

Spitalbau-Projekte durch wirkungsvolle Bauherren-Beratung optimieren

Drees & Sommer: Spitäler der Zukunft

Wo viel gebaut wird, kann viel Vorteilhaftes realisiert werden. Weil es jedoch auf diesem Weg viele Weichen zu stellen gibt, gilt es auch Risiken rechtzeitig zu erkennen und vom Beginn der Planung bis zum Betrieb alle relevanten Details zu beachten, um damit das Potenzial für eine erstklassige Nutzung zu schaffen. Wer falsch liegt, zahlt einen hohen Preis: Eine zu starre Planung, die nicht flexibel auf neue Anforderungen reagieren kann, wirkt sich über die gesamte kalkulatorische Abschreibungszeit von 33 Jahren negativ auf das Budget aus.

Im Rahmen des 10. Immohealthcare-Kongresses bot sich Gelegenheit, mit Verantwortlichen von Drees & Sommer, einem der grössten internationalen Beratungsunternehmen für den Bau- und Immobiliensektor, zu sprechen. Seit mehr als 45 Jahren begleitet Drees & Sommer private und öffentliche Bauherren sowie Investoren bei allen Fragen rund um Immobilien und Infrastruk-

tur. Von der ersten Beratung und Planung bis hin zur kosten-, termin- und qualitätsgerechten Umsetzung stehen die Ingenieure, Berater, Architekten und Betriebswirte den Auftraggebern mit Rat und Tat zur Seite.

Hochbau- und Infrastrukturprojekte aller Art und Grösse werden für nahezu alle Branchen von

der ersten Idee über die Planung und Realisierung bis zum Betrieb und einer möglichen Revitalisierung begleitet. 2800 Mitarbeitende setzten 2017 konsolidiert 438 Mio. Franken um. Der Hauptsitz des Unternehmens befindet sich in Stuttgart, in der Schweiz arbeiten 200 Spezialisten an den Standorten Zürich, Basel, Bern und Lausanne. Ihre Kompetenz sind diverse Spezial-

Grosszügig präsentiert sich das Neubauprojekt des Universitätsspitals Basel. Die Spezialisten von Drees & Sommer begleiten den Bauprozess und haben ihre Expertise für effiziente Prozesse eingebracht.



gebiete, die insbesondere für das Gesundheitswesen von grossem Interesse sind.

Das Gesundheitswesen selbst und vor allem die Spitäler stehen mitten im Umbruch: Ein enormer Kosten- und Wettbewerbsdruck zwingt sie zum Sparen, während der Wettbewerb um die Patienten gleichzeitig höhere Ansprüche an Ästhetik, Architektur und Bauökologie generiert. Um alles auf einen Nenner zu bringen, benötigen Spitalbetreiber erfahrene Fachleute, die sich nicht nur mit Bauprozessen, sondern auch mit den Bedarfen der Branche auskennen.

Drees & Sommer begleitet derzeit Spitalprojekte wie das UniversitätsSpital Zürich (Kernareal Berthold und Gesundheitszentrum «The Circle» am Flughafen), das Universitätsspital Basel (Klinikum 2), das Inselspital Bern (Masterplan 2015 und Arbeitsplatzkonzept), das Felix Platter-Spital Basel (Neubau) und die «Trockenübung» Bezug Bettenhaus des Triemli Spitals Zürich. – Wir trafen in Fribourg Rainer Preisshofen, Geschäftsführer und Associate Partner der Drees & Sommer Schweiz AG und Florian Schrenk, Senior Projektpartner der Drees & Sommer Schweiz AG, spezialisiert auf Spitalbau und Pharma/Medizinaltechnik, die unsere Fragen beantworteten.

Neu bauen heisst Chancen nutzen und dabei die Basis zu schaffen, um bestehende Prozesse zu verbessern. Geschieht das in ausreichendem Masse in den Schweizer Spitälern?

Rainer Preisshofen: Die Prozesse in einem Spital sind naturgemäss komplex und auch sehr aufwändig. Zahlreiche Organisationen innerhalb der Häuser befinden sich daher in stetem Wandel, denken wir nur an die Fortschritte in der Medizinaltechnik, die immer umfassendere Digitalisierung, die Notwendigkeit zur Vernetzung unterschiedlicher Akteure, den enormen Druck nach erhöhter Wirtschaftlichkeit und neue regulatorische Vorschriften wie das elektronische Patientendossier. Das belastet den laufenden Betrieb und führt in der Regel zu Unsicherheit, Mehraufwand und Verzögerungen bei Entscheidungen. Klare Prozesse, Zuständigkeiten, Kompetenzen und Verantwortung sind gefragt, neue Arbeits- wie Planungsmethoden stehen im Fokus: Lean Construction Management (LCM), Building Information Modeling (BIM), modulares und auch nachhaltiges Bauen, flexible Nutzung der Räume.

Florian Schrenk: Das Potenzial für Chancen wird nicht immer ausgeschöpft. Da stecken noch mehr Verbesserungen drin, z.B. durch Masterplanungen inklusive Potenzialanalyse und Erwei-



Dipl.-Ing. Rainer Preisshofen
Associate Partner und Geschäftsführer der Drees & Sommer Schweiz AG

«Ganzheitlich denken und handeln – the blue way.»

Nach Abschluss seines Studiums begann Rainer Preisshofen 1998 bei Drees & Sommer Stuttgart und wurde 2001 Projektpartner. 2000–2005 war er für den Neubau der Landesmesse Stuttgart mitverantwortlich. Zwischen 2006 und 2008 war Rainer Preisshofen Geschäftsführer der Drees & Sommer Gulf in Dubai, Vereinigte Arabische Emirate, und verantwortete den Neuaufbau der Niederlassung. Von 2012 bis Herbst 2013 leitete er die Abteilung Prime Buildings des Implemia-Konzerns in Zürich und war verantwortlich für den Ausbau der internationalen Hochbauaktivitäten mit Schwerpunkt Russland und Europa. Seit Herbst 2013 ist Rainer Preisshofen Associate Partner und Geschäftsführer der Drees & Sommer Schweiz AG. Zur Zeit ist er vor allem in den Projekten Inselspital Bern sowie den Universitätsspitalern Zürich und Basel tätig.

terungs- und Umnutzungsmöglichkeiten (ähnlich der Mehrfelderwirtschaft), flexible Bauten für den stetigen Wandel im Gesundheitsmarkt, ein exakteres Evaluieren und Abwägen von Investitions- zu den Betriebskosten sowie die Digitalisierung des zukünftigen Gebäudes und des Betriebs.

Rainer Preisshofen: Hier setzen wir mit unseren Dienstleistungen an. Wir stossen dabei auf grosses Interesse der Bauherren. Wir sehen auch mit Freude, dass viele davon – ich nenne nur schon die Universitätsspitäler in Basel, Bern und Zürich



Florian Schrenk,
dipl. Arch. FH/eMBA
Senior Projektpartner der Drees & Sommer Schweiz AG

«Planen und Bauen funktionieren nur im Team.»

Nach seiner Berufsausbildung studierte Florian Schrenk an der Fachhochschule Nordwestschweiz in Muttenz Architektur. Sein Wissen vertiefte er mit einem Nachdiplomstudium in Betriebswirtschaft (Executive Master of Business Administration). Bei Itten+Brechbühl war er als Planungs-, Projekt- und stv. Gesamtprojektleiter in grossen Medizinaltechnik- und Laborbauprojekten tätig. Im KS Baselland war er als stv. Bereichsleiter Planung & Ausführung Grossinvestitionen tätig, wo er Bauvorhaben an allen Standorten verantwortete. Seit 2016 ist Florian Schrenk Senior Projektpartner bei der Drees & Sommer Schweiz AG und arbeitet vorzugsweise in den Bereichen Spitalbau und Pharma/Medizinaltechnik. Derzeit ist er vor allem als Gesamtprojektleiter des Neubaus des Felix Platter-Spital in Basel tätig.

– sehr professionell aufgestellt sind und mit entsprechender Akribie daran arbeiten, ihre Projekte erstklassig umzusetzen.

Lücken aufdecken und künftiges Potenzial erarbeiten

Wo liegen noch Informationslücken oder Strategiemängel?

Florian Schrenk: Das Kerngeschäft der Spitäler ist der Spitalbetrieb und nicht die Immobilie bzw. Infrastruktur. Diese ist jedoch das zentrale Rück-



Felix Platter-Spital – BIM-Modell zur QS während der Realisierung

grat, welches flexibel auf die Veränderungen in der Gesundheitslandschaft reagieren können sollte und sich aufgrund fehlender Investitionen der letzten Jahrzehnte vielerorts in schlechtem Zustand befindet. Bei Bauprojekten steht oft der Neubau besonders im Vordergrund. Dieser sollte in seiner Grösse, Ausrichtung, inneren Organisation und Ausstattung aber der betrieblichen Strategie, d.h. den übergeordneten, strategischen Zielen und dem Leistungsbedarf, den Betriebskonzepten und dem Businessplan folgen. Daneben ist die Definition der zahlreichen Schnittstellen vordringlich, unterschiedliche Standards und Systeme, gerade in der IT, sind zu harmonisieren. So gelingt es auch, die Veränderung transparent zu machen und alle Betroffenen darauf zu fokussieren. Neubauten bedingen eine gehörige Portion an Change Management. Das ist nicht zu unterschätzen, will man die sich daraus ergebenden Chancen vollumfänglich nutzen. Hier haben wir bereits viele lehrreiche Erfahrungen in unseren Projekten gemeinsam mit den Kunden sammeln können und entwickeln dieses Themenfeld zusammen mit den bei uns tätigen Arbeitspsychologen kontinuierlich weiter.

Rainer Preissshofen: Die Bestellung muss unmissverständlich klar sein. Die neuen Betriebskonzepte und Betriebsprozesse werden nicht immer genügend früh erarbeitet und konsolidiert. Gerade sie aber bestimmen das neue Gebäude wesentlich und stellen zukünftige, positive

Betriebsergebnisse sicher – Gewinne, die für Verzinsung, Amortisationen und sich im laufenden Betrieb immer wieder ergebende Ersatzinvestitionen nötig sind. Gerade in Anbetracht möglicherweise sinkender Baserates ist dies entscheidend. Deshalb müssen zuerst die Strategie und die Ziele des Betriebs definiert werden, anschliessend erfolgen Planung und Bau. Und dabei ist so flexibel zu planen und zu bauen, dass auch während des Projektverlaufs Anpassungen und Präzisierungen jederzeit möglich sind. Das ist immanent wichtig, bedenkt man, dass Planung und Bau neuer Spitäler bis zu zehn Jahre – bei Universitätsspitalern sogar deutlich mehr – in Anspruch nehmen können.

Breite Fachkompetenz und Mut zu neuen Konzepten

Wie können Sie als erfahrene BeraterInnen hier einwirken?

Rainer Preissshofen: Wir beraten Spitäler in einer ersten Phase bei der Erarbeitung der richtigen Organisationsstruktur mit einer Trennung von Besteller und Ersteller sowie einer klaren Definition von Zuständigkeiten, Kompetenzen und Verantwortung. Unser Ziel ist es, Prozesse zu präzisieren und zu verschlanken. Wir unterstützen bei der Bestell- und Projektdefinition und Abwicklungsstrategie und begleiten Planung ebenso wie Realisierung. Unsere interdisziplinäre Expertenmannschaft bringt unsere Erfah-

rung mit dem medizinischen Wissen auf Bestellerseite zusammen. Berater zu sein heisst für uns, zu hinterfragen und zu inspirieren – unsere Kunden, aber auch uns selbst.

Florian Schrenk: Eine breite Beratung ist sinnvoll – eine, welche die unterschiedlichen Facetten des komplexen Spitalbetriebs widerspiegelt. Dafür haben wir ausreichende Kapazitäten und ziehen im Bedarfsfall weitere Fachspezialisten hinzu. So beraten wir Bauherren zur Projektorganisation und über mögliche Vorgehensweisen. Planungen können wir mit unserem breiten Pool an Mitarbeitern in vielen Themen überprüfen und optimieren: bezüglich Funktionalität (z.B. Materialisierung für späteres FM oder Technik), Plausibilität (Baukosten in Vergleich zum Vorprojekt) oder den Methoden (z.B. wieviel BIM ist nötig?). Aufgrund der vielseitigen Projektaktivitäten sehen wir auch, wo Trends hinführen und wo Stolpersteine liegen, die – würden sie ignoriert – später suboptimale Prozesse beschern und wiederkehrende unnötige Kosten im Betrieb verursachen würden. Ein Beispiel: Gerade Unterhalt und Werterhalt sind wichtige Kriterien einer neuen Immobilie. Hier arbeiten wir im Projekt Felix Platter-Spital eng mit allen Beteiligten zusammen am Konzept «BIM2FM»; das Überführen der Daten aus dem Planungs- und Bauprozess in den Betrieb ist eine vorteilhafte Basis für ein effizientes Facility Management mit einem transparenten Cockpit in Echtzeit zur Steuerung des Gebäudes.

Fokussierung auf nachhaltige Erfolgsfaktoren

Welches sind bei ihrer Beratungstätigkeit die grössten Knacknüsse?

Florian Schrenk: Aufgrund der generellen Komplexität von Spitalbauten, steigender Gesundheitskosten und unsicherer Einnahmesituationen, stetigem Fortschritt in den medizinischen Leistungen, äusseren Faktoren wie Spitalfusionen sowie oftmals noch konservativen Betriebsstrukturen benötigen grundsätzliche strategische Entscheide viel Zeit. Dies hat erheblichen Einfluss auf den Inhalt eines Anforderungskataloges für einen Neubau (Bestellung), auf die Geschwindigkeit der Umsetzung des Projektes und schlussendlich auch auf die Projektstabilität.

Rainer Preissshofen: Um Projekte dennoch durchführen zu können, braucht es eine gute Projektorganisation mit klaren Strukturen, klar definierte Projektziele und Möglichkeiten für Flexibilität in der Planung und auch Realisierung. Gerade weil das Management der Spitäler in der Gesundheitsversorgung tätig ist und hier nur

etwa alle 40 bis 50 Jahre neu gebaut wird, ist es notwendig, dass wir so viele Entscheidungsgrundlagen wie möglich und nötig bereitstellen und dabei Wichtiges von Unwichtigem unterscheiden. Es muss eine Fokussierung auf nachhaltige Erfolgsfaktoren stattfinden, Kernthemen müssen herausgearbeitet werden, für die eine hohe medizinische und therapeutische Kompetenz besteht und die zukunftssträchtig sind. Dies gilt insbesondere für das künftige Leistungsportfolio, seine Betriebsprozesse und die daraus resultierenden Betriebskosten. Wir versuchen hier zu motivieren und zu unterstützen, so dass der Wille zur Veränderung greift. Das bedeutet auch, politische Themen sowie gesellschaftliche Aspekte der föderalistischen Schweizer Strukturen ernst zu nehmen.

Das Change Management braucht gute Fürsprecher vom obersten Management

Welche Aspekte wirken sich gemäss Ihrer Erfahrung als die wertvollsten und am meisten Nutzen stiftenden Treiber aus?

Rainer Preissshofen: Jeder Change benötigt einen Kümmerer, einen Treiber, welcher die Themen nach vorne bringt – jede Initiative braucht ein Gesicht. Daher stehen wir für klare Kommunikation, ein partnerschaftliches Verhältnis mit Kunden und eine langjährige Partnerschaft in der Zusammenarbeit, denn so kann Vertrauen

aufgebaut werden. Unsere Experten helfen den Betreibern, ihre Spitäler so fit zu machen, dass sie für die Aufgaben der Zukunft und den wachsenden Wettbewerb gewappnet sind. Das gelingt vor allem durch ganzheitliche Ansätze, die den Dreiklang aus Funktionalität, Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit miteinander verbinden. Auf diese Weise lassen sich Prozesse effizienter gestalten.

Florian Schrenk: Die richtigen Personen am richtigen Ort und gute Teams sind Gold wert. Sie müssen von der strategischen Aufstellung über die Fragen medizinischer Konzepte bis hin zu Planung, Umsetzung und Betrieb eines Spitals alle Anforderungen berücksichtigen. Besonders wichtig fürs Change Management ist, dass es von der obersten Führungsetage nicht nur initiiert, sondern mitgelebt wird. Nur so kann eine breite Akzeptanz bei allen Mitarbeitenden reifen. Wo eine zukunftsorientierte Vision und Unternehmensstrategie bestehen, sehen wir auch viel Potenzial für besseres Bauen. – Beispiel Felix Platter-Spital: Hier wird der Transformationsprozess von allen mitgestaltet, um den Betrieb für die Zukunft im Neubau fit zu machen. Ein neues Gebäude ist oft auch Ausgangspunkt für weitere, z.B. prozessuale Veränderungen. Wichtig dabei ist, dass die Mitarbeiter frühzeitig eingebunden werden und ihre zukünftige, tägliche Arbeit effektiv und effizient gestaltet werden kann. Zufriedene Mit-

arbeiter in betriebswirtschaftlich optimalen Strukturen sollten das Ziel sein.

Das tönt erfreulich. Aber wir sehen gesamtschweizerisch doch eine grosse Gefahr: Wie beurteilen Sie die aktuelle Euphorie im Schweizer Klinikbau? Droht uns ein Betten-Überangebot?

Florian Schrenk: Sicher droht ein Verdrängungswettbewerb mit Zentralisierung der Spitäler. Wer sich nicht bewegt und verändert, wird es künftig schwer haben. Und eben deswegen ist eine klare Unternehmensstrategie mit schlaun Betriebskonzepten dringend notwendig. Bauherren müssen weitergehend und ganzheitlicher denken. Sie sollten neue Formen des Spitals, eingebettet in Lebensräume mit kreativem, innovativem Nutzungsmix (Leben, Arbeiten, Gesundwerden auf viel engerem Raum) ins Visier nehmen – daher ist flexibles und modulares Bauen so wichtig, so dass bestehende Volumina ohne grössere Schwierigkeiten «umgenutzt» werden können.

In diesem Kontext ist wohl auch der deutliche Trend zu mehr ambulanten Eingriffen zu betrachten ...

Rainer Preissshofen: Exakt. Und wir freuen uns sehr, dass unsere Kunden sich dieser Veränderung bewusst sind und die Gefahren zu hoher Fixkosten aufgrund ungenutzter, zu vieler stationärer Betten sehen. Aus diesem Grund definieren wir zusammen neue und effizientere Betriebskonzepte, welche in der Regel eine Erneuerung der Infrastruktur bedeuten, hin zu sehr realistischen Visionen mit vernetzten Betriebsplattformen und einer Trennung stationärer und ambulanter Prozesse.

Florian Schrenk: Hier liegt noch viel Potenzial drin. Neue Gebäude sollten so flexibel geplant sein, dass sie Veränderungen während des Planungsablaufs antizipieren können. Der sich stetig verändernde Gesundheitsmarkt gibt ideale Patientenfunde und betriebsinterne Prozesse vor, welche in den Gebäuden abgebildet werden sollte. Eine Erklärung dafür ist, dass Spitalorganisationen eben oft sehr gross sind und viele Anspruchsgruppen involviert sind. Daraus ergeben sich eher träge Entscheidungs- und Veränderungsprozesse. Als Berater sind wir genau hier gefordert. Daher beraten wir sorgfältig und unterstützen im breiten unternehmerischen Spektrum eines Spitals. Die Früchte davon reifen schnell und wachsen während der langen Nutzungsdauer regelmässig nach.

Weitere Informationen

www.dreso.ch

Das Berthold-Areal des UniversitätsSpitals Zürich ist ein Medizin- und Forschungs-Cluster erster Güte und von internationalem Wert. Hier gibt es für die BeraterInnen über die rund 20-jährige Bauzeit viele anspruchsvolle Aufgaben zu lösen.

