

# Leistungsstarke Strukturen sind das beste Fundament

Eines der meist gebrauchten Stichworte im Schweizer Gesundheitswesen heisst «Prozessoptimierung». Im Vorfeld der Swiss DRG und unter dem Zeichen rigider Spitalisten-Zuteilungen und Sparanstrengungen im Spital ist das keineswegs überraschend. Sich klar darüber zu werden, wo Stärken und Schwächen, Risiken und Chancen liegen, ist eine überlebenswichtige «Hausaufgabe». Darauf aufbauend können geeignete Unternehmungskonzepte erarbeitet und gezielte Massnahmen abgeleitet werden. Wissen aber unsere Spitäler in jedem Fall genügend über ihre bisherigen Betriebsabläufe, kennen sie detaillierte Zahlen und Fakten, setzen sie zeitgemässe Rechnungslegungsmethoden ein und verfügen sie über ausreichende interne Ressourcen, um erfolgreiche Strategien für die Zukunft zu entwickeln?

Die vielen Herausforderungen rufen nach Gegensteuer. Berater mit echtem Praxisbezug und entsprechenden Kenntnissen der Besonderheiten des Schweizer Gesundheitswesens sind gefragt. Gerade weil zahlreiche Rezepte für eine zukunftsorientierte Strategie mit dem Optimieren von Instrumenten und Prozessen im Finanz- und Rechnungswesen verbunden sind, klopfte «clinicum» bei der gesamtschweizerisch gut etablierten KPMG an. Dort trafen wir André Zemp, Partner Advisory, einen bekannten Routinier aus dem Gesundheitsmarkt, Michael Herzog, Wirtschaftsprüfer und Partner Audit, sowie Susanne Schreiber, Steuerexpertin und Senior Manager International Corporate Tax. Ihnen stellten wir Fragen zur aktuellen Lage.

*Die Schweiz zählt relativ viele kleine Spitäler, ein bekannter Krankenversicherungschef hat einmal gesagt, 50 Spitäler seien genug: Steht uns eine Strukturbereinigung bevor?*

André Zemp: «Ja, aufgrund der neuen Spitalfinanzierung ist tatsächlich eine Strukturbereinigung zu erwarten. Die verstärkten Transparenz-Anforderungen, welche die Kantone und Kostenträger an die Leistungserbringer stellen, unterstreichen die Bedeutung der betrieblichen Kosten als relevante Faktoren. Dazu kommen erhöhte Qualitätsansprüche. Im Rennen bleibt nur, wer künftig erstklassige Qualität in effizienter Weise erbringt, also vernünftige Kosten im Benchmark-Vergleich der Kliniken erreicht. Es findet ein veritabler Paradigmawechsel statt. Neu sind es nicht mehr die Kosten, die mehr oder weniger übernommen werden, sondern es bildet sich ein Preis für eine Leistung. Das löst einen enormen Druck auf die Spitäler aus.

Sie müssen jetzt haargenau wissen, ob ihr Leistungsspektrum konkurrenzfähig ist, welche Fallzahlen zum Erreichen der nötigen Wirtschaftlichkeit nötig sind und auf welche Weise Leistungen wirtschaftlicher erbracht werden können. Dabei wird es

auch zusehends interessanter, gut nachgefragte Spezialitäten zu entwickeln, Nischenangebote zu schaffen und nach geeigneten Kooperationspartnern Ausschau zu halten.»

## Eine Neupositionierung am Markt

Michael Herzog: «Wir spüren es deutlich: Es findet eine Neupositionierung am Markt statt. Spitäler, die sich dieser Herausforderung stellen, wollen vermehrte Transparenz schaffen. Sie entwickeln neue Unternehmensstrategien, hinterfragen ihr bestehendes Leistungsangebot und prüfen Kooperationen. Plötzlich sind es auch die vormaligen «heissen Eisen», die jetzt auf der Traktandenliste stehen: interdisziplinäre Prozesse, die Disposition betrieblicher Abläufe, der Austausch von Dienstleistungen mit externen Partnern (etwa in der Notfallmedizin) und die Kreation klinischer Behandlungspfade. Weiter diskutiert werden Outsourcing von Leistungen, Insourcing, Vernetzungen mit externen Leistungserbringern und die Optimierung des Supply Chain Managements. Im Rahmen all dieser Überlegungen ist auch immer die sinnvolle Raumnutzung ein Thema. Es wird – zu Recht – sehr darauf geachtet, brachliegende Räume zu vermeiden, um der Gefahr überproportionaler Fixkosten zu entrinnen. Hierbei geht es etwa um die Integration neuer komplementärer Angebote wie der Traditionellen Chinesischen Medizin oder der Rehabilitation.»

*Auf regionaler Ebene haben bereits einige Spitalfusionen stattgefunden. Wie sind diese zu beurteilen? Worin bestand die Triebfeder? Wie geht es weiter?*

Michael Herzog: «Ganz klar im Fokus steht die effiziente Nutzung der Infrastruktur. Während in der Vergangenheit eher medizinisch basierte Entscheide das Klinikschicksal beeinflusst haben, sind es jetzt aufgrund der SwissDRG betriebswirtschaftliche Kriterien und der Aufbau von Strukturen, die für eine

erhöhte Wettbewerbskraft sorgen. Das geht einher mit deutlich mehr Eigenverantwortung der Spitalleitungen. Um Stärken und Schwächen, Risiken und Chancen überblicken zu können, bedarf es allerdings klarer relevanter Kennzahlen. Hier ist das Finanz- und Rechnungswesen gefordert. Wer sein Finanzwesen im Griff hat, kann besser führen und entscheiden. Er verfügt auch über die nötigen abgesicherten Informationen für Kooperationsgespräche und die Optimierung seines Leistungsspektrums. Diese Situation treffen wir jeweils bei Spitalfusionen in sehr ausgeprägter Weise an. Dort, wo volle Transparenz über Kosten und Erträge sowie deren Einflussfaktoren herrscht, gelingt es zudem auch besser, ein erstklassiges wie konkurrenzfähiges medizinisches Angebot zu schaffen.»

## Auf höchste Qualität sensibilisiert

André Zemp: «Und hier werden qualitative Aspekte immer bedeutungsvoller. Die Kostenträger wie in zunehmendem Masse auch die Patienten werden nämlich zusehends sensibilisierter. Es ist also sinnvoll, sich darüber im Klaren zu sein, welche Fallzahlen nötig sind, um eine gute Qualität zu bieten. Zu beachten gilt es weiter auch den Sog zu Zentrums-spitälern im Bereich komplexer Leistungen mit hohem medizintechnischem Einsatz. Unverkennbar ist zudem das Problem der kleinen Spitäler, genügend Ausbildungsplätze bieten und auf Dauer eine ausreichende Zahl besonders qualifizierter Ärzte beschäftigen zu können.»

*Wäre nicht auch eine deutlichere Spezialisierung ein Überlebensmuster für die Zukunft? Evtl. gepaart mit speziellen Kooperationen verschiedener Häuser, ohne die Selbstständigkeit aufzugeben?*

André Zemp: «Natürlich, denn auch kleine und mittlere Spitäler brauchen keine Angst vor den neuen Fallpauschalen zu haben. Stärke auf dem Markt kann



KPMG: Mit Tels Apfel und viel Branchenerfahrung bereit für den Schweizer Gesundheitsmarkt: (v.l.n.r.) André Zemp, Partner Advisory; Susanne Schreiber, Steuerexpertin und Senior Manager International Corporate Tax; Michael Herzog, Wirtschaftsprüfer und Partner Audit

nicht nur ein grosser Anbieter beweisen – selbst wenn er auf den ersten Blick die günstigere Ausgangsposition zu haben scheint –, sondern gerade auch Häuser mit geringeren Bettenzahlen. Die mit dem neuen Finanzierungssystem verbundene freie Spitalwahl ist nämlich eine Chance für alle. Entscheidend wird die Fokussierung auf Angebote, die eine ausgesprochene Stärke darstellen und bei denen das Spital aufgrund seiner detaillierten Kennzahlen exakt weiss, wie viel es dabei verdient. Sind diese Chancen erkannt, ist es sinnvoll, mit geeignetem Marketing Patienten aus anderen Regionen gewinnen.

Für mich ist klar: Die Kommunikation und das Marketing erhält eine völlig neue Dimension. Gegenüber Patienten und Einweisern müssen die Stärken des Spitals betont und auch gelebt werden. Gegenüber den Kostenträgern braucht es Transparenz und Vertrauen. Dieses kann zum Beispiel mit der REKOLE-Zertifizierung, welche ein Gütesiegel darstellt, wesentlich unterstützt werden.»

*Wie lautet nun das konkrete Rezept fürs Weichenstellen?*

Michael Herzog: «Spitälleitungen müssen generell lernen, vermehrt über Kennzahlen zu führen. Dieses Prinzip, Entscheiden aufgrund klarer Informationen

und Vergleichswerte, darf ruhig von der Industrie übernommen werden, wo es seit Jahrzehnten fest verankert ist. Wir stellen heute fest, dass in etlichen Spitälern ein deutlicher Nachholbedarf im Finanz- und Rechnungswesen vorhanden ist. Andere wiederum arbeiten mit Hochdruck daran, diesen Rückstand schnell wettzumachen. Sie wissen um die Bedeutung für den Erfolg strategischer Entscheide. Wer die Zeichen der Zeit erkannt hat, setzt einen Kulturwandel in Gang. Er ist auf dem Pfad der Ergebnis-Verantwortung.»

André Zemp: «Dabei geht es auch darum, seine Mitarbeitenden zu befähigen und mit dem nötigen Fachwissen auszustatten. Auch Ärzte und Pflegefachkräfte müssen lernen, Kosten zu beeinflussen und betriebswirtschaftliche Ziele zu definieren. Dazu braucht es Motivation und die Vermittlung von stufengerechtem, betriebswirtschaftlichem Wissen, zum Beispiel: Wie plane ich optimal mein Personal bei schwankenden Belegungen.»

#### **Eine neue Kultur im Spital?**

*Gibt es auch so etwas wie eine mentale Kraft, den innern Antrieb zu neuen Strategien in der stationären Leistungserbringung?*

André Zemp: «Da sprechen Sie einen kulturellen Aspekt im Spital an. Bisher galt die Devise, dass man nie ums Überleben kämpfen musste. Dementsprechend sind die Prozesse historisch gewachsen und wurden stark von der Medizin geprägt. Veränderungen sind daher oft schwierig zu erreichen. Ausserdem ist für diejenigen, die sich noch nicht ausgiebig genug damit auseinandergesetzt haben, die Zeit sehr kurz geworden. Diese Ausgangslage ist uns in der Beratung bewusst. Wir tragen ihr entsprechend Rechnung. Deshalb achten wir bei Veränderungsprozessen stark darauf, dass Lösungen entwickelt werden, bei deren Ausarbeitung möglichst viele Betroffene mit einbezogen sind. Wir setzen dabei BeraterInnen aus unserem rund 30-köpfigen interdisziplinären Team ein, die mit der Welt des Spitals bestens vertraut sind.»

Michael Herzog: «Ein mentales Umdenken ist auch bei der Budgetierung gefordert. Sie erhält unter SwissDRG einen völlig neuen Stellenwert. Hierbei geht es um die korrekte Erfassung der Anlagenutzungskosten. Neu müssen alle Investitionen vom Spital selber geplant und finanziert werden. Das bedeutet eine klare Budgetierung zu erwartender Fälle, Umsätze und Kosten. Wir bieten dafür ein aus der Industrie bekanntes und aufs Spital adaptiertes Planungs- und Budgetierungs-Tool.»

## Steuerliche Aspekte beachten

*Was ist aus steuerlicher Sicht bei Akquisitionen, Fusionen oder Kooperationen von Spitälern zu beachten?*

Susanne Schreiber: «Steuerliche Aspekte werden oft unterschätzt. Dabei werden sie auch für Spitäler immer bedeutsamer. Nehmen wir als Stichwort beispielsweise die Gemeinnützigkeit. Hier ist wichtig sicherzustellen, dass die Voraussetzungen auch bei erweiterten privatwirtschaftlichen Leistungen erfüllt bleiben. Bei der Beurteilung der aktuellen Lage eines Spitals sollten daher vor einem Erwerb die steuerlichen Zusammenhänge und damit verbundene Risiken gründlich analysiert werden. Das trifft insbesondere auf die Mehrwertsteuer zu. Fehler bei der Abgrenzung von ausgenommen und steuerbaren Leistungen, z. B. bestimmten Zusatzleistungen können teuer werden. Zudem ist die richtige mehrwertsteuerliche Behandlung von Subventionen ein wichtiges Thema.

Beim Outsourcing von Leistungen innerhalb der Schweiz kommen Aspekte der Sozialversicherung und der Quellensteuer für ausländische Beschäftigte zum Zug. Generell gilt, dass es sich lohnt, die Auswirkungen strategischer Entscheide – wie etwa den Ausbau von Geschäftsfeldern – auf steuerliche Aspekte hin zu untersuchen. Synergien dazu bilden bei Fusionen und Kooperationen von Spitälern einheitliche Rechnungslegungs-Standards und das Festlegen klarer Verantwortlichkeiten für Steuerfragen und Sozialversicherungs-Aspekte. Schliesslich ist auch eine Steuerplanung von Vorteil; gerade im Bereich der Gewinnsteuer-Optimierung kann sich ein interkantonaler Vergleich von Steuersätzen und Bewertungspraxen lohnen – insbesondere für private Träger, die ein Spital führen.»

Michael Herzog: «Einmal mehr ist dabei auf den Einsatz erstklassiger Rechnungslegungs-Standards hinzuweisen. Sie sind insbesondere bei Kooperationsprojekten, aber auch zur Beurteilung und Bewertung des aktuellen Leistungsspektrums unentbehrlich. Der von H+ empfohlene Swiss GAAP-FER-Standard ist dabei ein gut geeignetes Instrument für eine umfassende und aussagekräftige Gesamtbeurteilung.»

*Und wie präsentiert sich die Situation in der IT-Landschaft ...?*

André Zemp: «Je besser die Informationen sein sollen und je umfangreicher die Vernetzung mit andern Partnern im Gesundheitswesen stattfindet, desto komplexer werden naturgemäss die Anforderungen an die Informationstechnik. Dazu kommt der vermehrte Austausch sensibler Daten. Hier darf es bei der Datensicherheit zu keinen Kompromissen führen. Wir haben in diesem Zusammenhang bereits zahlreiche Projekte mit eSignatures bearbeitet und bieten auch bewährte Lösungen im Bereich des Datenschutz-Managements.»

Text und Interview: Dr. Hans Balmer

## Nimmt Sie beim Wort...

Olympus  
DS-5000

Ihre Patienten vertrauen Ihnen. Das DS-5000 hält alle wichtigen Informationen fest. Sicher, flexibel, einfach und zuverlässig - Vertrauen Sie darauf.

**OLYMPUS**

Your Vision, Our Future



## Der Diktier-Profi von Olympus!

Das DS-5000 ist perfekt auf die Ansprüche professioneller Anwender zugeschnitten. Unabhängig von der Diktatsituation - es ist immer die richtige Wahl.

 **voicepoint**

Voicepoint AG | Zürcherstrasse 35 | 8620 Wetzikon  
Tel. 0844 22 77 88 | Fax 0844 22 77 89  
www.voicepoint.ch | beratung@voicepoint.ch