

«Ohne Business Case gibt es keine Innovation»

Jahr für Jahr werden wir von den Krankenversicherungen mit erhöhten Prämien konfrontiert. Über probate Gegenmittel gegen die Kostenexplosion wird heftig debattiert. Kann E-Health zur ökonomischen Genesung unseres Gesundheitswesens beitragen? BUSINESS FACTS hat mit Robert Blass, CIO des Branchenleaders Helsana, über die Rolle der IT im Krankenversicherungsgeschäft und in der Gesundheitsbranche gesprochen.

Herr Blass, fünf Jahre nach der 1996 erfolgten Fusion der beiden Krankenkassen Helvetia und Artisana zum grössten schweizerischen Krankenversicherer Helsana hat die Konzernleitung den neuen Konzernbereich Informations- und Technologie-Service geschaffen und Sie als Leiter dieses Konzernbereichs an Bord geholt. Welche Erwartungen waren mit diesem Schritt verknüpft?

Dieser Entscheid basiert zu einem wesentlichen Teil auf der Erkenntnis, dass die Informationsverwaltung im Krankenversicherungsgeschäft zu den strategisch wichtigen Faktoren zählt. Hier wollten sich die obersten Organe einen möglichst direkten Einfluss sichern. Die Ansiedlung der IT auf C-Level entspricht auch einem Trend, dem viele Unternehmen folgen. Gerade im Dienstleistungsbereich sind IT-Erfolg und Unternehmenserfolg heute so eng miteinander verknüpft, dass sich eine Beeinflussung auf oberster Führungsebene rechtfertigt.

Sie sind von Haus aus Jurist. In anderen Unternehmen wird die IT von einem IT-Fachmann geführt, der dem CFO rapportiert. Ihr Werdegang ist nicht der eines

«Ich habe immer Dinge gemacht, von denen ich eigentlich zu wenig verstehen habe. Das ist ein Markenzeichen von mir.»

IT-Fachmanns, und Sie rapportieren dem CEO. Vorteil für die Helsana?

Die Helsana hat damals bewusst jemanden gesucht, der nicht nur ein IT-Fachmann ist, sondern der sich sowohl in der IT-Welt als auch in der Welt des Managements auskennt und beide Sprachen spricht. Der Vorteil liegt auf der Hand: Der CIO versteht die Businessbedürfnisse und kann diese in ein relevantes IT-Konzept übersetzen. Umgekehrt versteht er die Argumente des IT-Spezialisten und kann sie in den Business Case einfließen lassen.

Auch wenn der CIO nicht wirklich viel von der Technik versteht?

Böse Zungen behaupten, dass Juristen dazu ausgebildet werden, klug über Dinge zu reden, von denen sie wenig Ahnung haben. In diesem maliziösen Spruch kommt eine durchaus positive Eigenart des Berufs zum Ausdruck.

Zur Person

Robert Blass stiess 2001 als Mitglied der Konzernleitung zu Helsana. Im fünfköpfigen Gremium trägt er die Verantwortung für den ebenfalls 2001 geschaffenen Konzernbereich Informations- und Technologie-Service. Davor hatte er während Jahren leitende Funktionen in der Westschweiz wie im Ausland in der SKA bzw. der CS Group inne – so als Leiter einer Zweigniederlassungsgruppe und einer Tochterfirma im IT-Bereich. Er nimmt mehrere Mandate im Auftrag von Helsana wahr. Blass studierte Rechtswissenschaften an der Universität Freiburg und schloss mit dem Lizentiat ab.



Nämlich?

Juristen müssen Sachverhalte aus den verschiedensten Gebieten würdigen können. Ohne Fachmann zu sein, müssen sie sich ein Bild von komplexen Situationen machen und dieses auch weitervermitteln können. Ich

Stefan Huber: «Wir glauben an die IP-Konvergenz»

Seit 2003 besteht zwischen Helsana und cablecom eine Technologiepartnerschaft. Warum sich der Branchenprimus für diese Kooperation entschieden hat, erklärt Stefan Huber, Head of Communication Engineering, im folgenden Interview.



Stefan Huber, Head of Communication Engineering

Herr Huber, die Helsana verfügt mit ihren zahlreichen Filialen, Agenturen, Service-Centern und Call-Centern über ein schweizweites Netz zur Betreuung der Versicherten. Neu setzen Sie auch konzernweit VoIP ein. Welche Anforderungen stellen Sie an das Firmennetzwerk?

Die Betreuung unserer Kunden und die damit verbundene Auskunftsbereitschaft steht im Zentrum unseres Handelns. Entsprechend ist neben der Leistungsfähigkeit und der Verfügbarkeit des Firmennetzes auch dessen Anpassungsfähigkeit von Bedeutung. Beim steten Wandel der betrieblichen und technologischen Anforderungen ist der Umgang mit den infrastrukturellen Anpassungen eine besondere Herausforderung. Mit dem Einsatz von VoIP konnten wir bereits einigen dieser Herausforderungen erfolgreich begegnen.

Sie haben sich im Bereich Netzwerk für eine Dual-Provider-Strategie entschieden. Wie

ist es dazu gekommen, und welche Erfahrungen machen Sie mit dieser Strategie?

Helsana setzt auf Technologien, die langfristig von Bedeutung sind. In den frühen Neunzigerjahren wurde dabei konsequent auf IP als Standardprotokoll für die Datenübertragung gesetzt. Mit der Marktreife von MPLS wurden erste Teile der Netzinfrastruktur an Dritte vergeben. Dabei hat sich gezeigt, dass sich mit zunehmendem Angebot unterschiedliche MPLS-Produkte ausprägten, die sich nicht nur im Preis, sondern auch im Leistungsumfang unterscheiden. Das hat letztlich dazu geführt, dass wir im Firmennetz für unterschiedliche Bereiche mit verschiedenen Partnern zusammenarbeiten. Eine klassische Dual-Provider-Strategie haben wir bei den Internet Services gewählt. Dabei haben wir zwei Erfahrungen gemacht: Zum einen sind Architektur-Entscheidungen für die Anbindung an die unterschiedlichen Partner von grosser Bedeutung, zum andern kann auf

habe immer Dinge gemacht, von denen ich eigentlich zu wenig verstanden habe. Das ist ein Markenzeichen von mir.

Warum haben Sie reüssiert?

Wenn Sie als IT-Fachmann eine IT-Abteilung führen, neigen Sie zur Meinung, dass Sie mehr von der Sache verstehen als Ihre Mitarbeitenden. Dazu verlieren Sie sich gerne in fachlichen Details.

Wenn Sie nicht vom Fach sind, wissen Ihre Mitarbeitenden, dass ihr Fachwissen für den Chef kostbar ist. Und Sie haben eher die Freiheit, grundsätzliche Fragen zu stellen. Vielleicht untertreibe ich jetzt ein wenig – nicht dass die Leser denken, der CIO von Helsana sei ein IT-Debütant. Die IT fasziniert mich, seit ich dem Commodore 64 begegnet bin, und da hat sich im Lauf der Jahre auch Kompetenz angesammelt.

Wenige Monate nach Ihrem Amtsantritt wurde eine IT-Strategie in Kraft gesetzt. Wie sind Sie vorgegangen, um sie zu definieren?

Die Strategie habe ich mit meinen Kollegen in der IT-Führung erarbeitet. Zudem habe ich rund zwanzig Themen definiert, zu denen sich die Konzernleitung im Grundsatz äussern sollte. Aus diesen Statements entwickelte ich ein Strategiepapier. Das Essenzielle steht auf drei Seiten.

Welche Themen standen zur Debatte?

Es ging um die Beantwortung grundsätzlicher Fragen bezüglich Identität des Bereichs, Mission, Kompetenzen, Architektur, Sourcing, Sicherheit und so weiter.

Inhaltliche Hauptakzente?

Wir waren uns einig, dass wir eine skalierbare und flexible IT anstreben, also beispielsweise nur mandantenfähige Applikationen einsetzen. Die IT sollte zu unserer Expansionsstrategie passen. Also Finger weg von Experimenten, die dem Wachstum des Gesamtunternehmens hinderlich sein könnten!

Neuer Bereich, neuer Mann, neue Strategie – das klingt nach Aufbruchstimmung. Verfügten Sie auch über das passende Budget?

Als ich zu Helsana stiess, herrschte eine angespannte finanzielle Situation. Es war eine schwierige Zeit. Unter den gegebenen Umständen bestand die Herausforderung darin, Kosten herunterzufahren, ohne den Aktionsradius für Innovationen einzuschränken. Da muss man Prioritäten setzen – zumal vor meinem Erscheinen bereits viel Geld in das Kernsystem SANAswiss investiert worden ist. Dessen ungeachtet standen grosse Projekte an wie Data Warehousing, der konzernweite Ersatz des Desktop-Equipments, die Einführung von Voice over IP oder Investitionen im Bereich CRM. Die Devise war klar: Das IT-Projekt, das am meisten zum Bottom Line Profit der Helsana beiträgt, kommt zuerst.

Wenn Sie nach fünf Amtsjahren auf die aktuelle IT-Landschaft der Helsana blicken – auf welche erreichten Ziele sind Sie besonders stolz?

Wir haben im Konzernbereich IT unseren Auftrag erfüllt. Wir haben die Strategie umgesetzt und alle soeben genannten Grossprojekte realisiert oder stehen vor deren Einführung.

« Improvisationstalent ist ein strategischer Erfolgsfaktor für einen IT-Bereich. »

Helsana strebt Wachstum an – neben organischem auch akquisitorisches. Heute ist Helsana die Nummer 1 und fährt mit ihren Tochtergesellschaften eine erfolgreiche Multi-Marken- und Multi-Channel-Strategie. Was ist auf diesem dynamischen Erfolgskurs wichtiger für einen CIO: Strategiedisziplin oder Improvisationstalent?

Improvisationstalent ist ein strategischer Erfolgsfaktor für einen IT-Bereich. Wichtig ist, dass wir uns auch in hektischen Zeiten an die strategischen und architektonischen Grundsätze halten. Meine Erfahrung ist: Egal, wie turbulent es im Tagesgeschäft zu und her geht – wenn die IT-Strategie klar und einfach ist, vergisst man sie nie.

«**Wir erleben cablecom als engagierte Partnerin, die uns bei unserer Zielerreichung aktiv unterstützt.**»

providerbedingte Betriebsstörungen mehr Einfluss genommen werden. Der administrative Mehraufwand hält sich in Grenzen.

Zurzeit sind 40 Helsana-Standorte an das cablecom-Netz angeschlossen. Erste Aufschaltungen fanden im Dezember 2003 statt. Warum haben Sie sich für cablecom entschieden?

Seit Jahren beobachten wir den Telekommunikationsmarkt, insbesondere die MPLS-Produkte. Mit der Verfügbarkeit bei cablecom fanden wir eine weitere attraktive Alternative zu den bestehenden Angeboten im Schwei-

zer Markt. Ausschlaggebend für den Entscheid war neben der Wirtschaftlichkeit auch die Anpassungsfähigkeit und damit die Fähigkeit zur Unterstützung unserer Geschäftsmodelle.

Wie sind Ihre Erfahrungen mit cablecom in Bezug auf Performance, Zuverlässigkeit, Flexibilität und Betreuung?

Eine mutige Frage! Alle, die beruflich mit Datenübertragungstechnik zu tun haben, wissen um deren Herausforderungen. Entsprechend gehören betriebstechnische Störungen zum Alltag. Wir erleben cablecom als engagierte Partnerin, die uns bei unserer Zielerreichung aktiv unterstützt. Speziell die technische Betreuung und die Einsatzbereitschaft können hier hervorgehoben werden. Die Infrastruktur ist modern und erfüllt unsere Anforderungen hinsichtlich Verfügbarkeit und Leistungsfähigkeit – mit dem Einsatz von VoIP ein besonderes Erfordernis!

Angenommen, Sie müssten auf eine Single-Provider-Strategie umstellen und heute eine Wahl treffen: Auf welches Pferd würden Sie aufgrund Ihrer Erfahrungen setzen – rein hypothetisch?

Ich kann mir durchaus vorstellen, mit nur einem Partner im Bereich der Telekommunikationsdienstleistungen zusammenzuarbeiten. Dies würde aber voraussetzen, dass sowohl im Access- wie im Core-Netz eine redundante Infrastruktur zur Verfügung steht. Das bietet zurzeit kein Carrier vollständig an. Letztlich ist es eine Kosten-Nutzen-Rechnung, wobei die Nutzwertbetrachtung zum Teil eine Abwägung der Risiken darstellt. Cablecom gehört für mich zu den möglichen Partnern für eine Single-Provider-Strategie.

Herr Huber, besten Dank für das Interview.

Interview: Guido Biland

Im Geschäftsbericht 2005 schreiben Sie, dass «die IT-Strategie eine Überarbeitung und Präzisierung erfahren hat». Haben sich die Prioritäten verschoben?

Nein. Es wurden lediglich einige Punkte organisatorischer Natur präzisiert und gewisse Dinge klarer formuliert.

Auf jeden Fall hat der Bundesrat vor kurzem die Prioritäten verschoben. In seiner 1998 verfassten und im Januar 2006 revidierten Strategie für eine Informationsgesellschaft in der Schweiz* haben die Themen E-Government und E-Health nun deutlich mehr Gewicht erhalten. Welchen konkreten Beitrag kann Ihrer Meinung nach der ICT-Einsatz zur Gesundheit des Gesundheitswesens leisten?

Es ist unbestritten, dass IT die Effizienz der Administration und der Kommunikation erhöht und dass der Prozess der digitalen Vernetzung auch in unserer Branche kontinuierlich weitergeht. Da gibt es ein Potenzial. Es fragt sich, wie gross dieses ist. Man darf die IT nicht als Wunderheilmittel gegen die Kostenexplosion betrachten. Seitens der Krankenversicherer wurde in den letzten Jahren viel in die Prozessoptimierung investiert, die Sparpotenziale sind grösstenteils bereits ausgeschöpft. Die IT hält auch bei den Leistungserbringern im grösseren Stil Einzug. Über das dortige Sparpotenzial kann ich mich nicht äussern.

Persönlich bin ich der Ansicht, dass der ICT-Einsatz das Gesundheitswesen vor allem durch Qualitätsgewinne bereichern wird. Ob und in welchem Umfang er auch die Kosten im Gesundheitswesen beeinflussen wird, ist schwierig vorherzusagen.

Im April veröffentlichte IBM die in einer 20-köpfigen Expertenrunde erarbeitete Studie «Schweizer Gesundheitswesen – Quo vadis». Diagnose: Die Schweiz habe im Bereich E-Health im internationalen Vergleich grossen Nachholbedarf, und in den kommenden Monaten und Jahren seien keine Innovationen zu erwarten. Gleichzeitig ist die Schweiz ICT-mässig bestens ausgerüstet. Wo klemmt, und welche Anreize braucht es Ihrer Ansicht nach, um ICT-Innovationen im Gesundheitswesen zum Durchbruch zu verhelfen?

Ein offensichtlicher Grund, warum es klemmt, ist die Beschaffenheit des Gesundheitsmarktes. Es gibt viele Partikularinteressen und Partikularlösungen. Jeder Partner im Gesundheitswesen stellt dieselbe Frage: Wie lautet der Business Case, der eine Investition in eine Innovation rechtfertigt? Fehlt der Business Case, gibts keine Innovation. Wenn wir ins Ausland blicken, vor allem in die USA, stellen wir fest, dass umfassend tätige Health Care Networks durchaus in E-Health investieren. Ohne Business Case würden sie das nicht machen.

Ich bin überzeugt, dass der Trend Richtung E-Health auch in der Schweiz nicht aufzuhalten ist. Ich denke dabei primär an die Infrastruktur, zum Beispiel an Gesundheitskarten und Netzwerke. Auf jeden Fall braucht es Standards, um Interoperabilität zu ermöglichen.

Helsana übt im aktuellen Geschäftsbericht harsche Kritik am Parlament und am BAG und spricht von einer «Reformblockade». Tatsächlich agieren Krankenversicherungen in einem stark regulierten Markt. Dennoch haben sie Handlungsspielraum. Mit welchen Massnahmen und Initiativen fördert Helsana die digitale Vernetzung und Integration der Akteure im Gesundheitswesen?

Wir haben zum Beispiel aktiv dazu beigetragen, dass die Ausstellung der europäischen Versichertenkarte durch die meisten Krankenversicherer im Verbund mit santésuisse, dem Branchenverband der schweizerischen Krankenversicherer, erfolgen konnte. Sie wurde dieses Jahr an alle Versicherten geschickt. Damit können Sie im europäischen Ausland einfacher Leistungen beziehen. Innovationen wie diese sind aber nur erste Schritte auf dem langen Weg zu einer digitalen Vernetzung.

Sie listen im Geschäftsbericht eine Reihe von teuren IT-Aktivitäten auf: Modernisierung sämtlicher Arbeitsplätze, CRM, Data Warehouse usw. Wie und woran messen Sie den Erfolg solcher Projekte?

* www.infosociety.ch

Zunächst einmal gäbe es alle diese Projekte nicht ohne entsprechende Business Needs. Erfüllt ein Projekt unsere geschäftlichen Kriterien, ist sein Erfolg gewissermassen vorprogrammiert. Wir messen, ob die IT die an sie gestellten Forderungen erfüllt. Generell ist es aber sehr schwierig, im Detail den Beitrag der IT zum Geschäftsergebnis zu quantifizieren. Klar, Sie können die Performance des IT-Personals und der Technik messen, aber wie relevant sind solche Werte für Investitionsentscheide? Man kann den Erfolg auch direkt bei den Kunden und Anwendern messen. Vor kurzem haben wir erstmals eine umfassende Umfrage bei unseren internen Kunden, den Helsana-Mitarbeitenden, zu unseren IT-Dienstleistungen durchgeführt. Wir sind gespannt auf die Resultate.

«**Es gibt kein Sparszenario, bei dem die IT nicht essenziell beteiligt ist.**»

Der Verwaltungsaufwand der Helsana beträgt weniger als fünf Prozent des Prämienvolumens; darin ist auch das IT-Budget enthalten. Wie wichtig ist ein sparsamer CIO für das Erreichen einer gesunden Combined Ratio?

Unser Bereich hat einen nicht zu unterschätzenden Impact auf die Kostenentwicklung insgesamt. Es gibt kein Sparszenario, bei dem die IT nicht essenziell beteiligt ist. Wir tragen massgeblich dazu bei, dass die Geschäftsprozesse effizient abgewickelt werden. Wenn der Konzernbereich Informations- und Technologie-Service der Verwaltung mehr Kosten erspart, als er selber verursacht, wirkt sich das positiv auf den Betriebsaufwand aus.

Sie verwalten sensible Daten von 1,8 Millionen Versicherten. Für welche Partei schlägt Ihr Herz in der Causa Datenschutz versus Transparenz?

Selbstverständlich ist Datenschutz für die Helsana ein sehr wichtiges Thema. Helsana hat deshalb auch einen entsprechend ausgebildeten internen Datenschutzbeauftragten. Ich bin der Meinung, dass jeder Versicherte selber entscheiden muss, was mit seinen Daten passiert. Die Verfügbarkeit von Daten kann in Extremfällen über Leben und Tod entscheiden.

To ensure success of any therapy, Helsana has a drug called IT.

Wandschmuck im Korridor, der zum Büro von Robert Blass führt.

Helsana-Gruppe

Die Helsana-Gruppe ist mit 5 Milliarden Franken Prämienbeitrag und über 1,8 Millionen Versicherten der grösste Krankenversicherer der Schweiz. Das Angebot von Helsana richtet sich an Privatkunden – und dabei insbesondere auch an Familien – wie an Unternehmen und Verbände. Helsana versteht sich als kundenorientierter Versicherer mit den «gesunden Ideen» und einem umfassenden, qualitätsorientierten und überdurchschnittlichen Produkte- und Dienstleistungsangebot zu attraktiven Prämien.

Mit zahlreichen Kundenkontaktpunkten (Filialen, Agenturen, Service-Center, Call-Center) verfügt Helsana über ein auf die ganze Schweiz verteiltes Netz zur Betreuung und Beratung der Versicherten. Ende 2005 beschäftigte das Unternehmen knapp 2700 Mitarbeitende.

Infos: www.helsana.ch

HELSANA

Von cablecom bezogene Leistungen

Services	connect LAN, connect Internet
Access	SDSL und Glasfaser
Bandbreiten	512 Kbit/s bis 50 Mbit/s
SLAs	Silber und Gold
Standorte	40
Infos	Nenad Baranasic, Account Manager, Tel. 044 277 92 06, nenad.baranasic@cablecom.ch

Gemäss der Studie «IT-Trends und IT-Governance in der Schweiz 2006» von Accenture und Avanade sind 91% der CIOs überzeugt, dass Strategie, Entscheide und Massnahmen in der IT-Abteilung in dieselbe Richtung weisen, in die sich das Unternehmen entwickelt. Immerhin 73,1% geben an, dass die IT in ihrem Unternehmen kurzfristig auf wechselnde Geschäftsanforderungen reagieren kann. Allerdings lassen nur 28,4% ihre Ziele und Strategien regelmässig von neutraler Seite prüfen. Wie wichtig ist IT-Governance Ihrer Erfahrung nach für den Erfolg eines Unternehmens?

IT-Governance ist enorm wichtig. Die Frage ist, ob das etwas Neues ist. Oder ist es ein neuer Terminus für etwas, was wir schon lange machen? IT-Governance bringt einige gute zusätzliche Ideen, aber wenn Sie CIO sind, müssen Sie nicht auf einen neuen Terminus warten, damit Sie Ihren Job richtig machen.

«**Ich bin der Meinung, dass jeder Versicherte selber entscheiden muss, was mit seinen Daten passiert.**»

Welche ICT-Trends beobachten Sie derzeit mit besonderem Interesse?

Die zunehmende Vernetzung, die fortschreitende Integration der verschiedenen Technologien und die Renaissance des Insourcing.

Zum Schluss noch ein Blick in die Kristallkugel: Wie dürfen wir uns Patient Relationship Management im Jahr 2010 vorstellen?

Der Electronic Patient Record wird irgendwann kommen, aber 2010 werden wir noch ganz am Anfang der Entwicklung stehen.

Herr Blass, besten Dank für das Interview.

Interview: Guido Biland, alphatext.com
Fotos: Gerhard Krischker, Zürich

Hinweis der Redaktion:

Die Zürcher Hochschule Winterthur hat im April eine ausführliche Studie zur Machbarkeit einer Gesundheitskarte in der Schweiz publiziert. Titel: «Untersuchung der Machbarkeit einer schweizweiten Public Private Partnership zum Aufbau und Betrieb eines Health Information Clearinghouse (Gesundheitskarte)».

Die 119-seitige Studie basiert auf ausführlichen Interviews mit den relevanten Playern im Schweizer E-Health-Umfeld (Ärzte, Kantone, Spitäler, Versicherer, Patientenorganisation, SUVA, Politik sowie IT-Industrie). Dazu werden rechtliche, ökonomische, medizinische und ethische Aspekte beleuchtet.

Die 8-seitige Zusammenfassung ist kostenlos als PDF erhältlich.

Bezug/Infos:

<http://init.zhwin.ch>, Zürcher Hochschule Winterthur ZIW, Institut für angewandte Informationstechnologie, Gerold Baudinot, Tel. 052 267 75 87