



VISION

16 | «Wir brauchen ein Datenökosystem»

CARTE BLANCHE

14 | Das süsse Gift der Spitalsubventionen

PROZESSKÜCHE

34 | Ein Projekt mit Sahnehäubchen

«Die Kunst ist, physische und digitale Leistungen zu kombinieren»

Hirslanden-CEO

Daniel Liedtke über seine Drei-Säulen-Strategie für das grösste medizinische Netzwerk der Schweiz | **08**



care

Spitzenservice



04
OKTOBER 2021

● **INTERVIEW**

08 Interview Daniel Liedtke, CEO der Hirslanden-Gruppe

● **POLITIK**

16 Datenökosystem Das ist der Weg

● **MANAGEMENT**

20 OP-Prozesse Effizient digitalisieren

22 Covid-19 Neuer PCR-Lolli-Test

● **FACILITY MANAGEMENT**

24 Strategie Szenarien für die Zukunft

26 Kühlung Neuer Luftkühler «Process»

● **FOOD**

30 Einkauf Make or buy?

32 Salzen Was man wissen muss

34 Prozessküche Projekt mit Sahnehäubchen

38 Smooth Food Senevita stellt um

● **RUBRIKEN**

03 Editorial

06 Entrée

14 Carte Blanche Felix Schneuwly, Gesundheitsexperte Comparis

40 Events

41 Marktplatz

49 Bezugsquellenverzeichnis

38



FOTOS: TITEL: HIRSLANDEN INHALT: HIRSLANDEN, BOSCH HEALTHCARE SOLUTIONS GMBH, PIXABAY, HUGENTOBLER

● **IMPRESSUM**

VERLAG

B2B Swiss Medien AG
Heime & Spitäler
Spielhof 14a, CH-8750 Glarus
Tel. +41 55 645 37 55
verlag@heimeundspitaeler.ch
www.heimeundspitaeler.ch

GESCHÄFTSFÜHRERIN

Petra Zentner, Tel. +41 55 645 37 53,
petra.zentner@b2bswissmedien.ch

CHEFREDAKTOR

Florian Fels, florian.fels@b2bswissmedien.ch

ART DIRECTOR

Jürgen Thies, jthies@thiesign.de

REDAKTION

Regelmässige Mitarbeitende:
Dr. Guido Böhler, Frank Forster,
Peter Jossi, Paula Wikström

INSERATE

Simone Castelmur
simone.castelmur@b2bswissmedien.ch
Tanja Johann
tanja.johann@b2bswissmedien.ch

ABONNEMENTE

admin@b2bswissmedien.ch

Jahresabonnement (inkl. MwSt.):

Schweiz Fr. 98.–, erscheint fünfmal jährlich

DRUCKEREI

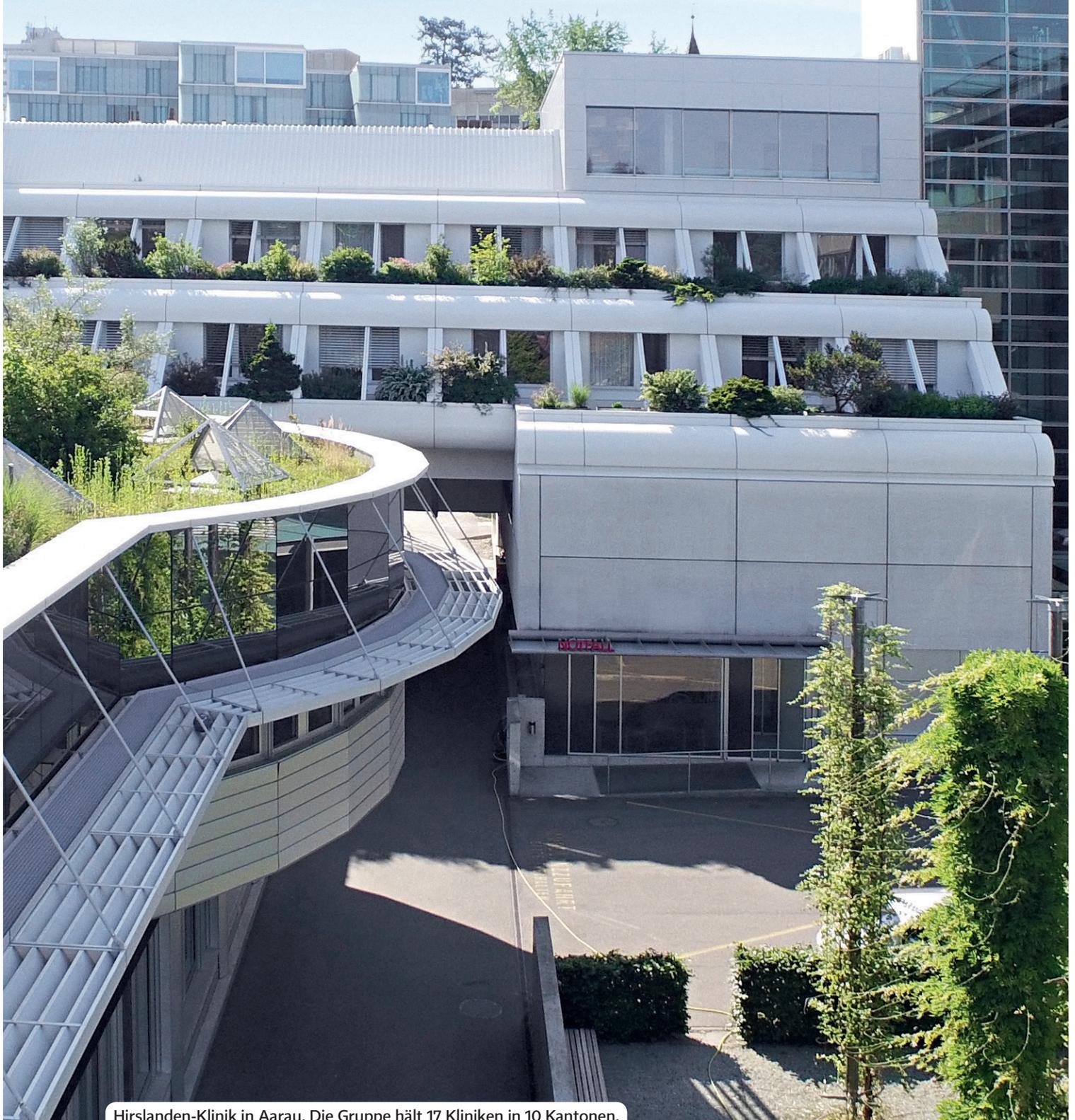
Ostschweiz Druck AG,
Hofstetstrasse 14, 9300 Wittenbach

COPYRIGHT

B2B Swiss Medien AG, 8750 Glarus

8. JAHRGANG ISSN 2296-3979

«Covid-19 hat unsere Strategie beschleunigt»



Hirslanden-Klinik in Aarau. Die Gruppe hält 17 Kliniken in 10 Kantonen.

Der **CEO der Hirslanden-Gruppe**, Daniel Liedtke, über seine Strategie zur Entwicklung des grössten medizinischen Netzwerks der Schweiz und die Schwächen im Schweizer Gesundheitssystem.

► INTERVIEW: FLORIAN FELS

Im Geschäftsjahr 2020/2021 haben Sie insbesondere durch die Folgen der Coronamassnahmen rund 34 Millionen Franken EBITDA eingebüsst. Bekommen Sie das Geld von den Kantonen zurück?

Daniel Liedtke: Es stimmt, dass wir durch die Covid-19-bedingten Ertragsausfälle und Mehraufwendungen im Vergleich zum Vorjahr Einbussen im Ergebnis hinnehmen mussten. Unsere EBITDA-Marge liegt allerdings bei immer noch robusten 15 Prozent, was im nationalen Vergleich ein Spitzenwert ist. In der Tat haben wir uns dafür eingesetzt, dass uns die Kantone unsere Vorhalteleistungen während der Pandemie erstatten, also etwa speziell bereitgestellte Intensivbetten und Pflegepersonal oder pandemiespezifische Leistungen in Zusammenarbeit mit den öffentlichen Spitälern und den Kantonen.

Wie hoch waren die Erstattungen bisher?

Insgesamt haben wir im letzten Geschäftsjahr rund 12,6 Millionen Franken erhalten.

Und die Ertragsausfälle?

Wir sind der Meinung, dass dies die Politik und die Behörden zu entscheiden haben. Schliesslich hatten nicht nur Spitäler Ertragsausfälle, sondern auch viele andere Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen. Hier wollen wir keine Bevorzugung.

Können Sie die ausgefallenen Operationen aufholen?

Das ist fast nicht möglich, da wir immer gut ausgelastet sind. Lediglich diesen Sommer konnten wir etwas aufholen. Aber es gibt nach wie vor pandemiebedingte Wartelisten für Eingriffe, die ein Intensivbett benötigen. Und wir können vor dem Hintergrund der durchgängigen Personalknappheit auch nicht einfach die Anzahl der Operationen beliebig erhöhen.

Das heisst, Sie laufen aktuell wieder mehr oder weniger auf Niveau der Vor-Pandemie-Zeit?

Bis auf die intensive Phase des Lockdowns mit dem Verbot von Wahleingriffen im vergangenen Jahr, war unsere Auslastung immer relativ hoch. Für Aussagen bezüglich der wirtschaftlichen Situation dieses Geschäftsjahres ist es aber noch zu früh. Das wird sehr stark davon abhängen, wie sich die Situation auf den Intensivstationen entwickelt.

Wie ist der Trend zurzeit?

Leider stellen wir fest, dass sich nach den Sommerferien die Intensivbetten wieder sehr schnell mit Covid-Patienten gefüllt haben. Ich sage es deshalb immer wieder: Impfen, impfen, impfen! Die Covid-Patienten, die wir aufnehmen, sind fast ausnahmslos nicht geimpft.

Auch beim medizinischen und pflegerischen Personal gibt es immer noch viele Menschen, die eine Impfung ablehnen. Wie ist die Situation bei Hirslanden?

Wir setzen intensiv auf umfassende Aufklärung und gehen als aktive Vorbilder voran: Es geht nicht nur um den Einzelnen, es geht um die Gesellschaft und darum, wie wir unsere Freiheiten so schnell wie möglich zurück zu erlangen. In manchen unserer Kliniken liegt die Impfquote bei deutlich über 80 Prozent und im Durchschnitt bei über 70 Prozent.

Wie können Sie die Mitarbeitenden noch stärker motivieren?

Indem wir kontinuierlich aufklären, ein konkretes Impfziel und gezielt positive sowie negative Anreize setzen. Zum Beispiel ermöglichen wir die Impfung während der Arbeitszeit, verlangen aber auch ein Zertifikat bei internen gesellschaftlichen Veranstaltungen. Wir wissen, dass Geimpfte nur sehr selten eine intensivmedizinische Behandlung benötigen. Daher wollen wir mit unseren Impfzentren eine generelle Impfquote von ca. 80 Prozent erreichen: Ab dieser Quote sind Restriktionen aufgrund einer drohenden Spitalüberlastung nicht mehr notwendig.

Sie haben sehr schnell überall in der Schweiz umfangreiche Testkapazitäten geschaffen und betreiben im grossen Stil Impfzentren. Ist das ein gutes Geschäft?

Wir verfolgen damit konsequent unsere Unternehmensstrategie und machen mit dem Testen zumindest keine Verluste. Es ist vor allem ein Gewinn für die Gesellschaft und entspricht unserer Grundüberzeugung, einen Mehrwert für die Lebensqualität des Einzelnen und für die Gesellschaft zu schaffen. Diesen Beitrag erbringen wir mit einem enormen Kraftakt, den wir beim Aufbau und Betrieb von Impfzentren und der schweizweiten Plattform «Together We Test» zusätzlich zu unserem regulären Spitalbetrieb leisten.

Wie passen die Impfzentren in Ihre Unternehmensstrategie?

Als ich vor drei Jahren meine Arbeit als CEO begonnen habe, hatten wir uns gemeinsam vorgenommen, dass wir den bereits erwähnten Grundsatz verfolgen wollen, einen Mehrwert für die Lebensqualität des Einzelnen sowie der Gesellschaft zu schaffen. Dieser Grundsatz basiert auf drei Säulen: Erstens sehen wir es als unsere Aufgabe an, den Patient/innen und Kunden von der Geburt bis ins Alter sowie von der Prävention bis zur Heilung ein medizinisches Rundum-Paket («Continuum of Care») anzubieten: jederzeit und überall, physisch und digital. Zweitens haben wir entschieden, mit Aus- ►►



Daniel Liedtke

CEO Hirslanden-Gruppe Schweiz
Alter: 51
Wohnort: Luzern
Familie: verheiratet, 5 Kinder
Ausbildung:
Dr. of Business Administration,
Osteopath D.O.,
Dipl. Physiotherapeut und dipl. Autoelektroniker

« Impfen ist die allerbeste Prävention und damit der Ausweg aus dieser Krise.

Hirslanden in Zahlen

10 711

Mitarbeitende,
davon 479
angestellte
Ärztinnen und
Ärzte

2314

Partnerärztinnen
und Partnerärzte

107 401

Patientinnen und
Patienten an
461 004 Pflagetagen
stationär behandelt

► nahme unserer Kernkompetenz – der spezialisierten Akutmedizin –, dieses «Continuum of Care» in Kooperation mit den besten verfügbaren Partnern anzubieten. Und drittens wollen wir gemeinsam mit diesen Partnern und den Krankenversicherern neue Produkte im Bereich Innovation, medizinische Qualität sowie Services für den ambulanten und stationären Zusatzversicherungsbereich schaffen.

Wie hat sich die Strategie während der Pandemie bewährt?

Ohne diese strategische Ausrichtung hätten wir die Pandemie längst nicht so innovativ und agil angehen können. Impfen ist die allerbeste Prävention und damit der Ausweg aus dieser Krise. Diagnostik, also das Testen, gehört ohnehin zu unserer Kernkompetenz, und ist ebenfalls ein unabdingbares Instrument für die Bewältigung der Pandemie. Gleichzeitig haben wir mit der Hirslanden-Healthline und der Hirslanden-App wichtige Leistungen auf digitale Weise anbieten können, wenn physische Vor-Ort-Arztbesuche und Veranstaltungen nur unter erschwerten Bedingungen möglich waren. Es sind sogar ganz neue Leistungen wie beispielsweise die Chat-Funktion unserer App entstanden. Damit können Nutzer digital und komfortabel von überall aus kinderärztliche Beratung oder Schwangerschaftsbetreuung beziehen. Insgesamt darf man zu Recht sagen, dass Covid-19 unsere eingeschlagene Strategie sogar beschleunigt hat.

Das Gesundheitssystem ist im Umbruch. Es gibt grossen Nachholbedarf bei der Digitalisierung, die Behandlungen verschieben sich von stationär auf ambulant, es gibt ein Kostenproblem, und gleichzeitig tobt der Tarifkrieg zwischen Verbänden, Spitälern, Kassen und Kantonen. Wie positionieren Sie sich in diesem unruhigen Wasser?

Die zentralste aller Fragen lautet: Was können und wollen wir uns als Gesellschaft für eine Gesundheitsversorgung im Bereich der obligatorischen Krankenversicherung (OKP) leisten? Seit mehreren Jahren entfernt sich die OKP von der Grundidee einer qualitativ guten, aber kollektiv bezahlbaren Medizin hin zu einem umfassenden Wunschpaket. Sprich: Wir als Gesellschaft wünschen von den Spitälern, den Pflgenden, Therapeuten und Ärzten immer und jederzeit sofortigen Zugang und unlimitierte Leistungen. Dass dieser weltweit einzigartige Anspruch auch bezahlt werden muss, und nicht auf dem Rücken der Leistungserbringer belassen werden darf, ist selbsterklärend.

Welche weiteren Herausforderungen sehen Sie?

Der akute Mangel an Pflege- und insbesondere Spezialpflegekräften in den Schweizer Spitälern unterstreicht dieses gesellschaftliche Dilemma zwischen gesellschaftlichem Anspruch und den noch tragbaren Kosten. Im Spitalsektor führt dies in Kombination mit der Mehrfachrolle der Kantone als Regulator, Finanzierer und Betreiber von Spitälern zu einer Intransparenz der Geldflüsse, multiplen In-

teressenskonflikten und zu gegenseitigen Schuldzuweisungen. Wir müssen generell die vielfachen Fehlanreize reduzieren und insbesondere im Bereich des obligatorischen Krankenversicherungsangebotes die richtige Balance zwischen gesellschaftlichem Anspruch und tragbaren Kosten finden.

Welche Lösungsansätze sehen Sie?

Es wäre vermessen zu behaupten, wir hätten DAS Rezept, um all die Fehlanreize und Interessenskonflikte im Gesundheitssystem zu lösen. Wir positionieren uns als der Partner der Wahl, wenn es um die persönliche Gesundheit und das gesundheitliche Wohlergehen der Gesellschaft geht. Gute Beispiele dafür sind unsere Impfzentren oder unsere mittlerweile national etablierte Testplattform. Aber natürlich auch die rund 1650 behandelten Covid-Erkrankten in unseren Kliniken. Dabei gilt grundsätzlich: Was zu Hause betreut werden kann, soll beispielsweise mit digitaler Unterstützung zu Hause erfolgen – und nicht im Spital oder in Praxen. Das beinhaltet auch, dass mehr und mehr Leistungen zukünftig ambulant erbracht werden. Diese Kombination von digitalem und physischem Angebot wird zwischen den Partnern in unserem orchestrierten Ökosystem immer besser abgestimmt. Dadurch können Doppelbehandlungen und unnötige Leistungen reduziert werden, und eine wohnortnahe physische medizinische Versorgung ist trotzdem jederzeit garantiert.

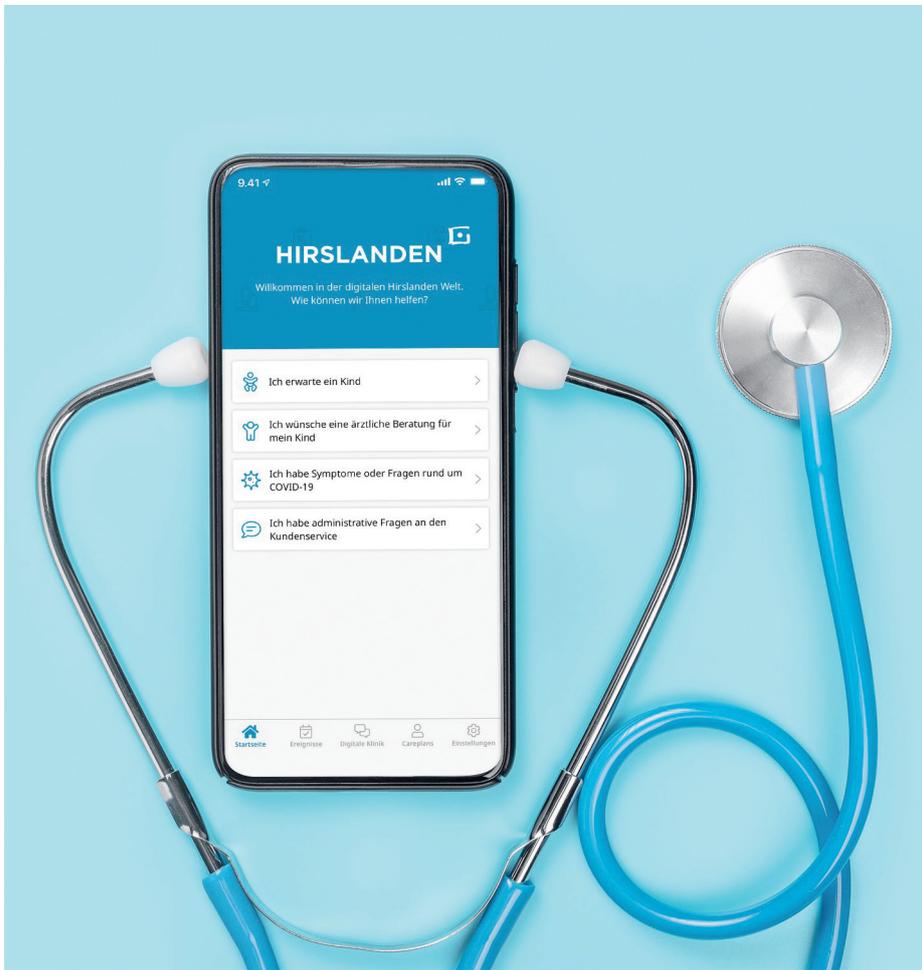
Können Sie ein konkretes digitales Beispiel aus Ihrer Gruppe nennen?

Die Nutzer unserer Hirslanden-App können seit Kurzem auch pädiatrische Fragen mittels Chatfunktion an ein Team von Kinderärztinnen und Kinderärzten rund um die Uhr stellen. Auch wenn wir selbst keine Kinderkliniken betreiben, können wir diese Lücke nun digital mit unserem Partner Swiss Medi Kids schliessen. Ich habe selbst noch Kleinkinder und nutze diesen Service: Im Vergleich zu früher müssen wir mit unserer Kleinsten jetzt weniger häufig die Praxis unserer Kinderärztin aufsuchen.

Werden Sie diese digitalen Angebote weiter ausbauen?

Ja, wir bauen diese digitalen Kundenpfade («Customer Journeys») für die häufigsten medizinischen Krankheiten weiter aus, wobei unsere Kernkompetenz weiterhin die spezialisierte Beratung, die Diagnostik und Medizin ist. Gemeinsam mit ausgewählten Partnern orchestrieren wir in diesem Ökosystem den Lebensweg eines Menschen – von der Geburt bis ins Alter sowie von der Prävention bis zur Heilung. Man könnte es auch ein medizinisches Rundum-Paket nennen. Das verbindende Element dabei ist der digitale Pfad beziehungsweise die digitale Vernetzung. Die Digitalisierung wird also noch wichtiger werden! Gleichzeitig werden wir die physische Versorgung auch weiterhin in grossem Umfang benötigen. Die Kunst besteht darin, beides sinnvoll zu ergänzen. ►►

« Die zentralste aller Fragen lautet: Was können und wollen wir uns als Gesellschaft für eine Gesundheitsversorgung im Bereich der obligatorischen Krankenversicherung (OKP) leisten?



Die Nutzer unserer Hirslanden-App können seit Kurzem auch pädiatrische Fragen mittels Chatfunktion an ein Team von Kinderärztinnen und Kinderärzten rund um die Uhr stellen.

» Zu einem «Rundum-Paket» gehört auch immer die medizinische Grundversorgung, die Sie als Spezialist selbst nicht anbieten, aber seit einigen Monaten zusammen mit Medbase in Bern anbieten. Planen Sie dieses Modell über die ganze Schweiz auszurollen?

Neu in Bern ist das gemeinsam entwickelte Versicherungsprodukt zwischen Helsana, Medbase und Hirslanden. Es ist das erste Versicherungsprodukt zwischen schweizweit tätigen ambulanten und stationären Leistungserbringern, inklusive einem Versicherer. Dabei steht der Zugang zu umfassenden Mehrleistungen im Bereich der ambulanten Zusatzversicherung im Zentrum. Das Berner Pilotprojekt ist gerade erst angelaufen, weshalb es noch zu früh ist, über weitere Schritte nachzudenken.

Welche Rolle spielt Ihr neues Angebot der genetischen Diagnostik – Hirslanden Precise?

Damit bauen wir unsere Diagnostik-Kompetenz weiter aus und legen gleichzeitig einen noch stärkeren Fokus auf die Prävention. Dabei konzentrieren wir uns auf definierte Bereiche, die evidenzbasiert sind, wie beispielsweise Herz-Kreislauf-Erkrankungen oder Krebs. Aber auch die Optimierung der individuellen Medikamentenwirksamkeit beinhaltet unser Angebot.

Welche Investitionsschwerpunkte setzen Sie für die nächsten Jahre?

Zunächst müssen wir unterscheiden zwischen Investitionen in das physische und das digitale Angebot: In den weiteren Ausbau des physischen Angebots der Versorgungsregionen investieren

wir mehrere Hundert Millionen Franken. Zum einen in Spitalinfrastruktur wie beispielsweise in Luzern in der Klinik St. Anna oder auch in die Hirslanden-Klinik Aarau. Darüber hinaus investieren wir in den Auf- und Ausbau von ambulanten Zentren. Die Investitionen können auch Beteiligungen und Partnerschaften beinhalten, etwa bei öffentlichen Spitälern. Das alles vor dem Hintergrund, dass wir wohnortnah zur Stelle sind, wenn es vom digitalen Behandlungspfad einen «Absprung» zum physischen Angebot braucht.

Stichwort Kooperationen. Was bringen Ihnen die Kooperationen mit kleinen öffentlichen Spitälern wie Lachen oder Schaffhausen?

Wir unterscheiden zwei Arten von Kooperationen: Vertikale Kooperationen, wie zum Beispiel mit Hausarztverbänden und Medbase. Diese gehen wir ein, weil wir die Grundversorgung selber nicht anbieten. Horizontale Kooperationen, wie mit Lachen oder Schaffhausen sind Partnerschaften mit Spitälern, die regional verankert sind. Hier bieten wir medizinische Leistungen vor Ort an, für die diese Spitälern nicht gross genug sind, um sie ausschliesslich selber anbieten zu können. Beispielsweise ambulante kardiovaskuläre Einheiten inklusive Katheterlabor an den beiden erwähnten Standorten.

Und digital?

Investitionen in den digitalen Bereich erfolgen in der Regel international im Rahmen der Medclinic-Gruppe, der Muttergesellschaft von Hirslanden. Die Investitionen fließen insbesondere in digitale Technologien rund um Ökosysteme und Apps, aber auch in künstliche Intelligenz und Robotik. Wir wollen ja den gesamten Behandlungspfad digital orchestrieren. Darüber hinaus offerieren wir auch digitale Angebote, die unabhängig vom bestehenden Leistungsportfolio unserer Spitälern und ambulanten Zentren sind, wie beispielsweise digitale Präventionsprogramme. Auch der Aufbau unserer Testplattform «Together We Test» ist ein Produkt unabhängig von unseren bestehenden Kliniken und Zentren. Innerhalb von wenigen Wochen haben wir eine Plattform geschaffen, ein Ökosystem, in dem über 30 Labore, mehr als 5000 Betriebe zusammenarbeiten, basierend auf einer Logistik mit der Schweizer Post und Velokurier. Mehrere Millionen Covid-19-Speicheltests wurden bereits über die Plattform abgewickelt.

Wie ist Innovation bei Ihnen organisiert?

Bottom-up haben wir Entwickler in den Kliniken sowie ein zentrales Innovationsteam, das Ideen sammelt, bewertet und umsetzt. Die Idee mit den Impfzentren und der Plattform «Together We Test» ist so Bottom-up entstanden. Top-down beschäftigen wir ein international ausgerichtetes Team, das den Sitz in der Schweiz hat und sich auf disruptive Technologien, künstliche

FOTOS: HIRSLANDEN GRUPPE

1796 Mio.
Franken Umsatz
(Geschäftsjahr
2020/2021)

15%
EBITDA-Marge

Intelligenz, Robotik, Digital Health und Ähnlichem fokussiert.

Welche Synergien haben Sie eigentlich in der Mediclinic-Gruppe?

Sicherlich gibt es Skaleneffekte, da wir als Gruppe wirtschaftlicher einkaufen können als ein kleines Spital. Dann spielt der Know-how-Austausch ebenfalls eine wichtige Rolle. Beispielsweise haben sich unsere Intensivmediziner während Covid-19 weltweit vernetzt und regelmässig ihr Wissen geteilt. Und wir haben natürlich Synergien im digitalen Bereich: Eine App beispielsweise muss man nur einmal entwickeln oder evaluieren und kann sie dann in allen Ländergesellschaften einsetzen.

Es entstehen für spezialisierte Angebote immer mehr digitale Lösungen, beispielsweise für Hauterkrankungen. Wäre es denkbar, dass Sie ähnliche Plattformen akquirieren?

Das ist sicherlich nicht ausgeschlossen. Unsere Beteiligung an DomoSafety geht in diese Richtung. Es handelt sich dabei um ein Unternehmen, das innovative Lösungen in den Bereichen Sicherheit, Patientenbegleitung und Entscheidungshilfe im Umfeld der Pflege zu Hause anbietet. Generell soll aber die Hirslanden-App

der erste Anlaufpunkt für Patientinnen und Patienten sein. Auf dieser Basis wird alles Weitere orchestriert. Das kann dann die Verbindung zu einer weiteren spezialisierten App sein oder eine Terminvereinbarung in einem unserer Versorgungszentren.

Wie funktioniert der Austausch in der Mediclinic-Gruppe, abgesehen von dem Informationsaustausch zu Covid?

Interessant sind sicherlich die Schwerpunkte, die besonderen Kompetenzen, die von Region zu Region unterschiedlich sind. Die südafrikanische Länderdivision beispielsweise versteht es immer, aus wenig sehr viel zu machen. Sie sind auch sehr kostenbewusst und effizient. In Middle East andererseits ist der Servicegedanke sehr ausgeprägt, dort versteht man es perfekt, es den Patientinnen und Patienten so angenehm wie möglich zu machen.

Und in der Schweiz?

Unsere Stärke in der Schweiz liegt sicherlich in der besonders hohen Qualität der medizinischen Leistung und unserer Innovationfähigkeit. Deshalb sitzt der Innovationshub für die gesamte weltweite Mediclinic-Gruppe auch hier in der Schweiz.

Patientenmix

51%

grundversichert

28,8%

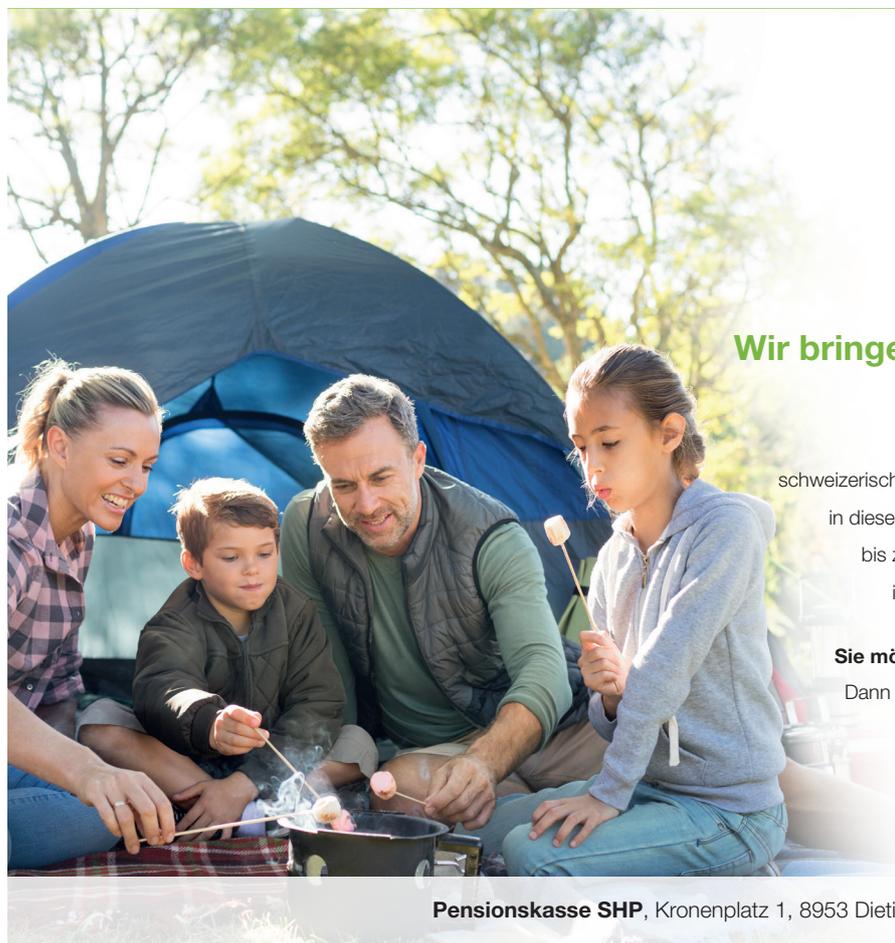
halbprivat

20,2%

privat



Florian Fels,
Redaktion
Heime & Spitäler



shp 
Intelligente
Vorsorgekonzepte

Wir bringen Leben in Ihre Vorsorge

Als Spezialist für die Vorsorgebedürfnisse des schweizerischen Gesundheitswesens bietet die SHP für jedes in diesem Bereich tätige Unternehmen, von Einzelfirmen bis zu Institutionen mit einigen hundert Versicherten, intelligente und preisgünstige Vorsorgekonzepte.

Sie möchten Ihre berufliche Vorsorge optimieren?

Dann kontaktieren Sie unsere Experten für ein kostenloses und unverbindliches Beratungsgespräch.

Pensionskasse SHP, Kronenplatz 1, 8953 Dietikon, Telefon 044 268 90 60, www.pksph.ch