

## PwC: CEO Survey und PwC Finanzforum mit Ideen für innovative Lösungen Spitäler im heftigen Wandel

Steigende Fallzahlen und sinkende Preise verlangen effizienzsteigernde Massnahmen. Spitalverantwortliche sehen die stabile Profitabilität dabei als Schlüsselaufgabe. Der Trend geht weiter in Richtung Ambulantisierung – 90 % der Spitäler wollen verstärkt in der ambulanten Versorgung tätig werden. Die Ansprüche der Patienten werden sich verändern, ebenso die Formen der Zusammenarbeit zwischen den Leistungserbringern. Das sind die Resultate des «CEO Survey Spitalmarkt Schweiz 2017» von PwC Schweiz, für welchen die Direktoren von Schweizer Spitalern und Kliniken befragt wurden. Am Finanzforum für Spitäler wurden die Details und Einflussfaktoren näher beleuchtet.

Der «CEO Survey Spitalmarkt Schweiz 2017» von PwC Schweiz zeigt, dass die Dynamik im Gesundheitswesen weiter einen Gang zulegt. Spitäler, die konsequent prozess- und patientenbedürfnisorientiert arbeiten, gegenüber neuen Geschäfts- und Betriebsmodellen offen und auch bereit sind, neue Wege mit branchenfrem-

den Unternehmen zu begehen, werden künftig den Gesundheitsmarkt prägen.

### Ambulant vor stationär

Der technologische Fortschritt und die heterogenen, steigenden Patientenbedürfnisse treiben

die Entwicklungen und Veränderungen in der Spitalbranche rasant voran. Die Verlagerung von stationären zu ambulanten Behandlungen wird dabei als einer der drei einflussreichsten Trends gesehen. 90% der Spitaldirektoren planen den Aufbau von ambulanten Zentren oder Käufe von Arztpraxen als Mittel, um die Versorgungsstruk-

Gesundheitsexperten brillierten mit zukunftssträchtigen Ideen für mehr Innovation im Spital (v.l.n.r.): Patrick Schwendener, PwC, Marcel Napierala, Medbase Gruppe, Dr. Christian Köpe, Galenica, Fortunat von Planta, Kantonsspital Uri, Dr. Daniel Liedtke, Hirslanden Gruppe, und Dr. Peter Eichenberger, St. Claraspital Basel.



turen in der Schweiz grundlegend zu beeinflussen. Zudem wird der Patient in Zukunft zunehmend im Zentrum stehen. Philip Sommer, Leiter Beratung Gesundheitswesen von PwC Schweiz: «Die Spitäler werden Initiativen ergreifen müssen, um die steigende Patientenerwartung in Bezug auf Transparenz, Mitbestimmung, Komfort und kürzere Wartezeiten zu erfüllen.»

**Stabile Profitabilität als Herausforderung**

Die Umfrageteilnehmer rechnen zwar mit weiter steigenden Fallzahlen – rund 4.5% ambulant bzw. rund 2.0% stationär – aber auch mit Tarifen, die um rund 1% pro Jahr sinken. Dies erhöht den Druck auf die Profitabilität. Effizienzsteigernde Massnahmen stehen deshalb weiterhin hoch im Kurs, und stabile Profitabilitätsmargen sind weiterhin eine der grössten Herausforderungen für die Spitaldirektorinnen und -direktoren. Effizienzsteigerungen sind aber auch infolge des Fachkräftemangels notwendig: Die CEOs erwarten, dass das steigende Patientenaufkommen mit einem unterproportionalen Mitarbeiterwachstum zu bewältigen sein wird. Es wird daher entscheidend sein, Abläufe zu entschlacken, diese neu zu denken und mit Technologien zu unterstützen, um bei gleichem Personalbestand mehr Patienten bestmöglich betreuen zu können.

**Patientenzentrierter arbeiten**

Die Spitallandschaft der Zukunft werde noch deutlich wettbewerbsorientierter werden, unterstrich Philip Sommer. Das bedeute mehr Vernet-

zung und Mut zu innovativen Lösungen und Leistungsangeboten: «Wir brauchen einen Aufbruch der Silos einzelner, isolierter Versorgungsebenen. Zentrales Element ist ein Optimieren der Behandlungspfade, gerade im Bereich der Versorgung chronisch kranker Patienten, weil hier rund 80% aller Kosten entstehen. Innovation und vermehrtes patientenzentriertes Arbeiten sind gerade hier besonders zu begrüssen. Das wird sich auch entsprechend auszahlen.»

**Der Hausarzt ist nun auch in der Apotheke zu finden**

Innovationen beleben den Markt: Ende Januar startete ein Pilotprojekt in der Amavita Apotheke in Adliswil: Für 58 Franken kann man sich von einer Pflegeexpertin untersuchen lassen, die bei Bedarf gleich einen lokalen Hausarzt kontaktiert. Dr. Christian Köpe, Mitglied der Direktion Galenica Holding, Leiter Business Development und Strategy, stellte das innovative Konzept vor.

Erfahrungen, so Dr. Köpe, zeigen, dass nur bei rund einem Viertel von Menschen mit Beschwerden ein ausgebildeter Arzt oder die Einweisung in ein Spital nötig seien. Bei den andern Fällen handelt es sich um leichte, akute Erkrankungen, bei denen man sich selber Rat in einer Apotheke holen könne. Ausserdem haben viele Menschen gar keinen Hausarzt mehr. Daher werden häufig der Notfalldienst oder das Spital-Ambulatorium mit Bagatellfällen überrannt. Innovative Wege in der medizinischen Soforthilfe bietet daher die Galenica mit ihrer Firma aprioris und dem Pilotprojekt in der Amavita Apotheke in Adliswil.

Dort besteht ein Sprechzimmer, das von einer Pflegeexpertin geführt wird. Sie und ihre später geplanten Kolleginnen an weiteren Standorten verfügen über mindestens vier Jahre Erfahrung als Pflegefachperson mit Schwergewicht im Akut- und Notfallbereich. Das Ziel ist, dass Kunden mit Beschwerden, Schmerzen oder Fragen, welche die Kompetenzen einer Apothekerin oder eines Apothekers übersteigen, von der Pflegeexpertin untersucht werden. Das kann bei Wunden und Verletzungen, bei Harnwegbeschwerden oder auch bei leichten Verbrennungen der Fall sein. Bei schwereren Fällen holt die Pflegeexpertin den Rat des leitenden Arztes der Medix Praxis «am Bad» in Adliswil ein oder schickt den Patienten direkt dort hin. Der Service von aprioris kostet 58 Franken. Er ist nur zu bezahlen, wenn das Problem vor Ort gelöst werden kann. Das erfolgreich angelaufene Projekt wird auch in einer Apotheke in Lausanne getestet.

**Ambulante Zentren im Vormarsch**

Marcel Napierala stellte als CEO der Medbase Gruppe das Erfolgsrezept seines Unternehmens vor. Napierala war nach der Firmengründung 2001 zuerst als Physiotherapeut und Geschäftsführer tätig. Parallel dazu studierte er Betriebswirtschaft. Die Firmenphilosophie, Gesundheitsvorsorge, medizinische Akutbetreuung und Rehabilitation zu verbinden, hat sich bis heute als erfolgversprechend erwiesen. 2010 konnte mit der Migros ein strategischer Partner zur gezielten Weiterentwicklung gewonnen werden. 2015 übernahm Medbase die santémed Gesundheitszentren in der Westschweiz. Medbase soll sich zu einem Dienstleister im Gesundheits-

Philip Sommer, PwC Schweiz, Director, Leiter Beratung Gesundheitswesen

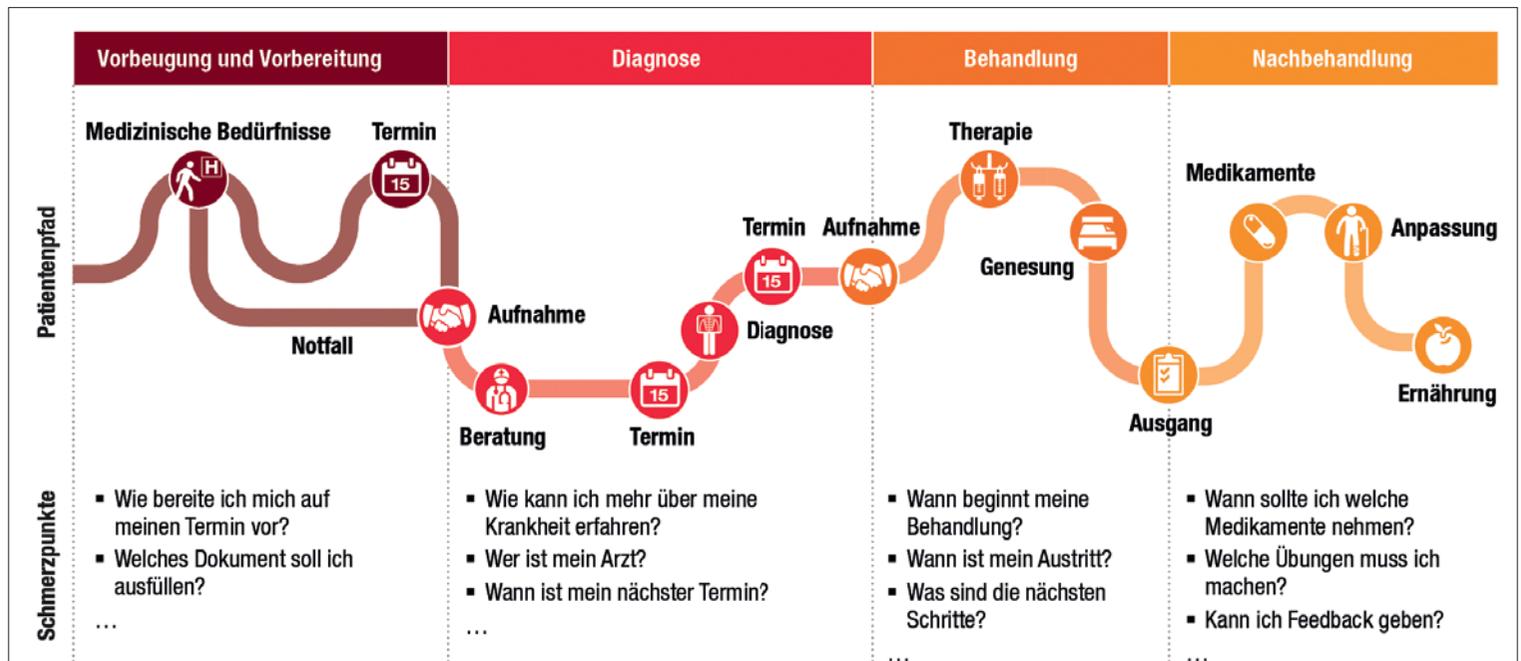


Brigitte Bieri, PwC Schweiz, Senior Manager, Deals Gesundheitswesen



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





Wer sich durch kompetente wie innovative Leistungen auszeichnet, weiss besser im Konkurrenzvergleich zu bestehen. Ganz besonderes Augenmerk gilt dabei einem erstklassigen Behandlungspfad, im Interesse von Patienten wie auch einer erhöhten Wirtschaftlichkeit.

wesen weiter entwickeln. Dazu gehören auch spezielle Online-Angebote für die Patienten.

Die Medbase Gruppe bietet in ihren mittlerweile 47 Standorten in der Schweiz neben den medizinischen und therapeutischen Dienstleistungen auch Checkups an. Der Bereich «Corporate Health» von Medbase hat sich zudem auf das Gesundheitsmanagement von Unternehmen spezialisiert und befasst sich unter anderem mit Ergonomie und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz, gesunder Ernährung und psychischer Gesundheit. Medbase legt Gewicht auf die Prophylaxe nicht übertragbarer Krankheiten und schliesst sich damit der Gesundheitsstrategie des Bundes an. Prävention wirkt: «Jeder Franken in die Prävention spart ein Vielfaches an Gesundheitskosten. Werden Erkrankungen wie Diabetes, Bluthochdruck, Übergewicht oder Probleme des Bewegungsapparats frühzeitig erkannt, können negative Gesundheitsfolgen und Behandlungskosten eingedämmt werden», so Marcel Napierala.

### Alleinstellungsmerkmale sind Erfolgsfaktoren

Gesundheitsdienstleister, die zusehends im Wettbewerb stehen, sind mehr gefordert denn je, zeigte eine besonders angeregte Podiumsdiskussion, die von Patrick Schwendener, Leiter Deals Gesundheitswesen von PwC Schweiz, moderiert wurde. Welche Innovationen sind das beste Mittel, dem Kostendruck erfolgreich zu begegnen? – Die Anbieter müssten sich primär

an den Bedürfnissen der Patienten orientieren, unterstrich Dr. Christian Köpe. Ein gutes Beispiel sei MediService, wo nicht nur eine leistungsstarke Nachhause-Lieferung von Medikamenten erfolge, sondern in speziellen Fällen chronisch kranker Patienten eine massgeschneiderte Beratung vor Ort stattfinde. Generell würden die Patienten individuelle, erstklassige Dienste erwarten. Da der Beruf des Hausarztes vom Aussterben bedroht ist, steige zwangsläufig die Gefahr, lange Wartezeiten in Kauf nehmen zu müssen. Köpe: «Aber genau das will niemand, also ist es entscheidend, dass beispielsweise die Apotheker eine erweiterte Rolle annehmen und die Lücke füllen. Das Beispiel aprioris dürfte Schule machen. ApothekerInnen sind prädestiniert, mehr Grundversorgungsleistungen zu übernehmen.»

Patientenzentriert und deshalb ebenso zu begrüssen seien Consumer Apps, dank derer sich Patienten viele Informationen selber und auf leichte Weise beschaffen können. In die gleiche richtige Richtung würde eine vermehrte Vernetzung aller Akteure innerhalb effizient organisierter Behandlungspfade zielen, insbesondere ein lückenloses Nachsorge-Management. «Neuste digitale Technologien sind Enabler. Zwar weisen sie einen gewissen Grad an Automatismus auf, sind aber auch individuell patientenzentriert zu nutzen. In Deutschland beispielsweise werden regelmässig Daten von rund 25 000 MS-Patienten gesammelt. Das ist ein Fünftel aller Betroffenen. Aus den strukturierten Informationen lassen sich wesentliche

Aufschlüsse über die Krankheitsentwicklung wie auch für die wirksamste Therapie ableiten.»

### Attraktiver werden für die Patienten

«Nur mit speziellen Leistungen sind wir attraktiver. Hohe Kompetenz steigert die Nachfrage», meinte Dr. Peter Eichenberger, CEO St. Claraspital AG, Basel. Ein Spital verfüge aber im ambulanten Bereich naturgemäss über andere Kompetenzen als die niedergelassene Ärzteschaft, die in ihrem Kern-Business aktiv sind. «Wir suchen daher Kooperationen zur interdisziplinären Vernetzung. Das erhöht auch die Behandlungsqualität und -sicherheit unserer Patienten, und zwar unabhängig, bei welcher freien Praxis sie zu Beginn in Behandlung sind. Wir verfolgen eine klare Netzwerk-Strategie, bei der wir bei vielen ambulanten Leistungen nicht selber Akteure sein wollen, sondern vielmehr mit gezielt ausgewählten vor- und nachgelagerten Leistungserbringern als Partnern zusammenarbeiten.»

Dass exzellente Netzwerke entscheidende Strukturen für Qualität und Markterfolg bedeuten, unterstrich auch Dr. Daniel Liedtke, Chief Operating Officer der Privatklinikgruppe Hirslanden. Gespiesen werden die Hirslanden-internen ambulanten Praxiszentren zu rund 70% durch Empfehlungen von Hausärzten. Die Klinikgruppe versucht gezielt, eine end-to-end-Perspektive aufzuzeigen und ist bestrebt, im Interesse einer wirtschaftlichen wie effektiven Therapie die Patienten früh abzuholen. Liedtke: «Bei dieser



## Innovation und Technologie zusammenbringen

Chancen im Klinikalltag zu nutzen, heisse Innovation und Technologie zusammenzubringen, schloss Dr. Peter Eichenberger aus der Diskussion. «Das heisst insbesondere, Neues auch tatsächlich möglich zu machen und die Mitarbeitenden bei der Hand zu nehmen, Ideen frühzeitig zu erkennen und dank gezielter Umsetzung Mehrwert zu generieren.» – «Innovationen entstehen immer in besonders engagierten Köpfen», brachte es Dr. Christian Köpe auf den Punkt, «das ist der Nährboden, den es sorgsam zu pflegen gilt. Natürlich kann Innovation für bestimmte Mitarbeitende auch eine Bedrohung darstellen. Deshalb brauchen disruptive Thematiken immer auch viel Mut und die volle Unterstützung von Verwaltungsrat wie Geschäftsleitung. Wir müssen zudem lernen, Fehler zuzulassen und uns risikobereit zu zeigen.»

Die CEO Survey Spitalmarkt 2017 von PwC Schweiz zeigte, dass Innovationen von grösster Bedeutung sind, um im härter werdenden Wettbewerb zu bestehen. Entscheidend ist es auch, von noch zu vielen stationären Eingriffen auf ambulante zu wechseln, wo das möglich ist.

innovativen Aufgabe gewinnt derjenige Anbieter, der es versteht, den gesamten Behandlungsprozess für seine Patientinnen und Patienten zu kontrollieren und qualitativ einwandfrei zu steuern. Dazu können Kooperationen sinnvoll sein.»

### Mehr Effizienz in allen Bereichen

«Die Spitäler sollen nicht nur auf ein Pferd setzen», riet Marcel Napierala. «Sie müssen allerdings ihre Patienten gezielt führen und dabei die Behandlungspfade optimal beherrschen.»

Sich zu profilieren, sei jedoch nicht immer einfach, wandte Fortunat von Planta, Direktor des Kantonsspitals Uri, Altdorf, ein. «Das ist gerade für uns aufgrund unserer geografischen Lage

schwierig. Wir konzentrieren uns in der Zusammenarbeit auf ein grosses Zentrumspital. Dessen Ärzte kommen zur Betreuung der Patienten zu uns, im ambulanten Bereich bieten wir zudem vieles selber an. Für die Zukunft wollen wir mit unserem Neubau wesentlich effizientere Prozesse in allen Bereichen anstreben.

Dazu gehört einmal, dass wir die interprofessionelle Zusammenarbeit massiv fördern. Weiter wollen wir vermehrt Verbesserungspotenzial in der Logistik ausschöpfen. So wird es kein Zentrallager mehr geben, sondern alles Benötigte wird just-in-time dezentral bereitgestellt. Auch Einzelbüros werden der Vergangenheit angehören. In Altdorf entstehen moderne, helle Bürolandschaften mit Besprechungsräumen.

Gleichermassen gehöre es auch zu einem effizienzsteigernden Konzept, patientenfremde Prozesse möglichst zu automatisieren, forderte Dr. Daniel Liedtke. «Bei den patientenbezogenen Aufgaben hingegen besteht eine mehr oder weniger grosse Einzelfertigungstiefe. Hier ist echte Innovation gefragt. Wir müssen offen sein für neue Modelle wie etwa das Nutzen künstlicher Intelligenz in der Radiologie, um die grossen Datenmengen besser für die Therapie zu nutzen. Weiter geht es auch um eine optimierte Triage in der Grundversorgung. Wichtig in diesem Zusammenhang ist der Datenschutz. Zu beachten gilt es schliesslich den Wandel innerhalb bestehender Berufsbilder und das Entstehen neuer Tätigkeiten.»

## SCHNELL, MASSIV, NACHHALTIG.



Im Prinzip ist Häuserbauen kinderleicht. Darum stehen für uns kurze Bauzeiten, Planungssicherheit und die flexible Anpassung räumlicher Kapazitäten im Vordergrund. Als führende Anbieterin realisieren wir heute im General- oder Totalunternehmerauftrag nutzerorientierte Massivmodul- und Elementbauten für den permanenten wie für den temporären Einsatz. Mit der Kombination von Holz, Beton und Stahl verfügen wir über ein modernes Konzept. Sie werden Bauklötze staunen, wie schnell, massiv und nachhaltig wir Ihr Gebäude realisieren.  
> [www.dm-bau.ch/referenzen](http://www.dm-bau.ch/referenzen)



**DM Bau AG** 9463 Oberriet (SG)/4624 Härkingen (SO), T 071 763 70 20, [www.dm-bau.ch](http://www.dm-bau.ch)