

FREIE SICHT

Ein absurdes Theater

REINER EICHENBERGER

Alljährlich beklagen die zuständigen Politiker die Gesundheitskostenexplosion und versprechen wirkungsvolle Massnahmen.



Aber fast alle grossen Reformvorhaben misslingen, unter anderem weil sie vom Volk abgelehnt wurden. Nur ein wirklich grosser Wurf gelang der Politik, die Einführung der Fallkostenpauschalen im Spitalbereich ab 2012.

Die Gesundheitskosten-Diskussion ist irgendwie absurd. Erstens sind die Kosten lange Zeit nicht im behaupteten Mass explodiert. Gemäss Bundesamt für Statistik erreichten sie 2003 10,4 Prozent des Bruttoinlandsprodukts, sanken dann leicht und erreichten erst 2011 wieder 10,4 Prozent. Von 2000 bis 2010 war die Schweiz eines der Länder mit den tiefsten Kostensteigerungen in der OECD. Trotzdem wurde jedes Jahr über Kostensteigerungen lamentiert. Die Kosten explodierten erst ab 2012, dem Jahr, in dem mit den Fallkostenpauschalen die grosse Sparmassnahme des Bundes umgesetzt wurde. Seither sind sie auf gegen 12 Prozent des BIP gewachsen.

Zweitens ist auch nicht das Kostenwachstum ab 2012 das Hauptproblem, sondern das enorm hohe Niveau der Gesundheitskosten. Zwar sind diese relativ

«Die Diskussion ist geldfixiert. Die Qualität wird nicht wirksam erfasst.»

zum BIP ähnlich hoch wie in Deutschland und anderen EU-Ländern. Da aber unser BIP pro Kopf zu laufenden Wechselkursen umgerechnet gut 80 Prozent höher als in Deutschland ist, sind unsere Gesundheitsausgaben pro Kopf etwa 80 Prozent höher als in Deutschland und damit extrem hoch. Deshalb brauchen wir nicht weniger Kostenwachstum, sondern echte Kostensenkungen.

Drittens ist die Diskussion geldfixiert. Die volkswirtschaftlichen Kosten im Gesundheitswesen setzen sich zusammen aus den Geldkosten und den Zeitkosten in Form von Behandlungszeit, Krankheitstagen und Arbeitsausfall. Die Politik starrt nur auf die Geldkosten und hat keine Ahnung von den riesigen Zeitkosten. Niemand weiss, ob sie steigen oder sinken und vielleicht sogar die Geldkostensteigerungen kompensieren. Die wenigen verfügbaren Daten lassen vermuten, dass sie längerfristig stark gefallen, in den letzten Jahren aber vielleicht wieder gestiegen sind. Genauso wird nicht wirksam erfasst, wie sich die Qualität der Gesundheitsleistungen verändert. Aufgrund der verfügbaren Daten kann also kaum vernünftige Politik betrieben werden.

Für nachhaltige Geldkostensenkungen gäbe es ein einfaches, natürliches Rezept. Solange so viele Junge Medizin studieren wollen, so viele Ausländer in der Schweiz Ärzte werden wollen und die Spitäler sich um Patienten reissen, sind offensichtlich die Taxipunkte und Fallkostenpauschalen für viele Leistungen zu hoch. Es wäre einfach, herauszufinden, für welche Leistungen das in besonderem Masse gilt. Diese Vergütungen gehören gesenkt. Dass die Politik diesen einfachen Weg nicht wählt, nährt den Verdacht, dass es ihr gar nicht um Kostensenkungen geht.

In dieser Kolumne schreiben im Wechsel «Handelszeitung»-Chefökonom Simon Schmid, «Handelszeitung»-Autor Urs Paul Engeler sowie Reiner Eichenberger, Professor für Finanz- und Wirtschaftspolitik an der Universität Freiburg.

FREIE SICHT

Alle Kolumnenbeiträge im Internet: handelszeitung.ch/freiesicht

Basler Anarchismus

Baloise Höherer Fixlohn, weniger Hierarchie: Der Basler Versicherer schafft Leistungsanreize ab, um den Teamgeist zu stärken.

MICHAEL HEIM

Adrian Honegger hat beim Versicherer Baloise eine kleine Revolution angerissen. Der Leiter Group Strategy and Digital Transformation, der sich selber lustvoll «Digital Irritation Manager» nennt, hat die Leistungslöhne eingedampft.

Noch gelten bei der Baloise die Regeln des Management by Objective (MBO). Formeln definieren, ob Mitarbeiter ihre persönlichen Ziele erfüllen. Und je nach Note gibt es mehr oder weniger Bonus. Dieser macht rund 10 bis 20 Prozent des Grundgehalts aus.

Doch das System funktioniert nicht, findet Honegger. «In der Realität werden oft Ziele definiert, die mit den Unternehmenszielen nichts zu tun haben, dafür aber einfach zu kontrollieren und zu erfüllen sind.» Wie das herauskommen könne, habe man bei den Banken in der Finanzkrise gesehen. «Da wurden Produkte verkauft, die mehr schaden als nützen. Wegen der Anreize.» Die sinnvolle Arbeit rücke in den Hintergrund, die Kreativität der Mitarbeitenden gehe verloren.

«Anfang 2018 schaffen wir die individuellen Leistungslöhne konzernweit grösstenteils ab», kündigt Honegger an. Betroffen sind Mitarbeiter vom mittleren Kader bis hinauf in die Teppichetage. Die Hälfte des eingesparten Geldes werde verwendet, um die fixen Löhne zu erhöhen. Die andere Hälfte flüsse in den Topf für die Gewinnbeteiligung. Die Lohnsumme bleibe gleich, versichert Honegger. «Aber wir schenken den Leuten mehr Vertrauen.»

Digitalisierung als Grund

Die Idee zum Paradigmenwechsel kommt aus der Informatik. Als IT-Manager experimentierte Honegger schon vor Jahren mit alternativen Führungsmethoden. MBO-Führung ist dem Physiker zuwider. «Man hat die Leute mit Peitschen und Rübli erzogen», sagt er. «Dann darf man nicht staunen, wenn man am Ende Esel im Team hat.»

Hinter dem Umdenken stehe die Digitalisierung und die Arbeit in agilen Teams. Unternehmen müssten flexibler werden, sagt er. Individuelle Anreize ständen dem Teamwork oft im Weg.

Honegger hat auch andere Management-Prinzipien hinterfragt. «Wir haben die Führungsspanne teilweise mas-

«Man hat die Menschen mit Rübli erzogen. Am Ende hat man Esel im Team.»

Adrian Honegger

Leiter Digital Transformation, Baloise

siv erhöht», sagt er. Einzelne Vorgesetzte haben nun fünfzig bis hundert Leute unter sich. Damit würden die Teams zu mehr Selbstständigkeit gezwungen.

Viele Manager hätten noch immer die «Illusion der Kontrolle», sagt Honegger. «Sie glauben, sie könnten über Hierarchien führen.» In den Chefetagen habe er sich mit seinen Ideen den Ruf als Querdenker erarbeitet, sagt der Basler sichtlich erfreut. «Die spötteln: Jetzt kommt der Anarchist wieder.»

Kein separater Online-Auftritt mehr

Veränderungen gibt es auch im Aussendienst: Ob eine Police online oder im persönlichen Gespräch abgeschlossen wird, hat neu keinen Einfluss mehr auf den Lohn des betreuenden Beraters. Provisionen gabs bisher nur für Letzteres. Damit sollen unnötige Kundenbesuche vermieden werden. Vorerst unverändert bleibt die Höhe der traditionellen wichtigen Provisionen. Dafür passt der Versicherer seinen Auftritt im Internet an: Die eigenständige Marke Baloisedirect wird abgeschafft. Noch gehören Firmen wie die Baloise zu den Ausnahmen. Vor zwei Jah-

Baustelle: Wo früher ein Hotel stand, errichtet die Baloise einen neuen Konzernsitz – umgebaut wird auch die Firmenkultur.

ren machte die Firma Bosch von sich reden, als sie ihr an ein Notensystem gekoppeltes Bonussystem abschaffte. In der Schweiz ging die Zürcher Kantonalbank zumindest einen halben Schritt. Sie schaffte 2016 ihre Benotung ab, auch wenn damit keine Änderung bei den Löhnen verbunden war.

In der Branche habe man damit für viel Aufmerksamkeit gesorgt, sagt Personalchef Marco Beutler. «Ich habe bereits an 25 Veranstaltungen darüber gesprochen», sagt er. «Das ist ein Riesenthema.» Am schwierigsten sei die Umstellung für Teamleiter, die sich in den Qualifikationsgesprächen nicht

mehr an pseudoobjektiven Kennzahlen festklammern können. Bei Beförderungen oder der Festlegung von Boni könne es eher zu Diskussionen kommen, sagt Beutler. Dessen ist sich auch die Baloise bewusst. Sie bildet nun 24 zusätzliche Mediatoren aus, die sich um Führungspersonen kümmern sollen.

Rigorous selection | Active management | Value creation

Synchrony
Small & Mid Caps CH A –
Long-term performance. since 2006

Annick Baud-Woodtli
Fund Manager

Since 2006, the fund has invested in the best small and medium-sized enterprises in Switzerland.

These companies, listed on the stock exchange and active at an international level, are all leaders in their respective markets. They stand out thanks to their above-average rate of innovation which safeguards their long-term growth prospects.

Synchrony Small & Mid Caps CH A fund has generated a yearly performance net of fees of 5.82%, since its launch.

■ Synchrony Small & Mid Caps CH A +5.82%/year net of fees
■ SPI Extra
■ SPI

TER at 15.09.2016: 1.39%
ISIN: CH0026517968
Security number: 2651796

This document is provided for information purposes only and does not constitute an offer or a recommendation to invest in Synchrony Market Funds (the "Fund"). The fund management company is Gerifonds SA, Lausanne, and the custodian bank the BCI, Lausanne. Any decision to invest must be based on the information contained in the Fund's current prospectus and KID, the fund contract and the most recent financial reports which are available on www.bcge.ch or may be obtained free of charge from Gerifonds SA, BCI and BCGE Asset Management. Please remember that the value of investments can go down as well as up. Past performance is not a reliable indicator of future returns and you may not get back your original investment. Performance data do not take into account commissions and costs incurred at the issue or redemption of units. If the currency of a financial product or financial service is different from your reference currency, the return can increase or decrease as a result of currency fluctuations. The information in this document pays no regard to the specific or future investment objectives, financial or tax situation or particular needs of any specific recipient. Neither the information contained in this document nor the Fund's documentation may be made available to investors in jurisdictions where the Fund has not been authorised nor to US persons – currently, the Fund has only been registered and authorised in Switzerland. Investors are responsible for ensuring that they do not infringe any applicable restrictions and should review all relevant official documentation relating to a transaction before making a decision. BCGE is authorised and regulated by the Autorité Fédérale de Surveillance des Marchés Financiers (FINMA).

SYNCHRONY Funds®
made in Geneva

Genève Zürich Lausanne
www.bcge.ch/vassetmanagement +41 (0)58 211 21 00

GERIGIOS KEFALAS/KEVSTONE

ANZEIGE