



# LABOR-OUTSOURCING – PRO & CONTRA

**E**ine Outsourcing-Welle bewegt den Bereich krankenhaus-eigener Laboratorien deutscher Kliniken. Dieser Trend bietet dem eng umkämpften Markt der Leistungsanbieter für Laboruntersuchungen, der in den letzten Jahren von Verdrängungswettbewerb, Einkommensverlusten und Stagnation in Folge staatlicher Gesundheitspolitik geprägt war, eine neue Chance. Die komplette Übernahme von Inhouse-Laboratorien verändert zurzeit die Laborlandschaft in einem kaum einzuholenden Tempo.

Unter Outsourcing versteht man allgemein die Auslagerung von Unternehmenseinheiten auf Fremdanbieter. Das bedeutet, bisher selbst erstellte Leistungen oder Leistungsbündel werden vertraglich an ein externes Unternehmen gegeben, um diese in der Folge von demjenigen Auftragnehmer einzukaufen.

Für ein solches Vorgehen eignen sich Bereiche, in denen Probleme hinsichtlich Effizienz und Effektivität bestehen und Einspareffekte durch Mobilisierung eigener Potentiale aufwändiger zu erzielen sind als die teilweise schnell erreichbaren Kostensenkungen durch Outsourcing. Voraussetzungen sind unter anderem, dass langfristige strategische Zielsetzungen eine Rolle spielen und die auszulagernden Sektoren nicht die Kernkompetenzen eines Unternehmens berühren. Zwei Möglichkeiten bieten sich dafür an: zum einen die rechtliche und räumliche sowie andererseits die rechtliche und nicht räumliche Auslagerung der Abteilungen.

In vielen Krankenhäusern ist Outsourcing nichts Neues. Die Auslagerung von Facility-Aktivitäten wie Gebäudeverwaltung, Pflege der Außenanlagen, Technischer Dienst und anderen Leistungen, wie auch die Abgabe der gesamten Verpflegung an Catering-Firmen sind bekannte und bewährte Strategien, um sich auf die eigentlichen Kompetenzen besser konzentrieren zu können und die Kosten im Griff zu behalten.

Ein besonders sensibler Bereich in einer Klinik sind die haus-eigenen Laboratorien. Die hier erstellten Leistungen haben direkten und entscheidenden Einfluss auf die Behandlung der

Patienten und sind somit ein wichtiges Kriterium in der Qualität der Patientenversorgung. Diese Verantwortung auf einen externen Dienstleister zu übertragen, impliziert für ein Krankenhaus ein erhebliches Maß an Vertrauen gegenüber dem zukünftigen Kooperationspartner und stellt zugleich hochgradige Anforderungen an diesen.

Die Ursachen des Outsourcing-Trends für Inhouse-Laboratorien sind leicht zu finden. Ein sich in den letzten Jahren immer weiter verschärfender Kostendruck lastet auf dem Gesundheitssektor. Die Folge sind verstärkt stattfindende Verkäufe bzw. Privatisierungen und Kooperationen von Krankenhäusern. Außerdem forcieren veränderte gesetzliche Rahmenbedingungen, der Strukturwandel im Gesundheitswesen durch engere Verzahnung von ambulanter und stationärer Versorgung, aber auch verschärfter Wettbewerb unter den Kliniken die Positionierung des modernen Krankenhauses als Dienstleistungsunternehmen mit dem Fokus der Patientenorientierung. Flexibilität und die Fähigkeit der Anpassung an diese Veränderungen dürften daher für das Überleben auf dem Gesundheitsmarkt entscheidend sein.

## Welche Ziele verfolgen Krankenhäuser mit der Privatisierung ihrer Medizinischen Laboratorien?

Zum Ersten sind es Kostengründe. Die wirtschaftliche, rechtliche, organisatorische und personelle Verantwortung geht auf den externen Labordienstleister über. Im Gegenzug erhält das Krankenhaus die angeforderten Laboruntersuchungen zu festgelegten Konditionen neben einer Sicherung der 24-stündigen Betriebsbereitschaft des Laboratoriums. Ein weiteres Argument besteht in der hieraus erwachsenden Möglichkeit der Akquirierung und Versorgung zusätzlicher Auftraggeber, die sich beispielsweise durch die Anbindung eines Medizinischen Versorgungszentrums ergeben. Einem Krankenhaus-Labor im herkömmlichen Sinne sind hier rechtliche Hürden gesetzt.

Der Weg ist das Ziel. So geht diese Strategie mit einer langfristigen Existenzsicherung einher, wenn sich infolge dessen



Einsparpotentiale generieren lassen und ein Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Krankenhäusern der Region entsteht. Es ergibt sich die Frage, ob für Kliniken jeglicher Größe ein Outsourcen des Laboratoriums sinnvoll ist. Ausschlaggebende Faktoren sind in erster Linie die erreichbaren Kostensenkungen und die Zielvorstellungen des Krankenhauses, wobei natürlich die Einsparungen den Aufwand des Outsourcings übersteigen sollten.

Zu bedenken ist weiterhin, dass die Funktionsabteilungen prinzipiell dem Versorgungsauftrag des Krankenhauses entsprechen müssen, d.h. der medizinische Status quo eines Labors hat sich an der Klinikstruktur zu orientieren. Für mittlere bis große Laboreinheiten wird in den meisten Fällen keine Diskrepanz hinsichtlich der genannten Punkte bestehen. Zumeist bietet sich eine rechtliche und nicht räumliche Auslagerung an. Diese Krankenhäuser sind ein interessantes Marktsegment aus der Sicht eines externen Anbieters aufgrund der damit einhergehenden hohen Leistungsmengen.

Es lassen sich leichter Mengendegressionseffekte erzielen, welche sich günstig auf die Vorhaltekosten auswirken. Außerdem bestehen Anreize durch die Aussicht auf zumeist langfristige enge Geschäftsbeziehungen sowie auf die Exklusivität der Fremdvergaben und mit dem Projekt einhergehende, zusätzliche Liquidationserträge von Selbstzahlern. Für kleinere Krankenhaus-Laboratorien strukturschwacher oder vorwiegend ländlicher Regionen können Schwierigkeiten auftreten, einen geeigneten Kooperationspartner zu finden.

### Pro Outsourcing

Privatisierungsprojekte auf dem Laborsektor zeigen deutlich Kriterien, die für und gegen eine solche Alternative votieren. Pro Outsourcing können folgende Punkte angeführt werden:

- :: Ermittelte Einsparpotentiale sind nahezu sofort erzielbar
- :: Erhöhung der Kostentransparenz verbunden mit weitgehender Planungssicherheit durch Budgetvereinbarungen (oder alternativer Vergütungsmodelle)
- :: Überschaubarer finanzieller und organisatorischer Aufwand im Vorfeld der Entscheidung
- :: Vorhandensein geeigneter Methoden zur Bewerberauswahl (z.B. Kosten-Nutzen-Analyse)
- :: Es verbleibt keine Inanspruchnahme eigener finanzieller Ressourcen, da nach Übernahme des Personals sowie des technischen und räumlichen Inventars folglich auch die Investitionen und Wartungen für Geräte sowie die Beschaffung und der Einkauf benötigter Reagenzien vom Auftragnehmer geleistet werden
- :: Hoher Grad an Sicherheit durch Vereinbarung eines „maßgeschneiderten“ Dienstleistungsvertrages
- :: Personalübergang nach § 613a BGB und Erhalt der

Arbeitsplätze durch Verlängerung der einjährigen Personalbindungsfristen

- ∴ Weitgehender Beibehalt der Liquidationsmöglichkeiten berechtigter Ärzte am Krankenhaus unter Wahrung gesetzlicher Vorgaben
- ∴ Qualitätssteigerung durch das Know-how des Kooperationspartners

### Contra Outsourcing

Neben den genannten vorteilhaften Kriterien lassen sich allerdings auch Einwände anführen, die möglicherweise einer Entscheidung über Outsourcing des Laboratoriums entgegenstehen und bezüglich der individuellen Situation eines Krankenhauses variieren. Bedenken werden in den meisten Fällen am zu erfolgenden Personalübergang deutlich, der mit ablehnender Haltung des Betriebsrates basierend auf sozialen Gesichtspunkten und dem Sicherheitsdenken des öffentlichen Dienstes einhergeht. Auf der anderen Seite dürften die große Abhängigkeit vom Kooperationspartner, Kompetenzbeschneidung, Verlagerung von Verantwortung und abnehmende Einflussmöglichkeiten des Krankenhauses als hinderliche Kriterien zu finden sein. Eine realistische Abwägung dieser Faktoren in Verbindung mit der Prüfung eventuell eintretender Rückzahlungen von Fördermitteln sollte Beachtung geschenkt werden.



Als problematisch hinsichtlich der Durchführung des Projektes könnten sich zusätzlich Entscheidungsblockaden durch unterschiedliche Betroffenheit verschiedener Bereiche des Krankenhauses erweisen. Negative oder mangelhafte Berichterstattungen in den Medien mit Auswirkungen auf die Glaubwürdigkeit und das Image der Entscheidungsträger verursachen womöglich den Aufbau emotionaler Barrieren und Abwehrmechanismen des Personals.

### Empfohlenes Vorgehen

Die präzise und detaillierte Planung gegebenenfalls unter Einbeziehung externen Sachverständigen vor und während der Implementierung des Projektes verbunden mit objektiver und

realistischer Information aller Anspruchsgruppen und Betroffenen wirkt den genannten negativen Einflüssen entgegen. Eine ausreichend abgestimmte Länge der Anpassungsphase an die Strukturveränderung hilft zudem, Reaktanzen vorzubeugen.

Ein Weg, die aufgezeigten Schwierigkeiten und Probleme zu minimieren, ist im Vorfeld eine genaue Bestimmung des IST-Zustandes des Medizinischen Laboratoriums durchzuführen. Diese Analyse bildet basierend auf dem bestehenden Leistungsangebot die konkrete ökonomische Situation des Laboratoriums ab. Demzufolge sind Personal- und Sachkosten sowie Investitions-, Wartungs- und Gemeinkosten eingeschlossen. Die Bewertung von Qualität und Wirtschaftlichkeit der Labordiagnostik findet anhand ermittelter Leistungs- und Kostenkennzahlen statt, die unter Einbeziehung des Anforderungsverhaltens der stationären Auf-



traggeber einem Krankenhauskollektiv vergleichbarer Größenordnung gegenübergestellt werden. Beurteilungen der Aufbau- und Ablauforganisation hinsichtlich zu optimierender Prozesse und des Workflows ergänzen diese Untersuchung.

Unter den erwähnten Voraussetzungen ist es möglich, die genauen Anforderungen an einen zukünftigen Kooperationspartner zu formulieren. Im Zuge einer Angebotseinholung, die neben den Honorarvorstellungen der Anbieter genaue Fragen bezüglich der Qualität und zukünftigen Zusammenarbeit enthält, kann mit Hilfe einer Kosten-Nutzen-Analyse eine Vorauswahl potenzieller Kandidaten getroffen werden. Die darauf folgenden Bietergespräche engen den Kreis der in Frage kommenden Kandidaten nach dem Grad der Übereinstimmung mit den Vorstellungen des Krankenhauses ein und bringen nach abschließenden Vertragsverhandlungen eine objektivierte Entscheidung für ein konkretes Laborunternehmen.

Die derzeitigen wirtschaftlichen Situationen vieler Krankenhäuser zeigen, dass dringender Handlungsbedarf besteht. Ein Outsourcing des Funktionsbereichs Labor bietet Chancen, aber auch Risiken, die im Vorfeld genau abzuwägen sind. Lohnenswert ist diese Strategie, wenn die sich ergebenden Kostensenkungspotentiale langfristig und nachhaltig zur Existenz der Labordiagnostik an Kliniken beitragen und eine Allianz zum Vorteil beider Kooperationspartner entsteht.

1K – Die Krankenhausberater GmbH  
D-67346 Speyer, Wormser Landstraße 261  
Tel.: +49 / (0)6232 / 620292  
kontakt@1k-khb.de  
www.1k-die-krankenhausberater.de