

# Am KPMG Healthcare Event wurde Bilanz gezogen: Spital 2022 – weiterhin auf Kurs?

## Neue Werte schaffen

Die KPMG hat sich im Spitalbereich hohe Ziele gesetzt. Unter dem Titel «Spital 2022» sollen Analysen und Beratung rechtzeitig ermöglichen, auf Erfolgskurs zu gehen. Dabei wurden zwei Erkenntnisse klar: Es braucht mehr Gemeinsamkeiten aller Akteure und der Weg zur weiteren Digitalisierung ist konsequent zu gehen.

«Ein stärkerer Miteinbezug von Patienten, Pflegekräften und Angehörigen ist wertvoll», betonte Michael Herzog, Partner und Leiter Healthcare Sector KPMG. «Die Interaktion mit Patienten, Familien und Angehörigen kann den Wert, die Sicherheit und Qualität steigern und Kosten reduzieren. Das erfordert neue Fähigkeiten, Technologien und eine veränderte Einstellung den Patienten gegenüber, die deren Selbst-Management fördert. Zahlungssysteme sollten auf Ergebnisse und eine verbessertes Patientenerfahrung ausgerichtet sein. Medizinisches Personal sollte Patienten, ihre Familien und deren Angehörige als Wert erkennen. Dabei gilt es bei allen Aktionen, die Patientenerfahrung als Ganzes zu bewerten.»

### Eine patientenzentrierte Kultur schaffen

Michael Herzog plädierte dafür, dass alle Fachkräfte im Gesundheitswesen erstklassige Ergebnisse und entsprechende Patientenerlebnisse anstreben sollten. Das erfordere eine Patientensegmentierung, um so die Bedürfnisse und Präferenzen besser zu erkennen. Eine zielgerichtete Pflege regt jeden Einzelnen an, das nach seiner Definition höchste Mass an Gesundheit zu erlangen. Nötig sei überdies ein systematisches Befragen der Patienten und Betreuer bezüglich deren Wahrnehmung erbrachter Leistungen, gewissermassen eine «Zuhör-Mentalität». Interviews und Beobachtungen können hierbei die gängigen Feedback-Methoden auf kluge Weise ergänzen. Massnahmen, die keinerlei Wert für die Patienten bedeuten, können so vom Behandlungsprozess eliminiert werden. Das wiederum senkt die Kosten und erhöht die Effizienz.

### Gemeinsame Entscheidungen unterstützen

Noch ist es ein steiler Weg, diese hohen Ziele zu erreichen. Ärzte verstehen nicht allerorten die Präferenzen ihrer Patienten, und Patienten verstehen oft die Auswirkungen der vorgeschlagenen Interventionen nicht. «Deshalb verschwenden «Überdiagnosen» Ressourcen und können Patienten schädigen. Daher», so Herzog, «nehmen sich günstige und hochqualifizierte Organisationen Zeit, Patienten bei ihrer Vorausplanung zu unterstützen. Ein informierter Patient ist meistens auch ein zufriedener. Fachkräfte im Gesundheitswesen brauchen also Instrumente, um Patienten miteinzubeziehen und müssen befähigt sein, Patienten in die Entscheidungsfindung zu involvieren.»

Von grosser Bedeutung sind dabei auch Möglichkeiten zum Selbstmanagement sowie Coaching und Anreize für Fachpersonen, die ein gesundes Verhalten fördern sollen. Selbst-

diagnosen und Zustandsverwaltung erfordern allerdings den Einsatz modernster IT-Tools und die Unterstützung durch ApothekerInnen und SozialarbeiterInnen. Auf diese Weise «aktivierte» Menschen weisen in der Regel bessere Gesundheitsresultate zu tieferen Kosten aus als andere. Wichtig sind dabei weitere unterstützende Elemente wie die Integration von Patienten in Dienstleistungen ausserhalb des Gesundheitswesens, um ihre soziale Isolation zu verringern, Fern-Monitoring mit Hilfe von Fall-Managern und Aufbau von Peer-Netzwerken.

### Informationen, die nützen

Der Kommunikationstechnik kommt eine wachsende Bedeutung zu. Michael Herzog: «Der Erfolg von eHealth basiert darauf, dass Patienten ihren Zustand verstehen und die Technologie nutzen. Patienten können Ärzten helfen, indem sie den Fokus auf jene Aspekte lenken, die ihnen am wichtigsten sind. Sie generieren Daten zum eigentlichen Ursprung von Krankheiten. Diese Daten helfen Forschern, Life Science-Unternehmen, Einkäufern und Dienstleistern, bessere Produkte und bessere Therapien zu entwickeln.»

### Gesellschaftskapital besser einbinden

Gesellschaftliche Ressourcen sind gratis oder günstig. Trotzdem werden sie viel zu wenig eingesetzt. Eine nachhaltige Gesellschaft würde allerdings Patienten unterstützen. Der Referent nannte als ultimatives Ziel das Einbinden von Familien und Gemeinden, um eine Wohlbefinden-Kultur zu fördern. Eine solche Denkweise begünstigt zudem das Messen und Beachten wichtiger Grössen wie Menschlichkeit der Pflege, Schmerz und Würde. Die Patientenerfahrung muss somit in die Strategien, Ausbildung, Zielvereinbarungen und Prämien der Gesundheitsorganisationen eingebettet werden. Das, so Herzog, gelte für alle Organisationen: Dienstleister, Versicherer, weitere Kostenträger und Forscher.



Michael Herzog,  
Partner und Leiter Healthcare Sector, KPMG

## Maturity Assessment von Controlling-Systemen im Spital

KPMG Healthcare Event 2014

Dr. Walter Grätzer



### Die Zukunft ist digital

Der digitale Zug ist in voller Fahrt. Ausdruck davon ist insbesondere das elektronische Patientendossier, wie es im gleichnamigen Bundesgesetz bald umgesetzt werden soll. Dr. Salome von Greyerz, Leiterin Abteilung Gesundheitsstrategien, Stv. Leiterin Direktionsbereich Gesundheitspolitik des BAG, wusste in rhetorischer Hochform zu brillieren. Sie erinnerte an die Ziele der Strategie eHealth Schweiz: «eHealth ist Information plus Kommunikation plus Integration. Somit unterstützt das elektronische Patientendossier den Austausch von Informationen zwischen Gesundheitsfachpersonen und -einrichtungen, fördert die koordinierte/integrierte Versorgung, begünstigt die Patientensicherheit, unterstützt die Qualität der Behandlungsprozesse und erhöht die Effizienz der Gesundheitsversorgung.»

Die Umsetzung geschieht schweizerischer Tradition gemäss föderalistisch. Bereits haben etliche Kantone eHealth-Projekte initiiert: Basel-Stadt, Aargau, Zürich, St. Gallen, Genf, Waadt, Fribourg, Luzern, Wallis und Tessin. Am 29. Mai 2013 ging die Botschaft des Bundesrates ans Parlament, der Nationalrat wird bald als Zweitrat das Geschäft behandeln. Der Ständerat hat die Vorlage bereits

mit 37 zu 0 Stimmen angenommen. Eine wichtige Änderung, welche die Kleine Kammer beschlossen hat, ist die Ausweitung der Voraussetzungen für die Gewährung von Finanzhilfen des Bundes fürs Bilden von eHealth-Gemeinschaften und -Infrastrukturen, die als Fundament für das elektronische Patientendossier dienen sollen. Neu sollen hier neben den Kantonen auch interessierte Dritte mitfinanzieren können.

### Massgebende Rahmenbedingungen für das elektronische Patientendossier

Wichtige Elemente des Gesetzesentwurfs sind folgende:

- Stärkung der informationellen Selbstbestimmung, z.B. indem der Patient die Zugriffsrechte für die Gesundheitsfachpersonen vergibt und verwaltet.
- Vertrauen schaffen durch eine eindeutige Identifikationsnummer für ein korrektes und vollständiges Zusammenführen von Daten und Dokumenten sowie Protokollierung aller Zugriffe über mindestens 10 Jahre.
- Sicherstellen der Interoperabilität: schweizweit einheitliche Normen und Standards, Aufbau von landesweit einheitlichen technischen Komponenten und Abfragediensten.

- Verbreitung fördern durch Stärkung des Wissenstransfer und der Zusammenarbeit zwischen den Kantonen und weiteren interessierten Kreisen, durch Information der Bevölkerung sowie durch die Verpflichtung stationärer Einrichtungen, sich einer eHealth-Gemeinschaft anzuschliessen (währenddem dies für den ambulanten Sektor – aus Angst vor einem Referendum der zögerlichen Ärzteschaft – freiwillig bleiben soll).

Nicht Gegenstand der Gesetzesvorlage sind der Umgang mit Patientendaten der elektronischen Krankengeschichte, der Datenaustausch zwischen Gesundheitsfachpersonen und Sozialversicherungen, die Weiterverwendung von Daten für Forschungs- oder Statistikzwecke sowie für Krankheits- oder Qualitätsregister.

### Maturity Assessment von Controlling-Systemen im Spital

Spitäler begegnen auf ihrem Weg zu effizienteren Prozessen und vermehrter digitaler Einbindung vielen Herausforderungen. «Ein professionelles Spital-Controlling aufgrund des steigenden Wettbewerbsdrucks schafft entscheidende Vorteile», argumentierte Dr. Walter



Dr. Salome von Greyerz, BAG, in angeregter Diskussion

Gratzer, Senior Manager Public/Healthcare/Non-Profit KPMG. Er zählte die wesentlichen Pluspunkte auf:

- höhere betriebswirtschaftliche Gestaltungsmöglichkeiten bei Immobilien, Personal und Finanzierung
- Differenzierte finanzielle Führung, Steuerung und Überwachung des Spitals
- Erfüllen höherer Anforderungen an Finanzkennzahlen (intern und extern)

### Prüfung auf Herz und Nieren

Beim Maturity Assessment von Controlling-Systemen geht es ums Beurteilen wesentlicher Aspekte: substantielle strategische Planung mit klaren finanziellen Eckwerten, operative Planung aufgrund strategischer Ziele, inhaltliche Verknüpfung der Planung über Werttreiber, einheitliche Struktur und technische Integration, IT-basiertes Workflow-Management, durchgängiges Reporting, automatisierte

Erlös- und Kostenrechnung, standardisierte Planungstools, qualifizierte Controlling-Funktionen und zielorientierte, konstruktive Controlling-Dialoge in der Organisation. «Bei unserer Reifegrad-Überprüfung stossen wir auf verschiedene Entwicklungsstufen: Anfang, Entwicklung oder gar Meisterschaft», betonte Dr. Gratzer, «es besteht vielerorts noch ein grosser Handlungsbedarf.»

### Praxiserprobtes Vorgehen für mehr Fitness

Die Spezialisten der KPMG fördern das Verbessern des Reifegrads durch vier Schritte:

- 1. Design:** Nach einem Kick-off werden Anforderungen definiert und ein Projektplan erstellt. Es folgen Überprüfen von Dokumenten, System-Checks und ein Optimieren der internen Kommunikation.
- 2. Review:** Mit Interviews und Unterlagenauswertung sowie IT-Checks geht es an Berechnungen/Kalkulationen, die eigentliche Reifegradbestimmung, das Ermitteln von Gaps zum Benchmark.
- 3. Reflexion:** In Workshops mit Geschäfts- oder Bereichsleitung werden der Handlungsbedarf ermittelt, ein finaler Bericht erstellt und eine Ergebniskommunikation vereinbart.
- 4. Umsetzung:** Hier stehen konkrete Massnahmen, Entwicklungsprojekte und der Umsetzungsfahrplan im Zentrum.

### Eindeutige Erfolgsfaktoren

Als hauptsächliche Nutzen des Maturity Assessments fasste der Referent folgende Erfolgsfaktoren zusammen:

- ganzheitliches, neutrales, unabhängiges Bild der «Controlling-Landschaft»,
- professionelle Beurteilung relevanter Themen wie z.B. Businessplan,
- konkrete Massnahmen zur Verbesserung der Ist-Situation und
- Ideen, Anregungen und Hinweise zur Weiterentwicklung des Controllings.

Dr. Walter Gratzer's Fazit: «Bei Projektabschluss haben wir eine günstigere Erlös- bzw. Kostensituation, effizientere Prozesse, bessere Tools und mehr Professionalität, um noch stärkere Antworten auf die aktuellen Herausforderungen erfolgreicher meistern zu können.»

### Erfolgreich im Spitalalltag

Spannende Einblicke in ihren Führungsalltag zeigten schliesslich Christian Juchli, Direktor

und VR-Präsident der Klinik Seeschau AG, Kreuzlingen, und Dr. Andreas Gattiker, Vorsitzender der Geschäftsleitung der GZO AG Spital Wetzikon. Beide sind proaktive und initiative Gestalter ihrer Betriebe und pflegen dabei interessante Kooperationen. Bei der Klinik Seeschau bestehen sie in der Infrastruktur (Essen und Wäsche) sowie auf medizinischem Gebiet mit Uroviva in Bülach und mit der Spital Thurgau AG in der Notfallmedizin.

Die GZO AG kennt Kooperationen in der IT und im Einkauf (GEBLOG, 23 Spitäler), im überregionalen Rettungsdienst und mit speziell zugezogenen Ärzten für bestimmte Fälle aus dem Kantonsspital Winterthur und dem UniversitätsSpital Zürich. «Das Verständnis für Kooperationen muss von der Geschäftsleitung gefördert werden», unterstrich Dr. Gattiker, «das gilt namentlich Ärzten gegenüber, die naturgemäss einen hohen Autonomieanspruch aufweisen. Es heisst also Transparenz bezüglich der erzielbaren Vorteile zu schaffen.»

### Starke Ausbaupläne

Beide Spitäler haben Ausbaupläne. In Kreuzlingen entstand 2007 ein neuer OP-Trakt («clinicum» berichtete darüber). «Mittlerweile sind weitere Teile unserer Infrastruktur erwei-

terungsbedürftig», meinte Christian Juchli, «insbesondere weil die behandelten Fälle und die Fallschwere zugenommen haben. Bei den allgemein versicherten Patienten, die heute 53% betragen, bestehen vermehrt Kapazitätsengpässe. So erweitern wir die Bettenkapazitäten auf der Allgemeinabteilung, der Radiologie, der Therapien und Büroräumlichkeiten im Hause. Zudem bauen wir eine neue IMCU – für die Nachbetreuung unserer stationären PatientInnen. Es erfolgt eine Rundum-Ergänzung im Sinne einer kontinuierlichen Entwicklung. Bei diesem Step-by-step-Vorgehen ist es entscheidend, nie das Ganze aus den Augen zu verlieren. Wir wollen attraktiv bleiben für Patienten.»

Auch die GZO AG blickt auf ein erfreuliches Wachstum zurück, stiegen doch zum Beispiel die ambulanten Umsätze zwischen 2005 und 2013 von 12 auf 32 Mio. Franken. «Wir versuchen, das ganze Spital zu sanieren», so Dr. Gattiker, «es entsteht ein neues Bettenhaus, um die Fassade des bestehenden Hochhauses zu erneuern.» Die Realisierung fusst auf einer strategischen Vorphase, in der ein klares Leistungsraster mit einer altersajustierten Wachstumsprognose auf der Basis des statistischen Amtes des Kantons Zürich erstellt wird. Der Neubau soll eine flexible Nutzung erlauben, die auch veränderten Ansprüchen an eine Nutzung in 10 Jahren genügen soll.



André Zemp,  
Partner und Leiter Healthcare Advisory, KPMG

### Gründliche Analyse – sorgfältige Planung

Dass gründliche Analysen und sorgfältige Planung von ausschlaggebender Bedeutung sind, unterstrich zu guter Letzt auch André Zemp, Partner und Leiter Healthcare Advisory KPMG: «Spitäler müssen effizienter werden, um den Kostendruck aufzufangen, der nicht zuletzt von Lohnsteigerungen von Seiten des Personals besteht.» – Was heisst das nun bezüglich der Agenda «Spital 2022»?

Dr. Andreas Gattiker ist davon überzeugt, den Neubau 2022 in Betrieb zu haben. Gleichzeitig würden auch die operativen Prozesse weiter optimiert sein und das Spital von einer motivierten Crew geleitet und betrieben. Christian Juchli will weiterhin auf der Basis einer möglichst optimalen Betriebsgrösse erfolgreich sein, dies als einzige chirurgisch/gynäkologisch tätige Privatklinik im Kanton Thurgau und innerhalb eines angenehmen politischen Klimas: «Wir wollen die Herausforderungen als Privatklinik weiter meistern.»

### Nachhaltigkeit zahlt sich aus

«Wenn Spitäler initiativ bleiben und den starken Willen aufbringen, auf Veränderungen konsequent und geschickt zu antworten, werden sie sich auch künftig durchsetzen können», so sieht André Zemps Ausblick auf 2022 aus. «Entscheidend sind dabei eine hohe Motivation und kluge nachhaltige Investitionsentscheide.»

Text: Dr. Hans Balmer



Dr. Andreas Gattiker,  
Vorsitzender der Geschäftsleitung der GZO AG Spital Wetzikon