

# Wie unternehmerisch müssen Spitäler wirklich werden?

Dr. Harry Telser

Healthcare Value Chain Day

Bern, 9. 9.2014



# Spitalfinanzierung setzt Anreize für Spitäler

DRG-System und Öffnung Spitalmarkt zielen darauf ab, das unternehmerische Handeln in Spitälern zu fördern

## Altes System

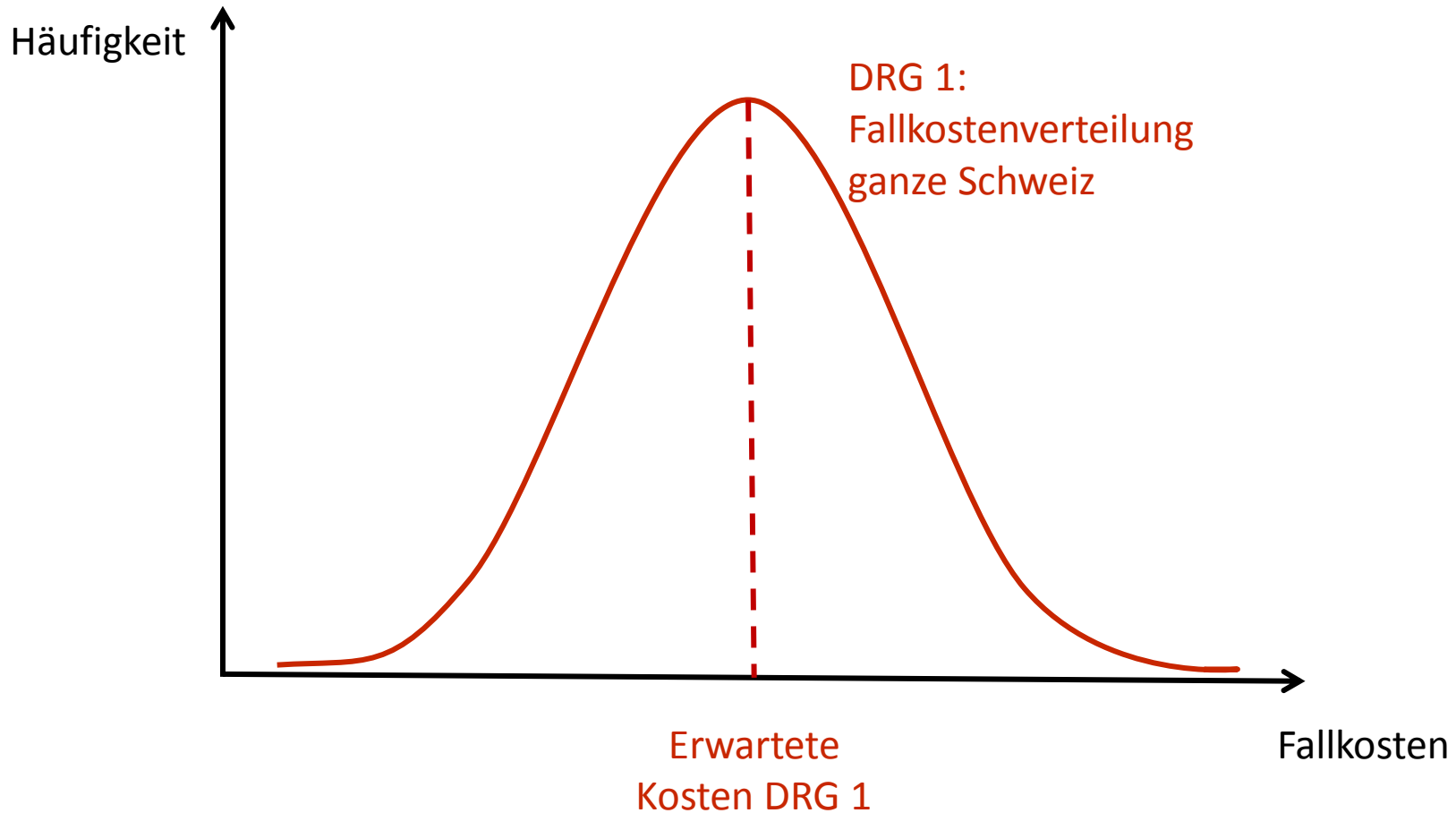
- Subjektfinanzierung
  - Tagespauschalen mit Defizitdeckung
  - Kantonale Spitalwahl
- Das Risiko überhöhter Betriebskosten in den Spitälern tragen Krankenkassen und Kantone

## Neue Spitalfinanzierung

- Objektfinanzierung
  - Diagnosebezogene Leistungsvergütung mit Preisen
  - Spitalwahl ganze Schweiz
- Das Risiko überhöhter Betriebskosten tragen die Spitäler

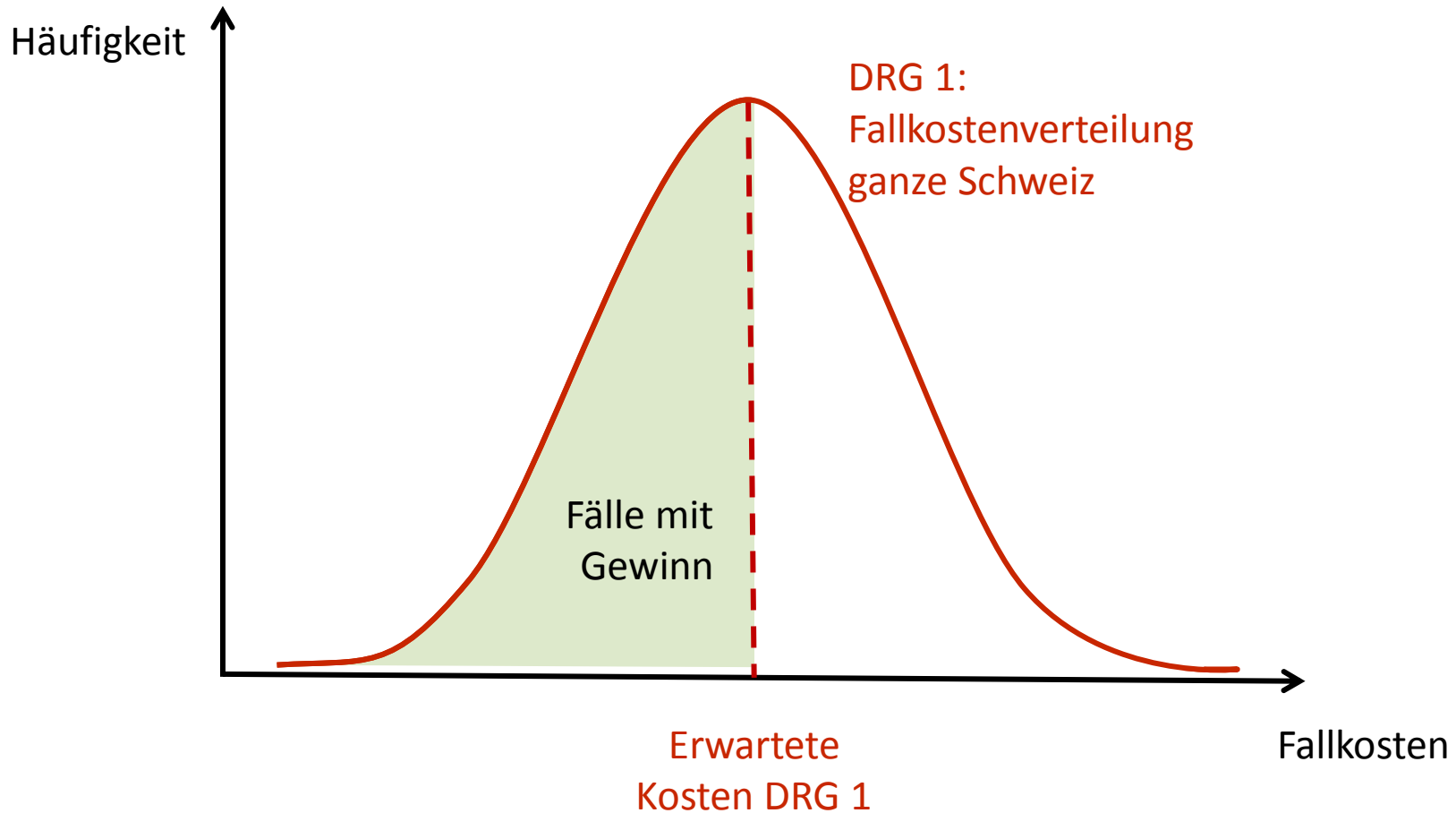
# Vergütung von Fallnormkosten anstatt Fallkosten

Unsichere Behandlungskosten bergen ein operatives Risiko



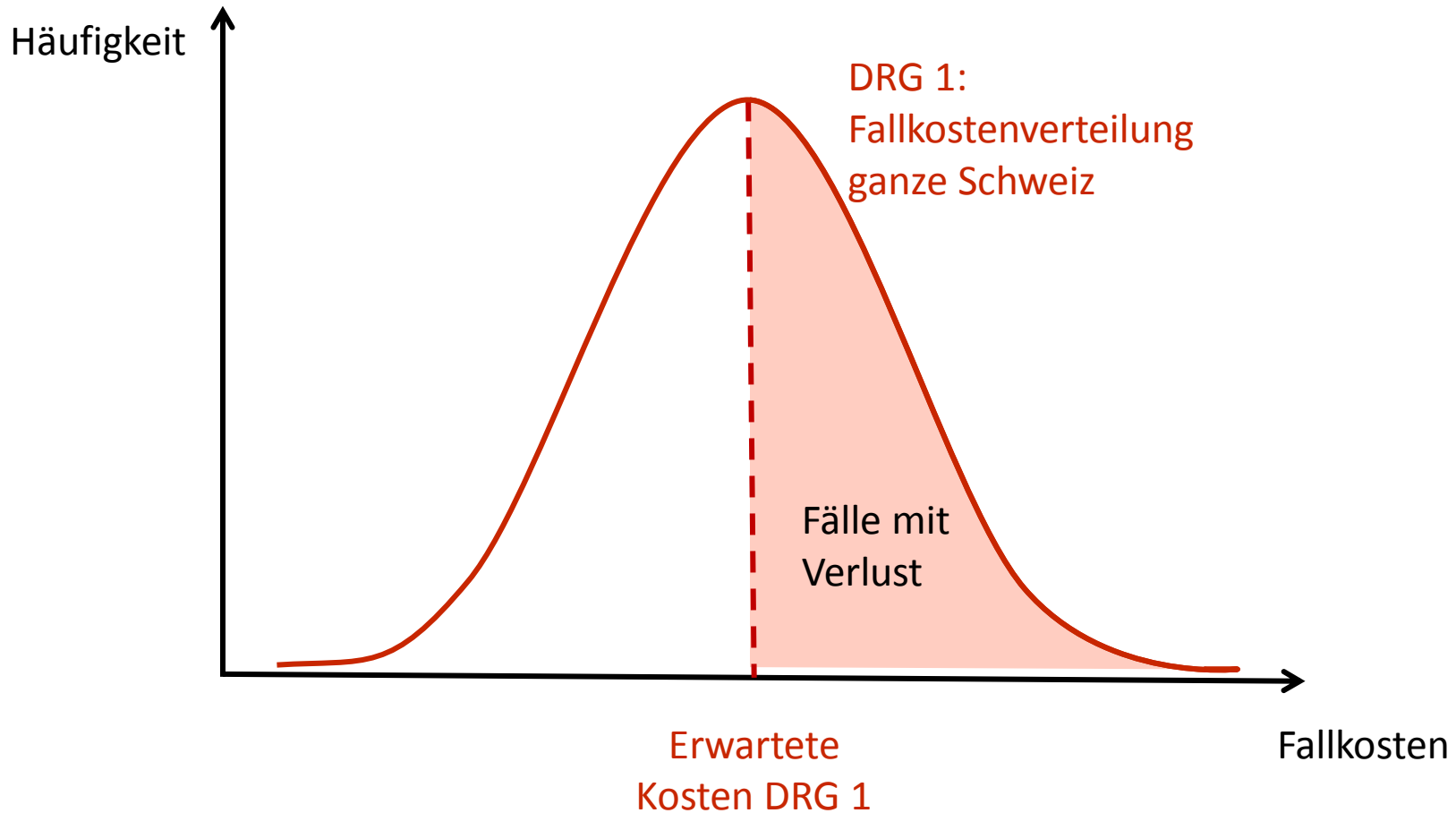
# Vergütung von Fallnormkosten anstatt Fallkosten

Unsichere Behandlungskosten bergen ein operatives Risiko



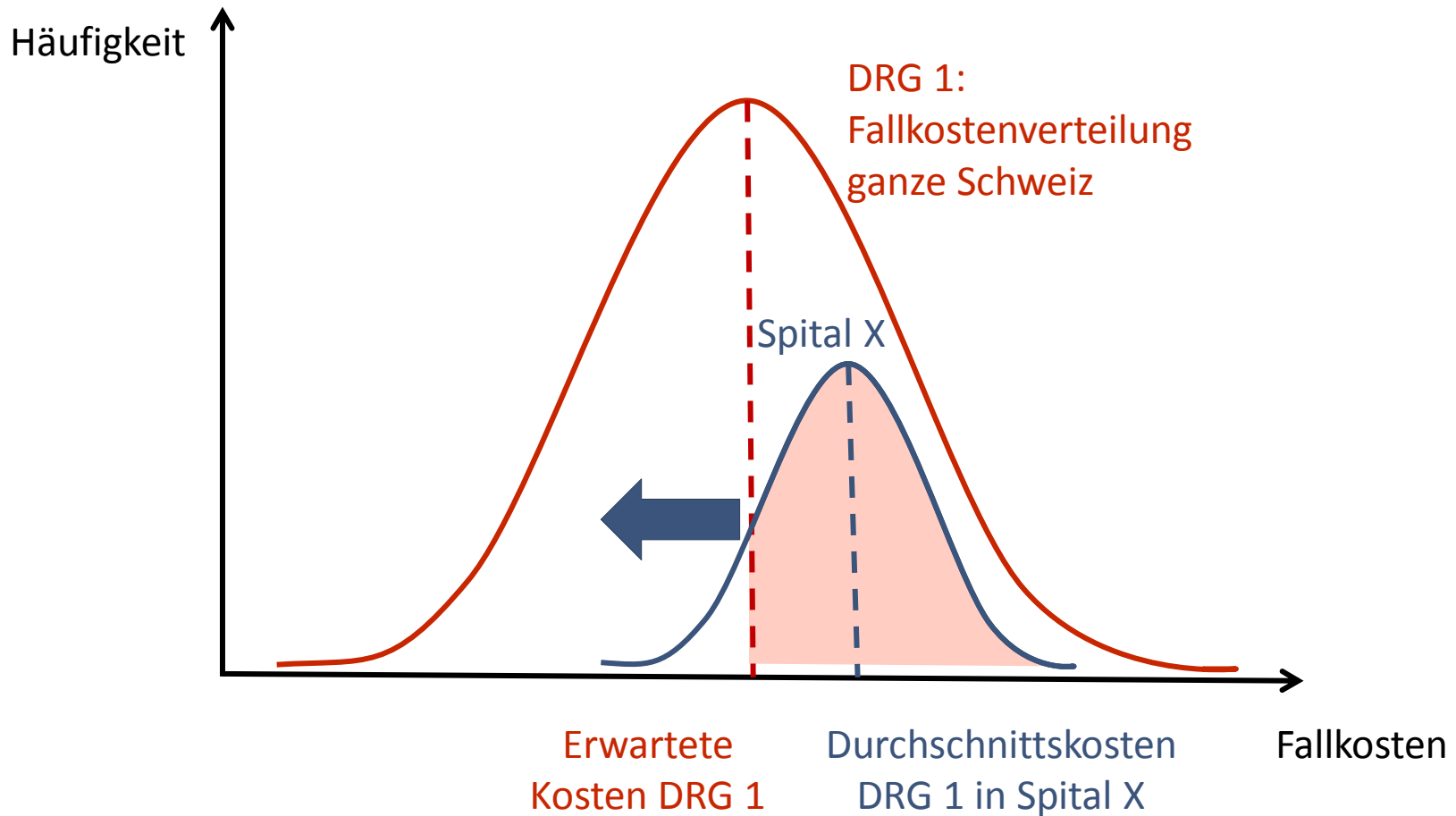
# Vergütung von Fallnormkosten anstatt Fallkosten

Unsichere Behandlungskosten bergen ein operatives Risiko



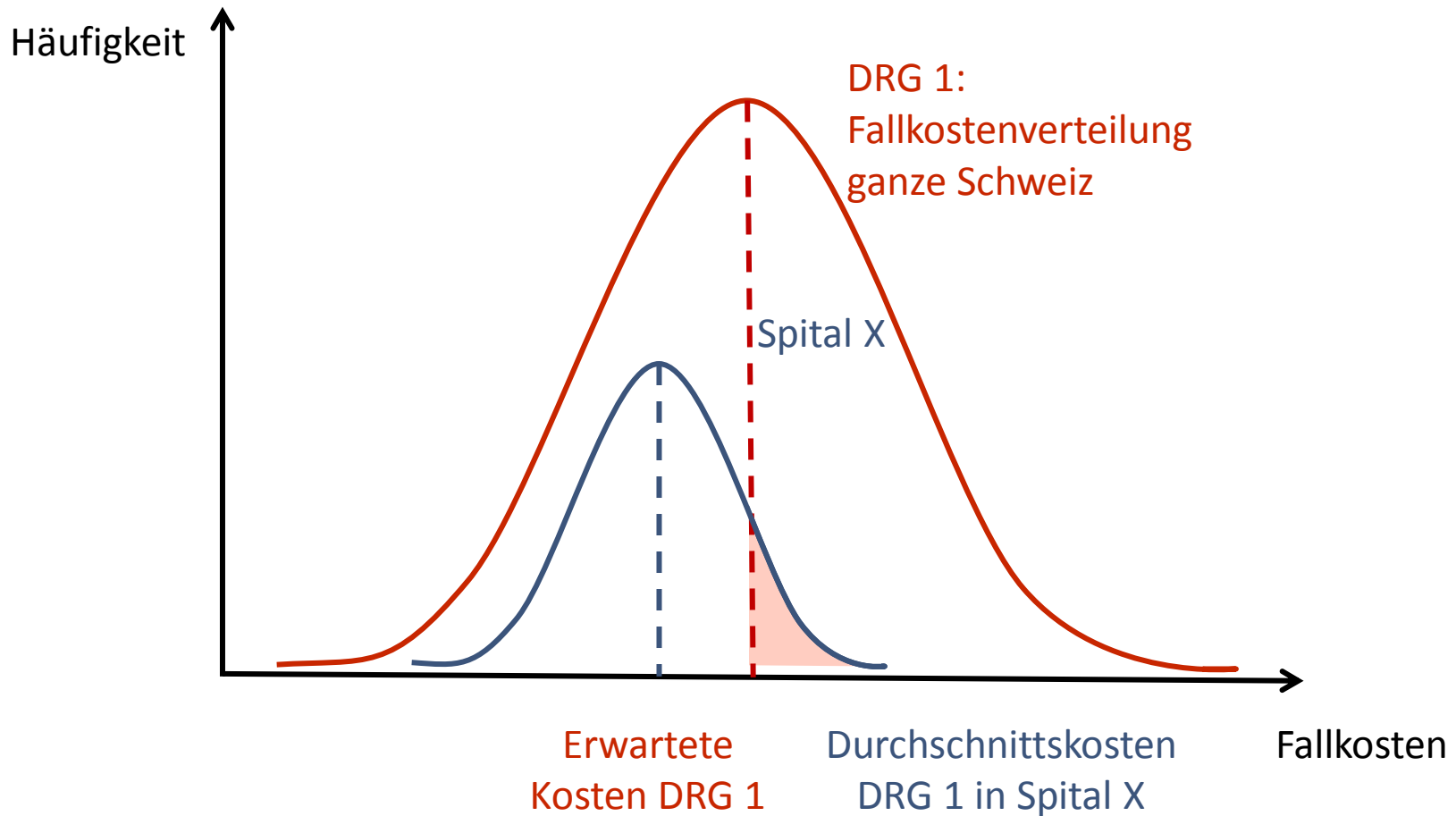
# Unternehmerische Reaktion des Spitals

Verbesserung der Kostenstruktur bringt Gewinne bzw. reduziert Verluste



# Unternehmerische Reaktion des Spitals

Verbesserung der Kostenstruktur bringt Gewinne bzw. reduziert Verluste



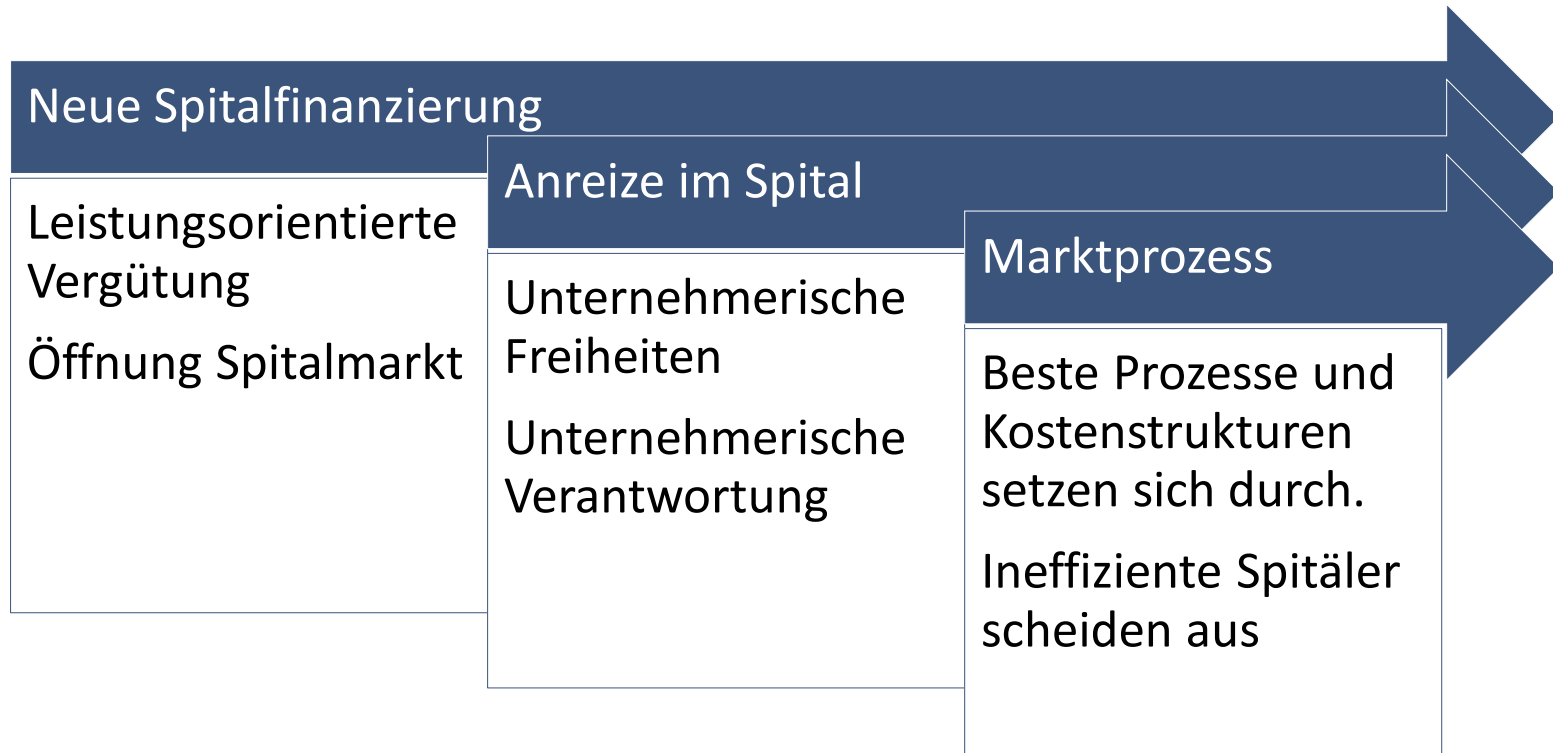
# Unternehmerische Strategien

Unter Kostenrisiken werden die Spitäler anfangen, ihr Leistungsangebot und die Kosten zu optimieren

- Optimierung der variablen Kosten
  - Verbesserung der Effizienz durch betriebliche Massnahmen
  - Varianzreduktion in den Kosten , z. B. durch Prozessstandardisierungen oder Erhöhung der Fallzahlen
  - Transfers von komplizierten Fällen zu spezialisierten Kliniken
  - Spezialisierung auf profitable Leistungen
  
- Optimierung der Fixkosten
  - Nachfragemanagement
  - Kapazitätsmanagement
  
- Verbesserung der Vergütung
  - Erzielen von höheren Preisen und Zusatzvergütungen



# Die besten Spitäler sollten sich durchsetzen



**Soviel zur Theorie!**

# Die Praxis sieht anders aus

Es bestehen Probleme

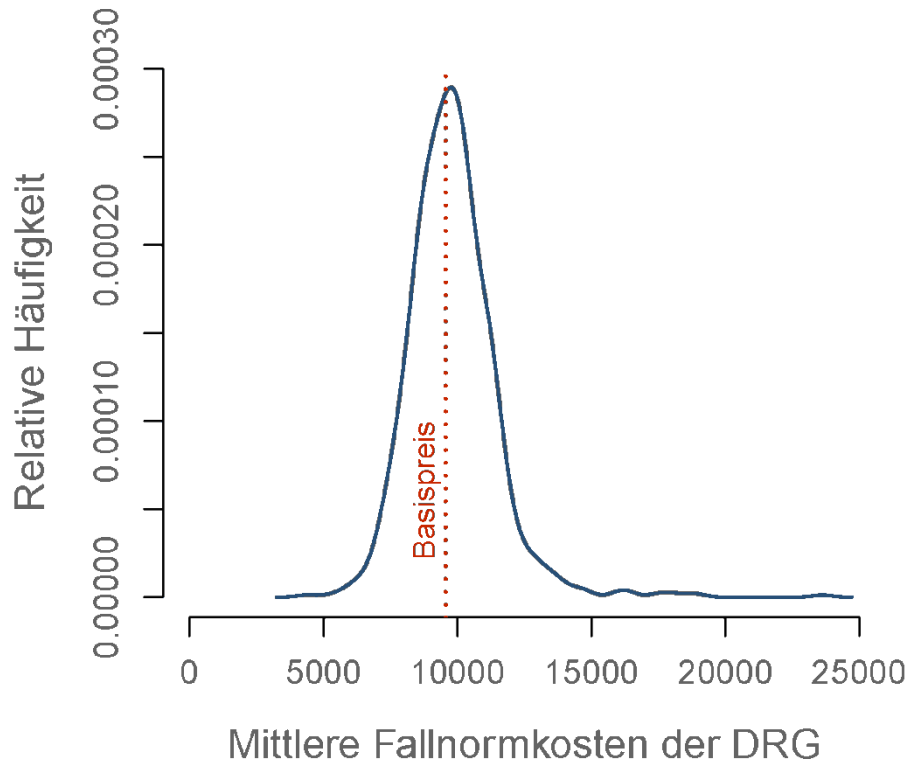
durch Fehler im  
DRG-System

durch  
unterschiedliche  
kantonale  
Regulierungen

# Fehler im DRG-System

Vergleichbarkeit der Leistungen **über** die DRGs ist nicht gegeben  
Rosinenpicken kann sich lohnen

Fallnormkosten sollten in jedem DRG gleich sein, ansonsten ist die Standardisierbarkeit der Leistungen nicht gegeben und es gibt systematische Gewinne und Verluste

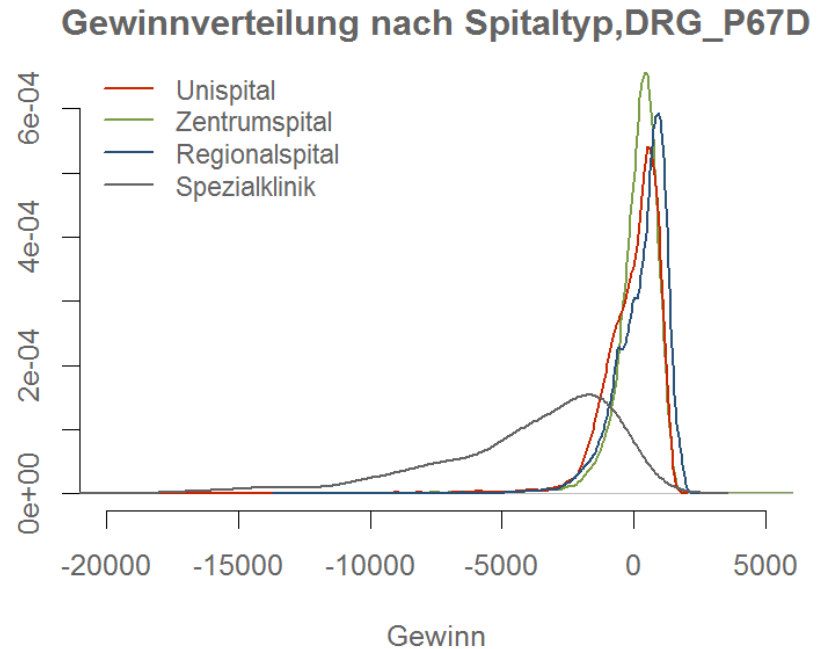
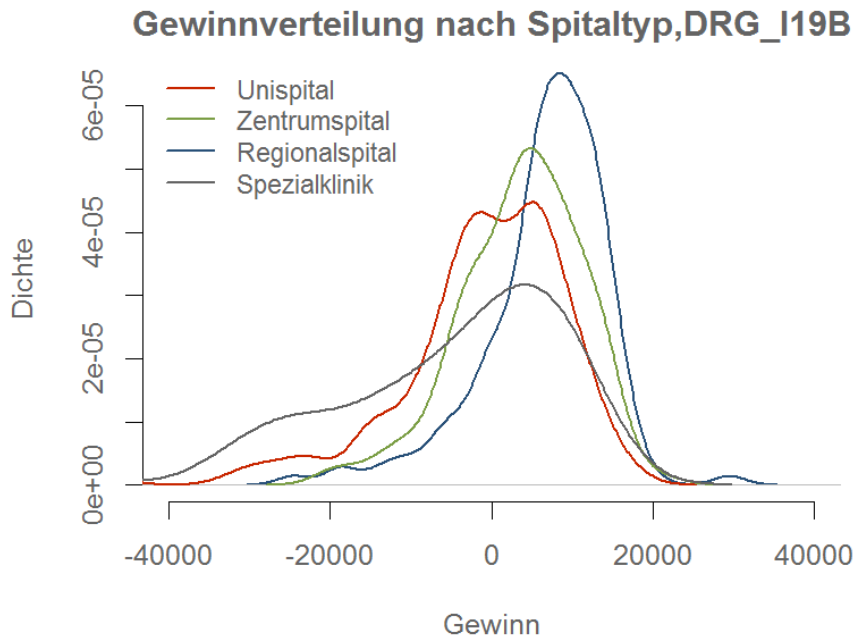


Quelle: Polynomics

# Fehler im DRG-System

Vergleichbarkeit der Leistungen **innerhalb** der DRGs ist nicht gegeben  
Patientenselektion kann sich lohnen

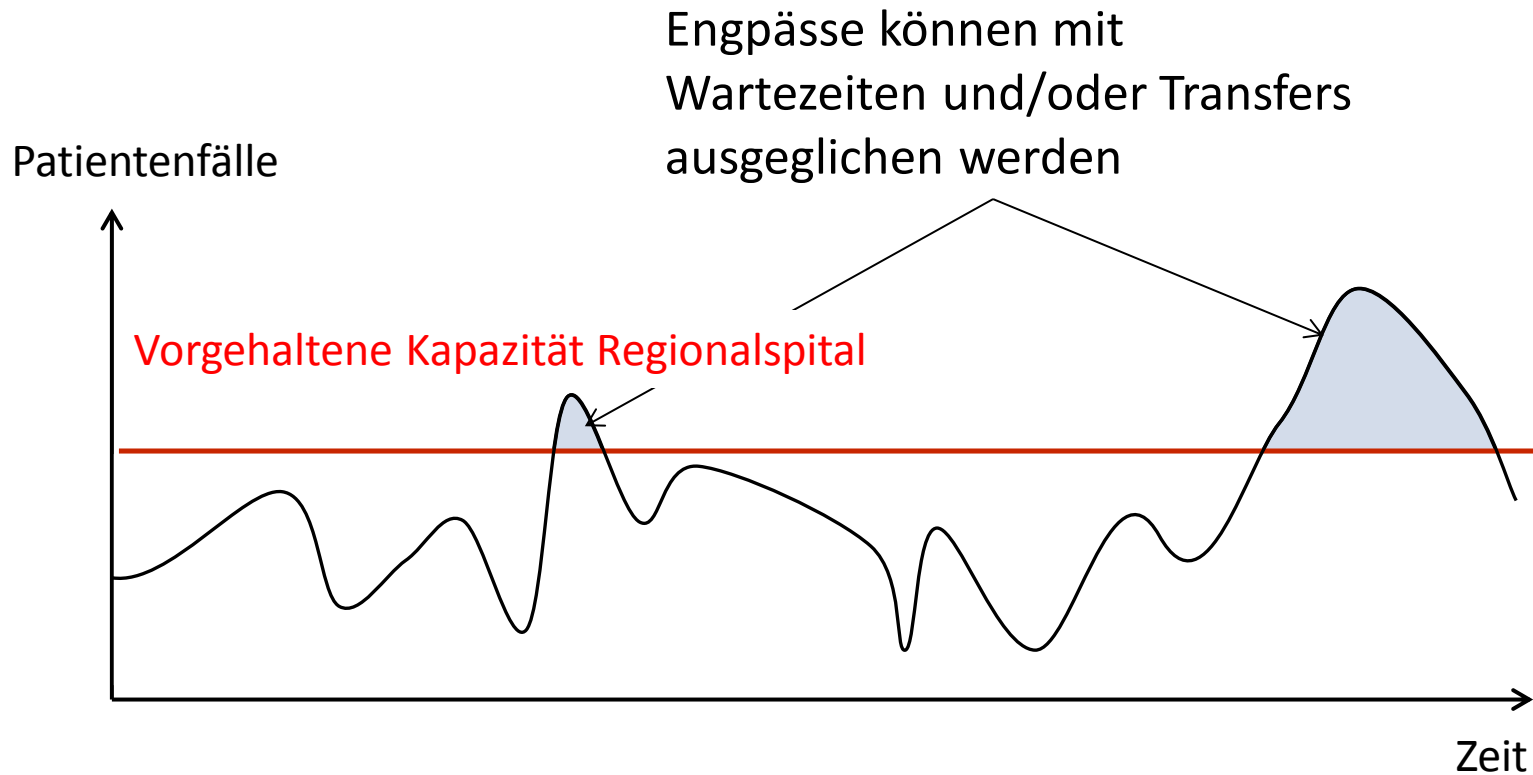
Spitäler am Ende der Versorgungskette erhalten komplexere Fälle der vorgelagerten Spitäler



Quelle: Polynomics

# Kapazitätsvorhaltung verursacht Kosten

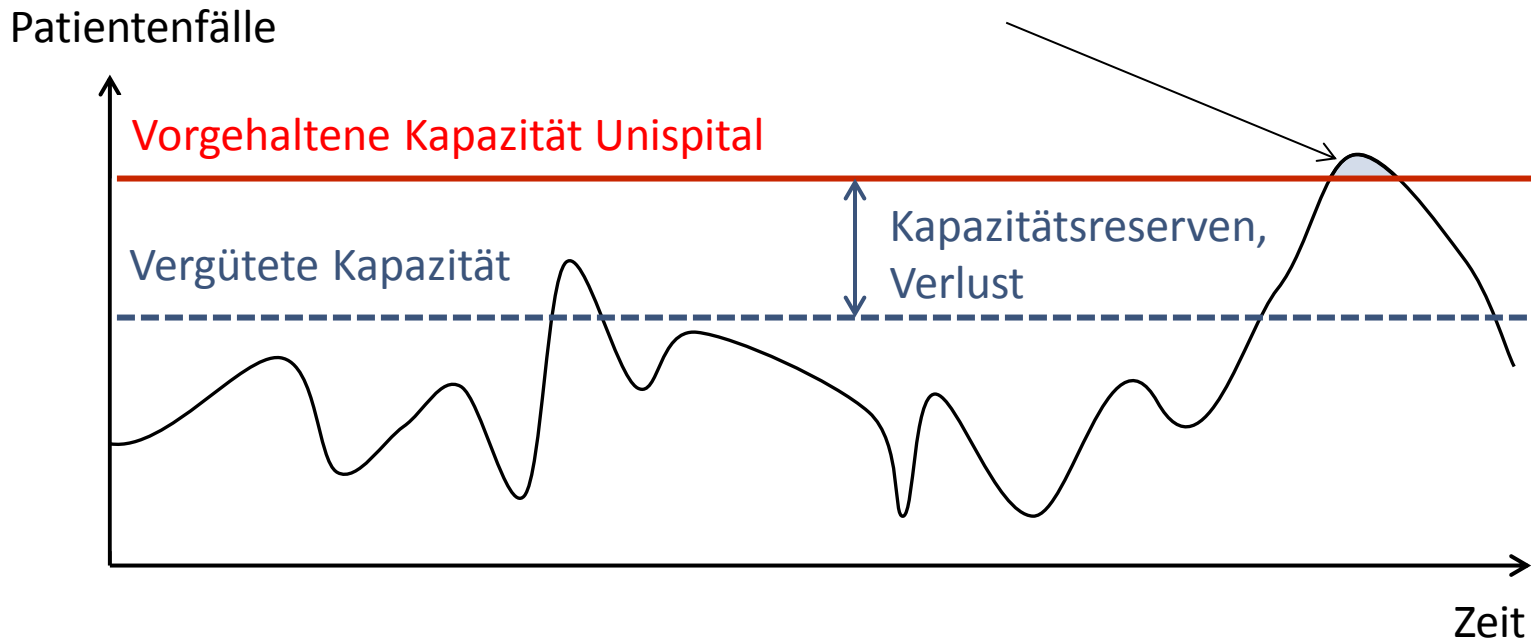
Spitäler am Ende der Versorgungskette müssen höhere Kapazitäten vorhalten



# Kapazitätsvorhaltung verursacht Kosten

Spitäler am Ende der Versorgungskette müssen höhere Kapazitäten vorhalten

Der Leistungsauftrag lässt keine Kapazitätsengpässe zu

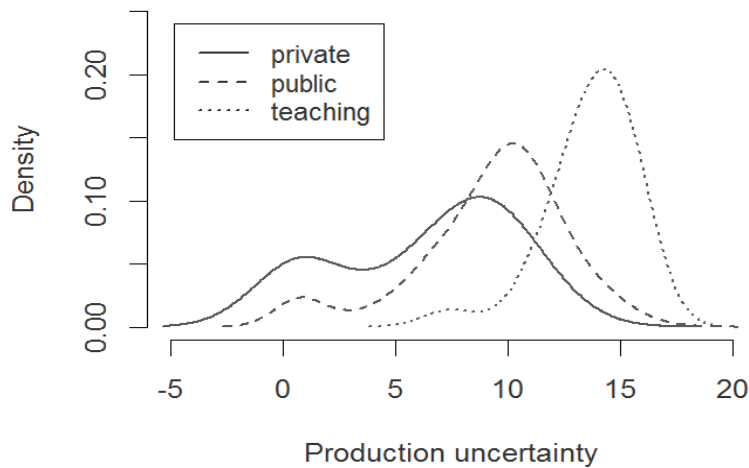


# Nachfrageunsicherheit nach Spitaltyp

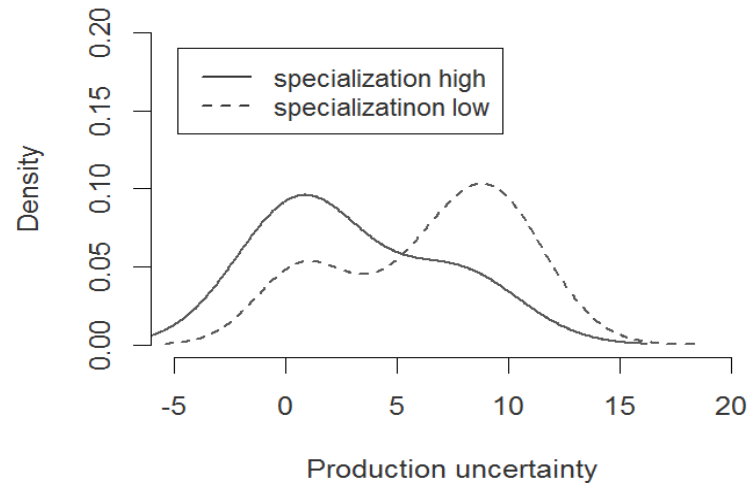
Optimierung der Kapazitätsreserven führt zu einer Verschiebung der Nachfrageunsicherheit zu nachgelagerten Spitälern

## Log-Kernel-Density of Production Uncertainty for Different Hospital Types

Panel A: Hospital types



Panel B: Private hospitals

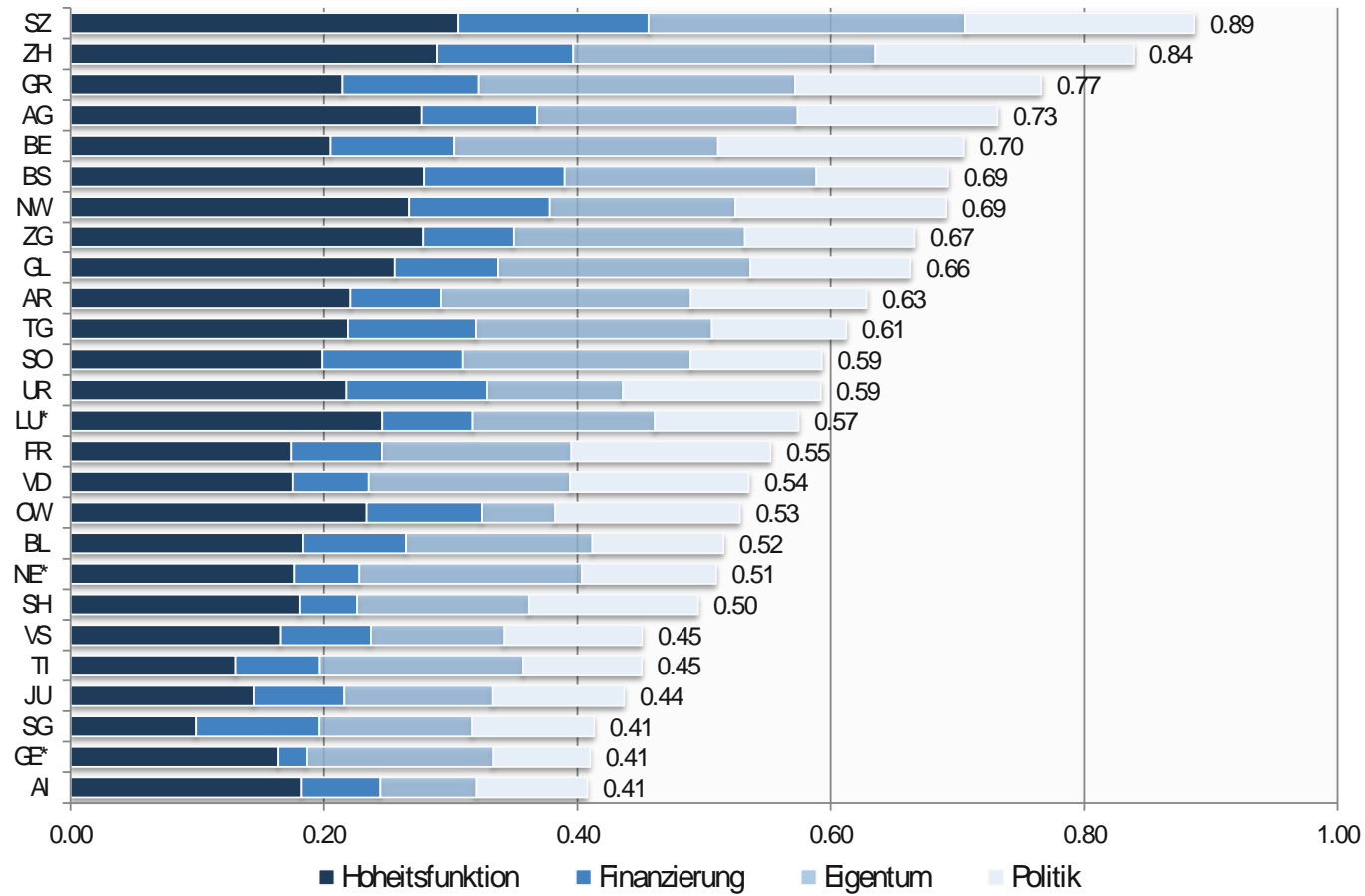


Quelle: Polynomics

# Unterschiedliche kantonale Regulierungen

Mehrfachrolle der Kantone schafft ungleich lange Spiesse im Wettbewerb  
Lobbying kann sich lohnen

Wettbewerbsfreundlichkeit der kantonalen Spitalregulierung, 2012



\* Ergebnisse konnten nicht mit Kantonsvertretern überprüft werden

Quelle: Widmer/Telser (2013), Die Spitalversorgung im Spannungsfeld der kantonalen Spitalpolitik.



# Systemprobleme führen zu ungewollten Resultaten

## Der Marktprozess belohnt nicht zwingend die effizienten Spitäler

- Spezialisierung auf profitable Leistungen
  - Systematische Abweichungen in den Fallnormkosten zwischen DRGs geht zu Lasten der nachgelagerten Spitäler
- Transfers von komplizierten Fällen zu spezialisierten Kliniken
  - Fehlende Standardisierung durch DRGs geht zu Lasten der nachgelagerten Spitäler
- Kapazitätsmanagement
  - Notwendige höhere Kapazitäten der nachgelagerten Spitäler werden unter Umständen nicht vergütet
- Erzielen von höheren Preisen und Zusatzvergütungen
  - Mehrfachrolle der Kantone begünstigt Lobbying statt Verhandlungen

# Unternehmerische Möglichkeiten nach Spitaltyp

Nachgelagerte Spitäler haben eingeschränkte Möglichkeiten

	Betriebliche Massnahmen	Prozessstandardisierungen	Patientenselektion	Leistungsselektion	Kapazitätsmanagement	Höhere Preise/Zusatzfinanzierung
Privatspitäler	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Regionalspitäler	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Zentrums spitäler	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Unispitäler	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

# Wie unternehmerisch müssen Spitäler wirklich werden?

Alle Spitäler sollten!

- Ein Ziel der neuen Spitalfinanzierung

Gewisse Spitäler müssen nicht!

- Schutz durch Kantone immer noch verbreitet

Gewisse Spitäler können nicht!

- Benachteiligung nachgelagerter Spitäler durch Systemschwächen



Gewinner und Verlierer unabhängig vom unternehmerischen Handeln



## Herzlichen Dank

Weiter Informationen finden Sie unter: [www.polynomics.ch](http://www.polynomics.ch)

Polynomics AG  
Baslerstrasse 44  
CH-4600 Olten

Telefon +41 (0)62 205 15 70  
[polynomics@polynomics.ch](mailto:polynomics@polynomics.ch)

