

## PwC Zentralschweizer Spitalforum 2024 – Weichen stellen für die Zukunft

# Bahn frei – mutig digitalisieren

«Bei 'Digital' geht es nicht nur um die Technologien. Es geht um neue Wege, Probleme zu lösen, einzigartige Erlebnisse zu schaffen und die übergreifende Geschäftsleistung zu erhöhen», so begrüßte David Roman, Leiter Digitale Transformation Gesundheitswesen PwC, einen voll gefüllten Hörsaal im Luzerner Kantonsspital. Spannende Referate zeigten Analysen, Visionen, Ideen und Perspektiven für einen effizienteren Spitalbetrieb.

«Es braucht Mut, die digitale Transformation anzugehen. Dazu gehören Transformationskompetenzen und Investitionen», fuhr David Roman fort, «denn das zukünftige Gesundheitssystem sieht anders aus: qualitätsorientiert, digital vernetzt, ambulant vor stationär, Verlagerung zu Health@Home. Transformationsprojekte benötigen deshalb Kompetenzen ausserhalb der IT und eine Zusammenarbeit über alle Ebenen im Spital sowie über das Spital hinaus. Die nötigen Investitionen in die Transformation sind jetzt zu klären, damit die Spitäler langfristig erfolgreich bestehen können und der Return of Investment langfristig sichtbar wird.» Daher gelte es, wie bei einem Gebäude ein solides Fundament zu schaffen. Die Bestandteile dieses Fundaments bestehen aus den Bausteinen Strategie, Kultur, Organisation und Prozesse sowie IT-Grundlagen und Governance.

### Optimismus ist am Platz

«Von der Vision zur Realität – warum uns die digitale Transformation trotz allem gelingen wird», beleuchtete Franziska Föllmi-Heusi, Direktorin Spital Schwyz. Trotz vieler Unkenrufe, dass die Schweiz generell und das Gesundheitswesen im Speziellen digital sehr rückständig seien, bleibt sie optimistisch: «Digitalisierung muss Wirkung zeigen, dann ist sie gut. Es geht darum, Technik und Robotik gezielt einzusetzen, das ständig wachsende Wissen besser zu nutzen und Prozesse zu verbessern.» Natürlich gebe es auch die apokalyptischen Reiter der Digitalisierung, welche Projekte erschweren. Franziska Föllmi zählte sie auf: Es sind die «Dschungelkönige» der komplexen Systeme, die alles verkomplizieren, die «Kleinkrieger» aus dem Projekt-Management, denen der Blick auf Ganze abgeht, die «Datenfanatiker» mit Knopfdruckitis, die sich in Details kaprizieren, die «Bedenkenträger der Compliance», die generell Angst verbreiten, und die «Projektmeuchler» aus dem Datenschutz, die bereits üble juristische Konsequenzen vorausahnen.

Bestes Gegenmittel sei Ehrlichkeit. Die Spitalleitung soll klar mitteilen, worum es geht, wer verantwortlich zeichnet, welches Problem zu lösen ist und wer entscheidet. Neben IT-Spezialisten sei es sehr wichtig, auch Fachkräfte aus Medizin, Pflege und Supportprozessen mit in die Planung aufzunehmen, denn sie kennen ihre spezifischen Bedürfnisse am besten. Das heisst aber auch, Zeit fürs Projekt zu reservieren, was wiederum bedeutet: klar kommunizieren, keine Ressourcenlügen, ehrliche Planung! Für die Spitalleitung bedeutet das, einen wesentlichen Beitrag zu leisten für eine Vision mit Weitblick, den Fokus aufs Wesentliche und das Tragen von Verantwortung.

### Die Digitalisierung muss ihren Nutzen unter Beweis stellen

«Wer Patient Experience säht, wird Prozesseffizienz ernten», ist Alexander Nelles, Chief Information Officer am Kantonsspital Winterthur, überzeugt. Allerdings bedeute Digitalisierung für jede/n etwas anderes wie etwa Homeoffice, EPD, Internet of Things, Augmented Reality, Virtual Reality, Blockchain, Artificial Intelligence oder ChatGPT. Entscheidend sei deshalb, wie die digitale Transformation unsere eigenen speziellen Herausforderungen löse. Business-Ziele gelte es messbar zu definieren, damit die Digitalisierung als Enabler begriffen werde und entsprechende

Sie teilten ihre Erfahrungen und blickten in die Zukunft (v.l.n.r.): Philippe Salathé, Chief Financial Officer der Solothurner Spitäler, David Roman, Leiter Digitale Transformation Gesundheitswesen PwC Schweiz, Franziska Föllmi-Heusi, Direktorin Spital Schwyz, Alexander Nelles, Chief Information Officer am Kantonsspital Winterthur, und Paul Sailer, Director, Beratung Gesundheitswesen, PwC Schweiz.





David Roman ist überzeugt: «Für die digitale Transformation braucht ein solides Fundament aus Strategie, Kultur, Organisation und Prozesse sowie IT-Grundlagen und Governance.»

Projekte gelängen. Umfragen zeigen, dass im Gesundheitswesen als wichtigste Ziele die bessere Patientenzufriedenheit und die bessere Qualität der Pflege stehen.

«Jede Interaktion formt das Patientenerlebnis», betonte der IT-Experte. Und für Patienten wie Fachleute im Spital sei die Experience gut, wenn das Echo laute: «Es ist einfach, ich verstehe es, es funktioniert. – Menschen bevorzugen Dinge, die immer funktionieren, weil die Gewissheit, dass etwas zuverlässig ist und stets seinen Zweck erfüllt, ein Gefühl der Sicherheit und Vertrautheit vermittelt. Und je einfacher Prozesse gestaltet sind, umso einfacher wird es für die Patienten und alle anderen.»

Dabei sei es angezeigt, auch von Top Playern aus anderen Branchen zu lernen, welche die Digitalisierung bereits erfolgreich umgesetzt haben. Oft brauche es auch mehr intuitive Lösungen, denn nur, wer sich in die Lage der Patienten versetze, könne deren Bedürfnisse nachempfinden. Last, but not least müsse das Geheimrezept für eine kontinuierliche Verbesserung beherzigt werden. Nelles: «Wir sollten unsere Aufgabe als «infinite game» verstehen. Es ist kein Fussballspiel, welches nach 90 Minuten abgepfiffen wird. Wir müssen einfach nur etwas besser sein als gestern.»

### Zwischen Bits und Budgets

Die digitale Transformation verändert auch die Funktion des Finanzchefs. Philippe Salathé, Chief Financial Officer der Solothurner Spitäler, machte deutlich, dass Digitalisierung einen entscheidenden Beitrag zur Verbesserung der Ertragslage leisten kann. Die Ausgangslage ist ja nicht sehr erfreulich: steigende Kosten, starre Tarife, sinkende Renditen, erhöhte regulatorische Vorgaben mit wachsender Bürokratie und parallel dazu wachsende Ansprüche der Patienten und gravierender Fachkräftemangel. Das Dilemma ist klar: Der mangelnden Rendite steht ein grösserer Investitionsbedarf gegenüber, der nötig wäre, um den steigenden Ansprüchen aller gerecht zu werden. Salathé: «Wenn vermehrt in die Digitalisierung investiert werden soll, liegt die EBITDAR-Zielmarke wohl bei 10 bis 15%; diese hohe Rendite muss durch Effizienzsteigerungen erzielt werden.»

Die Rolle des Finanzchefs ändert sich dabei gewaltig: War die Orientierung bisher mehrheitlich analog und in die Vergangenheit schauend, auf die Kernprozesse fokussiert, hauptsächlich von der finanziellen Abwicklung und Sicherung dominiert und vom Abschluss getrieben, lauten die Herausforderungen heute digital, komplex

und zukunftsorientiert. Der CFO ist ein strategischer Partner des CEO, der Geschäftsleitung und des Verwaltungsrats. Zusammen erarbeiten sie einen digitalen Multiplikator und ändern das Mindset; ihre Aktionen sind prozessgetrieben.

### Verankerung in der Strategie und Bereitschaft zum Kulturwandel

Der erfahrene Finanzexperte nannte 7 Thesen zu Investitionen in die Digitalisierung: Diese müssen mittel- und langfristig die eingesetzten Kosten mindestens neutralisieren, sie haben einen Initialaufwand zur Folge, welcher nicht gleich kompensiert werden kann, brauchen Mut wie auch eine Kultur der «Digitalen Transformation». Weiter führen sie in Zukunft dazu, die Administration zu vereinfachen und zu einer Effizienzsteigerung – aber nur, wenn die Projekte konsequent umgesetzt werden und freiwerdende Ressourcen am richtigen Ort eingesetzt werden, insbesondere bei den Patienten. Gelingt die Digitalisierung, kann sie auch dem Fachkräftemangel entgegenwirken.

Daraus folgt, dass ein moderner CFO zusammen mit Verwaltungsrat und Geschäftsleitung die Mittel aufbringen muss, um in die Digitalisierung zu investieren. CFOs müssen heute nicht nur Finanzexperten sein, sondern auch digitale Kompetenzen und strategisches Denken besitzen. Zudem sollen sie in der Lage sein, digitale Technologien zu nutzen, um die Effizienz und Effektivität der Finanzabteilung zu verbessern. Sie müssen schliesslich fähig sein, Innovationen zu fördern und Risiken zu managen. Salathé: «Für die digitale Transformation sind deren Verankerung in der Strategie und das Mindset für einen Kulturwandel unabdingbar.»

### Weitere Informationen

[www.pwc.ch/gesundheitswesen](http://www.pwc.ch/gesundheitswesen)



Therapiespiele und Hilfsmittel für Ergo- und Physiotherapie

## das ist kein Flugzeugbausatz

Unsere Produkte entwickeln wir unter anderem zusammen mit der Ergotherapeutin Verena Schweizer und der ZHAW

**VIVAZZO**  
Holzmanufaktur

Vivazzo Holzmanufaktur  
Fosbergstrasse 16  
8633 Wolfhausen

055 243 34 43  
[holzmanufaktur@vivazzo.ch](mailto:holzmanufaktur@vivazzo.ch)  
[shop.vivazzo.ch](http://shop.vivazzo.ch)

