

Krankenversicherungen im Spannungsfeld zwischen Digitalisierung, Kostendruck und Wettbewerb



(VON LINKS NACH RECHTS)

Oliver Windhör, Partner, Audit Insurance
Bobby Zarkov, Partner, Digital Innovation Services
Thomas Schneider, Partner, Sektorleiter Insurance
Dr. Andreas Schönenberger, CEO, Sanitas

Die COVID-19-Pandemie hat unsere Gesellschaft und das Gesundheitswesen an ganz neue Szenarien und Grenzerfahrungen herangeführt. Grosse Krankenversicherungsunternehmen wie Sanitas sind von der Ausnahmesituation mehrfach und unmittelbar betroffen. Im Gespräch mit unseren KPMG Experten erläutert Dr. Andreas Schönenberger, CEO von Sanitas, wie er die ausserordentliche Lage erlebt, welche Konsequenzen die Coronakrise auf die Entwicklung der Krankenversicherungsbranche hat und welche Rolle die Digitalisierung dabei spielt.

Ein Gespräch mit Dr. Andreas Schönenberger,
CEO, Sanitas



Photos by Daniel Hager Photography & Film

Über Sanitas

Die Sanitas Gruppe gehört mit rund 841'000 Kundinnen und Kunden zu den grössten Krankenkassen der Schweiz. Sie bietet Krankenversicherungslösungen in der obligatorischen Grundversicherung und in den Zusatzversicherungen. Das Angebot besteht aus einer breiten Palette von Versicherungslösungen, die auf alle Bedürfnisse – sowohl von Privatpersonen als auch von Unternehmen – zugeschnitten sind.

Dr. Andreas Schönenberger ist seit Februar 2019 CEO der Sanitas Gruppe, für die er bereits von 2015 bis 2019 im Verwaltungsrat aktiv war. Vor seinen Tätigkeiten bei Sanitas leitete er unter anderem den Telekommunikationsanbieter Salt Mobile und war General Manager von Google Schweiz.

«Digitalisierung an sich ist noch keine Strategie.»

Die Interaktion mit Mitarbeitenden, Kunden und Geschäftspartnern hat sich seit COVID-19 verändert. Welches sind Ihre Erfahrungen in Bezug auf die bei Sanitas gelebten Arbeitsmodelle – wie etwa Homeoffice?

Dr. Andreas Schönenberger Wir waren diesbezüglich von Anfang an sehr gut aufgestellt, da wir bereits vor der Coronakrise viele Arbeitsabläufe sowie unsere Arbeitsplätze flexibel und in Richtung Digitalisierung umgestellt hatten. So war es für uns einfach, unsere Mitarbeitenden ab Mitte März 2020 vom Homeoffice aus arbeiten zu lassen. Die grossen Herausforderungen stellten sich eher auf der menschlich-persönlichen Ebene, sei es bei jungen Familien mit kleinen Kindern, sei es bei Singles in sehr kleinen Wohnungen, denen es zuhause teilweise etwas eng wurde.

Bei so einschneidenden Veränderungen ist es wichtig, dass Entscheidungen der Führungsspitze von den Mitarbeitenden mitgetragen werden. Wie konnten Sie dies sicherstellen und die Motivation aller Beteiligten hochhalten?

Die Kommunikation mit unseren Mitarbeitenden hat seit der Coronakrise noch mehr an Bedeutung gewonnen. Wir haben regelmässig aus dem Krisenstab über unsere COVID-19-Massnahmen informiert und unsere Mitarbeitenden konnten den anonymen digitalen Briefkasten (der 2019 implementiert wurde) nutzen, um ihre Anliegen und Anregungen ohne Absender zu adressieren. Der Effort – sowohl des Sicherheitskomitees als auch der Geschäftsleitung – hat sich gelohnt und wurde sehr geschätzt. Wir liessen auch bewusst der Kreativität der Mitarbeitenden freien Lauf. So entstanden plötzliche neue Austauschplattformen wie virtuelle Apéros oder Online-Kaffeepausen. Denn auch der informelle Austausch ist in einem Unternehmen wichtig, und der hat während dieser Zeit am ehesten gelitten.

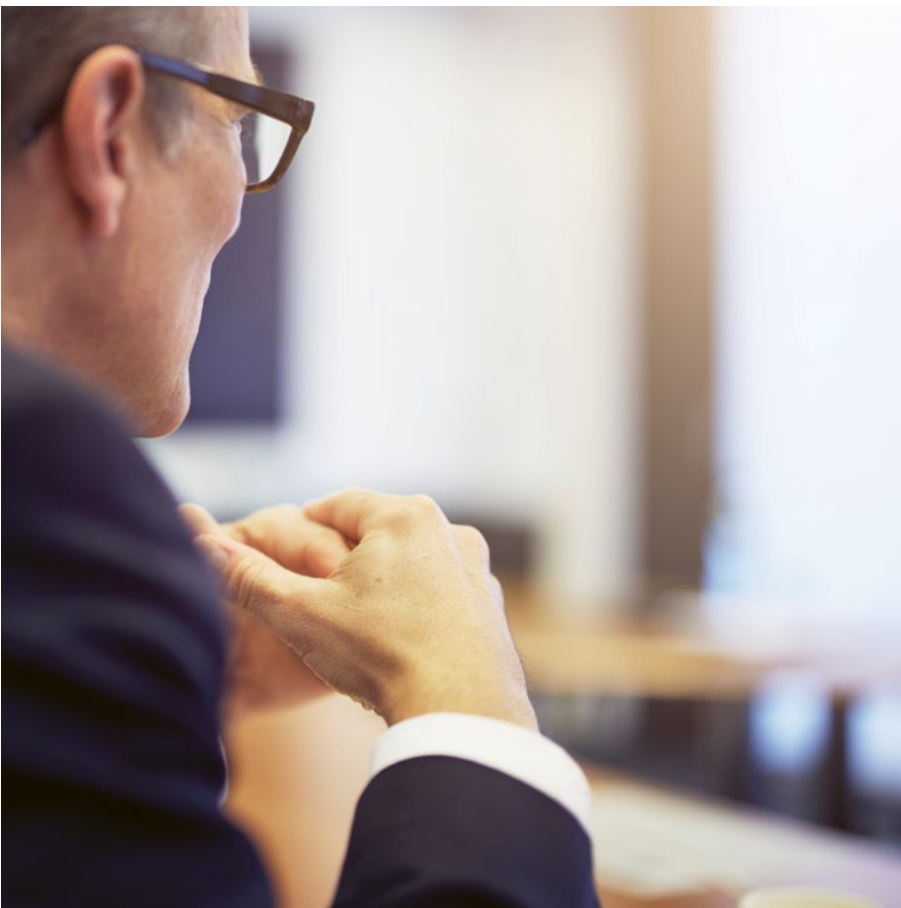
Wird Sanitas gewisse Massnahmen, die durch die COVID-19-Krise eingeleitet wurden, permanent beibehalten? Worauf bauen Sie auf?

Unsere Homeoffice-Regelung erlaubte es schon vor COVID-19 allen Mitarbeitenden, 20 Prozent des Pensums von zuhause aus zu erledigen. Nun planen wir für die Zeit nach der Pandemie eine Pilotphase. Während dieser Zeitspanne können Mitarbeitende in Absprache mit der/dem Vorgesetzten und dem Team so viel von zuhause aus arbeiten, wie sie möchten. Je nachdem wie und mit welchen Konsequenzen für das tägliche Zusammenarbeiten dieses Angebot genutzt wird, werden wir das weitere Vorgehen für die Zukunft definieren. Denn es ist natürlich ein Unterschied, ob die Homeoffice-Regelung von aussen aufgrund einer speziellen Lage verordnet wird oder ob sie auf freiwilligen Entscheiden beruht. Auf diese Erfahrungen bin ich gespannt.

Die Büropräsenz ist für mich nicht entscheidend, sondern der Output der Arbeit. Und dieser hat im neuen Set-up meiner Meinung nach nur minimal gelitten. Dazu kommt die Erfahrung, dass virtuelle Meetings per Videokonferenz oft kürzer ausfallen als klassische physische Sitzungen im Büro. Sie haben aber den Nachteil, dass Diskussionen schwieriger sind. Der persönliche Kontakt ist meiner Ansicht nach sehr wichtig; deshalb sehe ich eine Kombination von physischer Präsenz und Homeoffice als optimale Lösung für die Zukunft und erachte reines Homeoffice als nicht zielführend.

Inwiefern verändert und beschleunigt die aktuelle Situation die Interaktion mit Ihren Kunden? Welche Trends wurden verstärkt?

Wir haben 2019 eine neue Strategie für Sanitas verabschiedet. Das übergreifende Thema lautet «Convenience für unsere Kundinnen und Kunden mit Sanitas als Gesundheitspartner». Auf Kundenseite bedeutet dies, dass jeder Kunde seine Anliegen auf einfache, effiziente Art und Weise und über den ihm entsprechenden Kanal mit uns abwickeln kann – per Telefon, rein digital oder auch physisch, indem er uns an einem unserer Schalter besucht. Im Kern unserer Vision steht die Idee, dass unsere Kundinnen und Kunden – sofern sie dies wünschen – sämtliche Interaktionen mit uns rein digital abwickeln können. Wir sind diesbezüglich auf einem guten Weg und COVID-19 war sicher ein Beschleuniger, insbesondere auf Kundenseite. Wahrscheinlich wird es aber auch in Zukunft oft eine Kombination von digitalen Prozessen und menschlicher Interaktion geben.



[OBEN] Oliver Windhör, KPMG

[UNTEN LINKS] Dr. Andreas Schöenberger, Sanitas

[UNTEN RECHTS] Bobby Zarkov, KPMG



Thomas Schneider, KPMG



Dr. Andreas Schönenberger, Sanitas

Wegen der Pandemie sehen wir eine vermehrte Nutzung unserer verschiedenen Sanitas Apps, die wir laufend erweitern. Diese ermöglichen zum Beispiel die Früherkennung von Bluthochdruck oder bieten virtuelle Fitness-trainings sowie Tipps zu Gesundheit und Ernährung. Diese Angebote passen sehr gut in die spezielle Situation während der Coronakrise; unsere Kundinnen und Kunden haben ihre Vorbehalte, solche Tools zu verwenden, aufgrund der aktuellen Umstände innert kürzester Zeit überwunden. Doch Digitalisierung alleine ist keine Strategie; sie ist nur ein Element, wie wir im Sinne eines Gesundheitspartners unseren Kundinnen und Kunden auf bequemste Art und Weise helfen können, ihre Gesundheit selbstbestimmt zu fördern und sich im Gesundheitssystem zurechtzufinden.

Eine nicht zu unterschätzende Gefahr bei der intensiveren Nutzung dieser digitalen Tools und bei Remote Work ist sicher das Cyber-Risiko. Wie schützen Sie Ihr Unternehmen und die Kundendaten vor Angriffen?

Dieses Risiko ist uns sehr bewusst. Kundendaten müssen sicher sein, denn insbesondere Gesundheitsdaten sind besonders schützenswerte Daten. Auch in diesem Bereich sind wir gut aufgestellt. Glücklicherweise hatten wir bisher keine Probleme mit Cyber-Risiken. Wir sind laufend dabei, die Sicherheit weiter zu erhöhen. Unsere Mitarbeitenden werden regelmässig in Bezug auf Themen im Bereich Cyber Security sensibilisiert. Dies geschah aber auch bereits vor COVID-19.

Das Thema Digitalisierung bzw. digitale Transformation verfolgen alle Ihre grossen Mitbewerber. Wie differenzieren Sie sich in diesem Wettbewerb?

Mit Digitalisierung alleine differenzieren Sie sich noch nicht im Markt. Doch die digitale Transformation besteht nicht nur aus Infrastruktur, Software und Kundenschnittstellen – ebenso wichtig ist die kulturelle Veränderung im Unternehmen.

Dazu kommen die internen Prozesse und das Datenhandling bis hin zu neuen Möglichkeiten im Kontext von künstlicher Intelligenz. Da stehen wir vor grossen Entwicklungen. Und in diesem Bereich kann man sich durchaus Wettbewerbsvorteile erarbeiten – gemeinsam mit den besten Partnern auf dem Markt, die uns auf diesem Weg begleiten. Das Kernstück dieses nächsten Schritts in der Kundeninteraktion ist der neue Bereich «Meine Gesundheit», den wir kürzlich in der Sanitas Portal-App lanciert haben. Zusammen mit «Meine Versicherung» helfen wir damit unseren Kundinnen und Kunden, durch alle unsere Dienstleistungen zu navigieren – auch administrativ. Ich nenne hier nur zwei Beispiele: Unsere Kundinnen und Kunden können ihre Rechnungen ganz einfach per Kreditkarte, Twint oder Apple Pay bezahlen und wir erklären ihnen direkt in unserer Portal-App, wie sie eine komplizierte Arzt- oder Spitalrechnung besser verstehen.

Verändern sich im Zuge dieser digitalen Entwicklung mit der eingehenden Datenflut und den Kollaborationstools auch die Anforderungen an die Mitarbeitenden und die Führungskräfte im Unternehmen?

Ja, auf jeden Fall. Jede einzelne Mitarbeiterin und jeder einzelne Mitarbeiter ist Teil unserer Unternehmenskultur. Alle müssen unsere Strategie und die digitalen Veränderungen im Unternehmen verstehen und mittragen. Die Mitarbeitenden sollen sich insbesondere mit den neuen virtuellen Kommunikationstools auseinandersetzen und die Kaderstufe muss fähig sein, diese auch als Führungsinstrumente einzusetzen. Wir pflegen eine offene Unternehmenskultur mit einem kommunikativen Führungsstil. Mit der Einführung von Open-Space-Büros und Flex Desks lebten wir diese Kultur bereits gut sichtbar für alle, bis uns COVID-19 zwang, vermehrt im Homeoffice zu arbeiten. Auch ich sitze übrigens im Grossraumbüro und profitiere enorm von den Vorteilen, die sich in der täglichen Zusammenarbeit mit meinen Kolleginnen und Kollegen dadurch ergeben – sofern es coronabedingt erlaubt ist.

Beobachten Sie einen verstärkten Trend in der Bevölkerung hin zu einem gesünderen Lebensstil? Spüren Sie einen grösseren Bedarf, diesen gezielt zu unterstützen?

Es gibt seit Jahren die Tendenz, dass man vermehrt auf seine Gesundheit achtet, sich mehr bewegt und sich bewusster ernährt. Nicht nur zur Prävention, sondern vielmehr als Lifestyle – im Sinne von «preventive health». Das ist also nicht neu. Diese Entwicklung versuchen wir mit unseren Apps – wie etwa der Coach App oder der Active App und anderen Tools – aufzunehmen. So können wir unsere Kundinnen und Kunden digital auf diesem Weg begleiten.

Bei all diesen Applikationen stellt sich auch die Frage, inwieweit die Nutzerinnen und Nutzer den verschiedenen Akteuren im Gesundheitswesen hinsichtlich des sicheren Umgangs mit ihren Daten vertrauen. Das Vertrauen unserer Kundinnen und Kunden ist für uns enorm wichtig, denn nur dann können wir sie ein Leben lang begleiten und unterstützen. Die Kundinnen und Kunden müssen entscheiden können, wem sie welche Daten preisgeben, und verstehen, welchen Nutzen sie davon haben.

Wie gestalten Sie in einer doch stark regulierten und bezüglich der Produktpalette begrenzten Branche interne Innovationsprozesse?

Da gibt es mehrere Ansätze. Erstens arbeiten wir direkt mit Start-ups in verschiedenen Bereichen, wie etwa den Sanitas Apps, zusammen. Darüber hinaus beobachten wir genau, was bei jungen, kreativen Start-ups passiert, und lassen uns inspirieren.

Zweitens gibt es unser Service Innovation Lab. Das ist unsere zentrale Einheit, in der – schlank organisiert – die Leute aus der Linie gemeinsam mit den Mitarbeitenden aus dem Lab an Innovationsprojekten arbeiten. So kommen relevante Erfahrungen und Know-how zusammen.

Drittens sind alle Mitarbeitenden angehalten, neue Ideen einzubringen. Und dafür geben wir auch Raum. Unsere Entscheidungs- und Entwicklungsprozesse sind schnell und fördern die Möglichkeit, Dinge auszuprobieren.

Das Versicherungsgeschäft hat sich durch die zunehmende Bildung von sogenannten Ökosystemen stark verändert. Der Wettbewerb wurde intensiver und strategische Partnerschaften werden stark an Relevanz gewinnen. Welche Bedeutung haben diese Ökosysteme für Sie als Krankenversicherer?

Das Thema der integrierten Versorgung ist an sich nicht neu. Es ist unbestritten ein Bedürfnis der Kundinnen und Kunden, über wenige Schnittstellen möglichst viele Bedürfnisse abzudecken. Wir haben 2019 zusammen mit Medbase das alternative Versicherungsmodell «Multi-Access» lanciert. Da geht es darum, den Kundinnen und Kunden verschiedene Zugänge zu medizinischen Leistungen und damit Flexibilität zu ermöglichen – sei dies via telefonische Beratung oder physische Konsultation in einer Klinik, einer Apotheke oder einem telemedizinischen Zentrum.

Bei der integrierten Versorgung geht dies weiter und erstreckt sich entlang des gesamten Behandlungspfads – der Kunde oder die Kundin soll optimal begleitet werden. Damit geht für alle Beteiligten ein Effizienzgewinn einher und für die Patientinnen und Patienten eine erhöhte Convenience während der medizinischen Behandlung. Das Gesundheitssystem ist ein hochkomplexes Gebilde und daher ist es notwendig, die Schnittstellen zu managen, um den Zugang zur medizinischen Versorgung für die Anspruchsgruppen einfach zu gestalten. Wir werden also in Zukunft verschiedene Ausprägungen solcher Ökosysteme im Gesundheitswesen sehen. Es wird interessant sein zu beobachten, wie die Kundinnen und Kunden diese Bündelung von Angeboten aufnehmen werden.

Sie sprechen das hochkomplexe Gesundheitssystem an. Wo müsste man ansetzen, um gewisse Prozesse zu vereinfachen und damit auch Kosten zu sparen, ohne die Dienstleistung am Patienten zu schmälern?

Unser schweizerisches Gesundheitssystem ist sicher eines der besten weltweit und auf diese Errungenschaft dürfen wir auch zu Recht stolz sein. Aber dennoch gibt es verschiedene Aspekte, die man entflechten und vereinfachen müsste. Leider ist der Spielraum dazu politisch und regulatorisch sehr klein. Ein zentrales Element ist beispielsweise die Mehrfachrolle der Kantone in der Gesundheitsversorgung. Das föderalistische System hat unbestritten viele Vorteile, doch die zahlreichen unterschiedlichen Rollen der Kantone im Rahmen der Gesundheitsversorgung sind nicht optimal.

Ein weiterer Aspekt ist die Infrastruktur, sprich die schweizerische Spitallandschaft mit über 200 Institutionen, die in jedem Kanton einzeln geplant, finanziert und betrieben werden. Ein Ansatz wären überregionale Zentren – ähnlich wie zum Beispiel in Dänemark – für die Spezialmedizin und regionale Spitäler für die Erstversorgung. Das E-Dossier, die elektronische Krankenakte der Patientinnen und Patienten, würde den Informationsfluss verbessern und vereinfachen. Die Einführung des E-Dossiers ist eigentlich vorgezeichnet, man kommt aber offenbar nicht so recht vom Fleck.

Wie wird sich das Gesundheitssystem für mich als Patient im Rahmen der Digitalisierung verändern?

Wenn ich in Zukunft etwas über mich und meine Gesundheit erfahren will, gehe ich wohl nicht mehr zum Arzt, der meinen Blutdruck misst und die Blutwerte bestimmt. Das werden Mobile Devices übernehmen, welche die notwendigen Daten direkt an meinem Körper messen. Ich bezeichne dies als «Digital Mobile Medicine» und meine Hypothese ist, dass sich dies als zweites und kostengünstigeres Standbein in der Medizin entwickeln wird. Dadurch werden die Prozesse massiv verbilligt und beschleunigt. Natürlich werde ich mit den nackten Zahlen und Werten nicht allein gelassen,

sondern habe Apps, die mir weitere Informationen liefern, oder kann per Telefon, Chat oder Videokonferenz direkt mit Experten und Ärzten sprechen. Dieses kontinuierliche Selbst-Monitoring von relevanten Eckwerten und (präventiv-)medizinischen Massnahmen wird unser Gesundheitssystem in Zukunft nachhaltig verändern.

Wie gehen wir als Gesellschaft mit all den neu erfassten Daten und Erkenntnissen aus der digitalen Welt um? Birgt das nicht auch ein Risiko?

Das ist tatsächlich eine der grossen Fragen, die auf uns zukommen werden. Wenn wir über eine Person dank ihres digitalen und transparenten Patientendossiers von der erblichen Vorbelastung bis hin zu ihrem Essverhalten und ihren sonstigen Gewohnheiten im Alltag fast alles wissen, führt das unweigerlich dazu, dass ein bestimmter Krankheitsverlauf mit hoher Wahrscheinlichkeit absehbar ist. Wir müssen als Gesellschaft definieren, inwieweit wir personenbezogene, individuelle Daten bewusst nicht nutzen, um so jedem Einzelnen die persönliche Freiheit zu geben, sein Leben so zu gestalten, wie es ihm beliebt, und ihn trotzdem im Krankheitsfall aus einer solidarischen Versicherungsleistung heraus zu unterstützen. Diese gesellschaftspolitische Diskussion steht uns noch bevor und wird uns intensiv beschäftigen.

Was ist Ihr dringlichster Wunsch an die Entwicklung des Gesundheitswesens in den nächsten fünf Jahren?

Mein grösster Wunsch geht in Richtung des Regulators. Seit der Einführung des Krankenversicherungsgesetzes im Jahr 1996 wurde stetig an der regulatorischen Schraube gedreht. Auf jede Ungereimtheit folgte noch mehr Regulierung. Ich bin überzeugt, dass man die Perspektive einmal umkehren und mit einem punktuellen Abbau von Regulierungen wieder mehr Freiheiten und mehr Wettbewerb im Gesundheitsmarkt zulassen müsste. Mehr Wettbewerb generiert mehr Innovation und damit kreative Lösungen und schlussendlich auch bessere Preise. Innovationen sind der Schlüssel, um die Herausforderungen im Gesundheitswesen erfolgreich anzugehen.

«Unser oberstes Ziel ist Convenience für unsere Kundinnen und Kunden.»



Dr. Andreas Schönenberger, Sanitas