

Klare Rezepte am Zentralschweizer Spitalforum von PwC

# Leistungen bündeln, Netzwerke fördern und kräftig digitalisieren

Im Luzerner Kantonsspital ging es ans Eingemachte: Die Spitäler als grösster Kostenblock im Gesundheitswesen sind gefordert. Und das wissen sie. Ihr Verband, H+, hat daher zusammen mit PwC eine Studie erarbeitet, dank derer die ungenügenden Ergebnisse durch strukturelle Massnahmen verbessert werden sollen.

Die Betriebskosten sind während der letzten Jahre aus fünf Gründen gestiegen und würden ohne Gegensteuer bis 20245 um prognostizierte weitere 39% zunehmen: Zuwanderung als Treiber des Bevölkerungswachstums, steigende Lebenserwartung, vermehrte Multimorbidität und chronische Erkrankungen, medizinische Innovationen und höhere Ansprüche der Bevölkerung. Handeln ist ausserdem angesagt, weil 2040 rund 40 000 Pflegekräfte und 8500 Ärztinnen und Ärzte fehlen werden. Philip Sommer, Partner und Leiter Beratung Gesundheitswesen, und Paul Sailer, Director Gesundheitswesen PwC Schweiz, legten den Finger auf die Wunden: «Die Schweizer Spitallandschaft ist weder operativ noch finanziell nachhaltig aufgestellt. Weiter im

Status quo zu arbeiten, ist keine Option. Es besteht dringender Handlungsbedarf für Spitäler, Politik, Tarifpartner und Gesellschaft.»

### Drei Handlungsfelder

Die PwC-Studie zeigt klare Wege aus der Sackgasse. Drei Handlungsfelder setzen den Kurs für eine erfolgreiche Zukunft:

– **Abgestufte Versorgung und Koordination:** Versorgung auf Patientenpfade und Bedarf ausgerichtet mit einem unternehmerisch gestalteten Profil der Spitäler und einer Konzentration von Leistungen sowie der Bildung von Netzwerken

- **Mehr Ambulantisierung:** substanzielle Verlagerung stationärer Leistungen ins Ambulante und eingebettet in Versorgungspfade inkl. Hospital at home und Spitex, Aufbau neuer Geschäftsmodelle und Rollen
- **Digitale Transformation:** digitalisierte Prozesse innerhalb des Spitals, insbesondere in Administration und Verwaltung, Vernetzung zwischen Spitälern und Leistungserbringern aller Sektoren, Nutzen von KI, Robotik und Automatisierung

Werden die Chancen konsequent genutzt, wären 5400 Betten weniger nötig, der Fachkräftemangel würde sich um bis zu 30 000 Vollzeitstellen reduzieren und es erfolgte ein um 4.5 Mrd. CHF geringeres Kostenwachstums. Das zu erwartende Kostenwachstum würde sich bei einem Nachfragewachstum von 28% auf nurmehr 24% belaufen, anteilmässig also sogar sinken. Neben eines Kulturwandels, einer optimal abgestimmten Versorgung und verstärkter Digitalisierung sind zwei Elemente von höchster Bedeutung wie die Referenten betonten: «Insbesondere im ambulanten Bereich sind höhere Tarife zentral, damit die Spitäler den Mehrwert nutzen und eine angemessene Kostendeckung erzielen können. Politik und Tarifpartner sollen die Spitäler beim Innovieren neuer Herangehensweisen und bei der Umsetzung pragmatischer Lösungen fördern.»

### Umbau statt Abbau

Die Politik ist daran, die Zeichen der Zeit zu erkennen. Nationalrätin Dr. Regine Sauter, Präsidentin von H+, gab sich optimistisch: «Wir wollen einen Umbau statt eines Abbaus. Die Spitallandschaft von morgen erbringt eine qualitativ hochstehende Versorgung, erlaubt einen schnellen Zugang zu Leistungen und zeichnet sich durch eine hohe Ressourceneffizienz aus. Das erreichen wir mit den zur Verfügung stehenden Fachkräften unter

Sie haben gut strahlen, weil sie das Rezept für bessere Spitalfinanzen kennen (v.l.n.r.) Philip Sommer, Florian Aschbrenner, Stefanie Schnewly, Nationalrätin Dr. Regine Sauter, Dr. Werner Kübler und Paul Sailer

ie Spitallandschaft Schweiz







Berücksichtigung des kulturellen Wandels, damit es finanziell tragbar bleibt.»

Um Handlungsfelder umzusetzen, seien vier Elemente entscheidend: Finanzierung und Anreize, Versorgungsplanung und Kooperation, Fachkräfte und Arbeitswelt sowie Digitalisierung und Bürokratie. Das bedeute kostendeckende Tarife – vor allem ambulant statt einer teilweisen OKP-Unterfinanzierung von 25 % – prospektive Teuerungsanpassung – statt zweijähriger Verzögerung – und EFAS als Chance nutzen, nicht als Bremse. Es gelte, die Ambulantisierung zu belohnen, Qualität statt Menge zu honorieren und eine zeitlich befristete Transformationsförderung ins Auge zu fassen.

Es sei nötig, über die Kantonsgrenzen hinauszudenken: «Es geht um Versorgungsräume und Patientenströme statt Kantonsgrenzen. Wir brauchen zudem eine gemeinsame Datenbasis für Fallzahlen und Qualität und. Weiter müssen die Ausbildungen an neue Versorgungsmodelle angepasst und interprofessionelle Teams mit erweiterten Rollen (z.B. APN) geschaffen werden. Digitale Kompetenzen müssen selbstverständlich werden.»

### Patientenzentrierter arbeiten

Das ist die klare Forderung von Dr. Werner Kübler, VR-Präsident SWICA. Bezugnehmend auf die Handlungsfelder fordert er sachgerechte Tarife, nachhaltige Finanzierung, Nachwuchsförderung, einen effizienten Datenaustausch, Koordination der Versorgung sowie Vorantreiben von Kulturwandel und Innovation: «Für die SWICA ist es zentral, dass unsere Versicherten die richtige Leistung beim richtigen Leistungserbringer zum richtigen Zeitpunkt und zu angemessenen Preisen erhalten.»

Konkret umgesetzt zeigt sich das am SWICA-Beispiel der Versorgungsregion TRIO+ in Winterthur,

wo die Versicherung mit den Partnern Kantonsspital Winterthur und Medbase erfolgreich zusammenarbeitet. Kübler: «Innovationskraft und Kooperation erfolgen dank integrierter Versorgung seit 2022. Wichtig sind dabei verbindliche Grundsätze, koordinierte Prozesse, optimierte Schnittstellen und ein nachhaltiges, wertorientiertes Finanzierungsmodell. Das gilt auch für unsere Disease-Management-Programme, z.B. im Bereich der Diabetes mit interprofessionellen Angeboten entlang des Patientenpfads. Im Fokus steht die Patientenzentrierung und Ressourcennutzung und das Vermeiden von Über- oder Unterversorgung.»

Künftig sei ein Durchdenken bestehender Tarifstrukturen angezeigt. Das betreffe das Pricing inklusive gesetzlicher Grundlagen als entscheidende Enabler für Veränderungen in der Spitallandschaft und im System: «Es ist Zeit, finanzielle Steuerungssignale aktiv einzusetzen, statt mit Regulierung gegen tarifstrukturgetriebene finanzielle Fehlanreize anzugehen. Heikel ist allerdings die Frage, ob Tarifpartner dazu in der Lage sind bzw. wer die zukunftsorientierte Gestaltung vorantreibt.»

### «Wir können es in der Schweiz besser machen»

Initiativ und motiviert zeigte sich Florian Aschbrenner, CEO der LUKS Gruppe. Er warnte vor einer Verkomplizierung gemäss deutschem «Vorbild» und ist überzeugt, dass Schweizer Qualitäten besser geeignet sind, die Zukunft erfolgreich zu meistern. Dazu nannte er drei Punkte: früher strategisch priorisieren, Medizin, Pflege und Management gemeinsam steuern und die Organisation bewusst gestalten.

«Oftmals ist es kein Erkenntnis-, sondern ein Umsetzungsproblem», betonte Aschbrenner. In der LUKS Gruppe wird daher gezielt und fünffach angesetzt: Optimiert werden die standortüber-

greifende Zusammenarbeit, das Ausrichten einer schlanken Organisation an die Struktur, mehr Ergebnisverantwortung beim Bauen, ein wegweisendes Performance-Dashboard und die klare qualitative Fokussierung aller Leistungen.

### Jetzt gemeinsam handeln

Die abschliessende Podiumsrunde, geleitet von Stefanie Schneuwly, Senior Managerin Gesundheitswesen PwC Schweiz, ergab ein eindeutiges Fazit: Jetzt ist Handeln angesagt. Verzögerungen würden sich negativ auswirken. Alle Beteiligten, in erster Linie die Spitäler, müssten die Initiative auf breiter Front und in fairer Abstimmung untereinander ergreifen. Dr. Werner Kübler unterstrich dies: «Wichtig bleiben die Konsensfindung in der Tarifierung und Gespräche unter den Spitälern, wer welche Leistung am sinnvollsten erbringen soll. Die Versicherer können als Initiatoren Hand bieten für überregionale Lösungen, mehr Ambulantisierung und innovative Versorgungsmodelle.»

Für Dr. Regine Sauter bedeutet EFAS einen Meilenstein auf diesem Weg: «Die Ambulantisierung muss aber für die Spitäler interessant sein und darf keine finanziellen Unterdeckungen aufweisen. Es braucht bessere Tarife und das Verständnis beider Kostenträger, der Kantone wie der Versicherer.»

Bei den stark geforderten Spitälern sieht Florian Aschbrenner insbesondere das Stärken von Netzwerken als eine der obersten Prioritäten. Seine Spitalgruppe treibe das innerhalb der eigenen Standorte und mit regionalen externen Leistungserbringern gezielt voran: «Wir sind dabei offen für jede Optimierung und Zusammenarbeit mit weiteren Partnern.»

### Save the date:

Wie sich die Finanzlage der Spitäler entwickelt, wird das Finanzforum zeigen: am 25. August 2026 im Careum Auditorium, Zürich.