



Neue Zürcher Zeitung

archiv.nzz.ch

Das Zeitungsarchiv der NZZ seit 1780

Herzlich willkommen im NZZ Archiv

Die von Ihnen bestellte Seite aus dem NZZ Archiv im PDF-Format:

Neue Zürcher Zeitung vom 11.07.1995 Seite 13

NZZ_19950711_13.pdf

Nutzungsbedingungen und Datenschutzerklärung:
archiv.nzz.ch/agb

Antworten auf häufig gestellte Fragen:
archiv.nzz.ch/faq

Kontakt:
leserservice@nzz.ch

Effizienzsteigerung und Leistungserweiterung Zukunftsperspektiven der Krankenkassen

Stephan Hill, Bern

Im folgenden Beitrag fasst der Autor die wichtigsten Ergebnisse einer Delphi-Expertenbefragung der ATAG Ernst & Young zur Zukunft des schweizerischen Gesundheitswesens zusammen (vgl. NZZ vom 23. Juni 1995). Er interpretiert als Gesundheitsökonom und ehemaliger Direktor der Krankenkasse KPT die Ergebnisse im Bereich Krankenversicherung und geht auf die Hintergründe und Perspektiven des aktuellen Strukturwandels in dieser Branche ein.

Die Expertenbefragung der ATAG Ernst & Young zum Gesundheitswesen wurde kurz vor der Abstimmung über das neue Krankenversicherungsgesetz (KVG) durchgeführt. Das neue Gesetz bietet für die Krankenversicherung neue Möglichkeiten. Einerseits wird die obligatorische Grundversicherung im Leistungsumfang ausgebaut und stärker als heute vom Staat geregelt. Andererseits können Krankenkassen die Zusatzversicherungen freier gestalten und mit dem Umlage- oder Kapitaldeckungsverfahren finanzieren. Krankenkassen haben künftig die Möglichkeit, neben dem Verein und der Stiftung u. a. auch die Rechtsform der Aktiengesellschaft zu wählen. Für die Grund- und Zusatzversicherungen werden zudem zwei verschiedene Aufsichtsbehörden, nämlich das Bundesamt für Sozialversicherungen (BSV) und das Bundesamt für Privatversicherungswesen (BPV), verantwortlich sein. Die neue gesetzliche Ausgangslage erweitert den Gestaltungsspielraum und -bedarf der Krankenkassen.

Die Experten der Delphi-Befragung der ATAG gehen davon aus, dass sich die Anzahl der Krankenkassen per 1999 auf 100 und im Jahr 2005 auf 50 belaufen wird. Die neueste verfügbare Statistik zählte Anfang 1995 166 Krankenkassen. Mit der neuen gesetzlichen Grundlage wird die Tätigkeit der Krankenkassen deutlich komplexer. Zwar können die Krankenkassen Zusatzversicherungen wie bisher im Umlageverfahren betreiben. Es ist jedoch anzunehmen, dass dies nur Krankenkassen mit kleinen Marktanteilen tun werden. Deshalb ist davon auszugehen, dass bereits bis zum 1. Januar 1997, dem spätesten Termin für die Unterstellung der Zusatzversicherungen unter die Aufsicht des BPV, eine beschleunigte Konsolidierung auf 80 (1999) bzw. 40 (2005) Krankenkassen stattfinden wird.

Mehr Wettbewerb

Insgesamt ist eine markante Zunahme des Wettbewerbes im Krankenversicherungsmarkt zu erwarten. Diese wird aber nicht primär von der Privatsektoren und ausländischen Versicherern ausgehen, sondern von den Krankenkassen selber. Das heisst, die aktivierten Marktkräfte werden zugunsten der Versicherten zu einem differenzierten Angebot in Bezug auf die gebotenen Leistungen wie auch Prämien führen. Trotz eingeschränkter Wettbewerbsmöglichkeiten auf der Leistungsseite durch das neue KVG wird die Konkurrenz auch in der Grundversicherung zunehmen und sich auf neue Versicherungsmodelle und die Preise konzentrieren. Dabei werden neue Angebote mit eingeschränkter Wahlfreiheit (HMO und Hausarztmodelle) für die Versicherten bei entsprechenden Prämienvergünstigungen die wichtigste Veränderung sein. Diese Versicherungsmodelle werden auf Grund des Prämien-drucks durch das neue KVG in den nächsten Jahren deutlich an Bedeutung gewinnen. Der verstärkte Wettbewerb wird mit der Zeit auch dazu führen, dass die Qualität der eigenen Dienstleistungen der Krankenversicherer und diejenige der Leistungserbringer stark an Bedeutung gewinnen werden. Die Qualität wird vermehrt zu einem Merkmal der Differenzierung zwischen den Krankenkassen und ihren Leistungsangeboten. Insgesamt können die Versicherten in jeder Hinsicht aus diesem verstärkten Wettbewerb Nutzen ziehen. Allerdings heisst das nicht, dass es überall zu einer Dämpfung der Kostensteigerungen kommen wird. Denn es gibt auch Bedürfnisse der Versicherten nach erweiterten und neuen Leistungen, die mit höheren Kosten verbunden sein können. So sind verbesserte Diagnose- und Therapiemöglichkeiten heute mehrheitlich erwünscht.

Das gegenwärtige Erstarren der Marktkräfte im Gesundheitswesen wird somit einerseits zu einem effizienteren Mitteleinsatz und zu freiwilligen Einschränkungen der Versicherten bei der Inanspruchnahme von Ressourcen führen. Andererseits aber werden auch neue, mit zusätzlichen Kosten verbundene Leistungen und Versicherungs- oder Dienstleistungspakete der Krankenkassen ihre Kunden finden, wodurch es zu Kostensteigerungen kommen kann. Damit ist es möglich, dass der Markt sowohl zu effizienterer Leistungserbringung und Leistungsverzicht als auch gleichzeitig zu Kostensteigerungen für Zusatzleistungen führt. Kritiker eines freieren Marktes im Gesundheitswesen werden künftige Kostensteigerungen als Marktversagen brandmarken. Ich betrachte das nicht als negativ, falls die Präferenzen der Kunden unter den neuen Verhältnissen besser berücksichtigt werden.

Künftige Führungsrolle

Die Krankenkassen stellen heute eine Branche dar, die soeben erwacht ist. Die bisherige stark verwaltungsgeprägte Tätigkeit wird fundamental hinterfragt. Die Stakeholders der Krankenkassen (Anspruchsgruppen wie Kunden, private und öffentliche Leistungserbringer, Medien, politischer Prozess usw.) erwarten ein neues Verhalten und neue Leistungen von den Krankenkassen. Auf Grund des neuen KVG ist davon auszugehen, dass die Krankenkassen als Direktzähler

im schweizerischen Gesundheitswesen deutlich an Bedeutung gewinnen werden. Die folgenden Faktoren tragen dazu bei: der Leistungsausbau der Grundversicherung durch das neue KVG, der Wegfall der Bundessubventionen an die Krankenkassen (statt dessen wird eine Minderheit der Bevölkerung direkt Subventionen erhalten) und die Reduktion der Subventionierung der allgemeinen Abteilungen der öffentlichen Spitäler durch die Kantone. Zum erwarteten neuen Verhalten der Krankenkassen gehört sicherlich die Übernahme einer Führungsrolle in der Bekämpfung der im schweizerischen Gesundheitswesen nach wie vor vorhandenen ineffizienten Leistungserbringung und der schlechten Ressourcenallokation. Beim letzteren Punkt gilt es zudem, das heute in verschiedenen Bereichen (z. B. Spitalplanungen) vorherrschende Politikversagen zu korrigieren. Die Krankenkassen sind sich mehr und mehr bewusst, dass ihre Existenzberechtigung zu hinterfragen ist, wenn sie diesem betriebswirtschaftlichen Leistungsauftrag nicht gerecht werden. Noch mehr staatliche Regulierung bis hin zur Verstaatlichung wäre die unerwünschte Folge.

Positiv ist in diesem Zusammenhang zu werten, dass auch Leistungserbringer wie Ärzte und Spitäler zum Teil zur gleichen Erkenntnis gelangen. Wenn sie ihrerseits nicht – dort wo dies möglich ist – zu einer effizienteren Leistungserbringung beitragen, riskieren auch sie noch mehr politischen Druck in Richtung staatlicher Eingriffe und Reglementierungen. Auf Grund dieser gemeinsamen Erkenntnis sehe ich die Chance, dass sich die Leistungserbringer und Krankenversicherer künftig mit dem gleichen Ziel partnerschaftlich finden. Dies bietet auch die Möglichkeit – neben der Entwicklung neuer Versicherungsmodelle –, die Gestaltung der gegenseitigen Geschäftsprozesse und ihr Ineinandergreifen zu optimieren (z. B. auch im direkten Datenaustausch im Gesundheitswesen). Nicht zuletzt vor der drängenden Frage der Qualitätssicherung im Gesundheitswesen ist dies sinnvoll.

Viele Krankenkassen beginnen die neue Ausgangslage zu realisieren und sich neu zu formieren und zu organisieren. Dabei ist erst ein Anfang gemacht, welcher derzeit zu einer Marktberingung und Strukturpassung führt und erste Anzeichen von Innovationen zeigt. Auf Grund obiger Aussagen ist erkennbar, wie stark die Anforderungen an das Management in den Krankenkassen steigen. Es wird ein jahrelanger interner und externer Transformationsprozess sein. Zusammenschlüsse grosser Kassen benötigen Zeit, wie dies in jeder anderen Branche auch der Fall ist. Erschwerend kommt im Gesundheitswesen hinzu, dass es nicht viele Entscheidungsträger gibt, die genügend Erfahrungen mit marktwirtschaftlichen Wettbewerbsverhältnissen haben. Dies gilt sowohl für die Krankenkassen als auch für ihr Umfeld. So fällt bei der Durchsicht der Kommentare der Experten aus dem Gesundheitswesen bei vielen Fragen auf, dass mehrheitlich kein grosses Verständnis für Marktprozesse und ein noch geringeres Vertrauen in einen verstärkten Markt im Gesundheitswesen als wirksamen Regulierungsmechanismus herrscht. Aus der Sicht der ökonomischen Theorie der Bürokratie ist dies – leider – verständlich.

Notwendige Strukturformen

Die Krankenversicherer werden ihre internen und externen Strukturen in den kommenden Jahren anpassen müssen, um diesen Wandel im Gesundheitswesen aktiv zu gestalten. So weisen nach wie vor die meisten Krankenkassen den Verein als Rechtsform auf. Die Vereinsseite wurde bei der Mehrheit der grösseren Krankenkassen in den letzten Jahren zugunsten einer betriebswirtschaftlichen Unternehmensführung eingeschränkt. Die Nachteile einer vereinsbetonten Führung sind vor allem darin zu sehen, dass die Entscheidungswege in der Regel zu lang und die Kompetenzen der operativen Führung im mittlerweile sehr dynamischen Umfeld zu gering sind. Zudem liegt das Risiko auf der Hand, dass z. T. auf der Ebene der Vereinsführung aus Eigeninteresse oder mangelnder fachlicher Kompetenz gegen die längerfristige Existenz der eigenen Unternehmung entschieden wird. Vor diesem Hintergrund ist zu erwarten, dass eine Mehrheit von Krankenkassen zunächst als Trägerin für die ausgelagerten Zusatzversicherungen die Form der Aktiengesellschaft wählen wird. In einer zweiten Phase werden auch die Rechtsformen der Krankenkassen modernisiert oder wird als Minimalvariante die Vereinsseite innerhalb der Firmen stark zurückgedrängt werden müssen.

Auf Grund des deutlich gestiegenen Führungsaufwands in den Krankenkassen ist es verständlich, wenn sich mehr und mehr Kooperationen bis hin zu Firmenzusammenschlüssen ergeben. Es ist zu hoffen, dass die Krankenkassen ihre Chancen wahrnehmen, sich erfolgreich zu Krankenversicherern als dynamischen Unternehmen zu entwickeln, die ihren Leistungsauftrag im Gesundheitswesen aktiv erfüllen.

Klimaforschung in polaren Regionen Die Rolle der Schweiz in der Polarforschung

«Die Polarforschung – vom Abenteuer zur öffentlichen Aufgabe» war das Thema eines öffentlichen Symposiums an der ETH in Zürich. Im Brennpunkt stand dabei die Bedeutung der Schweiz für die Polarforschung, welche bereits am Anfang dieses Jahrhunderts begonnen wurde und heute einen immer wichtigeren Stellenwert einnimmt.

Das Interesse der Schweiz an der Polarforschung begann kurz nach der Jahrhundertwende. Der Hauptimpuls kam von der alpinen Forschung, welche auch heute noch Gemeinsamkeiten mit der Polarforschung aufweist. Heute stehen in der schweizerischen Polarforschung vor allem die Klimaforschung und die Paläoklimaforschung im Vordergrund. Erkenntnisse der Schweizer Permafrostforschung (des Studiums auftauenden, bisher ständig gefrorenen Grundes) gewinnen ebenfalls zunehmend an Bedeutung. Das Know-how auf dem Gebiet der Vermessung, der Kartographie und der Fernerkundung ist nach wie vor gefragt. Das hauptsächliche Arbeitsgebiet der Schweizer Polarforschung sind Grönland, Spitzbergen und die Antarktis.

Die unerforschten Gebiete der polaren Regionen waren für die Menschen seit langem ein Geheimnis, das lockte, gelüftet zu werden. War es ursprünglich reiner Abenteuergeist, der zu Reisen in diese unwirtlichen Gebiete Anlass gab, haben sich in unserer modernen Zeit die Motive grundlegend verändert. Verschiedene Gründe wecken heute das Interesse an den Polargebieten.

Schlüssel für die Vergangenheit

Für Wissenschaftler sind Polarregionen der Schlüssel für die Vergangenheit. Die Polargebiete haben in den letzten Jahrzehnten für die Wissenschaft eine immer wichtigere Bedeutung erlangt. In den gewaltigen Eismassen liegen die Informationen für die Vergangenheit des Klimas gespeichert. Um den Einfluss des Menschen auf das heutige Klima genau zu kennen, ist es wichtig zu wissen, wie das Klima früher war, als es noch keine bedeutenden menschlichen Einflüsse gab. Einen bedeutenden Beitrag zur Polarforschung und zur Erforschung der Klimageschichte leistete die Schweiz mit dem Grönland-Eiskern-Projekt. Eine 3028 Meter tiefe Bohrung durch das Grönlandeis, welche 1992 abgeschlossen wurde, soll viele Geheimnisse des vergangenen Klimas lüften. Das Eis des Bohrkerns gibt Aufschluss über das Klima und die chemische Zusammensetzung der Atmosphäre im Verlauf von über 200 000 Jahren. Die Spurenstoffe der Atmosphäre werden (und wurden) von den fallenden Schneeflocken gesammelt und Schicht für Schicht «überin角度stapelt». Die Eiskerne werden im Physikalischen Institut in Bern analysiert.

In den Klimaszenarien für die Zukunft ist die grösste Unbekannte der Anstieg des Meeresspiegels durch das Abschmelzen des polaren Eisschildes. Deshalb sind folgende Fragen von grösstem Interesse: Gab es während der zurückverfolgbaren Klimageschichte Wärmeperioden mit wesentlich kleineren Eiskappen an den Polen? Seit wann ist die Eismasse mehr oder weniger stabil? Solche klimatischen Themen wurden am Symposium denn auch ausführlich erörtert. Prof. Atsumu Ohmura vom Geographischen Institut der ETH in Zürich erläuterte den Zusammenhang der Massenbilanzen der polaren Eismassen mit den Schwankungen des Meeresspiegels. Prof. Christian Schlüchter und Prof. Bernhard Stauffer von der Universität Bern gingen auf die verschiedenen Aspekte der Klimaforschungen in der Antarktis



Radio Sondierung an Bord des deutschen Forschungsschiffes «Polarstern» mit Hilfe eines Wetterballons im Atlantik. (Bild: Andreas Walker)

ein. Während der letzten 20 Jahre haben sich für die schweizerische Polarforschung vor allem die Universität Bern und die ETH Zürich als institutionelle Schwerpunkte für die Klimaforschung entwickelt.

Wirtschaftliche Aspekte der Polarforschung

In unserer modernen Zeit gewinnen auch wirtschaftliche Aspekte der Polargebiete mehr und mehr an Bedeutung. Martin Ghisler, Direktor des Geological Survey of Greenland, Kopenhagen, wies darauf hin, dass z. B. das Vorhandensein von Rohstoffen in Grönland auf breites Interesse stösst. In Grönland ist ein Abbau von Bodenschätzen relativ gut möglich und somit wirtschaftlich attraktiv. In der Antarktis vermutet man ebenfalls diverse Rohstoffquellen. Diese sind aber ungleich schwieriger zugänglich, als dies in Grönland der Fall ist.

Prof. Jean-Max Baumer, Präsident der Schweizerischen Kommission für Polarforschung, wies auf einen anderen Aspekt der Wirtschaftlichkeit der Polarforschung hin. Er plädierte für eine intensive Beteiligung der Schweiz an der Polarforschung (Unser Know-how in der Polarforschung gibt uns internationalen Stellenwert, da andere Länder auch an der Polarforschung interessiert sind. Somit sind diese Länder auch wieder interessiert an unserem Know-how. Für ein kleines und ressourcenarmes Land wie die Schweiz sind Tauschgüter von zentraler wirtschaftlicher Bedeutung. Das Know-how in der Polarforschung kann als solches Tauschgut angesehen werden.

Das Symposium wurde abgeschlossen durch einen sehr lebendigen Vortrag von Prof. Marcel de Quervain, welcher über 30 Jahre lang Direktor des Schnee- und Lawinenforschungsinstituts Weissfluhjoch-Davos war, über «Die schweizerischen Grönland-Expeditionen 1909 und 1912/13». Die gezeigten Schwarzweiss-Originalaufnahmen, die von seinem Vater stammten und handkoloriert waren, vermittelten eine reale Forschungsatmosphäre vom Anfang des 20. Jahrhunderts.

Andreas Walker

Anzeige

REX558 228H

Bestellen Sie unsere Publikation

Checklisten zur Vierten und Siebenten EU-Richtlinie

deutsch französisch englisch

Name und Adresse _____

Bitte in Blockschrift

STG-Coopers & Lybrand

Schweizerische Treuhändergesellschaft
Coopers & Lybrand AG, z. H. SGL,
Postfach, 4002 Basel, Fax 061 277 57 20