

Schweizer Spitäler: Dynamik nimmt zu

Wirtschaftlichkeit als Herausforderung

*6. Tagung der Einkaufsgemeinschaft HSK
7. September 2017*

Philip Sommer
Director, Leiter Beratung
Gesundheitswesen

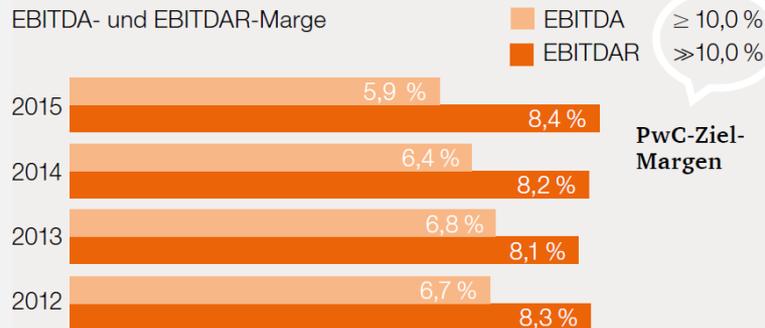
Agenda

- 1 Die finanzielle Situation der Schweizer Spitäler – Ergebnisverbesserungen werden auch in Zukunft nötig
- 2 Schweizer Gesundheitswesen 2030 – Trends und mögliche Entwicklungen nach Sicht von PwC und CEOs Schweizer Spitäler
- 3 Ambulant vor stationär – Neue Betriebsmodelle und Tarifstrukturen als Reaktion auf die Markt- und Patientenbedürfnisse
- 4 Fazit

Die finanzielle Situation der Schweizer Spitäler – Ergebnisverbesserungen werden auch in Zukunft nötig

Können Spitäler die langfristigen EBITDAR-Ziele erreichen?

EBITDA- und EBITDAR-Marge

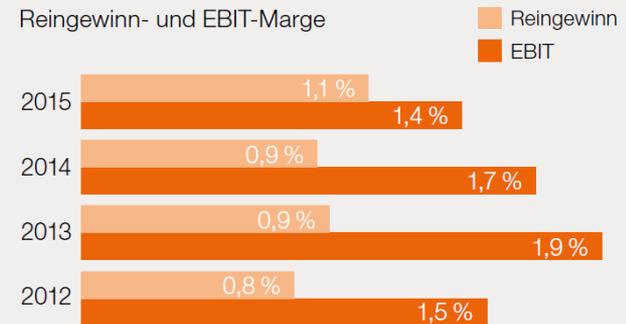


Leicht sinkende EBITDA-Marge



Stabile EBITDAR-Marge

Reingewinn- und EBIT-Marge



Leicht steigende Reingewinnmarge



Rückläufige EBIT-Marge



Über die Hälfte der untersuchten Schweizer Spitäler erreichten die empfohlenen Ziel-EBITDA-Marge von mindestens 10,0% (zum Teil bei Weitem) nicht.



Der finanzielle Druck wird aufgrund sinkender Preise zunehmen. Langfristige Massnahmen zur Ergebnisverbesserung können nachhaltig den Erfolg sichern.

Ergebnisverbesserungspotenziale können mittels Treiberbaum systematisch identifiziert und realisiert werden

Treibermodell		Ergebnis ↗					
		Ertrag ↗			Kosten ↘		
Potenzielle Handlungsfelder	Stationär	Ambulant	Nebengeschäfte	Personalaufwand	Sachaufwand	Abschreibungen / Finanzierung	
		Fokussierung bzw. neue Angebote		Upselling Hotellerie, Restaurant etc.	Optimierung medizinischer und administrativer Supportprozesse inkl. Make-or-Buy		Senkung Zinsaufwand
		Ausweitung Mengen		Ausweitung nicht-klinisches Angebot	Optimierung Controlling		Reduktion Investitionen
		Ausbau Kooperationen		...	Verbesserung Planungsprozesse Personaleinsatz	Reduktion Leerstände OPS, Betten etc. über Ressourcenplanung	...
		Optimierung Kodierung	Optimierung Leistungserfassung / -verrechnung		Anpassung Strukturen (Synergien, Doppelspurigkeiten)	Management Gerätepark	...
		Erhöhung Anteil VVG	Verbesserung Zugänglichkeit amb. Leistungsangebote		Optimierung Kernprozesse amb. und stat.	Reduktion Vorhalteleistungen	
		Erhöhung Baserate	Erhöhung Taxpunktwert		Fokussierung im Projektportfolio	Optimierung Einkauf (z.B. Materialkosten)	
		...	Einführung ambulante Fallpauschalen				

Schweizer Gesundheitswesen 2030 – Trends und mögliche Entwicklungen nach Sicht von PwC und CEOs Schweizer Spitäler

Schweizer Gesundheitswesen 2030 – Sicht auf mögliche Entwicklungen



CEO Survey – Studiendesign

252
Anschreiben

Februar –
März 2017

49
Antworten

61%

25%

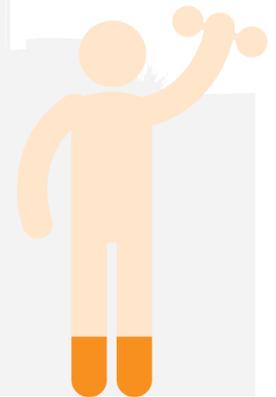
14%



Akut-
somatik



Psychia-
trien

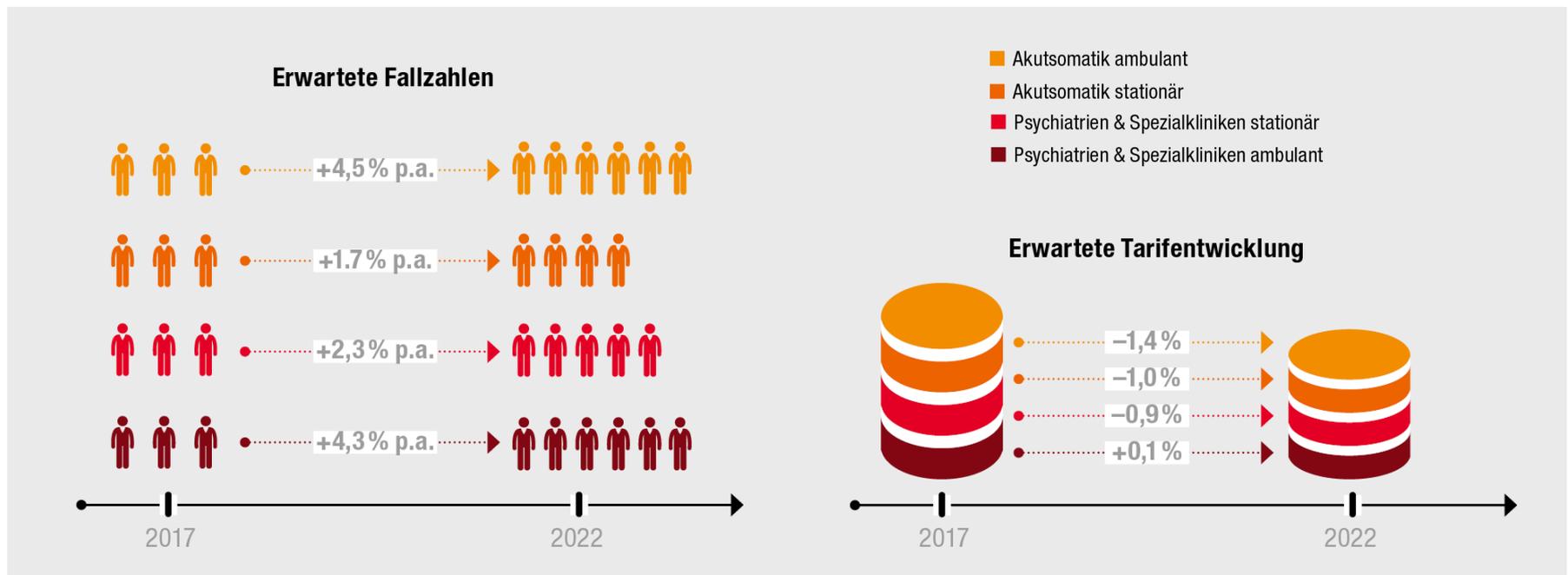


Spezial-
kliniken

Mehr Fälle, aber weniger Geld

Unsere Frage:

«Wie schätzen Sie in den folgenden Bereichen das durchschnittliche Wachstum pro Jahr in den nächsten fünf Jahren ein (in %)?»

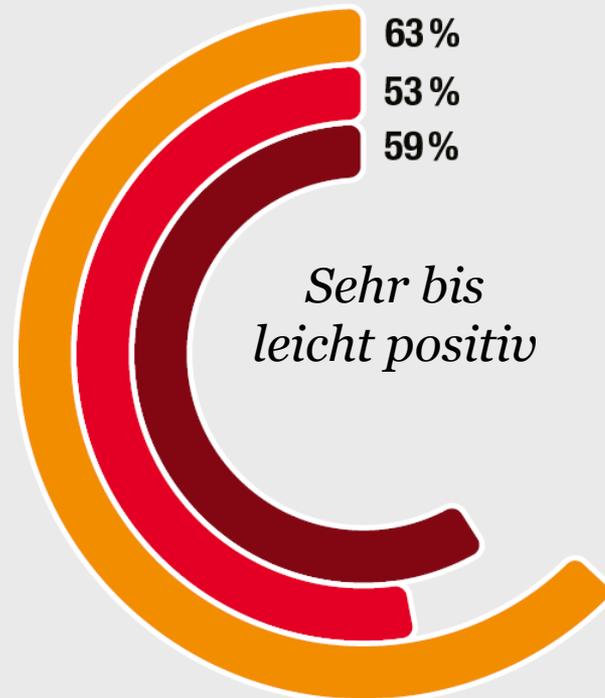


Stabile Profitabilität ist die Schlüsselaufgabe

Unsere Frage:

«Wie schätzen Sie die wirtschaftliche Entwicklung gegenüber dem Status quo in den nächsten drei bis fünf Jahren ein für Ihr Spital hinsichtlich Profitabilität (EBITDA / EBITDAR)?»

Trotz sinkender Tarife keine Profitabilitätseinbussen: Einschätzung der EBITDA & EBITDAR Entwicklung als sehr positiv oder leicht positiv

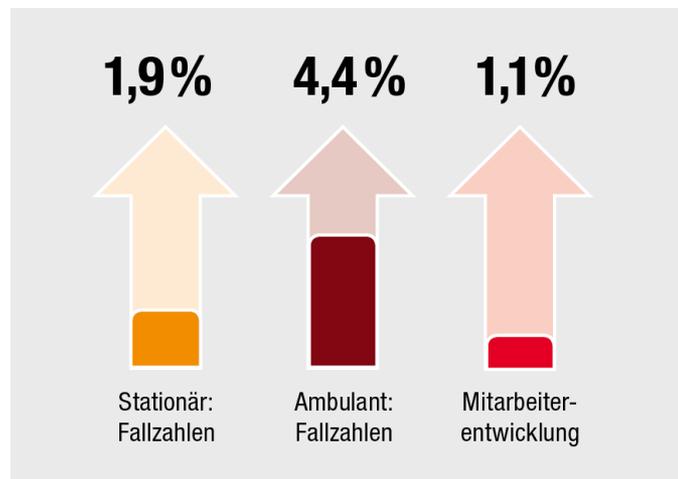


- Akutsomatische Spitäler
- Psychiatrien und Spezialkliniken
- Gesamt

Mehr Leistung mit weniger Mitarbeitern bedingt Innovationen bzgl. Effizienz, welche in den Kern- und Supportprozessen geplant sind

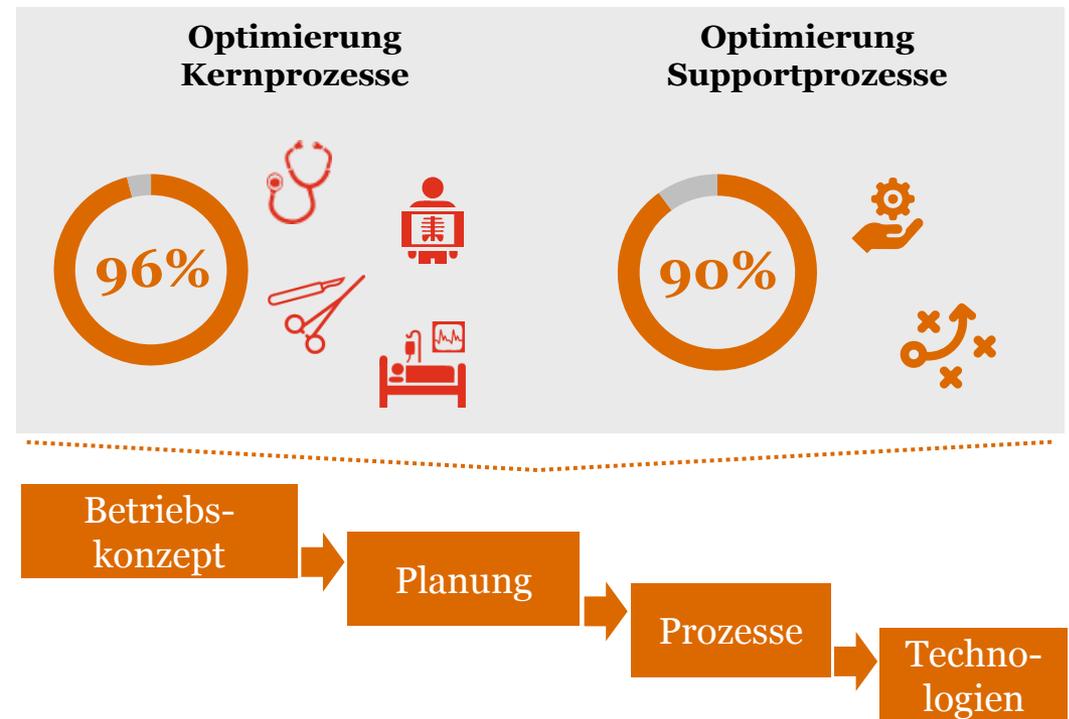
Unsere Frage:

«Wie schätzen Sie das durchschnittliche Wachstum der ambulanten und stationären Fallzahlen sowie der Mitarbeiter in Ihrem Spital pro Jahr in den nächsten fünf Jahren ein?»



Unsere Frage:

«Sind folgende strategische Massnahmen bei Ihnen in den nächsten drei bis fünf Jahren in Planung?»



Die Patientenanforderungen sind weiterhin durchgehend steigend

Unsere Frage:

«Wie werden sich aus Ihrer Sicht die Erwartungen der Patienten ans Spital über die nächsten fünf Jahre verändern?»

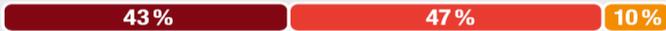
Unsere Frage:

«Sind folgende strategische Massnahmen bei Ihnen in den nächsten drei bis fünf Jahren in Planung?»

Kürzere Wartezeiten



Höherer Komfort



Höhere Transparenz



Verfügbarkeit von med Leistungen



Höheres Mass an Mitbestimmung



Zugang zu den eigenen Daten ¹⁾

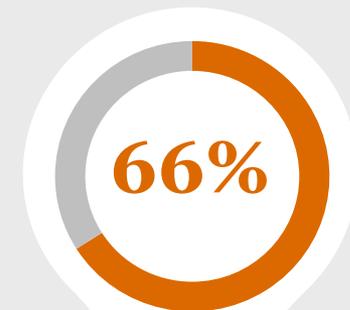


Datenschutz

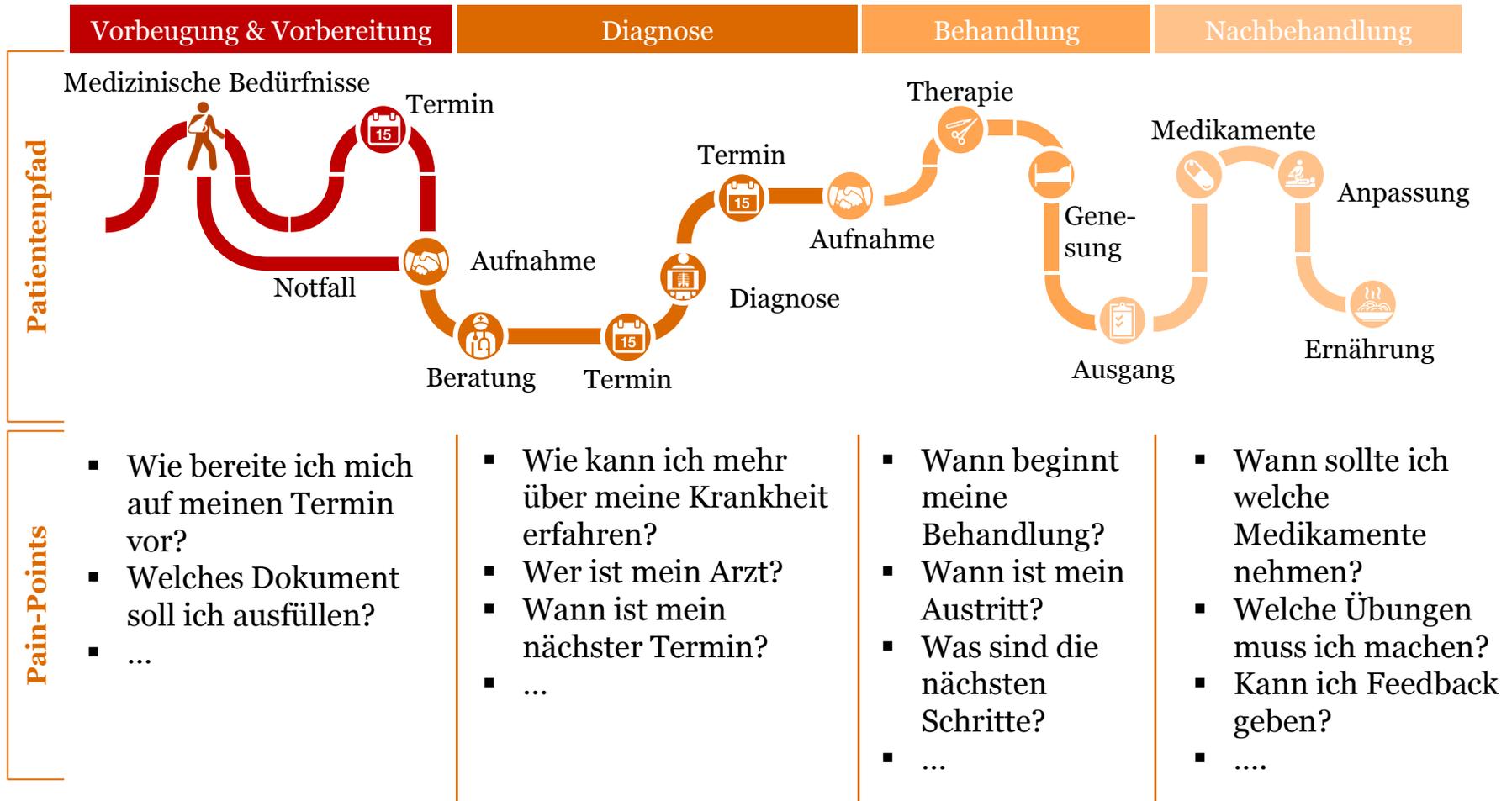


- Erwartungen nehmen zu
- Erwartungen nehmen leicht zu
- Erwartungen bleiben gleich
- Erwartungen nehmen leicht ab

Erhöhung Patientenzentrierung



Viele der «pain points» entlang des Behandlungspfads haben mit dem Thema Information zu tun

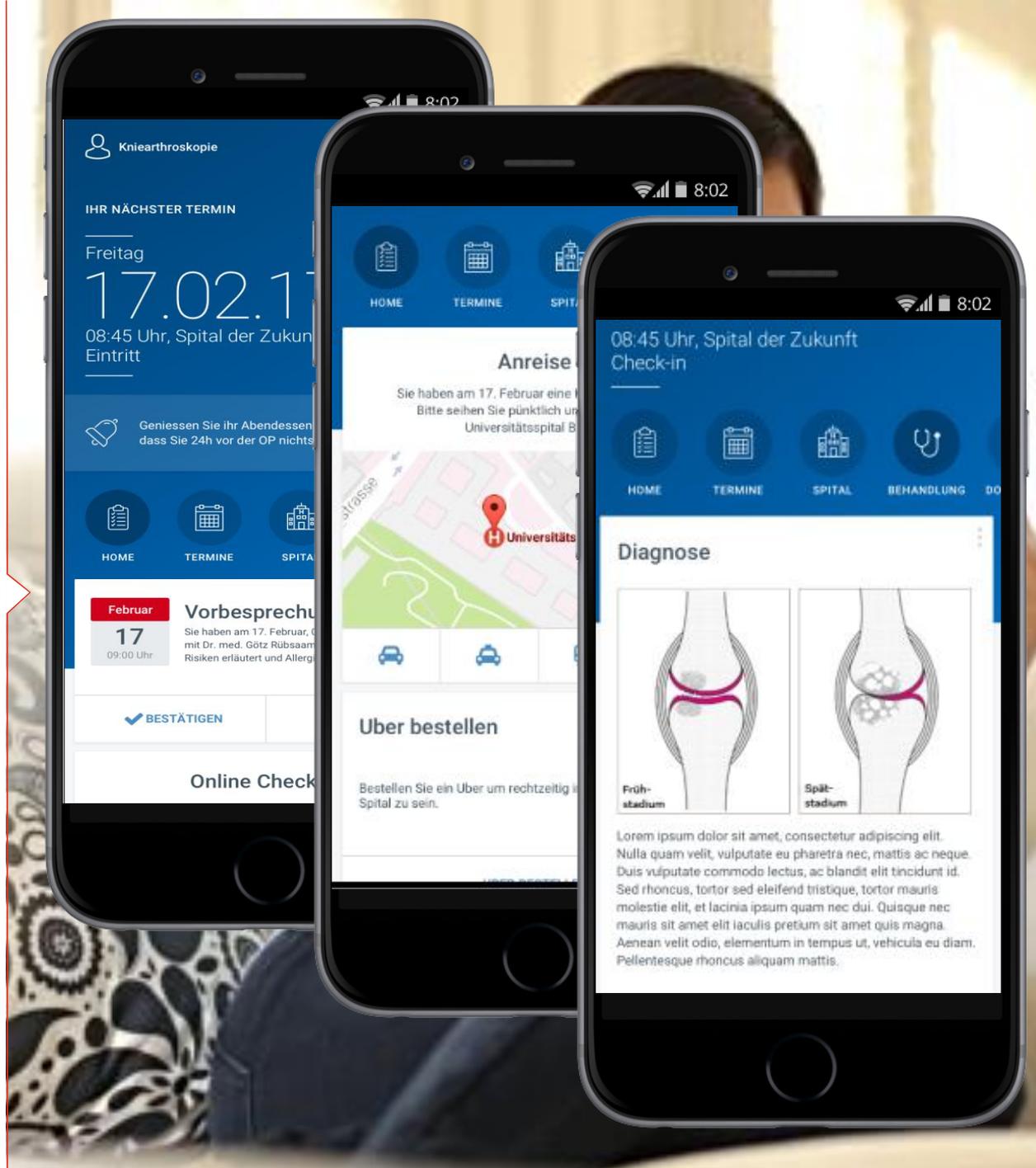


*Vor
dem Aufenthalt im
Spital*

Terminbestätigung

Wegbeschreibung

*Ergänzende
Information über
die Diagnostik und
den Doktor*

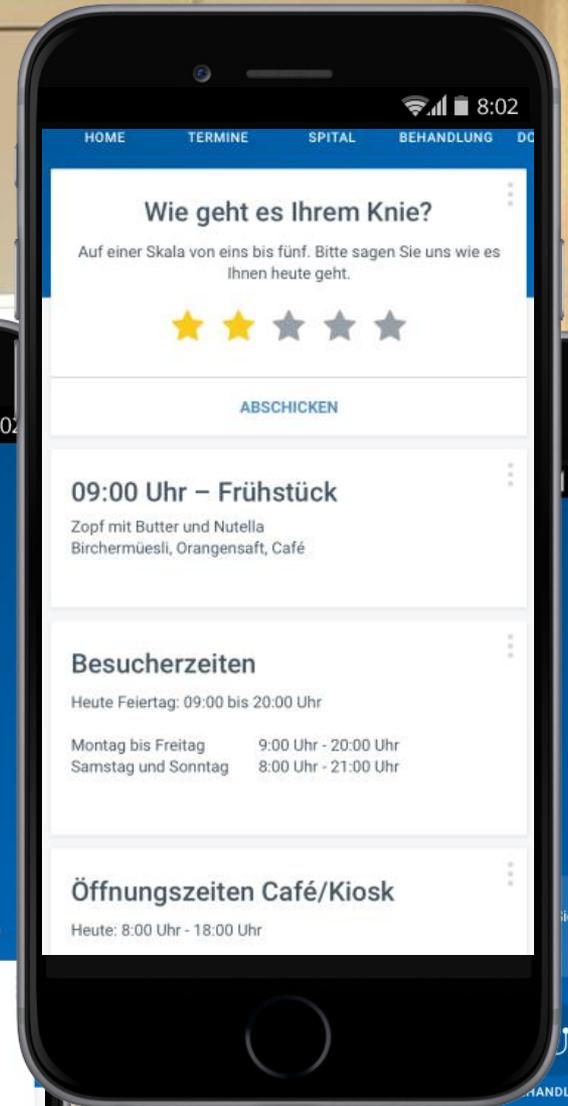
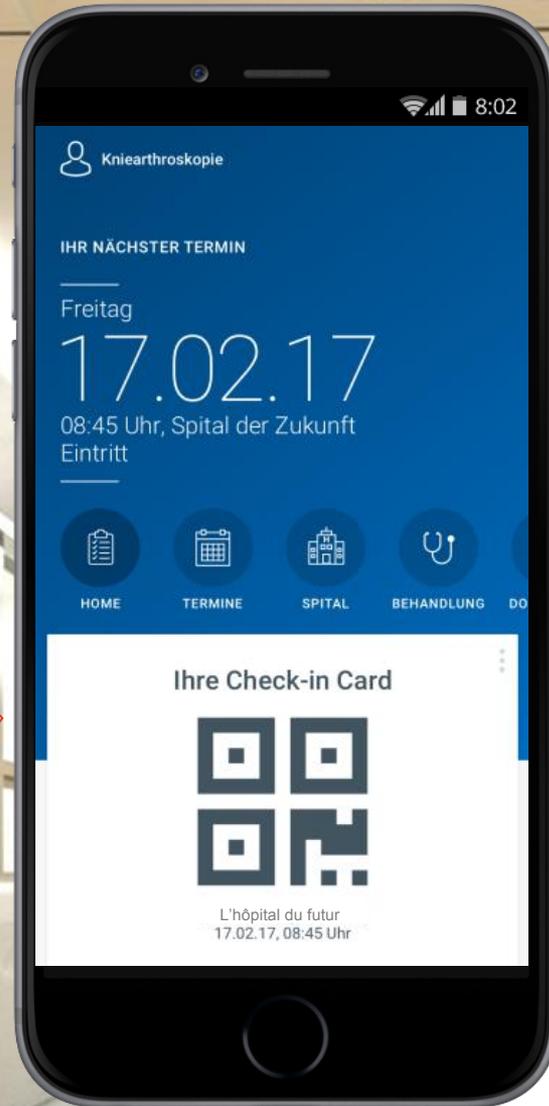


Während des Aufenthalts im Spital

Check-in

Tagesplanung

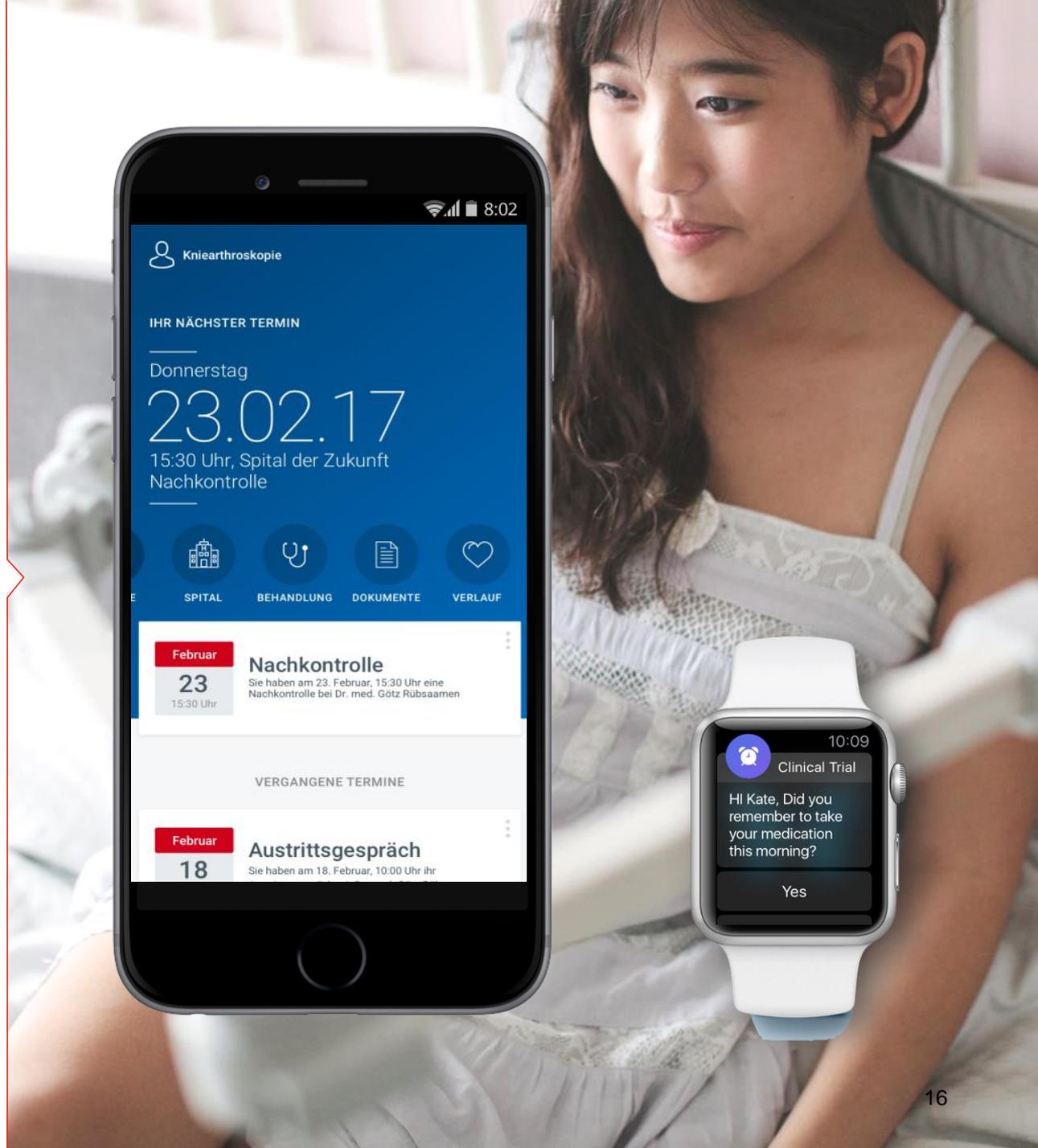
Nächste Schritte



*Nach
dem Aufenthalt im
Spital*

*Management der
Nachkontrollen*

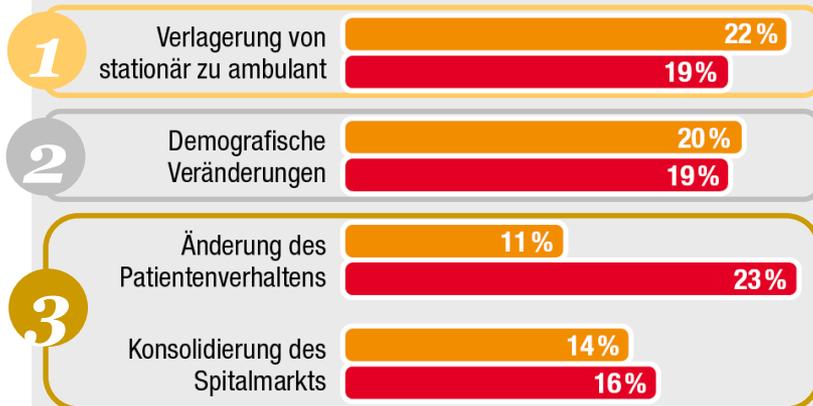
*Informationen über
Rehabilitation und
Medikation*



Ambulant vor stationär...

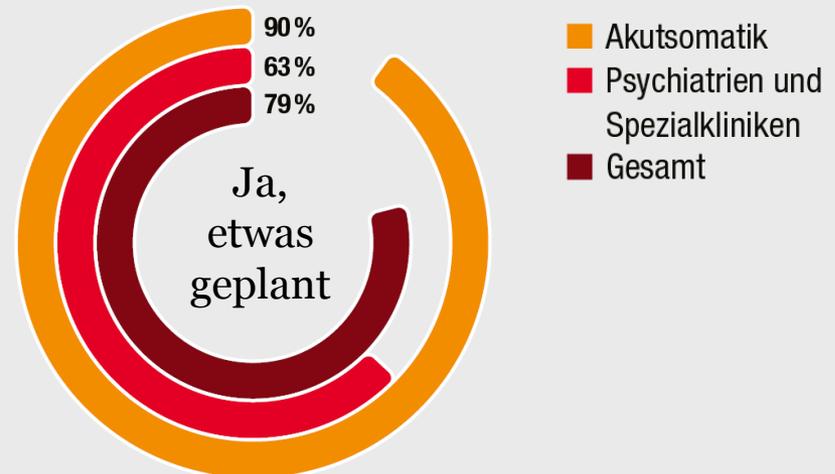
Unsere Fragen:

«Welche drei Trends werden Ihr Spital in den nächsten zehn Jahren am intensivsten beeinflussen?»



Unsere Fragen:

«Ist die folgende strategische Massnahme bei Ihnen in den nächsten drei bis fünf Jahren in Planung: Proaktive Ausweitung ambulante Versorgung (z.B. durch Aufbau ambulanter Zentren, Kauf von Arztpraxen)?»



Ambulant vor stationär – Neue Betriebsmodelle und Tarifstrukturen als Reaktion auf die Markt- und Patientenbedürfnisse

Der Schweizer Spitalmarkt entwickelt sich – Ambulant vor stationär wird immer mehr zur Realität



Der ambulante Markt wächst gegenüber dem stationären seit Jahren überdurchschnittlich an.



Die Spezialisierung innerhalb der Versorgungskette geht weiter Richtung ambulante Leistungserbringer.



Das ambulante Potenzial ist bei Weitem noch nicht ausgeschöpft.



Spitäler richten sich auf die ambulante Leistungserstellung mit innovativen Betriebskonzepten aus.



**Ambulante und tages-
klinische OP-Standorte**



**Mobile und dezentrale
Leistungserbringung**



**Ambulante Gruppenpraxen /
Permanenzen**



**Ambulante Einheiten auf
dem Spitalgelände**

Spitalambulante Pauschalen als Lösung am Horizont kommen immer näher

Ausgangslage

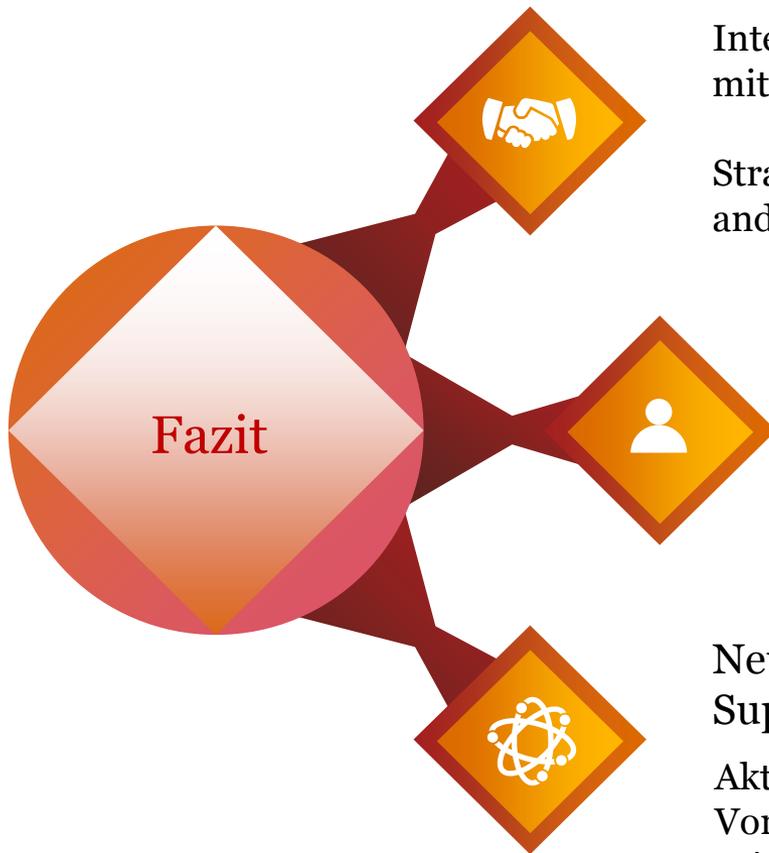
- **Differenzen** zwischen ambulanter Finanzierung mit Tarmed und stationärer Finanzierung mit DRG
- Entwicklung zur Ambulantisierung durch **falsche Anreize** erheblich erschwert
- Veraltete Tarifstrukturen im Tarmed führen zu grundsätzlich **nicht kostendeckend finanzierten spitalambulanten Behandlungen**

Mögliche Lösungsansätze

Lösungs-variante	Modell 1: Tarmed-Pauschalen	Modell 2: Zero-Night-DRG	Modell 3: Ambulant vor stationär per Regulierung	
Tarif	Fixbetrag (Pauschale)	CMI x Baserate x Abschlag	Tarmed	Model 1: Tarmed-Pauschalen für ambulante Leistungen. → Anreiz zur effizienten Leistungserstellung
Finanzierer	 100% Versicherer	 55% Kanton 45% Versicherer	 100% Versicherer	Model 2: Zero-Night-DRG als Pauschale mit stationärem Finanzierungssystem → Kein finanzieller Fehlanreiz
				Model 3: Regulatorischer Eingriff → Verpflichtende Ambulantisierung durch Politik

Fazit

Zusammenfassung



Partnerschaften und Kooperationen

Integration über verschiedene Wertschöpfungsstufen mit vor- und nachgelagerten Institutionen

Strategische Partnerschaften mit Unternehmen aus anderen Branchen

Patientenbedürfnisse stehen im Fokus:

Viele Prozesse in der Interaktion mit Patienten sind neu zu denken

Möglichkeiten existieren von stärker interdisziplinären Teams bis hin zu patientenzentrierter Kommunikation

Neue Betriebsmodelle und Optimierung von Kern- und Supportprozessen

Aktive Begegnung des Fachkräftemangels

Voraussetzungen für stärkere Patientenorientierung schaffen

Wirtschaftlichkeit auf das notwendige Mass heben