

Die Sicht der Spitaldirektorinnen und -direktoren: Was beschäftigt sie am meisten?

Der Spitalmarkt heute und in Zukunft

Das Gesundheitswesen in der Schweiz ist in einem stetigen Wandel. Technologien ermöglichen neue Arbeitsweisen, die Patienten stellen veränderte Anforderungen an die Leistungserbringer, nicht-traditionelle Anbieter drängen mit Gesundheitsdienstleistungen in den Markt und die Zusammenarbeitsformen zwischen Leistungserbringer entwickeln sich weiter. Gleichzeitig stellt die Individualisierung des Gesundheitswesens die traditionellen Gesundheitsdienstleister vor neue Herausforderungen. Für strategische Entscheidungen ist die Antizipation der Zukunft deshalb äusserst relevant. Was aber beschäftigt die Schweizer Spitaldirektorinnen und -direktoren aktuell am meisten und wo sehen sie die Chancen und Herausforderungen?

PWC Schweiz hat im Frühling 2017 zum zweiten Mal eine CEO Survey im Spitalmarkt durchgeführt. Hier zeigen wir eine Zusammenfassung der fünf Schlüsselerkenntnisse der Umfrage.

1. Steigende Fallzahlen, sinkende Preise – stabile Profitabilität als Herausforderung

Die Ergebnisse unserer Befragung zeigen, dass eine «stabile Profitabilität» nach wie vor eine Herausforderung für zahlreiche CEOs darstellt, obschon im akutsomatischen Bereich wie auch in der Psychiatrie und Rehabilitation mittelfristig weiterhin mit steigenden Fallzahlen gerechnet wird. Dabei wird erwartet, dass die Fallzahlen im ambulanten Bereich etwa doppelt so schnell wachsen gegenüber dem stationären Bereich (rund 4.5% ambulant vs. rund 2.0% stationär). Tarifseitig sind die Umfrageteilnehmer

jedoch weniger optimistisch: Sie rechnen zukünftig mit sinkenden Tarifen in der Grössenordnung von rund 1.0% pro Jahr. Diese gegenläufigen Tendenzen erhöhen den Druck auf die Profitabilität. Gemäss Umfrage wird aber trotz sinkender Tarife keine Profitabilitätseinbusse erwartet. Dies lässt den Schluss zu, dass die Mehrheit der Umfrageteilnehmenden davon ausgeht, dass noch nicht alle Einsparungs- und Optimierungspotenziale ausgeschöpft sind, und somit in naher Zukunft ein entsprechender starker Fokus auf solche Optimierungsmassnahmen gerichtet wird.

2. Steigerung der Effizienz genießt hohe Priorität

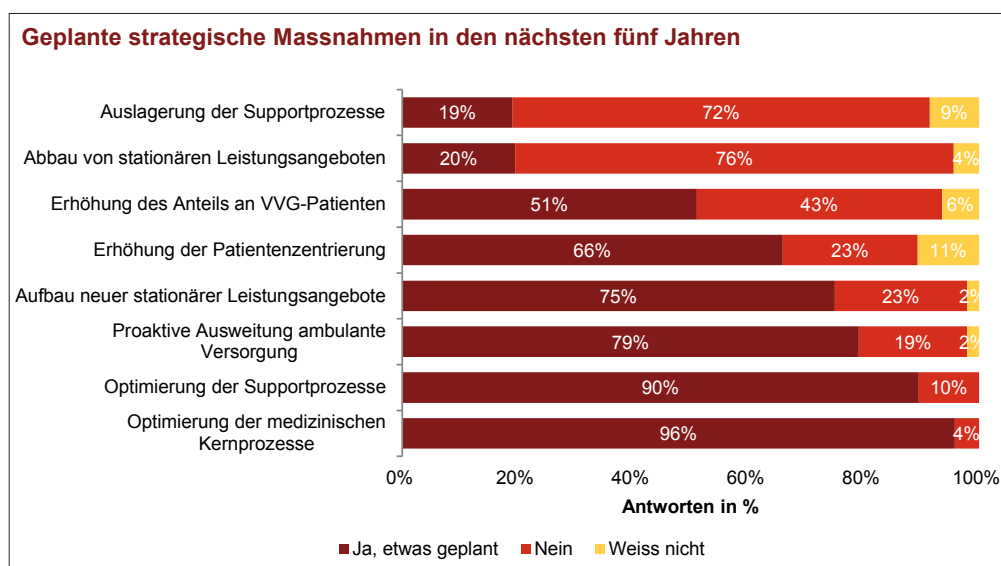
Die Notwendigkeit zur Effizienzsteigerung – insbesondere um dem Druck auf die Profitabilität entgegen zu halten – wurde von den CEOs offen-

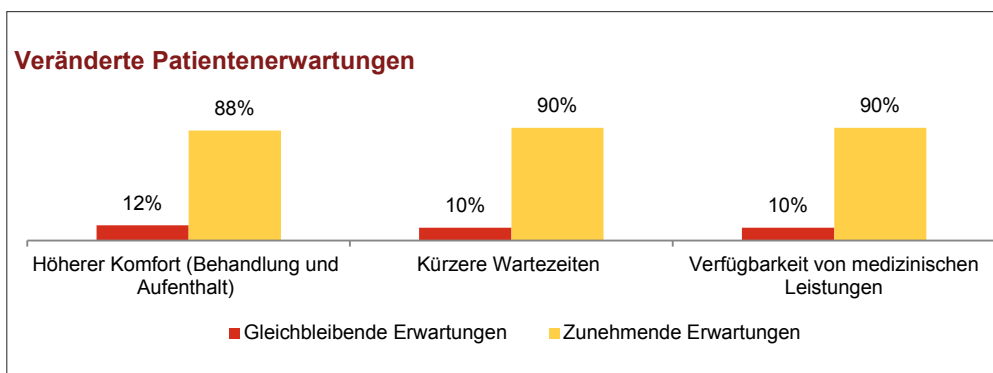
bar erkannt und widerspiegelt sich überdeutlich auch in deren strategischen Planung für die nächsten fünf Jahre: Gut neun von zehn der befragten CEOs geben an, die Optimierung von Support- und medizinischen Kernprozessen geplant zu haben.

Effizienzsteigerungen sind aber nicht nur aus finanziellen Überlegungen notwendig sondern auch aufgrund des Fachkräftemangels. Dies wird nach wie vor von einem Grossteil der Befragten als eine der grössten Herausforderungen gesehen. Die CEOs erwarten, dass das steigende Patientenaufkommen mit einem unterproportionalen Mitarbeiterwachstum von lediglich 1.1% bewältigt wird. Das heisst, die Produktivität pro Mitarbeiter wird steigen.

3. Die Wettbewerbslandschaft im Gesundheitswesen verändert sich

Aktuell sind im Gesundheitswesen vermehrt Bemühungen nach intrakantonalen Zusammenführungen und Bildung von Spitalgruppen erkennbar. Interessanterweise zeigt die Umfrage jedoch, dass die CEOs Kooperationen mit vor- und nachgelagerten Institutionen eine grössere Bedeutung zumessen als Kooperationen mit direkten Mitbewerbern. Die zunehmend rasanten Entwicklungen und Veränderungen in der Spitalbranche – getrieben von technologischem Fortschritt sowie heterogenen und steigenden Patientenbedürfnissen – führen zu diesem Bedürfnis nach verstärkten Kooperationen und Integrationen zwischen den Akteuren im Gesundheitswesen. Auch neue Geschäftsmodelle sind am Entstehen. Gemäss Umfrage machen sich die Spitalverantwortlichen in der Schweiz bisher aber relativ wenig Gedanken über allfällige Markteintritte von branchenfremden Unterneh-





men. Es wird sich zeigen, ob das disruptive Potenzial von branchenfremden Unternehmen im Gesundheitsmarkt tatsächlich derart gering ist oder ob es tendenziell unterschätzt wird.

4. Der Patient im Zentrum

Die CEOs sind sich einig: Die Erwartungen der Patienten werden sich in den nächsten fünf Jahren verändern. Dabei ragen drei Patientenbedürfnisse besonders heraus: Neun von zehn der befragten CEOs erwarten eine leichte bis starke Zunahme der Erwartungshaltung der Patienten in Bezug auf Komfort, Transparenz und kürzeren Wartezeiten.

Demgegenüber gehen über 50% der CEOs davon aus, dass sich die Patientenerwartungen im Bereich Datenschutz nicht erhöhen werden. Die Bedürfnisse sind individuell pro Patient und je nach Patientengruppe unterschiedlich: Ältere Patienten legen zum Beispiel in der Regel einen hohen Wert auf persönliche Interaktion, wäh-

rend jüngere Menschen einen unkomplizierten Zugang und klar geplante Prozesse suchen.

In der Konsequenz richten sich Spitäler daher künftig stärker patientenbedürfnisorientiert aus – ein entsprechender kultureller und prozessualer Veränderung ist im Gang.

5. Ambulant vor stationär: Die Verlagerung ist noch lange nicht abgeschlossen

Das bereits angesprochene erwartete überproportionale Wachstum der Fallzahlen im ambulanten Bereich zeigt, dass der Trend hin zur ambulanten Leistungserbringung noch nicht abgeschlossen ist. Es ist daher wenig erstaunlich, dass die Verlagerung von stationären zu ambulanten Behandlungen als einer der drei einflussreichsten Trends gesehen wird.

Es zeigt sich zudem, dass die Spitäler ihre Strategien überdenken und anpassen: So planen rund 90% der befragten akutsomatischen

Spitäler eine proaktive Ausweitung der ambulanten Versorgung. Ebenfalls ziehen praktisch alle Befragten eine Kooperation mit vorgelagerten Institutionen, wie beispielsweise Hausarztpraxen, in Erwägung oder haben bereits solche Kooperationen etabliert. Dass die fortschreitende Ambulantisierung richtig und notwendig ist, ist unbestritten. Gleichzeitig muss jedoch bedacht werden, dass die Verlagerung so aufgesetzt werden sollte, dass die Profitabilität nicht darunter leidet. So sollte zumindest hinterfragt werden, ob der Aufbau von Permanenzen und zentralen Ambulatorien der einzige Weg ist, um diesem Trend zu folgen oder ob nicht andere, innovative Geschäftsmodelle gefragt sind.

Fazit: mehr Dynamik, mehr Gestaltung

Es ist unbestritten: Die Dynamik und somit die Gestaltungsmöglichkeiten der Spitalführung im Gesundheitswesen nehmen weiter zu. Jede Chance zieht eine neue Herausforderung mit sich. Insgesamt ist zu erwarten, dass Spitäler, welche konsequent prozess- und patientenbedürfnisorientiert arbeiten, offen sind gegenüber neuen Geschäfts- und Betriebsmodellen und bereit sind, auch neue Wege mit branchenfremden Unternehmen zu begehen, künftig den Gesundheitsmarkt prägen werden. Umgekehrt werden Spitäler, die eher reagieren anstatt agieren stärker unter Druck geraten und maximal noch mit der Konkurrenz gleichziehen können.

Weitere Informationen

Die vollständige Studie kann heruntergeladen werden: www.pwc.ch/gesundheitswesen

Die Autoren

Philip Sommer, PwC Schweiz, Director, Leiter Beratung Gesundheitswesen



Brigitte Bieri, PwC Schweiz, Senior Manager, Deals Gesundheitswesen



Dr. Marc Schulthess, PwC Schweiz, Manager, Beratung Gesundheitswesen

