemeinsames Wagnis) versteht man eine gemeinsame Tochtergesellschaft von mindestens zwei rechtlich und wirtschaftlich getrennten Unternehmen.

regelmässiger „Einkauf“ von Spezialistenleistungen anderer Institutionen, usw.). Meist werden sie als gesundheitswesensspezifische Besonderheiten betrachtet.

Es wird von Branchenvertretern angeführt, dass Sourcing oder Kooperationen im Gesundheitswesen schwieriger seien als in anderen Branchen. Gründe dafür sind:

- Hoher Spezialisierungsgrad mit spezifischen Begriffswelten
- Verflechtung von Informatik und Medizintechnik
- Höchste Anforderungen an Sicherheit, Verfügbarkeit und Fehlerlosigkeit
- Nicht nur monetär bedingte Entscheidungswege
- Sehr komplexe Finanzierungs- und Entscheidungsabläufe aufgrund von politischen Vorgaben

Dies führt dazu, dass die Erfahrung im Gesundheitswesen eine wichtige Grundvoraussetzung für alle Projektbeteiligten darstellt. Reine IT-Outsourcer mit Industrie- und Telekommunikations-Background werden es daher schwer haben sich in im IT-Sourcing der Gesundheitsbranche durchzusetzen. Vielmehr werden sich stark spezialisierte Unternehmen, welche aus der Gesundheitsbranche entstanden sind, durchsetzen.

2.2 Ziel der Studie

Aufbereitung der gesundheitswesensspezifischen Erkenntnisse und Erfahrungen zu IT-Sourcing und IT-Kooperationen für die Entscheidungsträger

Ziel der Studie war es, aktuelle Erkenntnisse und Erfahrungswerte zu IT-Sourcing und IT-Kooperationen im Gesundheitswesen zu erheben und aufzubereiten. Damit soll die Blackbox IT-Sourcing und IT-Kooperationen für die Entscheidungskräfte im Gesundheitswesen mindestens teilweise aufgebrochen werden. Aussagen der Studienteilnehmer sollen helfen, zukünftige optimale IT-Sourcing- oder Kooperationsentscheide zu fällen. Tipps aus der praktischen Erfahrung von CEOs und CIOs sollen zusammengefasst und den Lesern verfügbar gemacht werden.

In Bezug auf IT-Sourcing und IT-Kooperationen gibt es kein Richtig oder Falsch. Es gibt nur Vor- und Nachteile, welche wiederum für jedes Spital oder jeden Psychiatrischen Dienst anders aussehen können. Vor- und Nachteile sind bezogen auf die konkrete Situation und Anforderungen bei der Entscheidung und bei der Bildung der Erwartungshaltung mit einzubeziehen.

Abgrenzung: Der vorliegende Bericht basiert auf branchenspezifischen Erfahrungen aus der Praxis der Teilnehmenden und verzichtet auf eine theoretische Abhandlung. Er liefert damit ein nachvollziehbares Set von Aspekten zugunsten eines Argumentariums für oder gegen ein IT-Sourcing oder IT-Kooperationen.

2.3 Aufbau des Dokumentes

Das vorliegende Dokument ist wie folgt aufgebaut:

- Kapitel 1: Management Summary als Kurzfassung der Studie
- Kapitel 2: Einleitung und Ausgangslage
- Kapitel 3: Studienablauf und Teilnehmer
- Kapitel 4: Grundlegende Erkenntnisse zu S&K sowie Erwartungen, Risiken und Erfahrungen
- Kapitel 5: Tipps für CEOs und CIOs
- Kapitel 6: Fazit aus der Studie

3 Durchführung der Erhebung

3.1 Zielgruppen: CEO und CIO aus Spitälern und Kliniken

429 Führungskräfte (CEO, CIO) aus dem Gesundheitswesen wurden angeschrieben

Im Rahmen der vorliegenden Studie IT-Sourcing und IT-Kooperationen (IT-S&K) bildeten Institutionen aus dem somatischen und psychiatrischen Gesundheitswesen der deutschsprachigen Schweiz (Spitäler und Psychiatrische Dienste) die Grundgesamtheit. In der Deutschschweiz existieren 246 Krankenhäuser⁴. Aus dieser Grundgesamtheit wurden insgesamt 429 Personen (237 Institutionen) angeschrieben (237 CEOs und 192 CIOs). Von den CEOs konnten nur vier nicht direkt kontaktiert werden, während von den CIOs 67 nicht personifiziert angeschrieben werden konnten. Diese Personen wurden über die allgemeine (Info-)Adresse der jeweiligen Institution zu erreichen versucht.

Die Auswertung der Resultate erfolgte anonym.

3.2 Online-Erhebung



Die Datenerhebung erfolgte mittels eines Online-Fragebogens. Es wurde versucht, den Aufwand für die Teilnehmer so klein als möglich zu halten. Es kamen überwiegend geschlossene Fragetypen (Einfach- und Mehrfachauswahl, Matrix) zum Einsatz, um die relativ hohe Anzahl Fragen zu rechtfertigen. Eine Beantwortung der Fragen war innert 15-20 Minuten (in Abhängigkeit von der Antwortwahl) möglich. Eine Vielzahl der Fragen konnte durch eigene Bemerkungen der Teilnehmenden ergänzt werden.

⁴ Vgl. <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/news/publikationen.Document.119064.pdf> (Krankenhausstatistik 2007 – Standardtabellen)

3.3 Guter Rücklauf mit aussagekräftigen Resultaten

Guter Rücklauf: 59 Studienteilnehmer und 57 Institutionen, d.h. 24% der Grundgesamtheit nimmt an der Studie teil

Von den über 400 angeschriebenen Führungskräften haben 59 an der Studie teilgenommen, was einem Rücklauf von knapp unter 15% entspricht. Die Führungskräfte waren aus 57 Institutionen, was auf Ebene der Institutionen einem Rücklauf von 24% entspricht d.h. fast ein Viertel der Grundgesamtheit (insgesamt gibt es 246 deutschschweizer Spitäler) hat an der Studie teilgenommen. Davon mussten leider 10 Antwortbogen aufgrund von unvollständigen oder unplausiblen Antworten ausgeschieden werden.

Der Rücklauf darf als gut und repräsentativ⁵ bezeichnet werden. Die antwortenden Institutionen repräsentieren die Spital- und Psychiatrielandschaft der Schweiz.

Die Antwortenden verteilen sich zu 35% auf CEOs und zu 51% auf CIOs. Die restlichen 14% waren Personen mit anderen Führungsfunktionen (z.B. Leiter Finanzen, Integration Manager, ...).

Die teilnehmenden Organisationen repräsentieren in ihrer Zusammensetzung ca. die Spitallandschaft Schweiz und setzten sich folgendermassen zusammen:

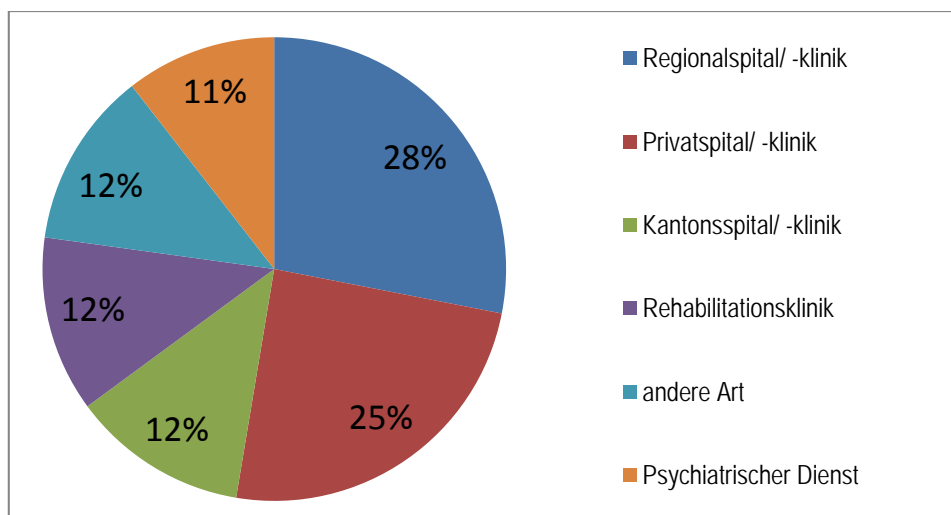


Abbildung 6: Teilnehmende Organisationen (n=57)

Die teilnehmenden Unternehmen...

- ... gehören zu einem Drittel einer Spital- oder Klinikgruppe an
- ... sind zur Hälfte (51%) öffentlich finanziert, zu einem Viertel privat (23%) und bei den restlichen 26% handelt es sich um anderweitige Mischformen
- ... repräsentieren total ein Budget von über 4 Mrd. Franken⁶
- ... verfügen über ca. 10'750 Betten
- ... beschäftigen über 30'000 Mitarbeiter

⁵ Repräsentativität ist nicht zu verwechseln mit Korrelation. So beeinflusst die Anzahl Teilnehmer der Umfrage die Repräsentativität der Umfrage nicht. Diese beeinflusst nur die Korrelation und damit die Genauigkeit der Umfrageergebnisse. Je grösser die Anzahl Umfrageteilnehmer, desto geringer ist die zu erwartende Abweichung zur Realität.

⁶ Die Angaben in Bezug auf das Budget waren fakultativ. Allein die Summe jener Institutionen welche das Budget angegeben haben macht 4 Mrd. Franken aus.

- ... beschäftigen ca. 330 Mitarbeiter in der Informatik

Die Schweiz besteht zu 60% aus öffentlichen Spitälern und zu 40% aus Privatkliniken. Wie die folgende Abbildung zeigt, kann die Studie auch in diesem Hinblick als repräsentativ bezeichnet werden.

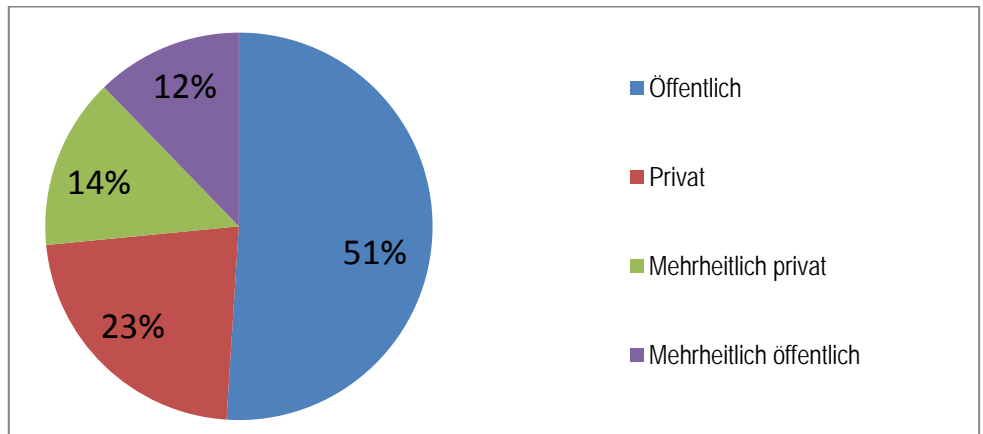


Abbildung 7: Finanzierung der Teilnehmenden Organisationen (n=49)

Eine interessante Feststellung ist auch, dass die Unternehmen durchschnittlich einen IT-Mitarbeiter auf 35 Betten beschäftigen (externe Leistungen nicht berücksichtigt).

4 Ergebnisse

4.1 55% ohne IT-Strategie

Laut Umfrage haben 55% der Spitäler und Psychiatrischen Dienste keine publizierte, d.h. den Mitarbeitenden zugängliche IT-Strategie. Dieses Resultat erstaunt, zumal eine IT-Strategie die zielgerichtete Verwendung von IT-Ressourcen sicherstellt, die Rahmenbedingungen für die Informationstechnologie vorgibt und so den nötigen Umfang der Ressourcen aufzeigt und die Richtung des zukünftigen Handelns ausrichtet. Nach Schätzung des Marktforschers Gartner⁷ handelt es sich bei etwa 20% aller IT-Ausgaben um Fehlinvestitionen. Diese Aussage spricht klar für eine definierte IT-Strategie.

Explizite und allen zugängliche IT-Strategie fehlt oft

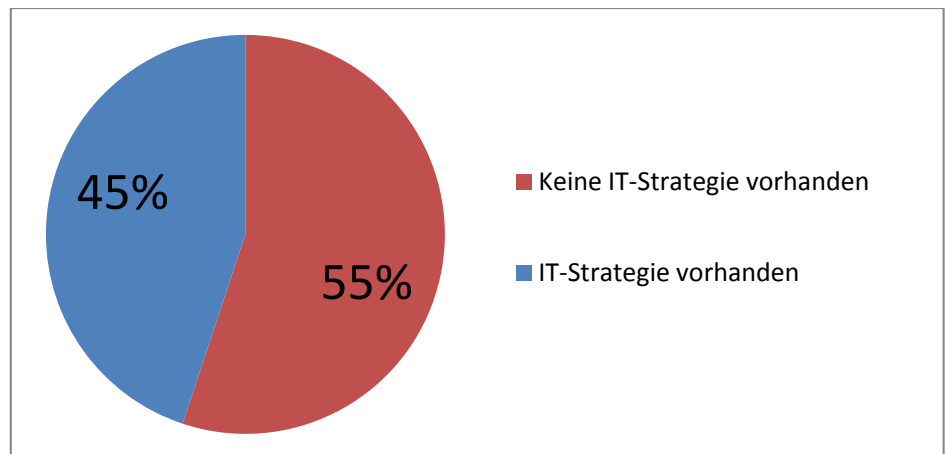


Abbildung 8: Vorhandene IT-Strategie (für Mitarbeiter publiziert) (n=49)

Vergleicht man die Werte mit anderen Branchen, so erkennen wir, dass Spitäler und Kliniken durchaus im Schnitt liegen, was eine ausformulierte IT-Strategie betrifft. Eine Studie der Fachhochschule Technikum Wien hat in den Branchen Gewerbe/Industrie und Handel ergeben, dass nur 48% der österreichischen Unternehmen eine definierte IT-Strategie haben. 75% dieser Unternehmen leiten die IT-Strategie direkt aus der Unternehmensstrategie ab. Verglichen mit einer Umfrage des Instituts für Wirtschaftsinformatik der Wirtschaftsuniversität Wien aus dem Jahr 2005 (die sich ebenfalls mit der Frage nach einer definierten IT-Strategie in Unternehmen befasste) zeigt sich, dass der Anteil der Unternehmen mit definierter IT-Strategie in der relativ kurzen Zeit der vergangenen 3 Jahre von 40% auf 48% gestiegen ist.⁸

⁷ Quelle siehe: <http://www.cicweb.de/index.cfm?pid=1473&pk=63179>

⁸ Quelle siehe: <http://www.technikum-wien.at/presse/presseaussendungen/?full=279>

4.2 Geschäftsleitung ist befugt über IT-S&K zu entscheiden

Die Geschäftsleitung ist bei Sourcing- oder Kooperationsvorhaben entscheidungsbefugt

Die strategische Entscheidung, ob ein IT-Sourcing oder eine Kooperation angegangen wird, liegt meist bei der Geschäftsleitung. So trifft diese in 30% der Fälle den Entscheid alleine. Signifikant ist, dass bei knapp einem Drittel der Unternehmungen keine weiteren Stellen hinzugezogen werden. Der Entscheid bezüglich IT-Sourcing oder Kooperationen ist ein strategisches Thema und hat in der Regel entscheidende Auswirkungen auf die Zukunft.

Erfreulich ist, dass die Geschäftsleitung praktisch in allen Fällen entscheidungsbefugt ist, wenn dies auch oft in Abstimmung mit anderen Gremien erfolgt (Verwaltungsrat, Stiftungsrat, IT-Board, IT-Leiter, ...). Ein alleiniger Entscheid von Seite des Verwaltungs- oder Stiftungsrates ist nur gerade bei 10% der Umfrageteilnehmer der Fall.

4.3 Grundaussagen

4.3.1 S&K ist auch ausserhalb der IT bekannt

Sourcing und Kooperationen sind auch ausserhalb der IT im Gesundheitswesen weit verbreitet

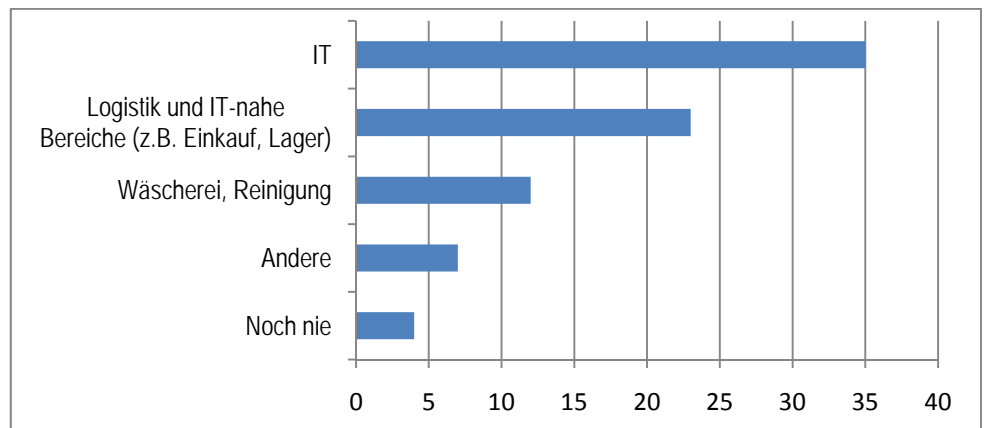


Abbildung 9: Bereiche mit Erfahrung in S&K (n=49, Mehrfachantworten)

Abbildung 9 lässt erkennen, dass sich kaum ein Unternehmen noch nie mit S&K befasst hat (oft auch in Nicht-IT-Bereichen). Das Thema IT-S&K ist gerade in IT und IT-nahen (z.B. Einkauf, Lager, ...) Bereichen hochaktuell. Es darf davon ausgegangen werden, dass dadurch positive Impulse für IT-S&K ausgelöst werden (Akzeptanz, Erfahrung, Kosten-/Nutzenbeurteilungen, usw.).

4.3.2 Erfahrung in IT-S&K vorhanden

67% der Institutionen haben bereits Erfahrung mit IT-S&K

2/3 der Studienteilnehmer (67%) haben bereits Erfahrung mit IT-S&K. Diese Erfahrung beschränkt sich meist auf einen Teilbereich der IT und sehr selten auf ein vollständiges IT-Outsourcing.

4.3.3 IT-S&K als mittelfristiges Thema

60% geben an, dass S&K in den nächsten 2-5 Jahren in Frage kommt

Von den 33%, welche noch keine Erfahrungen mit IT-S&K haben, können sich 75% vorstellen, in naher Zukunft ein S&K anzustreben. Nur gerade 4 Umfrageteilnehmer ziehen kein IT-S&K in Erwägung oder lehnen ein solches Thema gar ab. Als Gründe dafür wurden aufgeführt, dass sie zu klein seien, dass sie einen entscheidenden Know-how-Abfluss befürchten oder die IT als strategischen, nicht auslagerbaren Erfolgsfaktor erachten.

Klare Signale werden in mittelfristiger Sicht gegeben: Die meisten CEOs und CIOs befassen sich mittelfristig vertieft mit IT-S&K. Knapp 60% werden ein solches Projekt in den nächsten 2-5 Jahren angehen.

4.3.4 Standort Sourcing- oder Kooperationspartner

Für 65% ist der Standort des Partners nicht entscheidend

Für mehr als 1/3 der Umfrageteilnehmer (35%) ist es wichtig, dass der Sourcing- oder Kooperationspartner im selben Kanton oder zumindest in derselben Region angesiedelt ist. Begründet wird dies meist durch die Vorteile der lokalen Nähe (kurze Wege, Support, Interventionszeiten, Kommunikation) aber auch durch gleiche rechtliche Voraussetzungen und Richtlinien oder politische Vorgaben der Geldgeber.

Für die anderen knapp 2/3 der Teilnehmer (65%) ist der Sitz des Partners nicht entscheidungsrelevant. Für sie sind primär Know-how und Kompetenz des Anbieters entscheidend. Der Standort ist für sie beim Anbieterentscheid nicht ausschlaggebend.

4.3.5 Vollständiges IT-Outsourcing ist keine optimale Lösung

Selektives Outsourcing ist der Regelfall

Nicht nur ein Outsourcing, sondern auch eine Kooperation kommt in Frage

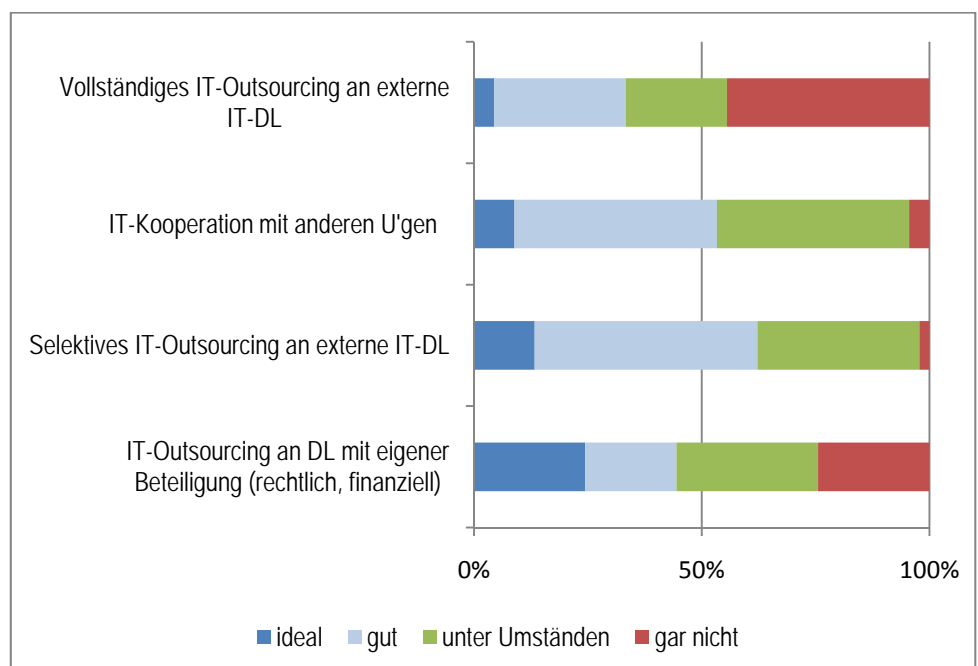


Abbildung 10: Formen des IT-Outsourcings (n=45)

Ein vollständiges Outsourcing wird kaum als ideal betrachtet. Für die meisten Umfrageteilnehmer ist ein solches gar unvorstellbar. Wenn ein IT-Outsourcing angestrebt wird, dann nur ein selektives.

Die meisten Spitäler und Kliniken bezeichnen ein Beteiligungsmodell (rechtliche oder finanzielle Beteiligung am Partnerunternehmen) als am meisten erstrebenswert. Zu beachten gilt es, dass auch Kooperationen zu prüfen sind und nicht nur Outsourcing in Betracht kommt. So erachten viele Institutionen eine Kooperation als gut und kaum jemand betrachtet diese Form als ungeeignet.

4.4 Erwartungen, Risiken und Erfahrungen

4.4.1 Strategie

ERWARTUNGEN Strategie:

Prozessverbesserungen und Entlastungen zugunsten des Kerngeschäfts

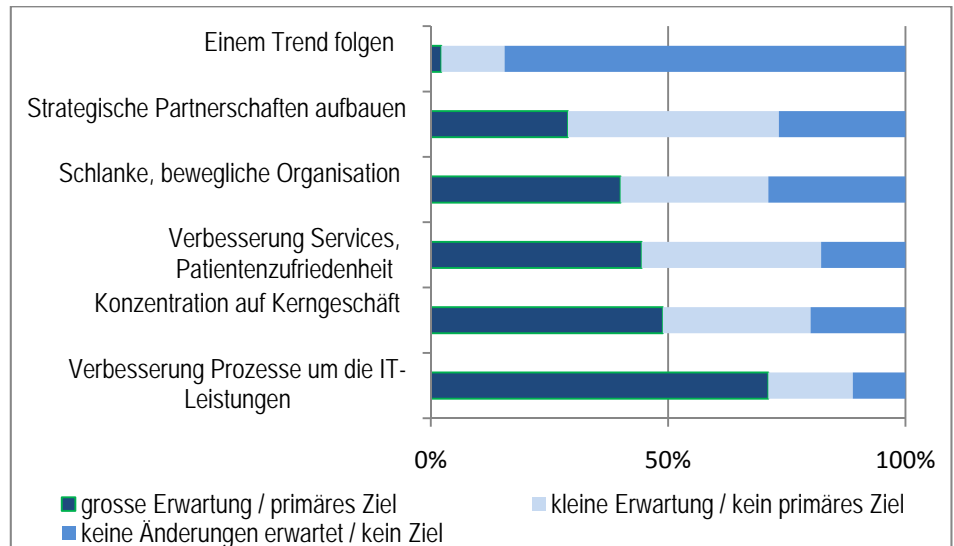


Abbildung 11: Erwartungen bezüglich Strategie (n=45)

Erwartungen an IT-S&K bestehen auf strategischem Level vorwiegend bei der Verbesserung der Prozesse rund um die IT-Leistungen sowie dem verbesserten Kundennutzen (Services, Patientenzufriedenheit). Eine weitere Erwartung ist eine durch die Entlastung der Ressourcen mögliche Konzentration auf das Kerngeschäft, was wiederum Rückwirkungen auf die Verbesserung des Kundennutzens hat.

Die grosse Mehrheit der Befragten verneinen die Frage, ob sie IT-S&K betreiben, nur um einem Trend zu folgen.

RISIKEN Strategie:

Abhängigkeit vom Partner als grösstes Risiko

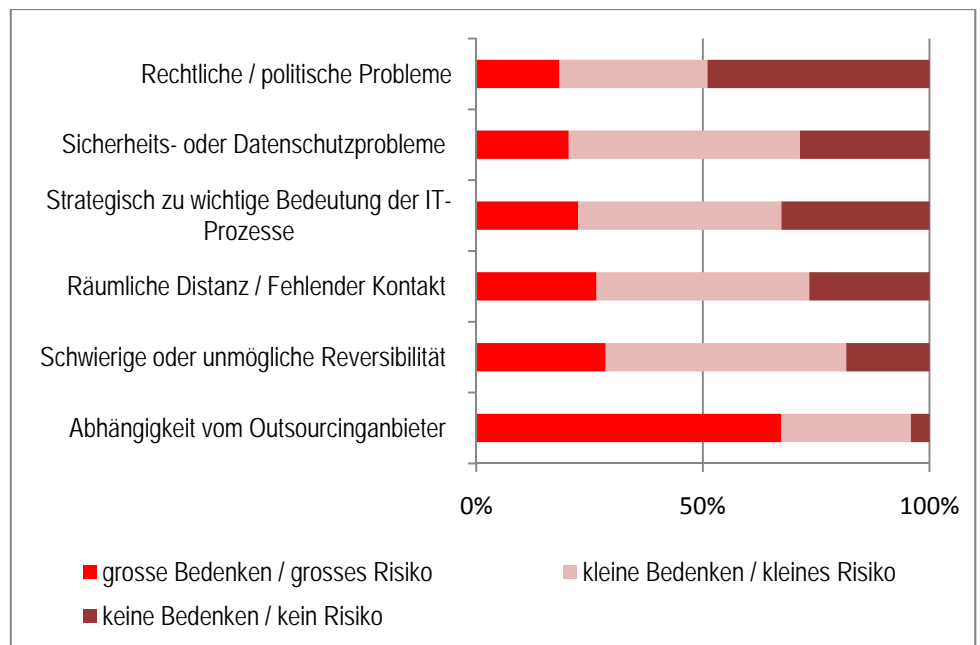


Abbildung 12: Risiken bezüglich Strategie (n=45)

Die Abhängigkeit vom IT-Outsourcing- oder Kooperationspartner wird als grosses Risiko betrachtet. Aus den diesbezüglichen Bedenken folgern wir mangelndes Vertrauen in einen solchen Partner. Dies bestätigt, dass v.a. zu Beginn einer Zusammenarbeit ein sinnvolles und vertrauensschaffendes Controlling förderlich sein kann.

Rechtliche und politische Behinderung oder damit verbundene Risiken werden als kaum relevant taxiert.

ERFAHRUNGEN
Strategie:

IT-S&K-Resultate haben die Erwartung erfüllt und sogar übertroffen

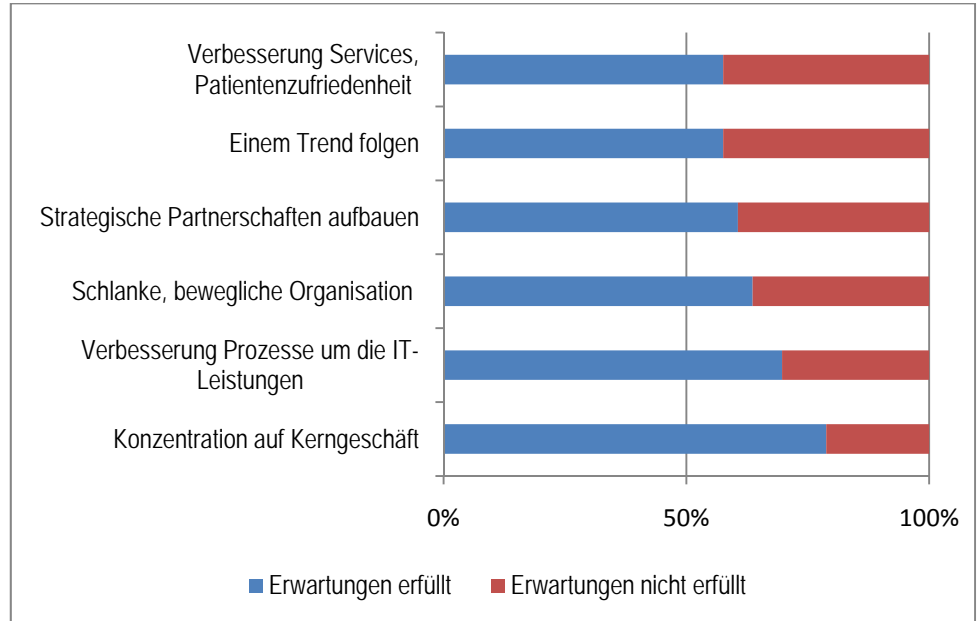


Abbildung 13: Bisherige Erfahrungen bezüglich Strategie (n=45)

Ein Blick auf die bereits gemachten Erfahrungen der Umfrageteilnehmer zeigt, dass die Erwartungen in praktisch allen Bereichen mehrheitlich erfüllt wurden. Das dürfte auch darin begründet sein, dass die Umfrageteilnehmer durchaus realistische Erwartungen an S&K hatten. Als besonders erfreulich ist zu werten, dass sich die Konzentration auf das Kerngeschäft aber auch die Verbesserung der Prozesse rund um die IT-Leistungen durchaus positiv auswirken. So haben gerade in diesen Bereichen fast alle geantwortet, dass ihre Erwartungen sogar übertroffen wurden.

Erwartungen im Bereich Strategie wurden zu 37% gar übertroffen

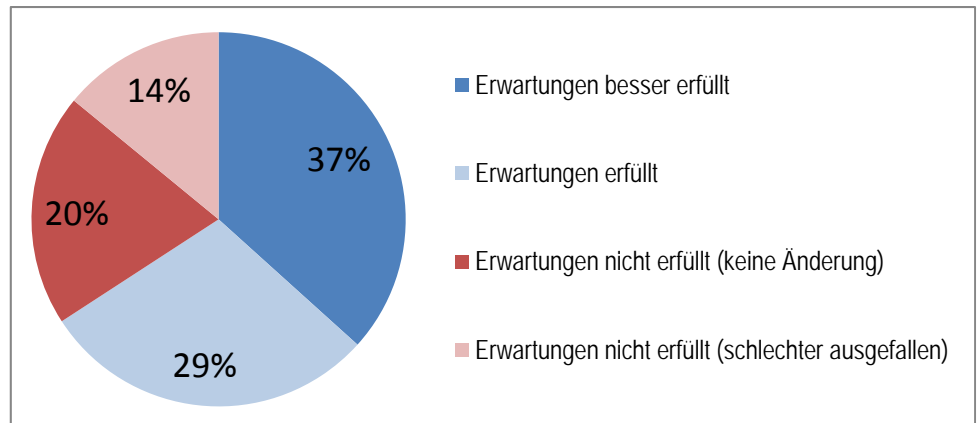


Abbildung 14: Erwartungserfüllung bezüglich Strategie (n=45)

Betrachtet man die Erwartungserfüllung über alle Bereiche, so fällt auf, dass diese bei 64% mindestens so gut erfüllt wurden wie angenommen. Bei 20% trat keine Änderung ein. Diese Zahl ist jedoch auch vor dem Hintergrund zu betrachten, dass die Erwartung „einem Trend folgen“ kaum je vorhanden war.

Weiter kann festgehalten werden, dass viele der zu Beginn eines IT-S&K befürchteten Risiken selten eingetroffen sind.

4.4.2 Personal

ERWARTUNGEN

Personal:

Hohe Erwartungen und kaum Risiken im Bereich des Personals

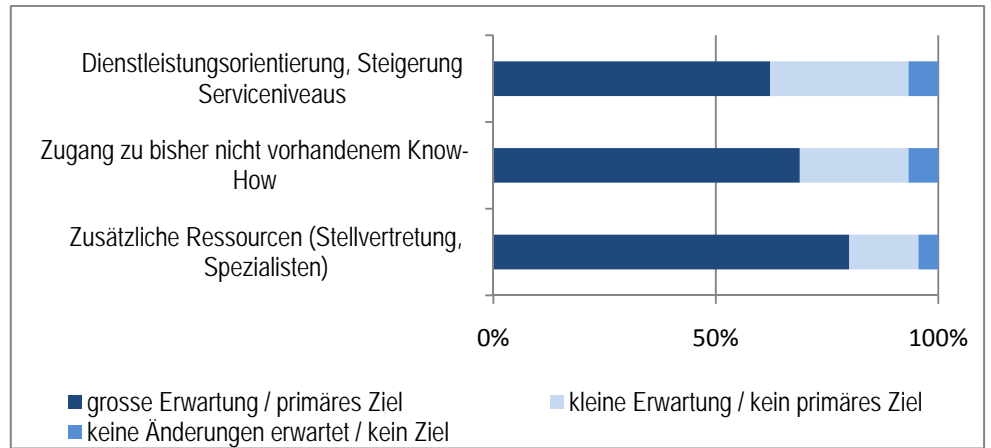


Abbildung 15: Erwartungen bezüglich Personal (n=45)

In Bezug auf das Personal haben die Umfrageteilnehmer grosse Erwartungen. Die Verantwortlichen sehen im Bereich Personal vorwiegend Chancen (Optimierung des Ressourceneinsatzes, bessere Stellvertretungen, höheres Know-how, usw.).

Risiken und Bedenken sind – gerade im Vergleich mit anderen Bereichen – kaum vorhanden. Allenfalls zu beachten ist, dass die Motivation der betroffenen Informatik-Mitarbeitenden durch IT-S&K beeinträchtigt werden könnte, besonders während der Konzeptions- und Einführungsphase.

RISIKEN Personal:

Kaum Risiken im Bereich Personal

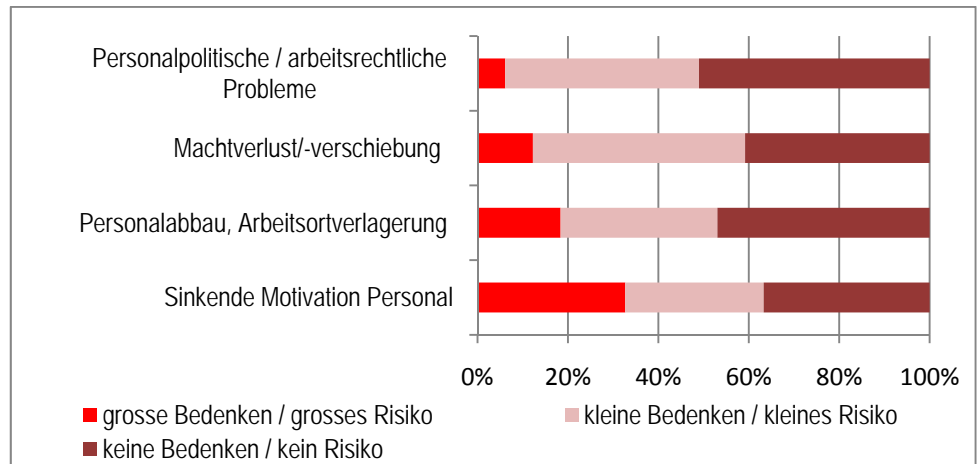


Abbildung 16: Risiken bezüglich Personal (n=45)

ERFAHRUNGEN

Personal:

Erfreuliche Erfahrungen im Bereich Personal

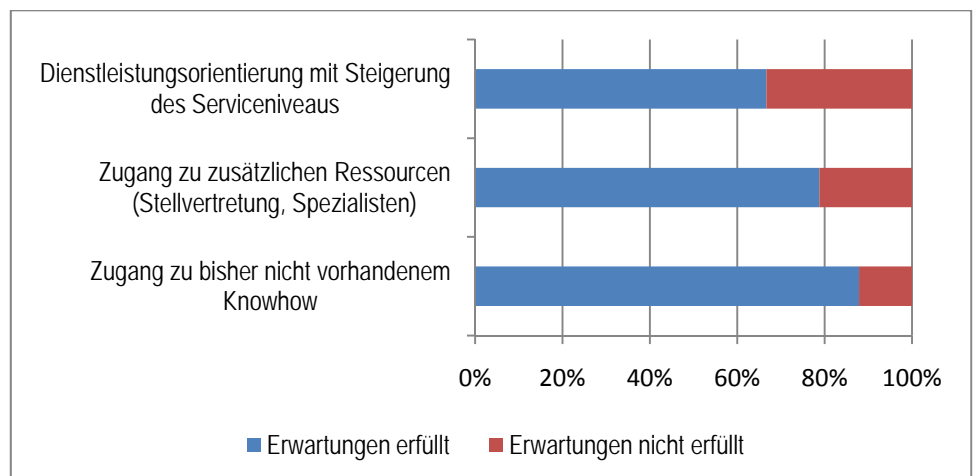


Abbildung 17: Bisherige Erfahrungen bezüglich Personal (n=45)

Die Erwartungen im Bereich Personal wurden in 69% der Fälle sogar übertroffen

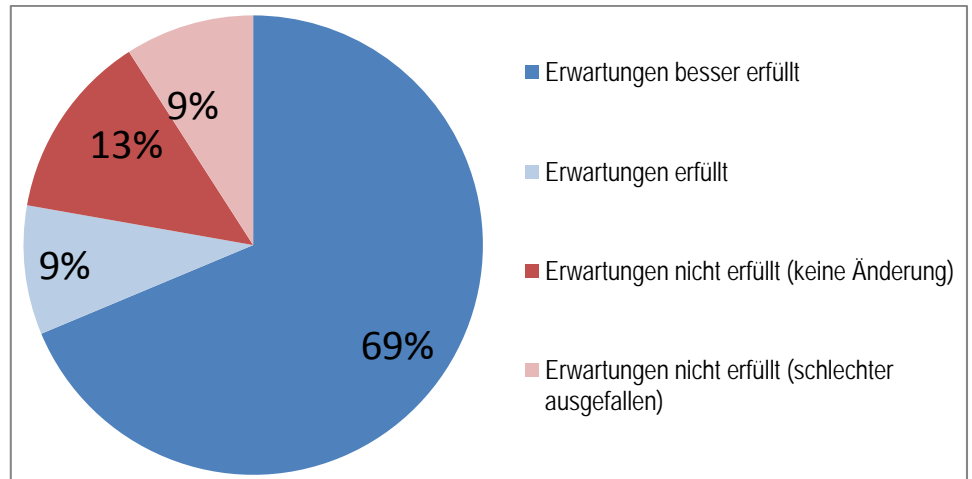


Abbildung 18: Erwartungserfüllung bezüglich Personal (n=45)

Erfreulich sind die Resultate, weil die Erwartungen im Bereich Personal grösstenteils erfüllt werden und zu über zwei Drittel (69%) sogar besser als erwartet. Die hohen Erwartungen im Bereich Personal sind durchaus gerechtfertigt. Dieser Aspekt darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass der Bereich Personal einer der sensibelsten ist, der im Projektverlauf möglichst gut betreut werden muss.

4.4.3 Wirtschaftlichkeit

ERWARTUNGEN Wirtschaftlichkeit:

Die Kostenreduktion oder das Bremsen der Kostensteigerung durch IT-S&K ist eine zentrale Erwartung

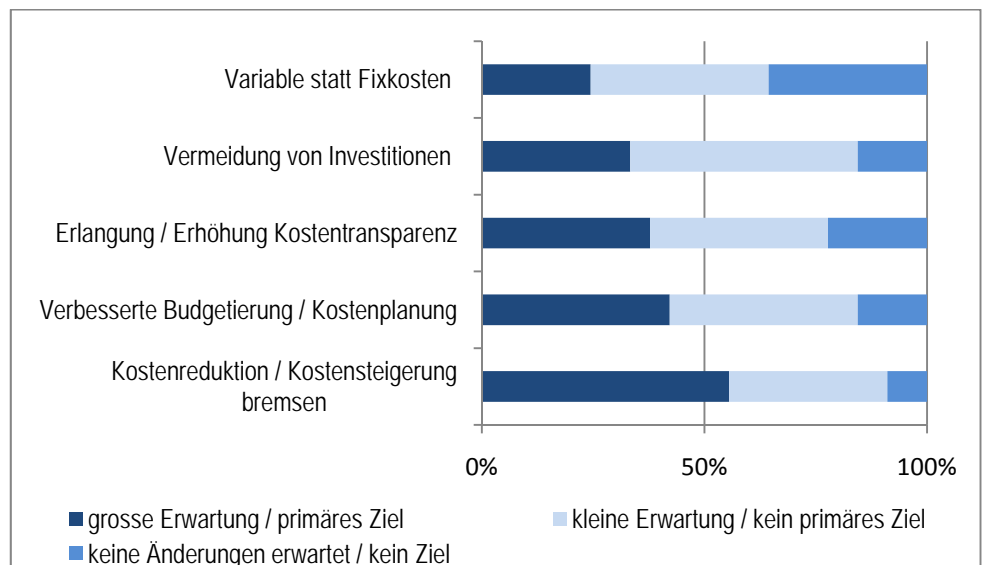


Abbildung 19: Erwartungen bezüglich Wirtschaftlichkeit (n=45)

Im Bereich der Wirtschaftlichkeit spielt die Art der Kosten (variabel, fix) für kaum eine Führungskraft die ausschlaggebende Rolle. Viel mehr steht die Kostenreduktion, respektive das Bremsen der Kostensteigerung sowie die Erlangung und Erhöhung der Kostentransparenz im Zentrum. Trotzdem kann mit Blick auf die Grafik festgestellt werden, dass die Kosten kaum der treibende Grund für S&K sind und damit auch in Bezug auf die Erwartungen nicht an erster Stelle stehen.

RISIKEN

Wirtschaftlichkeit:

Kostenentwicklung oft ungewiss und hohe Umstellungskosten befürchtet

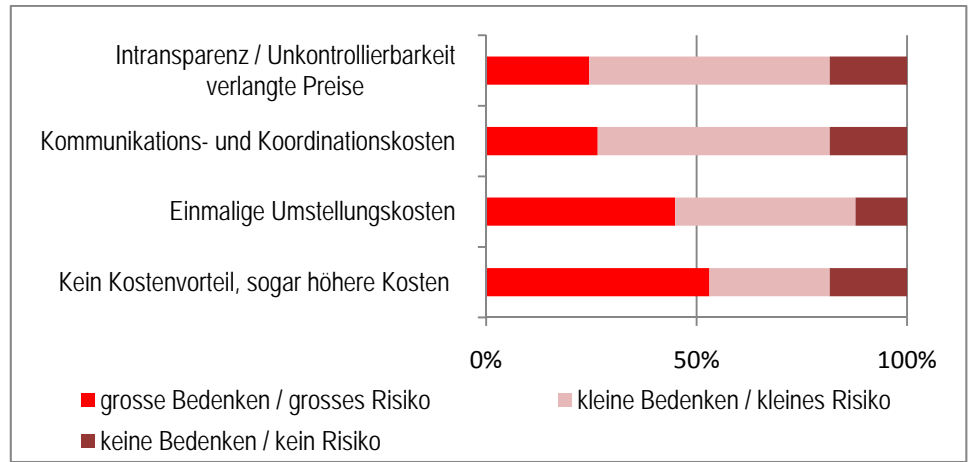


Abbildung 20: Risiken bezüglich Wirtschaftlichkeit (n=45)

Im Bereich Kosten, haben die Führungskräfte zwar grosse Erwartungen, sehen jedoch auch grosse Risiken. Insbesondere bestehen Bedenken, dass die erwartete Kostenreduktion nicht eintritt, respektive die Kostensteigerung nicht abgebremsst werden kann. Oft werden auch hohe einmalige Umstellungs- und Initialisierungskosten befürchtet.

Es lässt sich erkennen, dass der Bereich Kosten sehr ambivalent beurteilt wird und die Ungewissheit gerade in diesem Bereich gross ist. Umso wichtiger ist es, auf Erfahrungen zurückgreifen zu können.

ERFAHRUNGEN

Wirtschaftlichkeit:

Die Erwartungen im Bereich Kostenreduktionen sind zu hoch

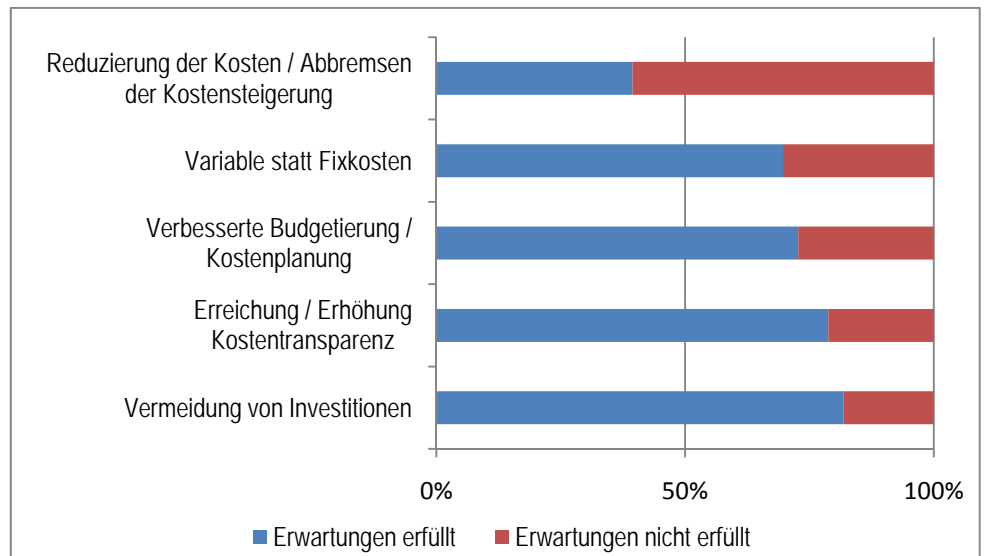


Abbildung 21: Bisherige Erfahrungen bezüglich Wirtschaftlichkeit (n=45)

Aus den Erfahrungen geht klar hervor, dass IT-Sourcing und Kooperationen kein Kosteneinsparprogramm sind. Oft sind die tatsächlich eingesparten Kosten kleiner als erwartet. Diese Aussage relativiert sich etwas, wenn man beachtet, dass viele Unternehmen vorgängig gar nie eine genaue, umfassende Kostenbetrachtung (Total Cost of Ownership) gemacht haben. Die Vergleichsbasis fehlt deshalb oft und klare Aussagen in Bezug auf tatsächliche Kostenveränderungen können kaum gemacht werden.

Die Erwartungen zur Wirtschaftlichkeit wurden zu 66% erfüllt

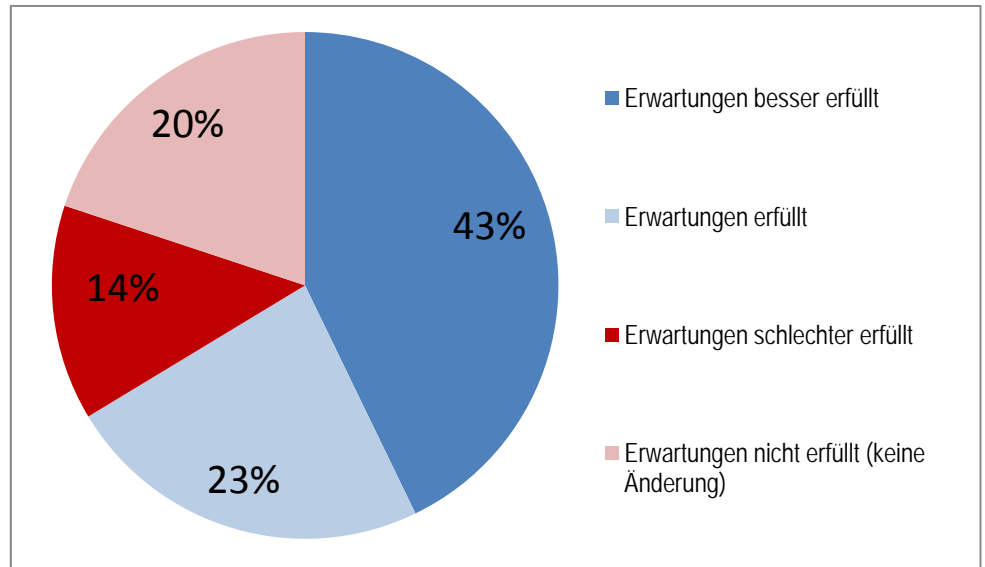


Abbildung 22: Erwartungserfüllung bezüglich Wirtschaftlichkeit (n=45)

Es lässt sich jedoch feststellen, dass auch im Bereich Wirtschaftlichkeit durchaus erfreuliche Resultate in Bezug auf die Erwartungserfüllung erreicht wurden. Dies nicht zuletzt deshalb, weil die Erwartungen im Zusammenhang mit den Risiken und Bedenken oft nicht allzu hoch waren.

4.4.4 Technologie

ERWARTUNGEN Technologie:

Erwartet werden technologische Neuerungen und eine Steigerung der Verlässlichkeit der Systeme

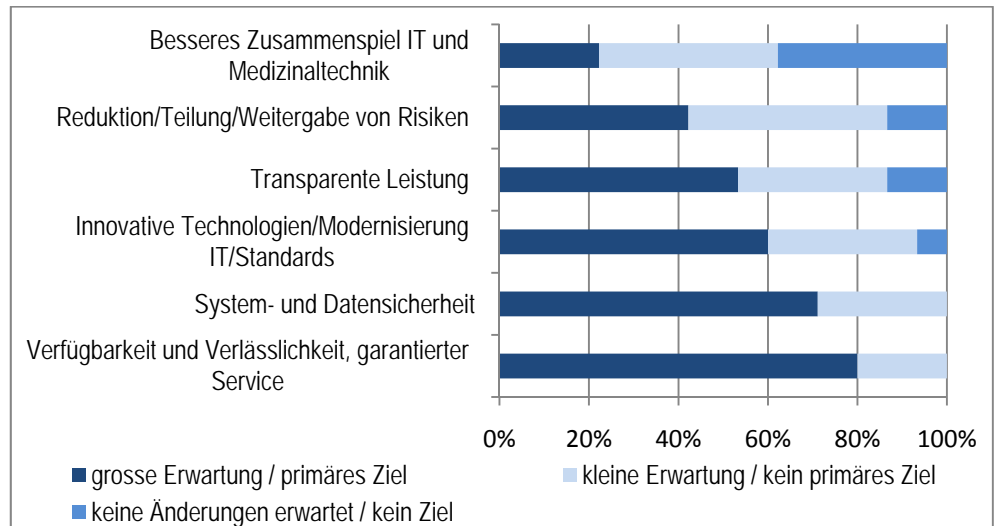


Abbildung 23: Erwartungen bezüglich Technologie (n=45)

Viele der Umfrageteilnehmer haben grosse Erwartungen an die Modernisierung der IT und erhoffen sich durch IT-Sourcing oder Kooperationen den Zugang zu innovativen Technologien. Dies lässt u.a. darauf schliessen, dass viele Verantwortliche auch in Bezug auf neue Technologien vorwärts machen möchten, jedoch feststellen, dass sie aus eigener Kraft nicht in der Lage sind, diesen Ansprüchen zu genügen.

Auch bezüglich der Verfügbarkeit und Verlässlichkeit der Systeme und des garantierten Services werden grosse Chancen gesehen. Ebenso sind die Erwartungen im Bereich der System- und Datensicherheit hoch.

RISIKEN

Technologie:

Wegen IT-S&K wird ein Know-how-Verlust befürchtet

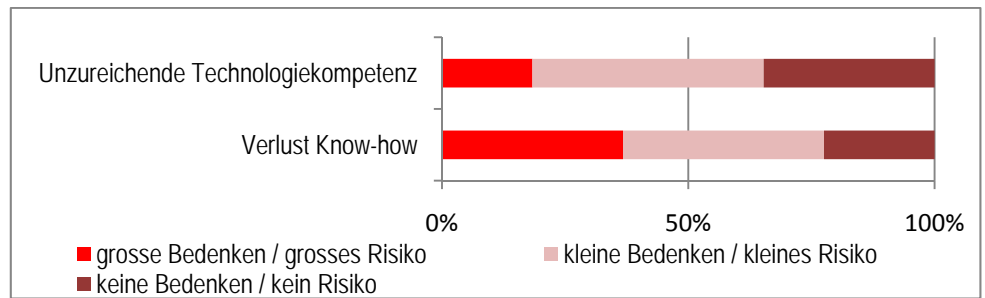


Abbildung 24: Risiken bezüglich Technologie (n=45)

In Bezug auf die Technologierisiken wird v.a. ein Know-how-Verlust befürchtet. Selbst wenn durch IT-S&K ein Know-how-Gewinn für das Gesamtsystem erreicht wird, so lässt die Institution durch IT-S&K einen Abbau des eigenen, im Betrieb vorhandenen Know-hows zu. Dabei dürften bei IT-Outsourcing-Vorhaben sowohl Abgänge von Personal mit langjährigem Technologiewissen sowie der Kontrollverlust über externe Personalressourcen eine wesentliche Rolle spielen. Über längere Betriebsjahre hinweg könnte auch befürchtet werden, dass es schwieriger wird, zu neuen Technologien das nötige Know-how aufzubauen.

ERFAHRUNGEN

Technologie:

Wesentliche Erwartungen bezüglich Technologie wurden erfüllt

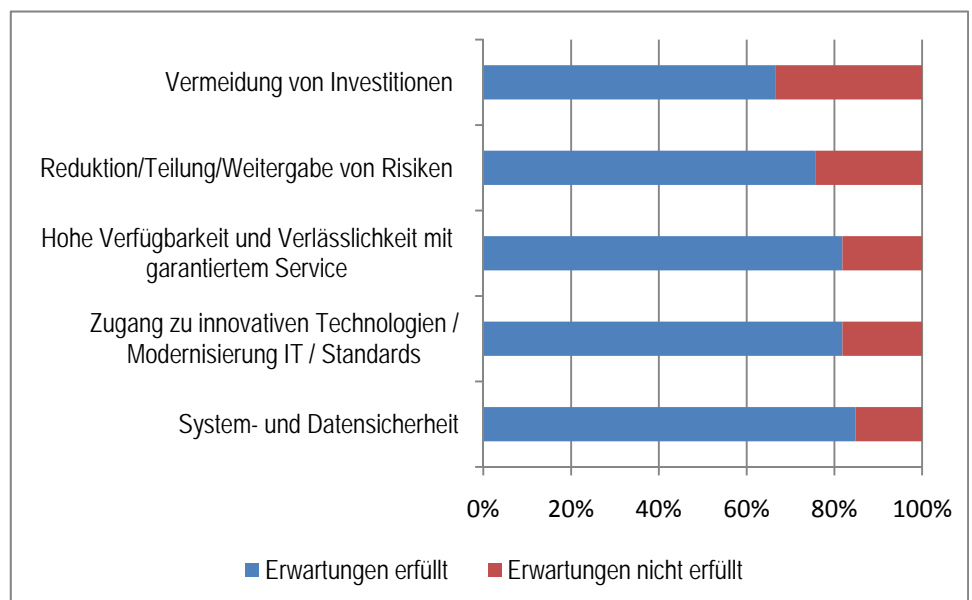


Abbildung 25: Bisherige Erfahrungen bezüglich Technologie (n=45)

Die gemachten Erfahrungen in Bezug auf die Technologie sind durchwegs positiv. So wurden in 79% der Fälle die Erwartungen mindestens erfüllt. Besonders erfreulich ist, dass in mehr als der Hälfte der Fälle (55%) die Erwartungen gar übertrafen wurden. Die beste Erwartungserfüllung zeigt sich in der Verbesserung der Daten- und Systemsicherheit. Die geringste, wenn auch immer noch klar positive Erfahrung, zeigte sich bezüglich der Vermeidung von Investitionen in die IT durch IT-Sourcing oder Kooperationen.

Aus technologischer Sicht lohnt sich ein IT-S&K: Erwartungen wurden zu 79% erfüllt

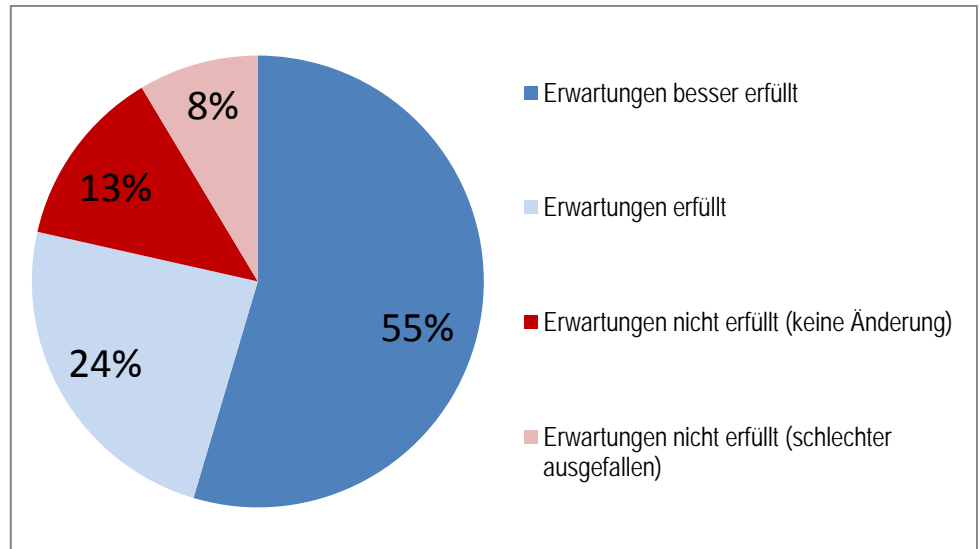


Abbildung 26: Erwartungserfüllung bezüglich Technologie (n=45)

4.4.5 Probleme / Stolpersteine die es zu verhindern gilt

Auf die Frage „Welches waren die drei grössten Probleme bei der Umsetzung oder beim erfolgreichen Betrieb des IT-Sourcings / der IT-Kooperation?“ wurden zahlreiche Antworten gegeben. Auf eine vollzählige Aufzählung wird hier verzichtet. Eine signifikante Häufung von Nennungsarten lässt sich daraus nicht erkennen. Die meisten sind wohl fallspezifisch. Die Nennungen sind aber in der Art für Leser und insbesondere in Bezug auf ähnliche Vorhaben interessant. Wir haben die vollständige Liste daher im Anhang 0 vollständig aufgeführt.

4.5 Erfahrungen mit IT-S&K sind meist gut

4.5.1 Grösste Änderungen bei Kosten, Know-how und Abhängigkeit

Die Umfrageteilnehmer haben als Einstieg je drei Gründe genannt, welche hauptsächlich für oder gegen ein IT-Sourcing oder eine Kooperation sprechen. Daraus ergaben sich folgende Gruppierungen:

Die Reduktion der Kosten und der Gewinn an IT-Know-how sprechen für S&K

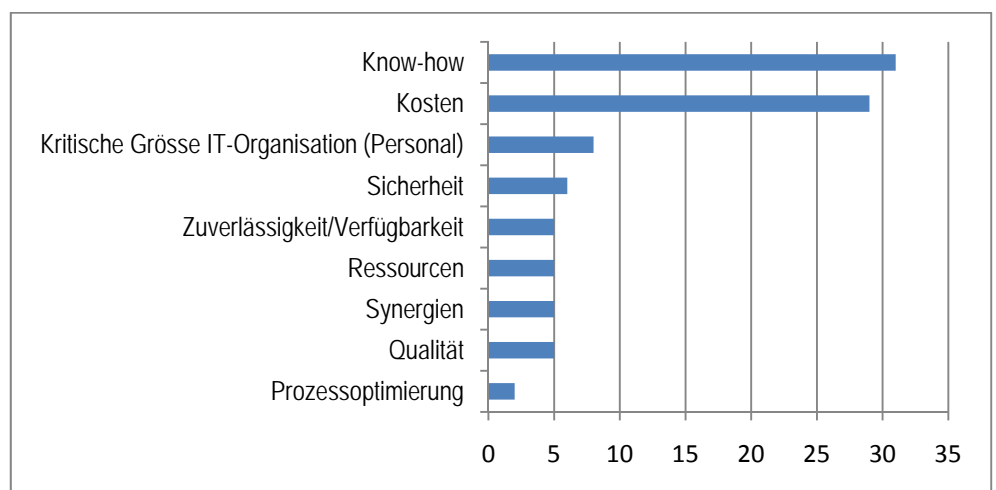


Abbildung 27: Punkte, welche für ein Sourcing oder eine Kooperation sprechen (frei formuliert) (n=45, Mehrfachantworten)

Bestätigend ist, dass bei dieser freien Formulierung dieselben Gründe signifikant vermehrt genannt werden, welche sich bei anderen Fragen im Verlaufe der Umfrage herauskristallisiert haben: Kosten, Know-how und

Abhängigkeit sind auch bei einer freien Formulierung zentrale Themen. Diese Bereiche wurden sowohl als Erwartungen als auch als Risiken oder Bedenken formuliert. Die Umfrageteilnehmer sind sich bewusst, dass hier die grössten Änderungen stattfinden werden. Durch die Zusammenarbeit mit einem Sourcing- oder Kooperationspartner kann einerseits neues Know-how gewonnen/zugekauft werden, andererseits trennt man sich von vorhandenem Know-how im eigenen Betrieb. Genauso verlagert oder verändert sich die Kostenstruktur, respektive die Transparenz der anfallenden Kosten. Es lässt sich feststellen, dass diese Änderungen – wie Änderungen generell - mit grossen Unsicherheiten verbunden sind.

Die Angst vor Abhängigkeit und die Ungewissheit in Bezug auf die Kostenentwicklung sind gross

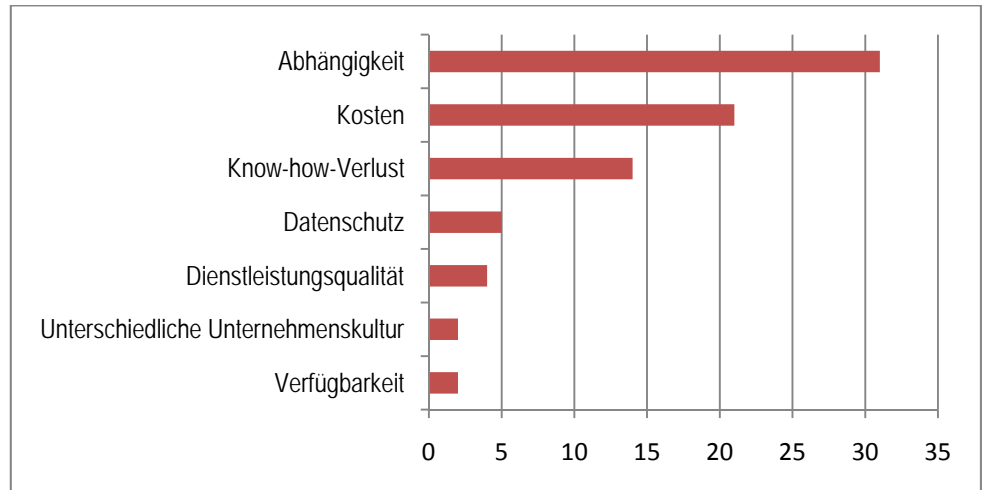


Abbildung 28: Punkte, welche gegen ein IT-Sourcing oder eine Kooperation sprechen (frei formuliert) (n=45, Mehrfachantworten)

4.5.2 IT-Sourcing und IT-Kooperationen als Erfolgsmodell

IT-S&K ist ein Erfolgsmodell. 88% würden ein IT-Sourcing wiederholen

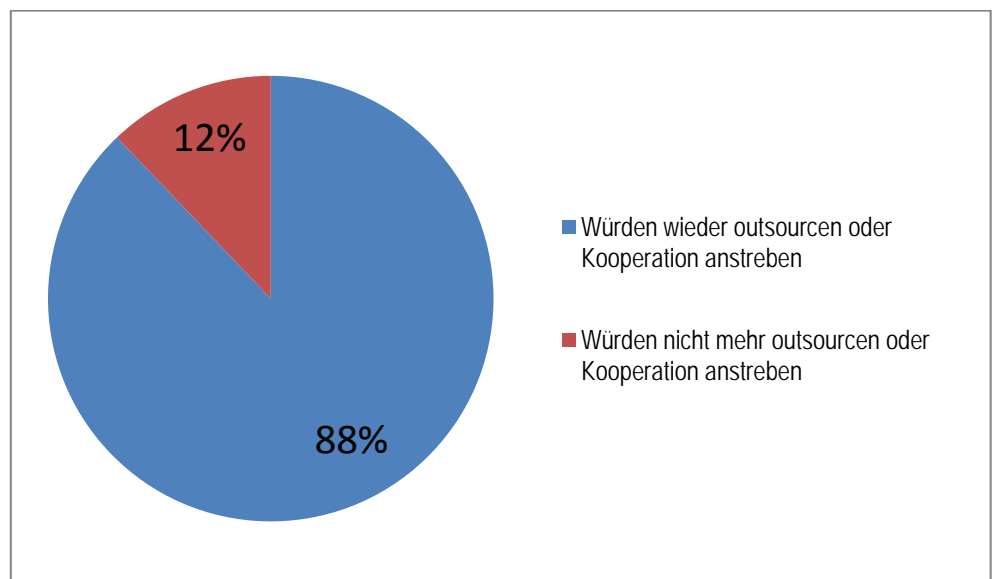


Abbildung 29: Würden Sie erneut outsourcen oder eine Kooperation eingehen? (n=45)

88% der Umfrageteilnehmer welche bereits gewisse Bereiche outgesourct haben oder Kooperationen eingegangen sind (33 Institutionen), würden dies erneut tun und bereuen ihren Schritt nicht. Eine solch klare Aussage spricht für IT-Sourcing oder Kooperationen als Erfolgsmodell. Nur gerade 12% würden den Schritt in Richtung Sourcing oder Kooperationen nicht wiederholen. Gründe hierfür werden im Kapitel 4.5.4 aufgeführt.

4.5.3 Erfolgskriterien von IT-Sourcing und IT-Kooperationen

Es ist erfreulich
welche Bereiche
durch IT-S&K
verbessert wurde



Die nachfolgende Liste zeigt Gründe für ein IT-Sourcing oder Kooperationen auf. Es handelt sich um Aussagen von Führungskräften, welche ein IT-S&K Projekt erfolgreich durchgeführt haben⁹ (offene Fragestellung):

„Die steigenden Anforderungen an Systemverfügbarkeit und Fach-know-how lassen sich langfristig nur so kosteneffizient betreiben.“

„Wir könnten uns die Technologien in unserem kleinen Betrieb nicht leisten.“

„Der Aufbau von fehlendem Know-how macht keinen Sinn.“

„Als Kooperationspartner kann optimal von anderem Know-how profitiert werden.“

„Unser Haus ist zu klein um alles selbst zu machen.“

„Wir können uns so vermehrt mit den Kernprozessen bzw. Kernaktivitäten beschäftigen.“

„Viele Standarddienste lassen sich sinnvoll outsourcen, resp. in einer Kooperation zusammenlegen.“

„Aufgrund der Grösse unseres Betriebs und der Applikationsvielfalt haben wir gar keine andere Möglichkeit.“

„Bei uns war nicht genügend Webhosting-Know-how vorhanden. Seit wir unsere Webseiten ausgelagert haben, funktioniert das Webhosting professioneller.“

„Kompetenz und Systemsicherheit sprechen für dieses Vorgehen.“

„Die Vorteile überwiegen; für die durchgeführten Sourcing- und Kooperationsprozesse gibt es betriebswirtschaftlich betrachtet keine Alternativen.“

„Aufgrund der Vielfältigkeit von Herausforderungen und dem damit möglichen situativen Einbezug von Fachspezialisten (welche den Betrieb zwischenzeitlich gut kennen und nicht bei jedem Falle neu evaluiert werden müssen), macht dieses Vorgehen Sinn.“

„Wir haben nur positive Erfahrungen gemacht. Es gibt keine Insellösung heute, alle Bereiche müssen "internationalisiert" werden, es ist jetzt leichter mit anderen Kliniken und Unternehmen Partnerschaften einzugehen. Die Angst vor Vergleichen untereinander ist genommen worden. Zusammenfassend: Wir sind gut, wir reden nur nicht darüber.“

„Grundsätzlich überwiegen heute die Vorteile. Für kleinere Unternehmen wird das ICT-Umfeld zu komplex, um überall qualitativ und quantitativ genügende Leistungen zu erbringen.“

Neben all diesen Vorteilen wird betont, dass alle im Rahmen dieser Studie erwähnten positiven Erfahrungen überwiegen. Trotzdem wird mehrfach betont, dass ein Volloutsourcing (wie es manche Institutionen betreiben) kaum zielführend ist. Wie aus den oben genannten Antworten ersichtlich ist, verlaufen IT-Sourcing und Kooperationen aufgrund der folgenden 3 Hauptgründe erfolgreich:

1. Know-how-Gewinn und Zugang zu Fachspezialisten
2. Zugang zu neuen, innovativen und kostspieligen Technologien
3. Möglichkeit einer Konzentration auf die eigenen Kernprozesse und -aktivitäten

⁹ Originalwortlaut wurde meist beibehalten.

4.5.4 Negative Erfahrungen und Verbesserungspotential

Negative Erfahrungen mit S&K sind meist durch eine unbefriedigende Partnerwahl begründet

Interessant sind auch die Gründe, weshalb 12% der Befragten kein Sourcing oder keine Kooperation mehr eingehen würden. Es zeigt sich, dass alle diese Institutionen mit ihrem Partner unzufrieden sind. Daraus kann gefolgert werden, dass der Erfolg von IT-S&K vor allem

- von der Wahl des richtigen Partners,
- von der Entwicklungsfähigkeit seiner und der eigenen Kompetenz sowie
- von der Kommunikation zur Erreichung der gewünschten Leistung und ihrer Qualität abhängt.

In die Wahl und Evaluation des richtigen Partners ist entsprechend viel Zeit und Effort zu investieren. Aufgrund der langfristigen Bindung, der entstehenden Abhängigkeit und der Opportunitätskosten bei einem späteren Wechsel ist dieser Punkt zentral.

Erfahrungen welche in Zukunft bei der Entscheidung beachtet werden sollen und Tipps aus der Erfahrung, wie IT-S&K noch erfolgreicher verläuft

Auf die Frage, was die Studienteilnehmer das nächste Mal anders machen würden sind u.a. (neben der häufigen Antwort „nichts“) folgende Antworten eingegangen¹⁰:

„Realistische Verfügbarkeiten in Verträge einbauen => Auf effektive Systeme gestützt“

„Härtere Verhandlungen führen (Preis/Leistung/SLA)“

„Projekt anders aufgleisen“

„Partner mehr involvieren und mehr Verantwortlichkeiten definieren“

„Höherer zeitlicher Vorbereitungsaufwand“

„Zuerst eine Strategie entwickeln bevor mit IT-Sourcing oder Kooperation begonnen wird“

„Nur Netzwerkdienste Port2Port auslagern Nur Serverbasis OS und allenfalls DB auslagern. Fachapplikationen selbst bewirtschaften“

„Seriöse, gründliche Evaluation des Partners“

„Klares Projektdesign im Vorfeld der Zusammenarbeit: Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit vorher exakt definieren“

„Genauere Service Level Agreements erstellen“

„Prozesse vorher besser definieren“

„Mehr Standardisierung einfordern“

„Grundsätzlich muss ich noch einen Weg finden, wie ich die externen Dienstleistungen auch fachlich regelmässig überprüfen lassen kann (Überwachungsfunktion im Auftrag eines Unabhängigen zwecks Vermeidung von "Fehlentwicklungen")“

„Den Prozess des Erfahrungssammelns zulassen“

„Klarere Verantwortlichkeiten definieren und detailliertere SLAs erstellen“

„Optimierung der ICT-Kernprozesse und dann vielleicht zusammen mit anderen Spitälern Servicedienstleistungen anbieten“

„Pro und Contra genauer abwägen“

¹⁰ Originalwortlaut wurde meist beibehalten.

4.5.5 Schlechte Vergleichsbasis bezüglich den quantitativ grössten Auswirkungen

Für quantitative Aussagen fehlt die Vergleichsbasis

Viele Umfrageteilnehmer haben geantwortet, dass sie kaum oder nur bedingt quantitative Vergleiche VOR/NACH dem IT-Sourcing oder der IT-Kooperation anzustellen vermögen. Meist fehlt die Vergleichsbasis um klare und begründete Aussagen zu quantitativen Veränderungen machen zu können. Vielfach werden die tatsächlichen Werte (z.B. Kosten, Ausfallzeiten, Mengenangaben) vor dem Sourcing nicht vollständig und umfassend erhoben. Zudem ist es fraglich, ob tatsächlich alles adäquat messbar oder in vernünftiger Art quantifizierbar ist. Manche Antworten erwecken auch den Eindruck, dass aus Sicht der Institution gar nicht alles messbar und vergleichbar sein muss oder soll.

5 Tipps an CEOs und CIOs

Was macht ein S&K Projekt aus Sicht der CEOs und CIOs erfolgreich?

Welche Tipps geben CEOs und CIOs aus ihrer Erfahrung weiter?

Die Umfrageteilnehmer haben an Spitäler und Kliniken, welche einen IT-Sourcing- oder Kooperationsprozess vor sich haben, folgende Tipps formuliert¹¹:

„Zuerst eine genaue, fachlich begründete Analyse der Bedürfnisse des Unternehmens durchführen. Danach Suche des geeigneten Kooperationspartners.“

„Es lohnt sich mittel- bis langfristig! Das Vertragsmanagement/SLA-Management ist gezielt aufzubauen.“

„Man sollte sehr genau prüfen, was man aus den Händen gibt und daran denken, dass gleichzeitig Know-how verloren geht oder erst gar nicht aufgebaut werden kann.“

„Gut abwägen und Standard- und Individualsoftware bezüglich Sourcing getrennt beurteilen.“

„Zu beachten gilt es: Eine Kooperation mit einem gleichberechtigten Partner ist schmerzloser als ein Outsourcing an einen Spezialisten.“

„Den Partner sehr sorgfältig aussuchen (Seriosität, Beziehungen zu bereits bestehenden Partnern, Verantwortungsbewusstsein).“

„Den Prozess gut planen.“

„Zu allererst eine IT Strategie erarbeiten. Fach- und Branchen-know-how auch zukünftig im Hause lassen. Die Security ist nicht delegierbar.“

„Keine Berater in den Prozess einbinden, die noch nie operativ als IT-Leiter mit einem Outsourcer gearbeitet haben.“

„Zunächst Kooperationsmöglichkeiten mit ähnlichen/gleichen Betrieben evaluieren und die Applikationsvielfalt klein halten.“

„Den Partner genau kennen und die Leistungen genau beschreiben.“

„Dienstleistungen klar definieren.“

„Die Unterstützung und Kompromissbereitschaft der obersten Führung im Sinne einer betriebswirtschaftlich sinnvollen Lösung muss vorhanden sein.“

„Vor allem wenn grössere Investitionen, Erneuerungen oder Restrukturierungen anstehen, drängt sich die Prüfung einer Kooperation oder eines Sourcings auf jeden Fall auf!“

„Es müssen klare Vorstellungen von Aufgabenteilung und Kompetenzen bestehen.“

„Es ist ein Partner mit dem notwendigen Know-how auswählen.“

„Interne Spezialisten behalten, damit das nötige IT-Controlling gemacht werden kann.“

¹¹ Originalwortlaut wurde meist beibehalten.

„Es ist auf die Sicherstellung eines verfügbaren Supports sowie auf ein ausreichendes Wissen des Anbieters zu achten.“

„Auf jeden Fall längerfristige Auswirkungen prüfen (einem "Trend folgen", kann nicht Grund für ein/e Sourcing/Kooperation sein).“

„Die eigenen Erfahrungen sind Gold wert. Am Anfang sollte man nicht mit "Neulingen" zusammenarbeiten, nachdem man sich "sicher" fühlt, geht es unbegrenzt. Zusammenfassend ist eine Öffnung nach aussen notwendig, kleine Lösungen gehören zur Vergangenheit. Unsere Probleme werden nicht durch die Konkurrenz und den Kunden, sondern von den Geldverteilern (Kassen und Politik) bestimmt.“

Diese Tipps sind äusserst wertvoll. Sie zeigen in aufschlussreicher Weise, welche Erfahrungen die „Vorreiter“ gemacht haben und wie Spitäler und Kliniken mit IT-Sourcing und IT-Kooperationen einen erfolgreichen Wandel einleiten können. Zusammenfassend lassen sich die folgenden Punkte hervorheben:

5 zentrale Tipps:

Klare
Führungsentscheide
sind zwingend

Saubere Analyse
und Planung
durchführen

Entscheid des S&K-
Partners gut
überlegen

Verträge sorgfältig
aushandeln

Definition der
Zusammenarbeit ist
zentral

1. Für IT-Sourcing und Kooperationen sind **klare Führungsentscheide** unabdingbar. Diese müssen aber möglichst in Zusammenarbeit mit allen direkt Betroffenen vorbereitet und gut kommuniziert werden.
2. Es ist entscheidend was und wie outgesourct oder kooperiert wird. Bevor ein IT-Sourcing- oder eine Kooperation eingegangen wird, muss deshalb eine **saubere Analyse der Bedürfnisse, Ziele und des Sourcing-objektes/-bereiches** gemacht werden. Diese Phase braucht Zeit und ist für den Erfolg entscheidend.
3. Die **Wahl des IT-Sourcings- oder Kooperationspartners** ist für die Zusammenarbeit und den Erfolg ausschlaggebend. Dabei müssen nicht nur harte Fakten (Kosten, Leistungszeiten, usw.) stimmen, sondern auch weiche Faktoren berücksichtigt werden (Kultur, Kommunikationsfähigkeit, Erfahrungshintergrund, usw.).
4. Die **Vertragsverhandlungen** sind entscheidend für die Qualität (= Erfüllung der Erwartungen!) der zukünftigen gegenseitigen Leistungen. SLAs müssen klar und messbar formuliert sein.
5. Die Detailkonzeption und die Zusammenarbeit muss gut vorbereitet werden. Am wichtigsten ist hier die **gute Definition und Kommunikation** aller durch die Zusammenarbeit angepassten Prozesse. IT-Sourcing ist immer mit einem gegenseitigen **Lern- und Findungsprozess** verbunden.



6 Fazit der Studie

Fazit:

IT-S&K als hochaktuelles Thema

Kaum vollständiges Outsourcing angestrebt

Erwartungen bei Kostenersparnis, respektive Reduktion der Kostensteigerung nicht erfüllt

88% würden erneut S&K anstreben

Haupterfolgs-kriterien für IT-S&K: Know-how-Gewinn, Zugang zu innovativen Technologien, Konzentration auf die eigenen Kernprozesse und -aktivitäten

Welche neuen Erkenntnisse hat die Studie gebracht? Im Folgenden fassen wir die aus unserer Sicht 5 zentralen Erkenntnisse zusammen:

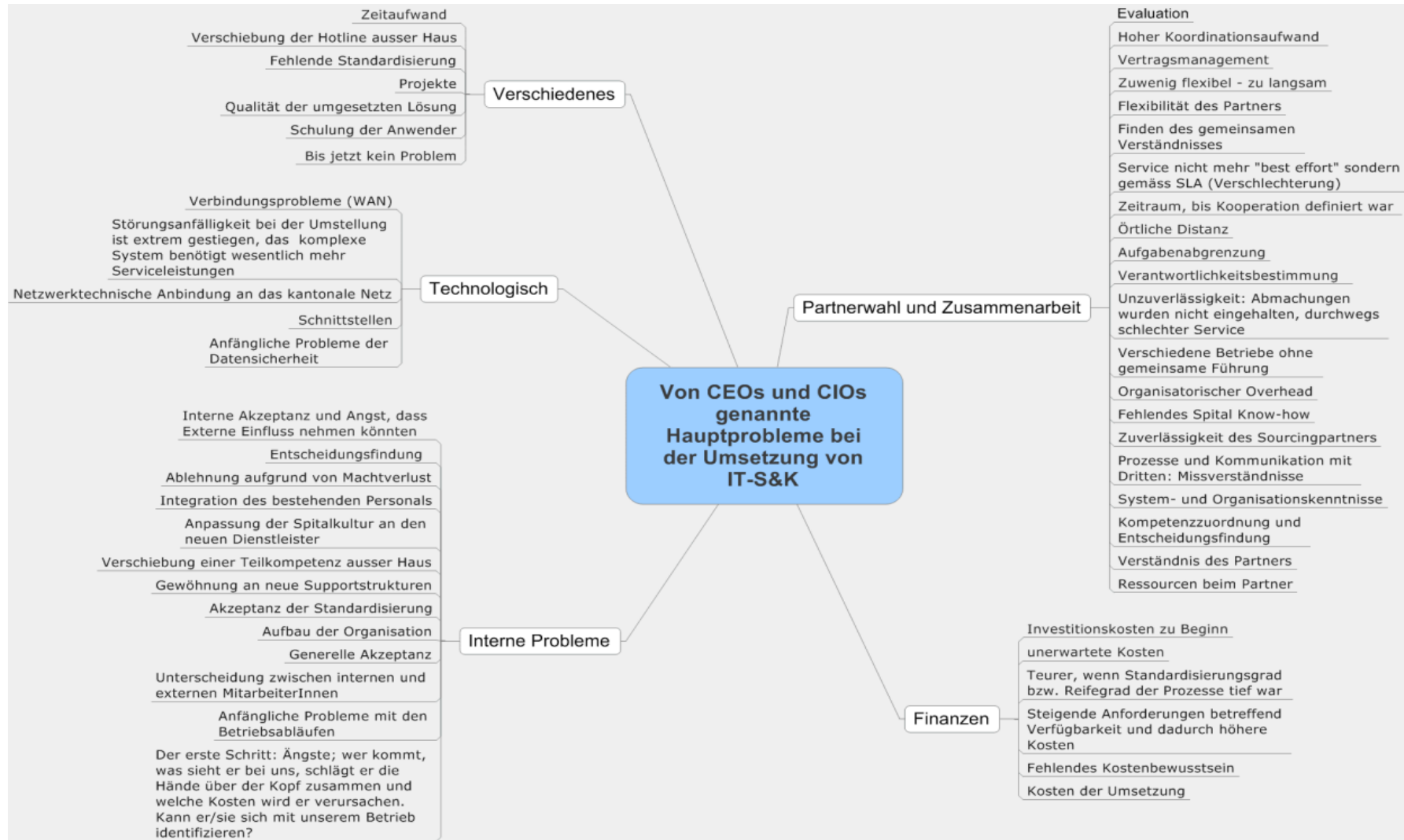
1. Sourcing und Kooperationen sind im Gesundheitswesen ein grosses und hochaktuelles Thema. IT-S&K im Gesundheitswesen werden jedoch nicht als klassische S&K-Projekte verstanden. Der hohe Spezialisierungsgrad mit den spezifischen Begriffswelten, die Verflechtung von Informatik und Medizintechnik sowie die höchsten Anforderungen an Sicherheit, Verfügbarkeit und Fehlerlosigkeit machen die spezifische Sichtweise im Gesundheitswesen nötig.
2. Kaum eine Institution erachtet ein vollständiges Outsourcing als ideal. Immer wieder wird betont, dass genau evaluiert werden muss, welche Bereiche sinnvoll ausgelagert werden können und welche auch weiterhin im Betrieb bleiben sollen. Genauso wichtig ist die Wahl des Kooperations-, Zusammenarbeits- oder Sourcingmodells und die Wahl des Partners für das IT-S&K.
3. Gehen Führungskräfte einen IT-S&K Prozess an, so haben sie grosse Erwartungen an die zukünftige Entwicklung des Bereichs. Diese Erwartungen wurden grösstenteils erfüllt. Sourcing und Kooperationen sind jedoch kein Kosteneinsparprogramm. So blieb die tatsächliche Kostenersparnis, respektive Reduktion der Kostensteigerung meist hinter den Erwartungen.
4. IT-S&K verlief meist erfreulich und erfolgreich. So würden 88% der Umfrageteilnehmer erneut outsourcen, respektive eine Kooperation eingehen. Dieses klare Ergebnis spricht klar für ein IT-S&K. Jene Unternehmen, welche den Prozess nicht wiederholen würden, sind meist nicht zufrieden mit der Partnerwahl. Dies macht die Wichtigkeit der Partnerwahl und der Definition der Zusammenarbeit deutlich. Nur so können die gegenseitigen Erwartungen erfüllt und Überraschungen vermieden werden.
5. Hauptgründe für den Erfolg von IT-S&K im Gesundheitswesen sind meist der Know-how-Gewinn und Zugang zu Fachspezialisten, einfacherer Zugang zu neuen, kostspieligen und innovativen Technologien sowie die Möglichkeit der Konzentration auf die eigenen Kernprozesse und -aktivitäten.

7 Anhang



7.1 Probleme und Stolpersteine

Auf die Frage „Welches waren die drei grössten Probleme bei der Umsetzung oder beim erfolgreichen Betrieb des IT-Sourcings / der IT-Kooperation?“ wurden folgende Punkte genannt¹²:



¹² Originalwortlaut wurde meist beibehalten. Die Nennungen wurden nachträglich durch die CSP gruppiert um eine bessere Übersicht zu gewährleisten.

7.2 CSP und Autorenprofile

CSP ist ein unabhängiges Unternehmen mit Niederlassungen in St.Gallen und Bern. Unsere Kernkompetenz ist die Beratung und Projektleitung für den Wandel in Ihrer Organisation und die Neuerung Ihrer Informatik. Das Gesundheitswesen ist eine unserer Schwergewichtsbranchen in der wir bereits zahlreiche Projekte begleiten und beraten durften.

Sourcing und Kooperationen ist eines unserer Spezialisierungsthemen (neben Prozess-Engineering, Requirements-Engineering, Evaluationen und Projektportfolio-Management). Sourcing- oder Kooperationsvorhaben sind meist Grossprojekte. Für diese setzt die CSP eine klare, mehrfach erprobte Methodik ein. Sie gibt dem Kunden Sicherheit auf dem Weg zum angestrebten Erfolg. Die Organisationen werden damit in allen Vorgehensschritten effizient und pragmatisch unterstützt. Sourcing- und Kooperations-Entscheide können nicht einfach im „stillen Kämmerchen“ gefällt werden: CSP unterstützt Sie bei der Konsensfindung mit allen Entscheiderstufen. Durch professionelle Kommunikation erreichen wir eine hohe Akzeptanz bei allen betroffenen Stellen und Personen.

Autorenteam



Michèle Mégroz (michele.megroz@csp-ag.ch),
lic.oec. HSG

- Schwerpunkte: Organisationsentwicklung, Sourcing und Kooperationen, Qualitätsmanagement
- Branchen: öffentliche Verwaltungen und Gesundheitswesen



Alexander Colombi (alexander.colombi@csp-ag.ch),
Vorsitzender der Geschäftsleitung,
Partner, lic.oec.inform. HSG

- Schwerpunkte: Strategie- und Organisationsentwicklung, Sourcing und Kooperationen, Prozess-Engineering
- Branchen: Gesundheitswesen und öffentliche Verwaltungen



Roger Künzli (roger.kuenzli@csp-ag.ch),
Partner, lic.iur. HSG, eidg.dipl. Informatiker

- Schwerpunkte: e-Business, e-Government, Sourcing und Kooperationen, Projektportfolio-Management, Bankinformatik
- Branchen: Gesundheitswesen und Finanzinstitute

Kontaktdaten

Nehmen Sie mit uns Kontakt auf falls Sie das Thema IT-Sourcing und Kooperationen vertiefen möchten oder Fragen zur Studie haben.

CSP AG
Competence Solutions Projects
Teufener Strasse 15,
9000 St.Gallen
+41 (0)71 221 10 71
www.csp-ag.ch

CSP AG
Competence Solutions Projects
CH-3011 Bern,
Gutenbergstrasse 40b
Tel +41 (0)71 221 10 71
www.csp-ag.ch

7.3 Abschlussklauseln

7.3.1 Inhalt der Studie

Die bereitgestellten Informationen in dieser Studie entsprechen unserem Kenntnisstand zum Veröffentlichungszeitpunkt und können sich verändern, sofern neue Erkenntnisse vorliegen. Die CSP übernimmt keine Gewähr für die Aktualität, Vollständigkeit oder Qualität der bereitgestellten Informationen. Haftungsansprüche gegen die CSP, welche sich auf Schäden materieller oder ideeller Art beziehen, die durch die Nutzung oder Nichtnutzung der dargebotenen Informationen bzw. durch die Nutzung fehlerhafter und unvollständiger Informationen verursacht wurden, sind grundsätzlich ausgeschlossen.

7.3.2 Urheber und andere Schutzrechte

Sämtliche Inhalte der Studie einschließlich der Texte und der grafischen Darstellungen sind das geistige Eigentum der CSP und dürfen ohne vorherige schriftliche Zustimmung nicht für öffentliche oder gewerbliche Zwecke vervielfältigt, verändert, oder auf sonstige Weise genutzt werden. Auch bei einer erlaubten Zitierung hat die Quellenangabe mit Erwähnung der CSP zu erfolgen.

