

SwissDRG im Griff: Eine innovative Spitalgruppe baut auf innovative IT-Lösungen

## ASANA Gruppe AG Spitäler Leuggern und Menziken: mehr Transparenz, klare Strategie

«To big to fail» heisst ein Motto, das mittlerweile in der Bankenwelt und Politik der Schweiz schon für etliche Sorgenfalten gesorgt hat. «Small enough to perform» wäre eine passende Antwort aus der Welt der kleinen und mittelgrossen Betriebe, die rechtzeitig die Weichen stellen, um aus eigener Kraft erfolgreich arbeiten zu können. Im Bereich der kleinen Spitäler haben wir ein Beispiel gefunden, das diese selbstverantwortliche Devise mit Herzblut umsetzt – dank erstklassiger Unternehmensstrategie und gezieltem IT-Einsatz.

Im Spital Leuggern treffen wir Alfred Zimmermann, der das Spital Leuggern seit über 20 Jahren führt. Seine grundsätzlichen Ziele sind klar: «Wir wollen stark genug sein, um unsere Zukunft aus eigener Kraft zu sichern und unserer Region ein Spital in unmittelbarer Nähe zu bieten. Damit verbunden ist die grösstmögliche Sicherheit bei Notfällen, eine enge Vernetzung mit den Hausärzten und Zentrumspitälern in vernünftiger Nähe. Weiter ist es aufgrund des immer deutlicheren Hausärztemangels wichtig, auch für ambulante Notfälle als Gesundheitszentrum präsent zu sein. Schliesslich steht wegen der demografischen Entwicklung ein Ausbau des benachbarten Alters- und Pflegeheims bevor, für dessen bewährte medizinische Versorgung weiterhin unser Spital die wirtschaftlichste Lösung darstellt.»

### Patientennutzen und wirtschaftlicher Erfolg

Im Spital Leuggern gehen die Leitung und die 270 Mitarbeitenden mutig in die Zukunft. «Information ist ein wesentlicher Motivationsfaktor», betont Alfred Zimmermann. «Sie ist auch die Basis, erstklassige Mitarbeitende zu rekrutieren. Auf sie sind wir stolz. Mit ihnen zusammen achten wir sehr darauf, auf allen Ebenen stets höchste Kompetenz zu bieten.»

Dass das zu gelingen scheint, zeigen die tiefen Betriebskosten pro Patient und die Tatsache, dass das kleine Spital im Norden des Kantons Aargau letztes Jahr nicht weniger als 1,7 Mio. Franken Subventionen wieder in die Kantonskasse nach Aarau zurückschicken konnte.

Das Team in Leuggern geht auch mutig ans Werk, wenn es um das Sichern einer guten Auslastung geht. So ergriff Direktor Alfred Zimmermann vor drei Jahren beherzt die Initiative, um mit Krankenversicherungs-Verantwortlichen und Behörden in Baden-Württemberg Betten in der Geburtshilfe für Frauen aus der benachbarten Region Waldshut anzubieten. Mittlerweile ist der patientenfreundliche Standard in Leuggern bei rund 100 Geburten von Frauen aus dem deutschen Grenzgebiet höchst begehrt. Die gesamte Geburtenzahl betrug im letzten Jahr 525. Damit bleibt dieses starke regionale Angebot in der Spitalliste des Kantons Aargau eine fest Vorgabe.

Das aktuelle Leistungsspektrum in Leuggern besteht heute aus Allgemeiner Medizin, Chirurgie, Geburtshilfe, Gynäkologie, Anästhesie und



Alfred Zimmermann,  
Direktor der ASANA Gruppe



Erich Wernli,  
Finanzchef Spital Leuggern



Stefan Bernhard,  
Finanzchef Spital Menziken



Die moderne Skulptur auf dem Weg zum Spital Leuggern ist Sinnbild für die zukunftsorientierte Führung der ASANA-Gruppe, die ihr Finanzmanagement IT-mässig in die Pole-Position gebracht hat.

dem Notfalldienst sowie diversen Spezialgebieten. Die wichtigsten Angebote sind Orthopädie, Hals-, Nasen- und Ohrenkrankheiten HNO, Urologie, Handchirurgie und plastische Chirurgie. Alle diese Spezialisten sind Belegärzte. Für aufwändige Eingriffe und komplexe bildgebende Verfahren pflegt Leuggern eine enge Zusammenarbeit mit dem Kantonsspital Baden.

### **Regionalität, Partnerschaft und Wirtschaftlichkeit**

Die ASANA-Gruppe ist eine gemeinsame Betriebs-Aktiengesellschaft der Spitäler Leuggern und Menziken und seit dem 1. Januar 2002 operativ tätig. Die Philosophie der Gruppe ist die Verbindung von Regionalität und Partnerschaft (Netzwerk). Ziel ist eine verbesserte Wirtschaftlichkeit durch das Erreichen einer Mindestgrösse (Economies of scale). Dabei werden die Kernaufgaben Arzt- und Pflegedienst an den Standorten gestärkt. Die Spitäler wollen kostengünstige und qualitativ hochstehende Spezialisten in der Grundversorgung im Akut- und Langzeitbereich bleiben und sich auf diese Kernkompetenzen konzentrieren.

### **Spitze auch beim Finanzmanagement**

Wer die Zahlen im Griff hat, kann besser planen und dementsprechend sein Leistungsangebot optimieren. Diese grundlegende Weisheit ist natürlich nichts Neues. Allerdings ist es nicht immer einfach sie in der Spitalpraxis umzusetzen. In der ASANA-Gruppe bilden seit einiger Zeit die ITAR-K-Daten die Ausgangslage für die Verhandlung mit den Versicherern. Diese statistische Basis war auch das Fundament für die Evaluation einer neuen IT zur Verbesserung der strategischen Planung. Zuerst ging es allerdings darum, im Hinblick auf die SwissDRG-Einführung bestens und vor allem rechtzeitig gerüstet zu sein, um die anstehenden Verhandlungen mit den Kostenträgern problemlos durchzuführen.

Die ITAR-K-Daten entstanden im Rahmen der neuen Spitalfinanzierung, weil die bisherigen Verfahren zur Prüfung der Wirtschaftlichkeit von stationären Spitalleistungen angepasst werden mussten und weil die Kantone das Kriterium der Wirtschaftlichkeit sowohl bei der Spitalplanung (Art. 49 Abs. 7 KVG) wie auch bei der Genehmigung (Art. 46 Abs. 4 KVG) resp. Festsetzung

(Art. 47 KVG) der Tarife für die stationären Behandlungen berücksichtigen.

### **ASANA AG arbeitet mit ITAR-K**

Deshalb wurden Empfehlungen durch die GDK-Arbeitsgruppe Wirtschaftlichkeitsprüfung erarbeitet. Sie thematisieren Grundsätze der Wirtschaftlichkeitsprüfung im DRG-System, besonders bezüglich der zu beachtenden Aspekte bei der Analyse der Kostendaten der Spitäler sowie den Prozess der Tarifbeurteilung resp. Tariffindung. Die Empfehlungen bauen auf den Erfahrungen der Kantone im Zusammenhang mit der Wirtschaftlichkeitsprüfung und der Tariffindung auf und berücksichtigen verschiedene Vorarbeiten. Die GDK hatte bereits im Auftrag der Kommission Vollzug KVG 2009 ein Modell zur Herleitung der Baserate relevanten Kosten erarbeitet. Der Vorstand der GDK hat dieses im April 2010 gutgeheissen. Parallel dazu wurde von H+ das auf der Kostenträgerrechnung nach REKOLE basierende Modell ITAR-K als Grundlage für die Tarifverhandlungen ab 2012 entwickelt. Es stellt ein verfeinertes statistisches Modell dar, das gut für Betriebsvergleiche und namentlich für Wirt-



Leistungserfassung und Optimierung ein voller Erfolg geworden. Alle unsere Ziele sind erreicht worden. Wir sind bereit für die weiteren Herausforderungen, die das neue Abrechnungssystem bringt. Wir wollen sie zu unserm Vorteil nutzen.»

### Bessere Informations-Qualität zur strategischen Planung nutzen

«Dass diese rasche Implementation neuer IT-Tools so reibungslos gelungen ist, ist nicht überall selbstverständlich», unterstreicht Albert Besewski, Marktverantwortlicher der ATSP Schweiz in Regensdorf. «Einen wichtigen Beitrag dazu hat auch unsere Partnerin HINT AG in Lenzburg geleistet, die als externer Kompetenzpartner die Plattform und Betreuung für die gesamte IT-Landschaft der ASANA-Gruppe im Outsourcing sicherstellt. Gemeinsam mit der HINT AG ist es auch hervorragend gelungen, vorhandene Schnittstellen-Themen für die Codierung im KIS-System Phoenix und die Fakturierung auf Basis SAP bravourös zu lösen.»

Nun sind die beiden Spitäler in Leuggern und Menziken bereit, weitere Ziele anzugehen. Diese sind gemäss der DRG-Roadmap von ATSP klar definiert. Die Aufgabe ist eindeutig: «Wir wollen unsere Informationsqualität in der Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung weiter verbessern, um wirklich lückenlose und verlässliche Unterlagen für die künftige strategische Planung der ASANA-Gruppe zu erhalten», betont Alfred Zimmermann.

Und so sehen die nächsten Etappen aus:

#### • Kostenträgerrechnung

Die Kostenträgerrechnung wird innerhalb des DRG-Rahmens weiter angepasst und optimiert sowie ein Benchmarking auf Basis der Swiss-DRG-Kostenanteile implementiert.



schaftlichkeitsprüfungen geeignet ist. Auf dieser Grundlage arbeiten auch die ASANA-Spitäler.

### ATSP bot massgeschneiderte Lösung

Zusammen mit der ATSP in Regensdorf gelang es, zeitgenau innerhalb einer nur 4-monatigen Projektdauer die Einführung von SwissDRG und vorhergehend alle nötigen Verhandlungsdokumente, insbesondere die ITAR-K Reports für die Berechnung der Baserates, bereitzustellen. Gleichzeitig konnten auch alle notwendigen Massnahmen zur Neustrukturierung der Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung unter DRG-Vorgaben eingeleitet werden. Unter Einbezug des Finanzberatungs-Experten André Zemp von der KPMG wurde mit der DRG-Roadmap der ATSP gearbeitet. Alle Schritte erfolgten jeweils zeitgleich in beiden Häusern der ASANA-Spitäler, in Leuggern und in Menziken.

«Wir sind überzeugt, dass uns die systematische Umsetzung dieser Roadmap wesentlich weiter bringt», betont denn auch Erich Wernli, Finanzchef Spital Leuggern. Konsequenterweise wurden nach Bereitstellung aller DRG-Unterlagen und erfolgreichem Abschluss der Verhandlungen mit den Kostenträgern noch Ende 2011 alle Stufen der Roadmap bei der ATSP in Auftrag

gegeben, inklusive Anpassung sämtlicher DRG-relevanten Stammdaten und der DRG-orientierten Fakturierung.

### Rechtzeitig fit für DRG – bereit für neue Herausforderungen

Die erste wichtige Etappe zur Einführung der SwissDRG konnte zeitgerecht und problemlos realisiert werden. «Wir waren exakt zum richtigen Zeitpunkt in der Lage, ohne nennenswerte Schwierigkeiten DRG-gerecht zu fakturieren. Die Kostenträger haben die Qualität unserer Abrechnungen und die dazugehörigen Details rasch als gut anerkannt. Die Zusammenarbeit verläuft aufgrund unserer IT ausgezeichnet», kann Stefan Bernhard, Finanzchef in Menziken, beruhigt feststellen.

Das ist ganz wesentlich. Während verschiedene Spitäler von ihren Banken ausserordentliche Liquidität zu Beginn der DRG-Umsetzung benötigt haben, ging bei der ASANA-Gruppe alles reibungslos über die Bühne. Der Finanzfluss erfuhr keinerlei Unterbrüche. «Wir sind froh über das Erreichte», hält Direktor Alfred Zimmermann fest, «aufgrund der straffen und gut strukturierten Projektleitung durch die ATSP, unter Einbindung unserer eigenen Fachleute in operativen Schlüsselpositionen, ist die Optimierung von

• **Reporting und MIS**

Ein empfängerorientiertes, aussagekräftiges und zeitnahes Reporting auf SwissDRG-Basis mit Steuerkennzahlen aus Betriebswirtschaft und Medizin wird eingerichtet.

• **Erlösanalyse**

Die Auswirkungen des SwissDRG auf die Erlössituation im Vergleich zu Vorgängersystemen wird transparent gemacht und Ansatzpunkte für Optimierungsmassnahmen werden aufgezeigt.

• **Budgetierung**

Eine dezentrale Budgetierung für Klinikleiter und Kostenstellen-Verantwortliche wird ermöglicht.

• **Workflow**

Möglichkeiten zur automatisierten Prozessunterstützung werden lokalisiert und realisiert.

• **Customer Relations Management (CRM)**

Ein professionelles Partner- und Beziehungsmanagement zur Steuerung von Partnern und Einweisern wird organisatorisch und technisch etabliert.

**Fit bleiben ist die Hauptsache**

Nicht die Grossen sind es primär, die gegen die Kleinen obsiegen. Es sind vielmehr die Schnellen,

die im Vergleich zu den Langsamen die Nase vorn behalten. In den beiden Spitälern der ASANA-Gruppe wird dies seit Jahren konsequent gelebt. Der bewusst partizipative Führungsstil des Chefs und die überschaubaren Grössen der beiden Häuser mögen dies begünstigen. Worauf es allerdings ankommt, ist immer das konsequente Umsetzen vorwärts gerichteter Ideen. Hieran hat es in Leuggern und Menziken kaum je gefehlt.

**Blauäugigkeit ist fehl am Platz**

Spitaldirektor Alfred Zimmermann verlässt bei aller Freude aber nicht den Pfad der Tugend und bleibt wachsam: «Das Spital Leuggern bzw. die ASANA Gruppe AG haben jedoch auch Sorgenpositionen. Die Schwierigkeiten, Assistenzarztstellen zu besetzen sowie grösste Mühe, ausgebildetes Fachpersonal für OP und Anästhesie zu finden, bereiten uns erhebliche Sorgen. Es ist Aufmerksamkeit angesagt, dass das Personal nicht überbelastet wird, denn der Betrieb muss reibungslos weitergehen.»

«Eine weitere Sorgenposition ist für uns die Umsetzung der neuen Spitalfinanzierung. Der Systemwechsel von «Preisen zu bezahlen»

anstelle von «Kosten zurückzuerstatten» wird noch nicht umgesetzt. Der Tarif wird immer noch auf Basis anrechenbarer Kosten festgesetzt. Dieses bedeutet, wer kostengünstig und effizient ist, wird bestraft und die teuren Institutionen werden honoriert. Der Gesetzgeber wollte das pure Gegenteil!»

**Im Wettbewerb bestehen – besser sein als der Durchschnitt!**

«Wir wissen jedoch, dass wir in unseren Anstrengungen nicht nachlassen dürfen. Die Auswirkungen der neuen Spitalfinanzierung werden nicht auf sich warten lassen. Deshalb wollen wir schnellstens soweit sein, dass wir haargenau beurteilen können, wo wir erfolgreich arbeiten, wo wir Optimierungspotenzial aufweisen und wo wir mit welchem konkreten Angebot unsererseits wirtschaftlich interessanten Kooperationen eingehen können», fasst Alfred Zimmermann zusammen. Er scheint auf dem richtigen Weg zu sein. Während unseres zweistündigen Besuchs in Leuggern haben wir nur strahlende Gesichter zufriedener Mitarbeitender entdeckt.

Text: Dr. Hans Balmer

## Lösungen für das Gesundheitswesen

**Zentrales Archiv**  
Eingangsrechnungs-Workflow

**E-Mail Archivierung**  
Dokumenten Verwaltung

**Digitaler Postkorb**  
Vertragsverwaltung

**adeon ag**  
your solution partner

adeon ag • Brügglistrasse 2 • CH 8852 Altendorf • T: +41 55 451 52 52 • F: +41 55 451 52 53 • info@adeon.ch • www.adeon.ch