

Das See-Spital geht gestärkt in die Zukunft

Fusion von Konkurrenten als strategische Option

Die Spitallandschaft im Kanton Zürich hat seit dem 1. Januar 2011 ein neues Haus, das See-Spital. Was im Frühling 2009 mit ersten Kontakten und Sondierungen begonnen hatte, konnte nach nur eineinhalb Jahren der Öffentlichkeit als See-Spital vorgestellt werden: die Fusion der beiden Spitäler Zimmerberg in Horgen und Sanitas in Kilchberg. Die beiden bis anhin eigenständigen und konkurrierenden Häuser sind heute ein Spital mit zwei Standorten. Die Zusammenlegung ist eine einmalige Chance zur strategischen Neuausrichtung ohne betriebliche Doppelspurigkeiten und zur nachhaltigen Sicherung der Standorte. Logicare plante und realisierte in diesem ambitionierten Projekt die Zusammenlegung und Zentralisierung der Informatik. Heute ist Logicare für die gesamte Informatik der beiden Standorte verantwortlich.



Dr. Jürgen Petzold

Jürgen Petzold ist promovierter Naturwissenschaftler und seit 15 Jahren im IT-Umfeld des Gesundheitswesens tätig. Als Mitglied der Geschäftsleitung von Logicare ist er für den Bereich Engineering verantwortlich.

Ausgangslage der Fusion war die wirtschaftliche Situation der Spitäler Zimmerberg und Sanitas. Obwohl die beiden Häuser gut etabliert waren und in ihrem Einzugsgebiet eine wichtige Grundversorgungsfunktion inne hatten, war die wirtschaftliche Lage der beiden Häuser alles andere als rosig. Beide lagen mit ihren Fallkosten im hinteren Mittelfeld und mit der Einführung der neuen Spitalfinanzierung und dem Wegfall der Verlustdeckung der öffentlichen Hand im Jahr 2012 wäre diese Situation für die beiden Häuser existenzgefährdend geworden. Im Rahmen des Strategieprozesses prüfte der Stiftungsrat des Spitals Sanitas verschiedene Szenarien zur Neuausrichtung und Sicherung des Standorts Kilchberg.

Skalen- und Synergieeffekte

Die Fixkosten waren zu hoch, mit geringem und ineffektivem Optimierungspotenzial. Ein Abbau von Kosten hätte die Situation zunehmend verschärft, da sich dieser überproportional auch auf die Ertragsstruktur ausgewirkt hätte. Ausbaumöglichkeiten am Standort selber waren finanziell nicht zu tragen. Dennoch ergab das Gesetz der Skaleneffekte und der Vergleich mit anderen Spitälern ein deutliches Bild: Ein rentabler Betrieb ist erst ab einer Grösse von rund 200 Betten zu erzielen. Vor diesem Hintergrund zeichnete sich ein Zusammengehen mit einer anderen Institution als zukunftsweisende Möglichkeit ab. Neben den Skaleneffekten können bei einer Fusion zusätzlich Synergieeffekte durch eine bessere Nutzung der vorhandenen Ressourcen genutzt werden. Voraussetzung dafür ist, dass es nennenswerte Überschneidungen bei den Leistungen der potenziellen Fusionspartner gibt.

Strategisches Potenzial

Aufgrund dieser klaren Analyse gestaltete sich die Suche nach möglichen Partnern relativ einfach. Nach ersten Sondierungsgesprächen mit verschiedenen Institutionen kristallisierte sich das rund zehn Kilometer seeaufwärts liegende Spital Zimmerberg als idealer Partner heraus. Dort fiel die Anfrage von Sanitas auf fruchtbaren Boden. Zimmerberg, mit 125 Betten, befand sich in einer ähnlichen Situation und erkannte das strategische Potenzial einer möglichen Fusion sofort. Damit war der erste Grundstein für das See-Spital gelegt. Mit Schwerpunktbildung und der Eliminierung von Doppelspurigkeiten an den beiden Standorten sollten rund 12 Millionen Franken eingespart werden. Für Markus Gautschi, Direktor des damaligen Spitals Zimmerberg und heutiger Direktor des See-Spitals, war zudem klar, dass das

Projekt schnell umgesetzt werden muss, um erfolgreich zu sein.

Externe Ressourcen

Ein solches Vorhaben ist für alle Beteiligten eine grosse Herausforderung und beansprucht die betrieblichen Kapazitäten neben dem ordentlichen Betrieb in einem besonderen Masse. Vor diesem Hintergrund entschieden die beiden Stiftungsräte und die Spitaldirektoren, externe Spezialisten zur Unterstützung beizuziehen. In einem mustergültigen Prozess wurde die Fusion in 25 Teilprojekte gegliedert und vorangetrieben. Markus Gautschi übernahm ab dem 1. Januar 2010 mit einem Management-Vertrag die Leitung der beiden Häuser.

Technische Zusammenführung

Als bereits etablierter IT-Dienstleister des damaligen Spitals Zimmerberg wurde Logicare im Februar 2010 in das Vorhaben involviert und mit der Planung und Zusammenlegung der Informatik der beiden Häuser beauftragt. Das Ziel war klar formuliert: In der neuen Organisationsform soll eine betriebs sichere und kosteneffiziente Informatikinfrastruktur an den beiden Standorten Horgen und Kilchberg zur Verfügung stehen. Dazu war eine Konsolidierung und Zusammenführung sowie ein weiterer Ausbau der Informatikmittel notwendig. Ebenso klar stand der Termin fest. Per 1. Januar 2011 musste die Zusammenlegung abgeschlossen sein.

Strukturierung und Konzeption

Infolge des ehrgeizigen Zeitplans galt es, mehrere Teilprojekte gleichzeitig in Angriff zu nehmen und voranzutreiben. Dies war eine der Herausforderungen, zumal eine IT-Konzeption im Idealfall klare



Die beiden ehemaligen Spitäler Zimmerberg in Horgen (oben) und Sanitas in Kilchberg fusionierten am 1. Januar 2011 zum See-Spital. Der Zusammenschluss der beiden Häuser ist eine Reaktion auf den zunehmenden Kostendruck und eine strategische Neupositionierung vor dem Hintergrund der neuen Spitalfinanzierung.

Strukturen bezüglich Aufbau- und Ablauforganisation voraussetzt. Da aber die definitive Organisationsstruktur ebenfalls noch entwickelt werden musste, entschied sich Logicare für eine rollende Planung. In einer ersten Priorisierung definierte das Engineering von Logicare die Zusammenlegung der Systeme Abrechnung, Finanzbuchhaltung, Personal, Logistik und Betriebsbuchhaltung sowie des E-Mail-Systems.

Zweckmässige Zentralisierung

Als effektivste Lösung kristallisierte sich die selektive Zentralisierung von Fachanwendungen auf Servern im Rechenzentrum von Logicare in Dübendorf heraus. Möglich wurde dies dank des Preiszerfalls bei den Netzwerkanbindungen. Die Standorte Horgen und Kilchberg konnten zu attraktiven Konditionen mit einer 2 Gigabit-Leitung untereinander und mit dem Rechenzentrum von Logicare verbunden werden. Dank dieser Anbindung ist ein Betrieb der administrativen Anwendungen im zentralen, hochverfügbaren und sicheren Rechenzentrum von Logicare möglich. Dieses Konzept wurde eins zu eins umgesetzt. Die Datenbanken laufen heute auf den Servern von Logicare, namentlich die administrativen Systeme aus den Bereichen Finanzen, Patientenabrechnung und Material; also sämtliche Hospis-Anwendungen. Zusätzlich werden hier auch die Polypoint-Planungsanwendungen zentral betrieben.

Grundsätze

Bis es soweit war, mussten in einer sich an vielen Ecken und Enden im Umbruch befindenden Umgebung Grundsatzentscheide getroffen werden. So

stellte sich zum Beispiel die Frage, ob die Lösung des einen Standorts in diejenige des zweiten «hineinkonfiguriert» – sprich integriert – werden soll. Logicare verwarf zusammen mit den beiden Häusern diesen Ansatz und entschied sich für das Neuaufsetzen der Anwendungen. So konnte das Altlastenrisiko erheblich reduziert werden. Dennoch: Ein radikaler Schnitt zwischen Alt und Neu kann aus ablauftechnischen Gründen in den seltensten Fällen vollzogen werden.

Übergangszeit

Alte Server mit ihren Datenbeständen müssen in aller Regel während einer bestimmten Zeit parallel

erreichbar sein und betrieben werden. Zum Beispiel das Abrechnungssystem, für den Fall von Stornierungen oder Neufakturierungen älterer Fälle. Diese Sachzwänge erhöhen natürlich die Projektkomplexität. Die versöhnliche Nachricht aber ist: Sie sind voraussehbar und planbar bis hin zur geordneten Ausserbetriebnahme der alten Infrastruktur nach einer vordefinierten Übergangszeit.

«See-Spital»

Für die Kommunikation zwischen den beiden Standorten und dem Rechenzentrum von Logicare sowie für das Mail-System war ein zentraler Name, sprich eine Domäne, unabdingbar. Da im Fusionsprojekt aber festgehalten war, dass der Name der neuen Organisation der Öffentlichkeit erst sehr spät bekannt gegeben wird, galt es auf der technischen Seite mit einem Arbeitsnamen zu fungieren und eine Lösung für einen sanften Übergang zu finden. Logicare konzeptionierte und baute rund 30 Schnittstellen neu auf, so dass sämtliche Fachanwendungen über die verschiedenen technischen Protokolle – unter anderem über HL7 – miteinander «sprechen» können.

Zehn Minuten nach Mitternacht

Einen Monat vor dem Produktivstart vom 1. Januar 2011 schliesslich hat Logicare die Systeme definitiv verbunden oder im Fachjargon ausgedrückt «getrustet». So konnte ein nahtloser Übergang auf die zentralisierte IT-Infrastruktur sichergestellt werden. Bereits um 00.10 Uhr am 1. Januar 2011 Uhr fand in der Notfallstation des See-Spitals die erste Patientenerfassung auf dem neuen System statt. Gleichzeitig war diese der symbolträchtige Übergang zum operativen See-Spital. – Grund genug, für «clinicum», dem Direktor des See-Spitals, Markus Gautschi, ein paar Fragen zu stellen.



Chance zur Neupositionierung und zur nachhaltigen Sicherung der Existenz

Herr Gautschi, was sind die Hintergründe der Fusion der beiden Spitäler Sanitas und Zimmerberg zum See-Spital?

Die Ursachen reichen eigentlich bis ins Jahr 1998 zurück. Damals wurde im Kanton Zürich die neue Spitalliste erstellt, was zur Folge hatte, dass einige Spitäler geschlossen wurden und sich für Spitäler eine minimale kritische Grösse von 200 Betten herauskristallisierte. Hier am linken Zürichseeufer hatten wir bis vor einem Jahr noch die beiden sich konkurrenzierenden Akutspitäler Zimmerberg und Sanitas mit 125 respektive 85 Betten. Mit dieser Grösse konnten die Häuser nicht wirtschaftlich arbeiten. Die Fixkosten waren zu hoch, was sich in überdurchschnittlich hohen Fallkosten niederschlug. Um die längerfristige Existenz der beiden Häuser zu sichern, war eine strategische Neuausrichtung unabdingbar.

Wurden Alternativen geprüft und welche Probleme wurden identifiziert?

Im März 2009 fanden erste Gespräche zwischen den zwei Spitalern Zimmerberg und Sanitas über eine strategische Neuausrichtung – sprich ein Zusammengehen – statt. Natürlich wurden auch andere Optionen geprüft, zum Beispiel eine Partnerschaft zwischen Sanitas und Hirslanden oder die Abtretung des Spitals an die Stadt Zürich. Die beiden Stiftungsräte Zimmerberg und Sanitas kamen nach eingehender Analyse jedoch zum Schluss, dass ein Zusammengehen die längerfristige Existenz der beiden Häuser sichern kann. Dies allerdings nur unter der Voraussetzung, dass an den beiden Standorten Schwerpunkte gesetzt werden und das Konzept der «Gemischtwarenläden» aufgegeben wird. Den Standort Horgen positionierten wir als regionales

Grundversorgungsspital mit Notfall- und Intensivstation im Chefarztsystem, den Standort Kilchberg als überregionaler Spezialanbieter im Belegarztsystem. Wir entschieden uns dann in unserer Strategieplanung dafür, die Orthopädie und Urologie in Kilchberg zu konzentrieren. Im Gegenzug haben wir die Geburtsklinik in Horgen zentriert.

Wie wurde die Fusion von den Mitarbeitenden aufgenommen?

Die Verlegung der Geburtsklinik nach Horgen gab Anlass zu Diskussionen und wurde auch zu einem Politikum. Die betroffenen Mitarbeitenden suchten das Gespräch mit Parlamentariern und lancierten das Thema auf Facebook, was ein grosses Medien-echo ausgelöst hat. Im Juni 2010 ging dann die Fusion vor die Gemeindeversammlungen /Parlamente und alle zwölf Gemeinden stimmten – mit wenigen Gegenstimmen – dem Projekt zu. Wir spüren bei Teilen der Belegschaft aber auch heute noch Ängste bezüglich der künftigen Entwicklung. Hier betonen wir immer wieder, dass die Häuser wachsen sollen und wir bekennen uns ganz klar zu den beiden Standorten. Aber es gilt: Das Konstrukt muss immer wieder erklärt werden. Unbestrittener Fakt war: Um eine drohende Schliessung der beiden Spitäler abzuwenden, war eine Neupositionierung unausweichlich. Es ist selbstredend, dass wir nicht an den kritischen Punkt gelangen wollten, an dem wir zur Reaktion gezwungen waren und deshalb haben wir die Fusion rechtzeitig angegangen noch ein Jahr vor der neuen Spitalfinanzierung.

Können Sie schon ein Fazit ziehen?

Ein solches Fusionsprojekt braucht auch nach der Umsetzung Zeit, um zu gedeihen, und der Prozess



Markus Gautschi, Direktor See-Spital, Executive MBA Universität Zürich

see  spital

ist noch nicht bis in alle Details abgeschlossen. Insbesondere auch vor dem Hintergrund, dass die operative Fusion in einer sehr kurzen Zeit abgewickelt wurde. Diese rasche Umsetzung war nur dank einer minutiösen Vorbereitung und des Beizugs von externen Spezialisten, unter anderem der Firma Logicare, möglich. Bereits heute können wir aber sagen – basierend auf den provisorischen Zahlen vom Herbst 2010 – dass das See-Spital wirtschaftlich konkurrenzfähig geworden ist. Eine Voraussetzung für das Halten dieser Position ist, dass sich der Umsatz weiterhin positiv entwickeln wird und wir auch künftig wachsen werden. Dank der Fusion haben wir die einmalige Chance, diese Ziele zu erreichen und das Fortbestehen der beiden Standorte nachhaltig zu sichern.