

«Digital vor ambulant vor stationär» erfordert eine neue Investitionsstrategie (Teil 2)

Entflechtung der Patientenprozesse als Erfolgsfaktor

Im zweiten Teil der dreiteiligen Artikelreihe «digital vor ambulant vor stationär» wird die Bedeutung der Kernprozesse für die Gesundheitsdienstleistungen und für die Gesundheitsinfrastruktur näher beleuchtet. Der dritte Teil diskutiert wie Investitionsmittel richtig eingesetzt werden können. Fundament der Betrachtungen ist die Überlegung: Nicht die Gesundheitsinfrastruktur steht im Mittelpunkt, sondern die Patientin.

Wie in Teil 1 ausgeführt, sind Gesundheitsbauten vor allem Betriebsimmobilien, deren Wertbeitrag sich aus dem Nutzen für die Kernprozesse der Gesundheitsdienstleistungen ableitet. Die Kernprozesse wiederum sollten sich vor allem am Kunden, also an der Patientin, ausrichten. Eine Patientin interessiert es in der Regel nicht, wie die Gesundheitsinfrastruktur organisiert ist solange die Behandlung erfolgreich ist. Massgeblich für sie sind ihre direkten Ansprechpersonen, die behandelnden Ärzte, die gewählte Behandlung mit den entsprechenden Erfolgsaussichten, der Ort der Leistungserbringung und das Serviceniveau. Die Gesundheitsinfrastruktur

sollte die Patientenbedürfnisse bestmöglich unterstützen. Doch worauf ist dabei zu achten?

Je nach Situation der Patientin werden unterschiedliche Gesundheitsdienstleistungen mit unterschiedlichen Patientenprozessen benötigt. Die Patientin soll nur aus zwingenden Gründen in eine stationäre Umgebung eintreten. In Kanada verfolgen manche Spitäler aktiv den Ansatz, mit geeigneten Massnahmen die Patienten so lange wie möglich vom Spital fernzuhalten nach dem Motto: «keep the patients out of the hospital!» Hintergrund für diese Haltung sind Erfahrungen mit hochansteckenden Viren und dem

sich daraus ergebenden Infektionsrisiko. Die Abbildung 1 zeigt exemplarisch drei verschiedene Patientinnen, deren Behandlungspfad unterschiedlich stark in die drei Bereiche der Leistungserbringung stationär, ambulant und digital vorstösst.

Drei Bereiche der Leistungserbringung ergeben drei Geschäftsbereiche und drei Infrastrukturbedürfnisse

Aus den unterschiedlichen funktionalen und personellen Anforderungen in den drei Bereichen der Leistungserbringung stationär, ambu-



lant und digital ergeben sich unterschiedliche organisatorische und, in Kombination mit dem jeweiligen Tarifsystem, wirtschaftliche Anforderungen. Ergibt sich aus den unterschiedlichen organisatorischen und wirtschaftlichen Anforderungen in der Konsequenz gar eine Entflechtung in die drei Geschäftsbereiche stationär, ambulant und digital? Die Unterschiede in der Leistungserbringung und in den Geschäftsbereichen plus die Anforderungen der Patienten, des Gesundheitspersonals und der Eigentümer führen zu unterschiedlichen Anforderungen an die Gesundheitsinfrastruktur hinsichtlich Flächenbedarf, Lage, Immobilienkosten und Anteil der baulichen und digitalen Infrastruktur.

Die Tabelle 1 bietet einen Überblick über die Charakteristika der drei Bereiche stationär, ambulant und digital. Diese Überlegungen können auf die Akutsomatik, die Psychiatrie und die Rehabilitation angewendet werden.

Ein massgeblicher Unterschied bei den Anforderungen an die Gesundheitsinfrastruktur liegt beispielsweise in der Aufenthaltsdauer, welche eine Patientin auf der Nutzfläche des Leistungserbringers verbringt. Diese variiert von null (digital), über Stunden bis hin zu Tagen oder gar Wochen. Die für die Aufenthaltsdauer erforderlichen Nebenleistungen unterscheiden sich infrastrukturell entsprechend.

Digitalisierung und Ambulantisierung erhöhen den Investitionsbedarf

Im Schweizer Gesundheitswesen besteht trotz der intensiven Neubauaktivitäten der letzten Jahre weiterhin ein hoher Investitionsbedarf an

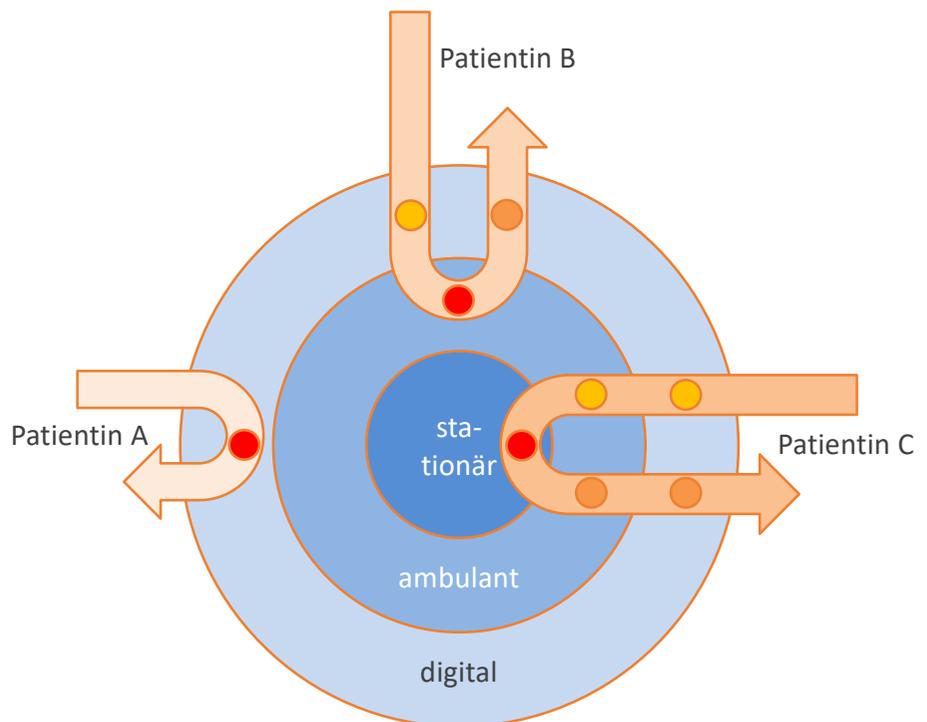


Abbildung 1: Exemplarische Patientenfäden für stationäre, ambulante und digitale Gesundheitsdienstleistungen

klassischer stationärer Gesundheitsinfrastruktur. Veraltete Bauten müssen saniert oder ersetzt werden und gleichzeitig werden aufgrund des Wachstums und des medizinischen Fortschritts neue Flächen benötigt. Hinzu kommt der Investitionsbedarf für die allseits geforderte Ambulantisierung. Bestehende Flächen müssen umgenutzt oder neue Flächen müssen geschaffen und ausgestattet werden. Aber auch die Digitalisierung führt zu Investitionsbedarf. Bestehende «analoge Flächen» müssen nachgerüstet und um digitale Infrastruktur ergänzt werden um die Spitäler, Kliniken, Ambulatorien und Praxen so smart wie möglich zu machen. Für «echte» digitale Gesundheitsdienstleistungen muss auf der grünen Wiese neu investiert werden. Denn hier spielt sich alles im virtuellen Raum ab. Die Patientin ist

zu Hause oder unterwegs, der Arzt bzw. Therapeut möglicherweise auch (Home Office). Der Anbieter benötigt für die digitalen Gesundheitsdienstleistungen Hardware (Server, Computer, Telekommunikation, etc.) und Software (digitale Plattformen, Datenbanken, geeignete Kommunikationskanäle, etc.), also vor allem digitale und keine oder sehr wenig bauliche Infrastruktur.

Entflechtung der Patientengruppen nach stationär, ambulant und digital ist notwendig

Ein Angebot von ambulanten Gesundheitsdienstleistungen auf stationären Flächen spart zunächst die notwendigen Investitionen ein, hat aber langfristig negative wirtschaftliche Folgen. Eine wirtschaftliche ambulante Leistungserbringung ist auf den teuren Flächen von stationären Spezialimmobilien nicht möglich. Ambulante Gesundheitsdienstleistungen werden im Vergleich zu stationären Gesundheitsdienstleistungen zu tieferen Tarifen vergütet. Im ambulanten Geschäft gibt es keine Zusatzversicherungen nach VG. Aus wirtschaftlicher Sicht leitet sich ein tieferes Budget für Immobilienkosten und sonstige Infrastruktur ab. Ambulant genutzte Flächen müssen sich daher einerseits an den Immobilienkosten für Büro und Gewerbe orientieren. Andererseits spielen auch die Lage und Erreichbarkeit für ambulante Patientinnen aufgrund der fehlenden Übernachtung eine deutlich wichtigere Rolle als für stationäre Patientinnen, um die wirtschaftlich notwendigen Fallzahlen und Skaleneffekte zu erreichen. Darüber hinaus können die hohen Frequenzen der ambulanten Gesundheitsdienstleistungen die stationäre Gesundheitsinfrastruktur an die Belastungsgrenze bringen. Im schlimmsten Fall stören sich ambulante und

Tabelle 1: Gegenüberstellung stationär, tagesklinisch/ambulant und digital (Mischformen, wie z. B. Spitex werden vernachlässigt)

	stationär	ambulant	Digital
Persönlicher Kontakt	Ja	Ja	Nein (Telemedizin)
Übernachtungen	Ja	Nein	Nein
Aufenthaltsdauer	Mehrere Tage oder Wochen	Wenige Stunden	@home / 0 Stunden beim Leistungserbringer
Personalintensität	Viel	Mittel	Wenig
Betriebszeiten	24/7	Ladenöffnungszeiten	24/7
Installationsgrad	Hoch	Mittel	Tief
Kosten	Relativ hoch	Relativ tief	Unklar
Skalierbarkeit	Gering bis mittel	Hoch	Sehr hoch
Flächenbedarf	Hoch	Mittel	Tief
Lage/Erreichbarkeit	Mittlere Erreichbarkeit	Gute Erreichbarkeit	@home
Budget Immobilienkosten	Hoch	Mittel	Tief
Bedarf bauliche Infrastruktur	Hoch	Mittel	Tief
Bedarf digitale Infrastruktur	Mittel	Mittel	Hoch



Christian Elsener und Dr. Jennifer Firmenich sind Gründungspartner der elsener+partner ag. Mit ihrer Firma konzentrieren sie sich auf die Unternehmensberatung für Immobilien und Infrastruktur: www.elsenerpartner.ch.

stationäre Patientenprozesse auf dem Campus gegenseitig oder sie konkurrieren um das knappe Personal und andere Ressourcen.

Fazit

Erfolgreiche Leistungserbringer fokussieren auf Patientenprozesse (patient first). Daraus ergibt sich das Geschäftsmodell. Wer sich konsequent auf Patientenprozesse fokussiert, muss auch über eine geeignete Gesundheitsinfrastruktur

verfügen. Denn der Fokus auf die Patientenprozesse hat funktionale, personelle, organisatorische und wirtschaftliche Implikationen.

Aus der Entflechtung der Leistungserbringung nach stationär, ambulant und digital ergeben sich auch drei Geschäftsmodelle mit zugehöriger Gesundheitsinfrastruktur. Während sich die stationär ausgerichtete Infrastruktur weiterhin im Bereich der Spezialimmobilien bewegen dürfte, sollte die ambulant ausgerichtete Gesundheits-

infrastruktur in verstärktem Masse auf den Mietmarkt für Gewerbe- und Büroflächen an bester Lage fokussieren. Das USZ Flughafen hat ein Beispiel dafür gesetzt. Und die digitale Infrastruktur jenseits der Flächen wird wohl erst recht eher von spezialisierten Dienstleistern im Bereich von Telekommunikation und Informatik gegen eine Nutzungsabgeltung bereitgestellt werden.

Wer bereichsspezifische Gesundheitsdienstleistungen anbieten möchte, muss investieren. Ungeeignete Gesundheitsinfrastruktur kann die Patientenprozesse verteuern, erschweren oder gar verunmöglichen. Der Einsatz der Mittel eines Gesundheitsdienstleisters muss daher zwingend vom Patientenprozess her fokussiert werden. Die Leistungserbringer tun deshalb gut daran, ihre Investitionsstrategie der Entflechtung der Patientengruppen gemäss nach stationärer, ambulanter und digitaler Infrastruktur zu diversifizieren. Dabei ist der make or buy-Ansatz konsequent zu prüfen: Je weiter die Anforderungen an die Infrastruktur vom Kerngeschäft entfernt sind, umso stärker drängt es sich auf, die Leistungen bei spezialisierten Dritten einzukaufen anstatt die dafür erforderlichen Anlagen zu erwerben.

Weitere Informationen

www.elsenerpartner.ch



Future Hospital 2021



Bau und Betrieb von Spitälern

Fachkonferenz für Führungskräfte | 8./9. September 2021 in Zürich



Spital live!

Besichtigen Sie mit uns innovative Gesundheitslösungen am **The Circle** am Flughafen Zürich

Begleitende Fachausstellung mit namhaften Unternehmen – Trends und Technologien live erleben!

Informieren Sie sich über aktuelle Trends bei Konzeption, Neubau, Sanierung und Betrieb von Spitälern!

- > Digitale Transformation im Spital
- > Strategische Planung von Gesundheitseinrichtungen
- > Prozessoptimierung und effiziente Betriebsorganisation
- > Zukunftsfähigkeit und Nachhaltigkeit
- > Lean Healthcare in Bau und Betrieb
- > Spitalbau international

Mit zahlreichen Praxisbeispielen!



Weitere Infos & Anmeldung unter:
www.management-forum.de/futurehospital-ch
 Telefon: +49 8151 2719-0 · info@management-forum.de



Partner werden?
 Nutzen Sie die Chance und treten Sie in direkten Kontakt mit Entscheidern Ihrer Zielgruppe! partnerwerden@management-forum.de