

PwC Finanzforum für Spitäler: Praxisrelevante Lösungsansätze standen im Fokus der Diskussion

## Qualität statt Wachstum – jetzt ist Handeln angezeigt

Das PwC Finanzforum für Spitäler 2019 stand unter dem Thema «From Volume to Value – Gesundheitsversorgung anders gedacht». Rund 100 TeilnehmerInnen hörten harte Analysen, klare Fakten und gezielte Vorschläge für nachhaltige Strategien. Sie diskutierten intensiv, welche Ansätze es in Zukunft braucht, um Wirtschaftlichkeit mit entsprechender Patientenzentrierung und Qualitätsorientierung zu erreichen. Neben unterschiedlichen Impulsvorträgen rundete erstmals ein Intensivworkshop zum Thema «Future of Finance im Spital» den erneut spannenden Anlass ab.

Das Gesundheitswesen wird immer ambulanter. Zwischen 2010 und 2017 nahmen die spitalambulantesten Leistungen um 49 % zu, weitere ambulante Dienste um 21 %. So stellt sich die Frage, ob und wie hier weiteres Optimierungspotenzial drin steckt.

«Ambulant vor Stationär» und darüber hinaus? – Welche Potenziale sind in unserem Gesundheitswesen aus Patientensicht und aus Sicht des Spitals bisher unentdeckt geblieben? – Drei Jah-

re nach der PwC-Studie «Ambulant vor stationär» zog Dino Cauzza, CEO Swiss Medical Network, Bilanz. Er zeigte auf, welchen Einfluss die zunehmende Ambulantisierung auf die Leistungserbringung der Spitäler und deren Ertrags- und Kostenstrukturen hat. Die Forderung nach einer einheitlichen Finanzierung von ambulanten und stationären Spitalleistungen stellt in diesem Kontext eine konsequente Schlussfolgerung für den langfristigen Erfolg der ambulanten Leistungserbringung dar. Welche Heraus-

forderungen in diesem Umfeld nicht nur auf die Spitäler, sondern auch die Finanzierer, die Kantone und Versicherer zukommen, stellte Cauzza zur Diskussion.

### Die Integrierte Versorgung fördern

Eine wichtige Rolle spiele die Integrierte Versorgung. Cauzza: «Es sollte kein Unterschied zwischen ambulant und stationär bestehen und auch keine falschen Anreize. Prävention gehört







Neue Versicherungsmodelle wurden diskutiert als erfolgversprechende Möglichkeit, Anreize für ein wirtschaftliches Gesundheitswesen zu schaffen.

valorisiert. Pay for Performance statt Pay for Service ist sinnvoll. Mehr Medizin ist nicht gleich bessere Medizin. Es geht vielmehr um Smart Medicine, um Effektivität und Outcome sowie um Angemessenheit. Wir sollten von der Krankheitsversicherung zur Gesundheitsversicherung gelangen ... oder noch besser: zur Gesundheitsversorgung.»

Das Fazit des CEO von Swiss Medical Network lautet: «Die Ambulantisierung ist nur der Anfang. Wesentlicher ist eine Korrektur bei den Tarifen. Die Tarife im ambulanten Setting liegen zu tief, es bestehen keine positiven Anreize, da die Finanzierung noch unfair ist. EFAS ist ein guter Weg. Hierzu müssen die Leistungserbringer agieren. Sie müssen zudem ihre eigenen Infrastrukturen und Prozesse optimieren. Gleichzeitig sind neue Versicherungslösungen wünschenswert.» Cauzza legte schliesslich mit der Forderung nach Capitation-Modellen die Basis für das nächste Thema.

### Die Krankenversicherer würden eine entscheidende Rolle für Verbesserungen spielen

So nahm der Vortrag «Value Based Health Care – Qualität als Möglichkeit, Systeme neu zu denken» von Sander Visser, Partner Strategy&, Amsterdam, auch die Versicherungen in die Pflicht, sich an neuen Versorgungsmodellen kreativ und engagiert zu beteiligen. Ein aktiver Austausch zwischen Leistungserbringern und Versicherungen stellt gemäss Visser die entschei-

dende Basis für grundlegende Verbesserungen von Qualität und Wirtschaftlichkeit dar anstelle von Mengenausweitungen und Wettbewerbsverzerrungen. Die hauptsächlich finanzierende Seite des Schweizer Gesundheitswesens könnte in Zukunft neue Vergütungsmodelle entwickeln – von einer Mengenorientierung hin zu einer Qualitätsfokussierung, und zwar gemeinsam mit den Spitälern, um so den Patienten noch stärker ins Zentrum des Geschehens, d.h. seiner gezielten Behandlung, zu rücken.

### Logische Fusion im Interesse aller

«Konsolidierung, Netzwerkstrategien oder wie man das Spital innerhalb des Gesamtsystems neu denken kann» beleuchteten zwei erfahrene Spitaldirektoren, die ihre Geschicke künftig zusammenlegen wollen. Beide, Andreas Mühlemann, CEO Spital Uster, wie auch Matthias P. Spielmann, CEO GZO AG Spital Wetzikon, sind der festen Überzeugung, dass zukunftsorientierte Leistungserbringer Vorantreiber des strukturellen Wandels sein können und auch müssen. Dazu sollen sie gezielte Netzwerkstrategien realisieren, um proaktiv in Zukunft neuartige, vor allem integrierte Versorgungsstrukturen zu gestalten.

Dies beschrieben beide Spitaldirektoren mit Herzblut. Am Beispiel der geplanten Spitalfusion von Wetzikon und Uster zeigten sie überzeugend auf, wie sich ein im Kanton Zürich einmaliges neues Versorgungsmodell verwirklichen lässt. Zu diesem Zweck wird ein klar aufeinander abge-

stimmtes Leistungsangebot verfolgt. Daher reichen aus der Sicht der beiden Routiniers auch reine Kooperationen nicht aus. Nur mit einer sorgfältig definierten Rollen- und Aufgabenteilung kann die richtige Menge an Behandlungen ohne Konkurrenzierung im Markt im Sinne einer optimalen Behandlungsqualität und im Interesse der Patienten erbracht werden. Überangebote und Überkapazitäten können auf diese Weise konsequent abgeschafft werden.

Dieses partnerschaftliche Vorgehen stellt insgesamt eine grosse Chance für die Region dar und kann wie zahlreiche ähnlich gelagerte Projekte als Rollenmodell in der ganzen Schweiz fungieren. Im Visier steht eine wirtschaftliche und qualitativ hochstehende integrierte Gesundheitsversorgung im Glattal und Zürcher Oberland. So schlossen beide Redner mit der klaren Aufforderung: «Andere Spitäler in der Schweiz sollten auch über Fusionen nachdenken!»

### Das Spital neu denken

Kristian Schneider, Spitaldirektor/CEO Spitalzentrum Biel AG, denkt ebenfalls das Spital neu. Er stellt sich die Frage, warum das Gesundheitswesen derart träge auf Entwicklungen reagiert und fordert einen proaktiven Ansatz aller Beteiligten innerhalb des agilen Marktes: «Lösungen liegen nicht im Verteidigen alter Strukturen.» Zudem beschreibt er die aktuelle Situation wie folgt: «Wir können uns nicht vorstellen, dass es weniger Spitäler gibt...»





Das Finanzforum bietet viel Raum zum Netzwerken. In einem Workshop ging es um die Rolle der Finanzen der Zukunft – vom Buchhalter hin zum Business Partner.

Fast schon provokativ sieht er die Entwicklung von Gesamtplattformen mit heute unabhängigen Institutionen des Gesundheitswesens in einer integrierten Rechtsform – sogar mitsamt Krankenversicherungen. Er stellt somit bewusst auch die Möglichkeit dar, die grösstenteils finanzierende Seite ebenfalls mit ins Boot zu holen und somit Finanzierung und Leistungserbringung aus einer Hand anzubieten. Er fordert alle Beteiligten im Gesundheitswesen auf, konkrete Projekte zu verfolgen und mit neuen Ideen sowie Veränderungen voranzugehen – dies ohne auf die entsprechende Gesetzgebung oder Regulierung zu warten.

**Neue Versicherungsmodelle sollen Treiber einer positiven Entwicklung sein**

Neue Versicherungsmodelle sind eine erfolgversprechende wie reizvolle Möglichkeit, neue Anreize zum Wandel in ein wirtschaftliches Gesundheitswesen zu vermitteln. Diese Chance bildete auch den roten Faden der anschliessenden Podiumsdiskussion, bei der alle Referenten sowie als Versicherungsvertreterin Verena Nold, Vorsitzende der Gruppenleitung von santésuisse, teilnahmen. Sie diskutierten die gehörten Inputs angeregt.

Im Zentrum des Gedankenaustauschs stand die zentrale Frage, welche neuen Versicherungsmodelle eine zukünftig optimal strukturierte Entwicklung hin zu einem wirtschaftlicheren Gesundheitswesen ermöglichen – mit den Patienten und der Behandlungsqualität im Zentrum.

Ein neues Tarifsystem, das ein Entgelt unabhängig von der Art der Leistungserbringung sieht, Mengenausweitungen eindämmt, Kooperationen fördert und die Qualität verbessert, wäre wünschenswert. Der Weg dazu, so die Diskussionsteilnehmer, ist allerdings ein steiniger. Das zeigt auch die Antwort des Plenums auf die Frage, in welchem Zeitrahmen die ForumsteilnehmerInnen die Einführung eines neuen Tarifsystems erwarten. Aufgrund dessen ist wohl keine unmittelbare Besserung in Sicht: 46% der Antwortenden erwarten einen positiven Stimulus zwischen 2023 und 2025, 33% erst zwischen 2026 und 2028.

**Vom Buchhalter zum Business Partner – Nachholbedarf in der Digitalisierung**

Die Rolle der Finanzen der Zukunft wandelt sich in den Spitälern noch stärker vom Buchhalter hin zum Business Partner. Die meisten Spitäler haben in der Digitalisierung Nachholbedarf. Das ist die Quintessenz eines spannenden erstmals durchgeführten Workshops im Rahmen des Finanzforums.

Innerhalb der Finanzen gibt es zahlreiche Anwendungsfälle, um mittels neuer Technologien relativ schnell grosse Effizienzgewinne zu erzielen oder eine höhere Qualität der vorhandenen Information zu erhalten. Die Digitalisierung muss aber von den Mitarbeitenden getragen werden, wenn sie erfolgreich umgesetzt werden will. Als CFO gilt es somit, mit grosser Sorgfalt die kulturellen Rahmenbedingungen zu

schaffen, strukturelle Anpassungen vorzunehmen und personelle Kompetenzen zu ermöglichen.

**Matchentscheidend: der Blick für das «grosse Ganze»**

Ebenso sehr geht es darum, Qualitäten wie ineffiziente Prozesse zu erkennen und das Verständnis für das «grosse Ganze» zu haben. Zentral ist daher, das nötige Unternehmertum mitzubringen.

In der Digitalisierung steckt auch in der Finanzabteilung viel Potenzial, nicht alles macht aber zwingend und in jedem Fall Sinn. Das gilt natürlich auch für das ganze Spital. Konzeptionelles Denken ist gleichermassen gefragt wie eine umfassende Digitalisierungsstrategie. Ausnahmefälle zu automatisieren, Insellösungen weiterzuführen und aufwändige Schnittstellenprobleme angesichts oftmals heterogener IT-Systeme zu vernachlässigen, ist zu kostspielig. Eine Standardisierung ist von Vorteil, IT-Lösungen sind auf ihre Prozesstauglichkeit zu überprüfen und Prozesse sind anzupassen, damit sie sinnvoll digital erfasst, gesteuert und überprüft werden können. Der Teufel steckt im Detail – wo auch sonst. GewinnerInnen sind die Mutigen, die den Blick aufs Ganze wagen und die daraus gewonnenen Erkenntnisse systematisch wie teamorientiert umsetzen.

**Weitere Informationen**

[www.pwc.ch/gesundheitswesen](http://www.pwc.ch/gesundheitswesen)