School of
Management and Law

Qualität als ein Business Case im Spital?

Akademische Denkanstösse aus dem WIG



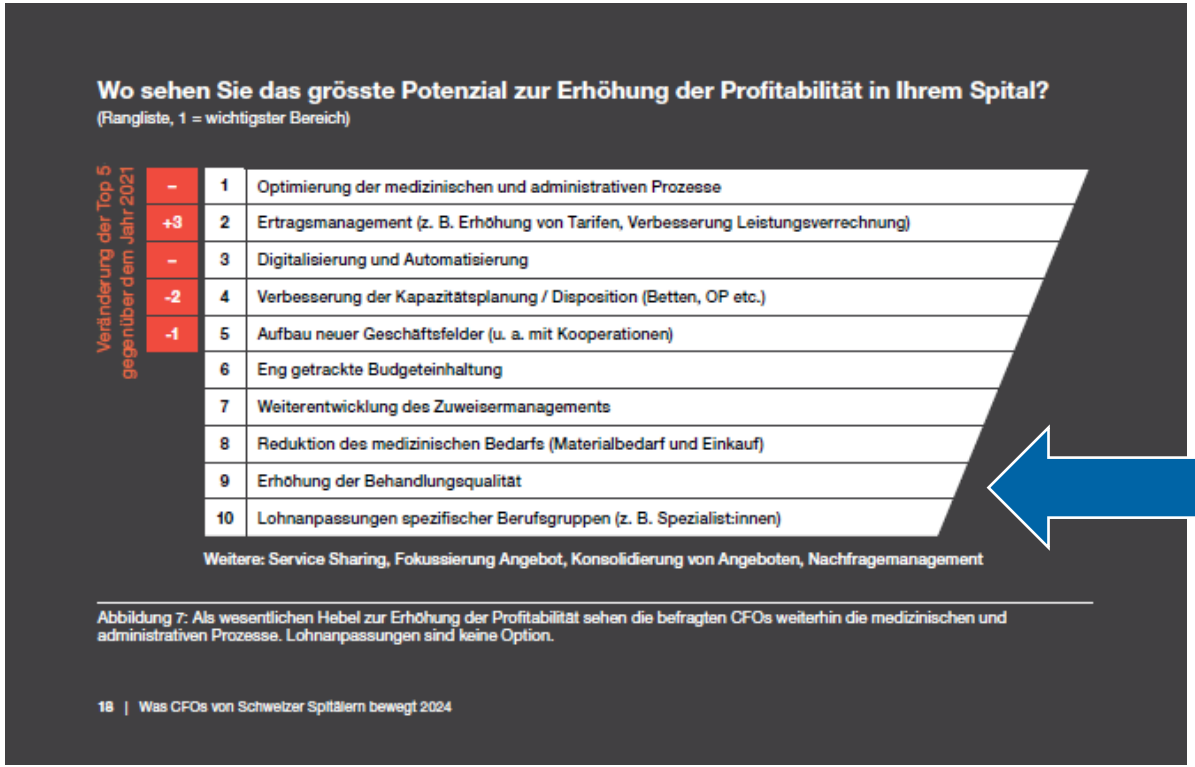
By Florian Liberatore
Florian.liberatore@zhaw.ch

AACSB ACCREDITED
EQUIS ACCREDITED
ASSOCIATION OF MBAS ACCREDITED

Was meint das Plenum?

«Ist Behandlungsqualität ein zentraler Erfolgsfaktor für den finanziellen Erfolg eines Spitals?»

Welchen Stellenwert hat Qualität aus CFO Sicht eines Spitals?



Wo sehen Sie das grösste Potenzial zur Erhöhung der Profitabilität in Ihrem Spital?
(Rangliste, 1 = wichtigster Bereich)

Veränderung der Top 5 gegenüber dem Jahr 2021		
–	1	Optimierung der medizinischen und administrativen Prozesse
+3	2	Ertragsmanagement (z. B. Erhöhung von Tarifen, Verbesserung Leistungsverrechnung)
–	3	Digitalisierung und Automatisierung
-2	4	Verbesserung der Kapazitätsplanung / Disposition (Betten, OP etc.)
-1	5	Aufbau neuer Geschäftsfelder (u. a. mit Kooperationen)
	6	Eng getrackte Budgeteinhaltung
	7	Weiterentwicklung des Zuweisermanagements
	8	Reduktion des medizinischen Bedarfs (Materialbedarf und Einkauf)
	9	Erhöhung der Behandlungsqualität
	10	Lohnanpassungen spezifischer Berufsgruppen (z. B. Spezialist:innen)

Weitere: Service Sharing, Fokussierung Angebot, Konsolidierung von Angeboten, Nachfragemanagement

Abbildung 7: Als wesentlichen Hebel zur Erhöhung der Profitabilität sehen die befragten CFOs weiterhin die medizinischen und administrativen Prozesse. Lohnanpassungen sind keine Option.

18 | Was CFOs von Schweizer Spitälern bewegt 2024

Was!
… nur 9. Platz? 😮

Qualität ist

…kein direktes Ziel

…sondern Mittel zum Zweck,
um das Finanzziel zu erreichen

Und wo setzt Qualität als Erfolgfaktor an?

Wenig Einfluss in aktuellen Tarifsystemen

Absolute Kosten vs. Kosten/Fall

$$Gewinn = Preis\ x\ Menge\ - Kosten$$

Verweildauern
Fallzahlen

Qualität hat…

…also Potential als finanzieller Erfolgsfaktor

Warum ist Qualität als Erfolgsfaktor dennoch so tricky für Spitäler?

– weil Qualität nicht so **SMART** ist

SMART Kriterien

Specific

Ziel präzise, eindeutig

Measurable

Messbar

Achievable

Von jemand verantwortet und kann erreicht werden

Relevant

Wichtig für das Unternehmens-ziel

Time-bound

In definierten Zeitraum erreichbar

Machen wir mal die Probe – bei Kosten ist es einfach

Specific	**M**easurable	**A**chievable	**R**elevant	**T**ime-bound
Ziel präzise, eindeutig	Messbar	Von jemand verantwortet und kann erreicht werden	Wichtig für das Unternehmens-ziel	In definierten Zeitraum erreichbar
10 % weniger Kosten dieses Jahr	Kostenbudget gesprengt oder nicht	Na klar - Budget-verantwortlicher	Ich sag nur Kosten	Kosten einsparen geht schnell

…und bei Qualität?

Specific	**M**easurable	**A**chievable	**R**elevant	**T**ime-bound
Ziel präzise, eindeutig	Messbar	Von jemand verantwortet und kann erreicht werden	Wichtig für das Unternehmens-ziel	In definierten Zeitraum erreichbar
Was ist die «ideale» Qualität?	Über Qualitäts-indikatoren	Verantwortungs-diffusion (IPZ, Rolle QM)	Nach Budgetlogik eher untergeordnet	Kultur-veränderung, PDCA, systemisch
eher relativ über Benchmarks	Kalkulation indirekter Effekte auf Erlöse und Kosten schwierig			

Warum mehr Fokus auf Qualität als Erfolgsfaktor für ein Spital trotzdem ganz gut sein könnte

Warum mehr Fokus auf Qualität als Erfolgsfaktor für ein Spital trotzdem ganz gut sein könnte

1. Es gibt positiv verstärkende Wechselwirkungen zu anderen finanzrelevanten Grössen wie Fallzahlen, Kosten und Marktattraktivität

2. Kostenoptimierung/Effizienzsteigerung funktioniert nicht ohne ein Qualitätsniveau zu definieren

und 3. der regulatorische Druck wird stärker:

Qualitätsverträge: Verpflichtung zu Qualitätsentwicklung
Qualitätstransparenz: Nationale Qualitäts-Monitorings, Kantonale Qualitätsprogramme
Tarifsysteme: Pilotversuche mit qualitätsabhängigen Vergütungen

Mein Fazit

Fazit

Investitionen beim Erfolgsfaktor Qualität

- bieten als systemischer Ansatz Renditepotentiale abseits klassischer Kostenreduktionprogramme

- bergen ein Investitionsrisiko, da sie mittelfristig wirken

- haben positive verstärkende Effekte auf die Lösung anderer Herausforderungen (Fachkräftemangel, Marktanteile, Kapazitätsauslastung)

Vielen Dank.

