

Finanzierungs- und Projektplanung: kooperativ und integral

Die Finanzierung beginnt mit gescheiter Planung

Die Finanzierungsplanung aus der Sicht eines Spitals beginnt bei der Makroperspektive. Sie befindet sich in einem deutlichen Wandel: vom Versorgungsauftrag zur Leistungsvereinbarung, von der öffentlichen Verwaltung zur unternehmerischen Institution und vom Leistungsauftrag zum strategischen Leistungsangebot.



Phillip Grunewald,
Leiter Implenia Health, Schweiz

«Es gibt auch eine Mesoperspektive» zeigen Phillip Grunewald und Rico M. Maritz von Implenia. «Diese Mesoperspektive wandelt sich von rückwirkender Kostenerstattung zu prospektivem Leistungsentgelt, von Kostenabgeltung und Taxen zu Leistungserfassung und Preisen und vom Globalbudget zu Erfolgsrechnung und Bilanz.» Schliesslich ist die Mikroperspektive zu nennen. Auch hier ist alles im Fluss – pantarhei – von festen Einnahmen/Ausgaben (pro Patient/Bett) zu variablem Ertrag/Aufwand (je Diagnose/Prozess), von Umlagen zu Prozesskosten und von Kostenarten und -stellen zur Kostenträgerrechnung.

Hauptsächliche Konsequenzen

Fürs Kerngeschäft ergeben sich aus der Analyse der Implenia-Experten klare Konsequenzen. Sie lauten: von der Einweisung für stationären Aufenthalt zur fachlichen Zuweisung an die Spezialisten und von medizinisch begründeten Kosten zu ärztlich gesteuertem Aufwand und Ertrag.

Bezüglich der Prozessentwicklung bedeutet das vom klinischen Behandlungsprinzip (voll

stationär oder rein ambulant) zum individualisierten Betreuungsprozess (ambulant-stationär-ambulant) und vom komplexen Spital (Notfall, Akutbehandlung und Nachsorge) zum noch komplexeren Gesundheitszentrum (medizinisch-pflegerisch-technisch-therapeutisch-ökonomisch).

Prospektiv denken und handeln

Die Planung bekommt einen noch deutlicheren prospektiven Charakter. Er ist angereichert mit den wertvollen Erfahrungen von gestern (zuverlässige Mitarbeitende), und den präzisen Kennzahlen von heute (veränderliche Rahmenbedingungen), was zu den voraussichtlichen Ergebnissen von (über)morgen führen wird und finanzielle Sicherheit verschafft.

Traditionellerweise fand in der Vergangenheit ein Aneinanderreihen von Projektplanung, Finanzierungsplan, Projektanalyse und Betrieb statt. Diese wenig flexible Gliederung vermag mit der aktuellen zunehmenden Komplexität von Investitionsprojekten von Spitalern nicht mehr Schritt zu halten.

Ein ganzheitlicher Ansatz ist daher gefragt. Das Projektvorhaben muss als Teil des Business Case verstanden werden. Das heisst frühestmögliche Zusammenführung von Finanzierungs(-anforderungen) und Investitions(-vorhaben) sowie Abstimmung der Spital- mit den Investoreninteressen. Kooperativ und integral statt komplementär und sequenziell, lautet die Lösung. Das führt zur Schaffung eines plausiblen Investitionsvorhabens. Und führt «ohne Umwege zum Kapitalmarkt».



Rico M. Maritz, Fachverantwortlicher Implenia Health, Schweiz