

INHALT

1 _ Editorial

Chancen und Risiken Kapitalmarkt

2 _ Ad-Interimslösungen

Was tun bei Vakanzen auf Stufe Management

3 _ Kantonsspital Baselland

Die ERP-Studie schafft Klarheit

4 _ Strategische Raumbedarfsplanung
am Spitalzentrum Biel

Bauen bedeutet Umsetzung der Strategie

6 _ Spitex Herrliberg

Kontinuität dank externer Unterstützung

7 _ Zugang zum Kapitalmarkt

Schlüssel zur Zukunft für Spitäler

8 _ Aktuelle Angebote, Kursprogramm



Ralph Sattler
Verwaltungsratspräsident
H Focus und H Services AG

Liebe Leserinnen und Leser

Schweizer Spitäler haben einen hohen Nachholbedarf bei Investitionen. Studien gehen von rund 20 Milliarden Franken aus, die allein in der Deutschschweiz bis 2024 in die bauliche Erneuerung der Spitäler gesteckt werden müssen. Gleichzeitig ist Geld zurzeit günstig zu haben. Investoren suchen attraktive Anlagemöglichkeiten. Dies ist für Spitäler Chance und Risiko zugleich. Die Chance besteht darin, endlich über eine Infrastruktur zu verfügen, mit der sich im Wettbewerb punkten lässt. Ein Risiko entsteht, wenn mit billigem Geld zu grosse Kapazitäten geschaffen werden, die sich bei einem veränderten Zinsumfeld zum Nachteil entwickeln. Wir zeigen Ihnen, wie sich beim Gang auf dem Kapitalmarkt Chancen nutzen und Risiken minimieren lassen.

Mit Spitalbauten werden nicht nur finanzielle Mittel gebunden, sondern auch langfristig Prozesse und Strukturen bestimmt. Darum hat das Spitalzentrum Biel seine bauliche Erneuerung aufgrund veränderter Rahmenbedingungen überprüft. Mit der Gesamtplanung setzt das Spital neue Akzente, dank denen der Betrieb sich in den bestehenden Strukturen optimieren lässt.

Auch ERP-Projekte sind ressourcen- und kostenintensiv. Trotzdem werden sie oft unterschätzt. Sie haben grosse Folgen für Prozesse und die Organisation. Gerade bei Fusionen, wie beim Kantonsspital Baselland (KSBL), stellt ein gemeinsames ERP-System eine zentrale Voraussetzung für einen echten Zusammenschluss dar. Wir präsentieren Ihnen, wie wir zusammen mit dem Spital innerhalb von vier Monaten eine umfassende Übersicht und Vorgehensvorschläge für das ERP-Projekt KSBL erarbeitet haben.

Manchmal entscheidet die Ersatzbank das Spiel. In so unterschiedlichen Organisationen wie dem See-Spital und der Spitex Herrliberg haben wir Vakanzen von Führungsfunktionen erfolgreich überbrückt. Dafür sind neben guten Branchenkenntnissen, ausgewiesenem Fachwissen auch Führungskompetenzen von ausserordentlicher Bedeutung.

Ich wünsche Ihnen eine interessante Lektüre.

Ralph Sattler, Partner

Ad-Interimlösungen

Was tun bei Vakanzen auf Stufe Management?

Im letzten Jahr kam es im See-Spital zu einer plötzlichen Vakanz in der Leitung Finanzen. Das See-Spital überbrückte diese mit H Services und sicherte dadurch einen reibungslosen Ablauf sowie die Weiterentwicklung des Bereichs.

Wichtige Führungsfunktionen lassen sich oft nicht nahtlos wieder besetzen. Qualifizierte Bewerber in ihren bisherigen Funktionen haben oft lange Kündigungsfristen. Für Positionen, in denen spezielle Branchenerfahrung gefordert ist, stehen in der Regel nur wenige geeignete Kandidaten zur Verfügung. Eine Vakanz der Stelle mit einer fehlenden Übergabe kann für kurze Zeit in Kauf genommen werden. Über einen längeren Zeitraum hingegen sind die Risiken kaum verantwortbar. In solchen Fällen ist kompetentes temporäres Personal gefragt. Dieses soll über Führungs- und Branchenerfahrung verfügen sowie die Abläufe im Spital kennen.

Das See-Spital benötigte im letzten Jahr schnell einen kompetenten Ersatz für die Führung des Bereichs Finanzen. Zusätzlich musste die Leitung Finanzbuchhaltung interimweise besetzt und die Nachfolge eingearbeitet werden. Ausserdem standen die Überprüfung sowie die Optimierung der Grundlagen der finanziellen Unternehmensführung an.

Das See-Spital beauftragte H Services mit der interimsmässigen fachlichen und personellen Führung und Weiterentwicklung des Bereichs Finanzen. Ebenso wur-



Ralph Sattler
Partner

Ralph Sattler betreut Beratungsmandate im Bereich Projektmanagement, Finanzwesen, Prozessoptimierung, Strategieentwicklung, Ressourcenplanung sowie Raumbedarfsplanung.

de H Services für die interne Projektleitung des anstehenden ERP-Projekts engagiert.

Die Projekte und Pendenzen forderten einen Einsatz von rund sechs Tagen pro Woche. Mit Ralph Sattler und Angela Escher-Greiter konnte H Services das umfangreiche Aufgabengebiet sofort übernehmen. Die Aufgabenbereiche wurden innerhalb des Mandats sorgfältig definiert, was zu klaren Ansprechpersonen für die Mitarbeitenden führte.

Mit dem Einsatz war es möglich, sämtliche Aufgaben inkl. Jahresabschluss termingerecht zu erledigen. Zusätzlich wurden die Grundlagen der finanziellen Unternehmensführung überprüft sowie ein aussagekräftiges Reporting aufgebaut.

Der Einsatz am See-Spital dauerte rund 13 Monate. In regelmässigen Abständen wurde an den Finanzausschuss des Stiftungsrats rapportiert. Matthias Pfammatter, Direktor des See-Spitals, betont: «Dank der Kompetenz der Mitarbeitenden von H Services konnten die Zielsetzungen der Ad-Interim Leitung vollumfänglich erreicht werden.»

Interview mit Matthias Pfammatter, Direktor des See-Spitals

Warum haben Sie sich für H Services entschieden?

Das See-Spital kannte H Services bereits aus einer früheren Zusammenarbeit und konnte dabei gute Erfahrungen sammeln. Ausserdem besitzen H Services sowohl Know-how wie Man- resp. Womanpower, um einen Auftrag in dieser Grösse durchführen zu können.

Wie haben Sie die Zusammenarbeit erlebt?

Wir haben die Zusammenarbeit als sehr positiv erlebt. Die Mitarbeitenden von H Services erlebten wir als sehr engagierte Fachleute, die uns einerseits über den personellen Engpass hinweg halfen, an-



Matthias Pfammatter, Direktor See-Spital

dererseits uns bei der Weiterentwicklung des Finanzwesens unterstützten.

Was konnte in dieser Zeit erreicht werden?

Es konnten verschiedene Aufgaben angegangen und abgeschlossen werden. Dazu gehören ein revisionsfähiger Jahresabschluss, das Reporting z. H. der Gesundheitsdirektion des Kantons Zürich sowie die Ausarbeitung des Reportingkonzepts und des quartalsmässigen Finanzberichts. Im Weiteren übernahm H Services auch Projektleitungen in den Bereichen elektronische Krankenakte (Phönix) und ERP (Navision).

Was ist Ihr Fazit?

Dank H Services konnte die Vakanz in der Leitung Finanzen professionell überbrückt werden. Dadurch stand dem See-Spital genügend Zeit zur Verfügung, einen kompetenten und passenden Finanzchef zu finden.

Kantonsspital Baselland

Die ERP-Studie schafft Klarheit

Das Kantonsspital Baselland (KSBL) ist seit dem Volksentscheid vom 11. März 2012 mit den drei Standorten (Liestal / Bruderholz / Laufen) gemeinsam unterwegs. Auf dem Weg zur Einheit KSBL gilt es, auch die aktuell unterschiedlichen Administrativsysteme zu vereinheitlichen. Bevor ein ERP-Projekt lanciert wird (Enterprise Resource Planning), will sich das KSBL mit einer Studie Klarheit über das Vorhaben verschaffen.

ERP-Projekte sind strategische Vorhaben, die in ihren Auswirkungen auf Prozesse und Organisation oft unterschätzt werden. Überraschte Gesichter aufgrund veränderter Abläufe und neuen Zuständigkeiten müssen nicht sein, wenn man sich vor dem Projekt die richtigen Fragen stellt und die nötigen Voraussetzungen schafft. Das KSBL arbeitet heute mit unterschiedlichen ERP-Systemen. An integrierte Prozesse über alle drei Standorte hinweg ist dabei kaum zu denken. Das KSBL will mit einem neuen ERP-System einen weiteren Meilenstein auf dem Weg zum gemeinsamen Unternehmen setzen. Eine gute Vorbereitung auf dieses strategische Vorhaben ist dem Spital wichtig. Es beauftragte H Services, eine ERP-Studie zu erarbeiten.

Vorgehen

Die Studie wurde in der Zeit von Juni bis September 2014 erstellt.

In der ersten Phase wurden halbtägige Workshops mit den betroffenen Fachbereichen durchgeführt (Finanzen & Controlling inkl. Investitionen, Patientenadministration, Human Resources, Logistik & Apotheke, Facility Management,

Reinigungsservices, Immobilien). Dabei wurden folgende Ziele verfolgt:

- Umfang der Systemablösungen sowie Prozessumfang der neuen ERP-Lösungen festlegen
- Optimierungspotenzial identifizieren
- Erwartungshaltung an das ERP-Projekt abholen
- Nutzen für Fachbereiche eruieren

Um die Haltung und die unternehmerischen Absichten des Managements zu kennen, wurde in einem zweiten Schritt die Geschäftsleitung mit Einzelinterviews befragt.

Grundlegende Überlegungen

ERP-Vorhaben sind keine IT-, sondern Business-Projekte. Es ist daher wichtig, sich vor dem Projektstart im Klaren zu sein, welche Ziele verfolgt werden. Müssen bestehende Systeme lediglich technisch abgelöst werden, sieht der Projektsetup komplett anders aus, als wenn mit einem ERP-Projekt Ablauf- und Aufbauorganisation optimiert werden sollen. Um diese Frage zu klären, wenden wir eine Projekttypisierung an, anhand der das Spital sich leicht positionieren kann.



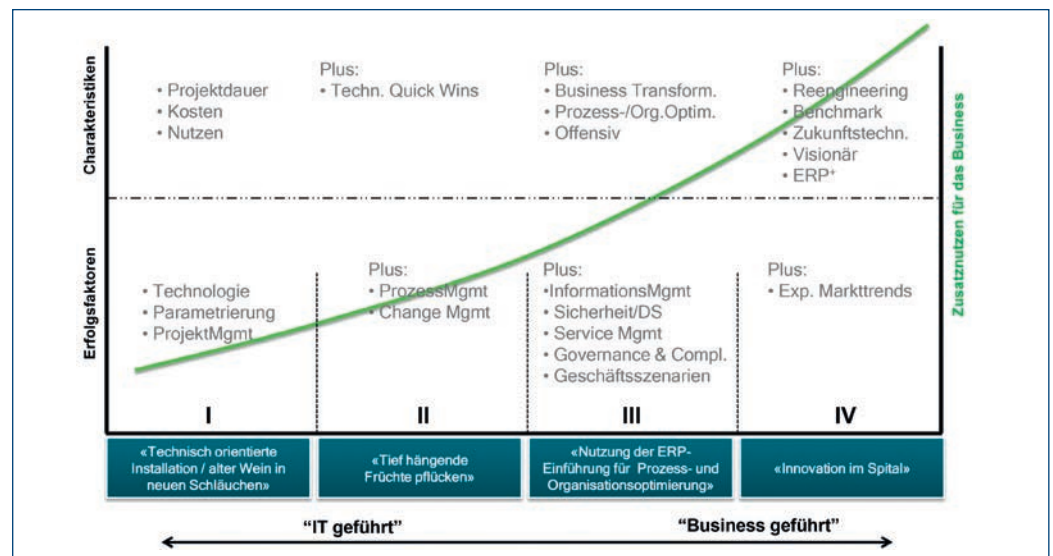
Marc Strasser, CIO KSBL

Eine weitere wichtige Frage setzt sich mit dem Umfang des neuen ERP-Systems auseinander. Hier muss sich das Spital über den strategischen ERP-Ansatz Gedanken machen. Es gilt festzulegen, ob langfristig möglichst alle Administrativ- und Supportprozesse über dasselbe ERP-System abgebildet werden sollen (Large-Strategy) oder die neue Applikation ledig-



David Riner
Partner

Seine Beratungsschwerpunkte liegen im Projektmanagement bei ERP-Einführungen, Aufbau von Instrumenten für das Projektcontrolling, Umsetzung von QM-Systemen, insbesondere Prozessdesign sowie integrierte Betriebswirtschaftskonzepte.



Fortsetzung von Seite 3

lich wenige Fachbereiche bedienen und die erweiterten Bereiche mit Insellösungen abdecken soll (Small-Strategy). Auch dies beeinflusst den Projektsetup.

Die ERP-Studie klärt zudem alle wesentlichen Rahmenbedingungen des Projekts:

- Welche Einführungsvarianten gibt es und wie sieht ein realistischer Zeitrahmen aus?
- Welche Auswirkungen sind bei der ERP-Einführung auf die Prozesse und die Organisation zu erwarten und welche Grundlagen sind vor der Einführung zu erarbeiten?
- Mit welchen Risiken ist zu rechnen und welche Erfolgsfaktoren sind zur Risikominimierung zu berücksichtigen?
- Welche personellen Ressourcen sind für das Projekt bereit zu stellen und welche hauptsächlichen Aufgaben haben diese zu erfüllen?
- Mit welchen Kosten ist für die Projektumsetzung zu rechnen?

Nutzen der ERP-Studie

Die ERP-Studie liegt dem KSBL heute vor. Das Spital verfügt damit über die Grundlagen für einen gut abgestützten Entscheid über den Start des ERP-Projekts.

Für Marc Strasser (CIO KSBL) sind die Ziele der Studie erreicht: «H Services konnte mit ihrer langjährigen Projekterfahrung und der Spitalexpertise die Fachbereiche kompetent durch die anspruchsvollen Fragen führen. Das Ergebnis der Studie hat die Erwartungen vollumfänglich erfüllt, so dass wir in den nächsten Wochen über das weitere Vorgehen entscheiden können.»



Strategische Raumbedarfsplanung am Spitalzentrum Biel Bauen bedeutet Umsetzung der Strategie

Mit Spitalbauten werden langfristig Prozesse und Strukturen bestimmt sowie finanzielle Mittel gebunden. Darum hat das Spitalzentrum Biel seine neun Teilprojekte zur baulichen Erneuerung vor dem Hintergrund neuer strategischer Bedingungen überprüft. Im Rahmen einer Gesamtplanung setzt das Spital neue Akzente, die die Wettbewerbsfähigkeit des Spitals verbessern werden: In den bestehenden Strukturen entsteht mehr Platz, die Kundenfreundlichkeit steigt und beim Betrieb lassen sich Kosten optimieren.

Im Lichte der neuen Spitalfinanzierung entschied sich das Spitalzentrum Biel im Jahr 2012 ein bereits geplantes Projekt zur baulichen Erneuerung zu validieren. In diesem Prozess erfolgte eine Projekterweiterung. Das Investitionsvolumen wurde von CHF 85 Mio. auf CHF 125 Mio. erhöht. Die Gleichzeitigkeit von Validierung und Projekterweiterung erforderte zudem ein neuartiges Vorgehen.

Parallele Projektarbeit bringt Erfolg

Im Normalfall entsteht im Spital eine Gesamtplanung, indem man zuerst ein Betriebskonzept und dann ein Raumprogramm ausarbeitet. Erst wenn diese vorliegen, entwirft der Architekt das Bauprojekt. Im Spitalzentrum Biel wurde das Nacheinander in ein paralleles Miteinander verwandelt. Nutzer, Spitalplaner und Architekten haben die Machbarkeitsstudie und den Gesamtplan in einer Dreiecksbeziehung erarbeitet. Beteiligt

waren alle Berufsgruppen, insgesamt rund fünfzig Leute, die in Workshops eine umfassende Neukonzeption entwickelten. Dabei zeigte sich: Man kann enorm voneinander profitieren, wenn man den Prozess gemeinsam durchführt.

Zuerst entstand auf diese Art eine Machbarkeitsstudie. Aus sorgfältigen Analysen resultierte eine Auswahl möglicher Szenarien. Diese wurden ausgearbeitet, geschärft und auf Chancen und Risiken überprüft. Ihre Auswertung bildete die Grundlage für das definitive Modell.

Es hat Platz

Der von den Architekten nach Klärung ausgearbeitete Gesamtplan erbrachte den raumscharfen Nachweis, dass das Projektierte sich im bestehenden Spital umsetzen lässt. Erstaunlich war dabei für alle Beteiligten, wie viel Platz vorhanden ist, wenn man ihn effizient nutzt. Denn seit Jahren hatte sich der Eindruck verstärkt, dass das Spitalzentrum über zu wenig Raum verfüge.

Das neue Zentrum für ambulante Behandlungen

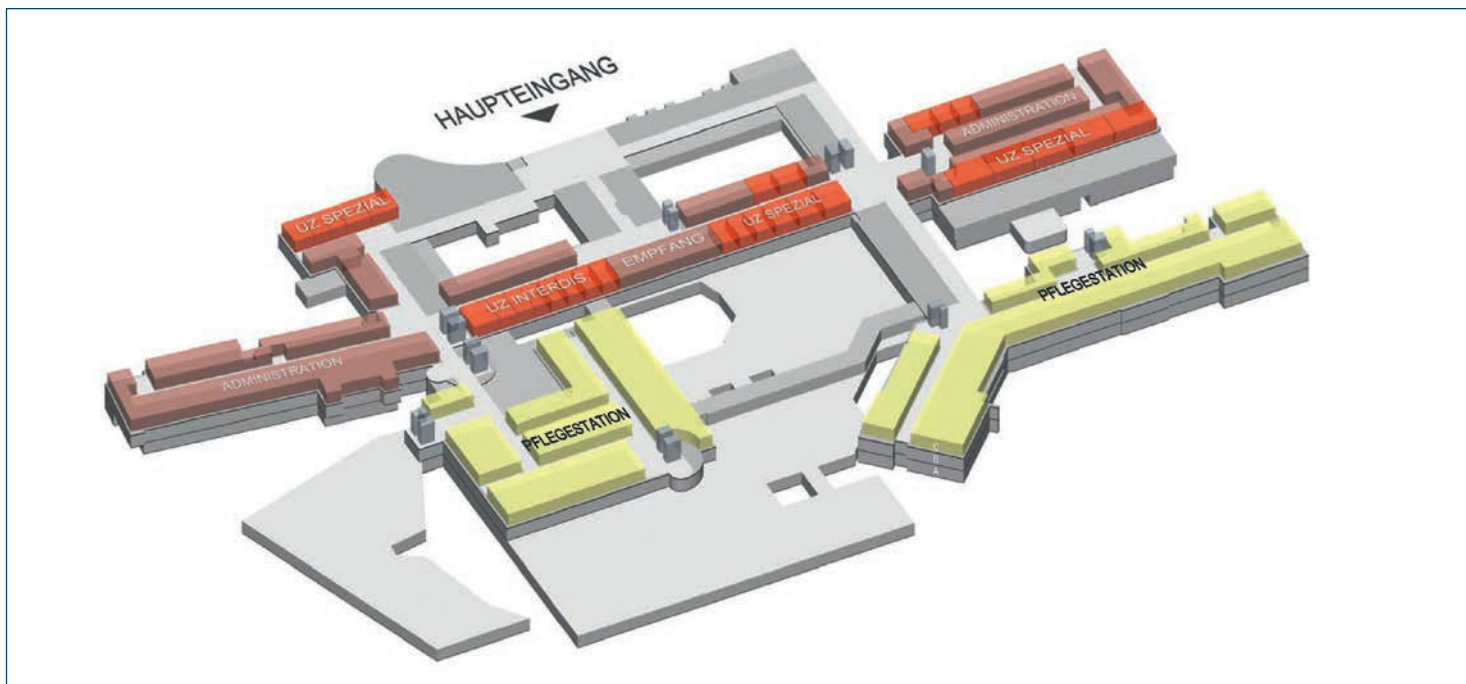
Das Gesamtprojekt schafft die Voraussetzungen für Räume, in denen sich Patienten und Angestellte wohl fühlen. Im Zentrum für ambulante Behandlungen stehen zentral und gut auffindbar ausreichend Behandlungsplätze zur Verfügung. Der Patient irrt nicht mehr durch verwinkelte Gänge, sondern er wird an zentraler Stelle empfangen und weil mehr Behandlungsräume zur Verfügung stehen, muss er weniger lange warten.



Ralph Sattler

Partner

Er begleitete die Gesamtplanung des Spitalzentrums Biel als externer Projektleiter.



Ambulante und stationäre Funktionen sind getrennt

Differenziertes Angebot für unterschiedliche Kunden

Durch die Verdichtung der bestehenden Gebäude lässt sich das Angebot differenzierter und flexibler gestalten. Damit spricht es gleichzeitig eine breitere Palette von Patienten an. Neben den Zweibettzimmern werden neu auch

Einbettzimmer sowie die Einrichtung einer Privatstation mit Terrasse möglich.

Flexibilität für spätere Änderungen

Ein wichtiger Faktor ist die Bereitstellung von Reserven und Rochadeflächen, die auf lange Sicht eine nachhaltige Weiterentwicklung gewährleisten, da das Spital sich laufend ändert. Dem Haus bleibt Raum zum Atmen.

Lean Management

Parallel zur baulichen Planung startete das Spitalzentrum ein Projekt zur Überprüfung und Optimierung der zukünftigen Ausrichtung. Dabei fiel der Entscheidung, mit Lean Management-Methoden zu arbeiten. Für die Infrastruktur bedeutet dies, den Angestellten möglichst kurze Wege zu verschaffen, damit sie mehr Zeit für die Arbeit an den Patienten haben. Dafür wird der Stützpunkt der Pflege nicht mehr zentral platziert angeordnet, sondern mobil konzipiert.

Herausforderungen der Gesamtplanung

Das Raumprogramm ist eine zentrale Führungsaufgabe der operativen Leitung eines Spitals. Dazu gehört, dass die Spitaldirektion realisiert, wie weit die Organisation bereit ist, Traditionen zu hinterfragen und neue Wege zu gehen. Kulturwandel bedeutet immer Gratwanderung. Die beste Lösung ist erst dann wirklich gut, wenn sie breite Akzeptanz findet.

Für die künftigen Nutzer ist planen eine zusätzliche Belastung. Wichtig ist deshalb im Planungsprozess zu beachten, dass eine zügige Umsetzung erfolgen kann, um den Wissenstransfer zu gewährleisten. Dabei muss darauf geachtet werden, im Dreieck weiter zu arbeiten. Nur so werden gute Ideen in praxistauglichen Gebäuden realisiert.



Christoph Gysin
Dipl. Architekt FH

Christoph Gysin ist Architekt bei der Metron AG in Brugg. Er war bei der Gesamtplanung des Spitalzentrums Biel als verantwortlicher Architekt tätig.

SPITEX Herrliberg

Kontinuität dank externer Unterstützung

Für kleine Organisationen stellt ein Führungswechsel, Ausfall der Betriebsführung durch Krankheit oder Mutterschaftsurlaub, Abwesenheit in Folge Sabbaticals oder längerer Weiterbildung oft ein personelles und fachliches Problem dar. Mit gezielter externer Führungsunterstützung kann der gewohnte Betrieb aufrechterhalten werden.

In kleinen Organisationen liegt das operative Wissen der Betriebsführung oft bei einer Person. Fällt diese für längere Zeit aus, kommt es nicht selten zu einem Führungsvakuum oder zu einem Pendelenberg. Hier kann eine externe Führungsunterstützung die Lösung sein. Auch eine Neubesetzung der Betriebsführung kann in kleinen Betrieben zu sehr vielen Fragen führen, die mit einer externen Person effizient unterstützt werden können.

Gezielter Einsatz für begrenzte Zeit

Externe Führungsunterstützung heisst gezielter, zeitlich begrenzter Einsatz von spezifischer Fachkompetenz vor Ort. Dank grosser und vielseitiger Führungserfahrung kann die externe Person schnell komplexe Abläufe und Themen erfassen und unbelastet die Aufgaben übernehmen. Dies immer mit dem Wissen, die übertragenen Aufgaben so zu erfüllen, dass die abwesende Führungsperson jederzeit wieder übernehmen kann. Je nach Situation bedeutet das für die externe Person, Platzhalter oder Coach zu sein.



Susanne Peretti
Partner

Ihre Stärken liegen in den Bereichen Projektmanagement, Prozessoptimierung, Ressourcenplanung, Coaching und Teamentwicklung.

Die externe Führungsperson ist während dieser Zeit in der Rolle eines neuen Teammitgliedes, welches die internen Spielregeln nicht oder noch nicht kennt, und gleichzeitig in der Rolle der verantwortlichen Führungsperson. Dabei braucht sie die Fähigkeit, sich selber als Person zurückzunehmen, zuzuhören und nicht alles ändern zu wollen. Die externe Führungsunterstützung ist kein Reorganisator, ausser sie wurde explizit mit dieser Aufgabe betraut.

Die Aufgabenklärung mit der strategischen Führung, wie z. B. Vorstand oder Stiftungsrat, stellt ein wichtiger Erfolgsfaktor dar. Aufgaben, Kompetenzen aber auch die Verantwortung müssen vorgängig geklärt werden. Es empfiehlt sich, eine Ansprechperson aus dem strategischen Organ zu definieren, mit der ein regelmässiger Austausch stattfinden kann. Dadurch kann eine Vertrauensbasis aufgebaut und der Betrieb sicher weitergeführt werden.

Mögliche Stolpersteine

Die grösste Herausforderung stellt die Zusammenarbeit mit dem Personal dar. Entscheidend ist, rasch das Vertrauen der Mitarbeitenden zu gewinnen. Ohne deren Akzeptanz und Unterstützung kann die externe Führungsperson ihre Aufgaben nicht betriebsgerecht wahrnehmen.

Unsere Erfahrung zeigt, dass es wichtig ist, die Mitarbeitenden miteinzubinden. Das heisst, zu thematisieren, welche Aufgaben verteilt werden können, wer bereit ist, mehr Verantwortung zu tragen, sie aber nach Rückkehr der Hauptverantwortlichen wieder abzugeben. Gelingt es der Externen das Team so zu motivieren, so wird die begrenzte gemeinsame Zeit eine erfolgreiche gemeinsame Zeit und ein Gewinn für die Organisation.

Dr. Rudolf Ulrich, Präsident Spitexverein Herrliberg

Susanne Peretti von H Focus unterstützt uns seit 2007. H Focus hat damals vor dem Hintergrund verschiedener Veränderungen der Rahmenbedingungen in einem ersten Schritt unsere Organisation, insbesondere die Führungsstruktur sowie die Betriebsabläufe analysiert. Worauf wir uns im Jahre 2008 eine neue Führungsstruktur gegeben und die Arbeitsabläufe den heutigen Anforderungen angepasst haben. Die kantonale Betriebsbewilligung wurde vom Kanton im gleichen Jahr anstandslos erteilt.

Bei der Zusammenarbeit mit H Focus geht es uns darum, von der grossen Erfahrung von Susanne Peretti profitieren zu können. Diese beruht auf ihren profunden fachlichen Kenntnissen sowie in der Tatsache, dass sie selbst operativ eine Spitex-Organisation leitet. Die punktuelle Führungsunterstützung durch Frau Peretti wird von unserer Betriebsleitung sehr geschätzt.



Zugang zum Kapitalmarkt

Schlüssel zur Zukunft für Spitäler

Die Schweizer Spitäler haben einen hohen Nachholbedarf bei den Investitionen. Studien gehen von rund 20 Mia. Franken aus, die allein in der Deutschschweiz bis 2024 in die Spitäler gesteckt werden müssen. Gleichzeitig suchen Investoren attraktive Anlagemöglichkeiten für ihre brachliegenden Gelder. Wir zeigen, welche Voraussetzungen Spitäler erfüllen müssen, damit für sie die Partnerschaft stimmt.

Aufgrund des Umfangs der Investitionen und der neuen Spitalfinanzierung genügen die bisherigen Finanzierungsinstrumente nicht mehr. Der Gang auf den Kapitalmarkt bietet dazu eine Ergänzung.

Kapitalmarkt Neuland für öffentliche Spitäler

Für Investitionen ab 10 Mio. Franken können die Spitäler am Kapitalmarkt Anleger finden. Diese geben im Schnitt das Geld für einen Zeithorizont von 6 bis 10 Jahre. Institutionelle Anleger wie Pensionskassen und Versicherungen geben das Geld auch für längere Laufzeiten. Verträge für Schuldscheindarlehen und Privatplatzierungen werden im nicht organisierten Kapitalmarkt geschlossen. Ab 20 Mio. Franken, sinnvollerweise aber ab einem Volumen von 100 Mio. Franken, können Spitäler am organisierten Kapitalmarkt (Börse) Anleihen emittieren.

Das ist für öffentliche Spitäler Neuland. Zudem werden sie mit für sie bisher ungewohnten Steuerungsgrössen wie EBITDA und Eigenkapitalquote konfrontiert.

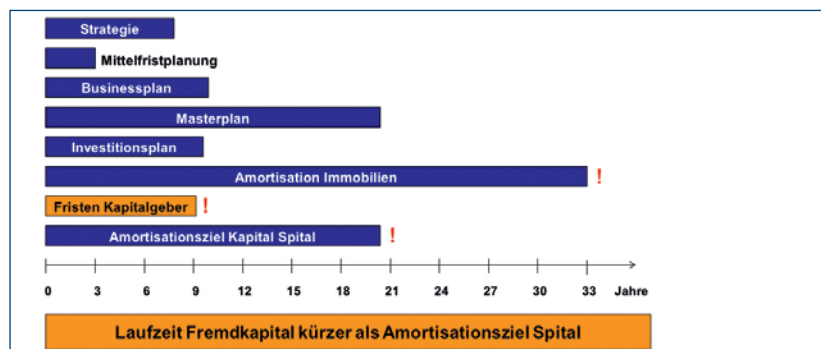
Spitalmarkt Neuland für Investoren

Doch auch die Investoren betreten mit der öffentlichen Spitalwelt ein neues,



Angela Escher-Greiter
Consultant Finanzen

Sie begleitet Mandate in den Bereichen Rechnungswesen, Controlling, REKOLE® sowie Organisationsentwicklung und unterstützt Spitäler bei Finanzierungsfragen.



Mangelnde Fristenkongruenz führt zu Lücken in der Finanzierung

unbekanntes Terrain. Dabei wollen sie Sicherheit für die eingesetzten Gelder. Sprich: Klare und nachvollziehbare Szenarien für die Amortisation des Kapitals und die Tragbarkeit der Investition.

Voraussetzungen für Erfolg am Kapitalmarkt

Spitäler können die neuen Finanzinstrumente mit einem vorteilhaften Zinssatz nutzen, wenn sie folgende Bedingungen erfüllen:

- Wahl einer geeigneten Rechtsform. Investoren bevorzugen Aktiengesellschaften
- Transparenz durch eine Rechnungslegung nach aktuellen Standards wie Swiss GAAP FER oder IFRS sind Bedingung für den Zugang zum organisierten Kapitalmarkt
- Regelmässiges Reporting der zentralen Kennzahlen und aktive Kommunikation von erfolgsrelevanten Tatsachen. Einhalten der Meldepflichten und Publizitätsvorschriften
- Klar geregelte, interne Verantwortlichkeiten, genügend Wissen und Erfahrung mit Kapitalmarktfinanzierungen, genügend Ressourcen in der Finanzabteilung und der Unternehmenskommunikation
- Pflege des öffentlichen Spitalimages, hohe Reputation der Kernleistungen, gute Verankerung in der Region

– Eigenkapital von mindestens 30% der Bilanzsumme

– Die langfristigen Anlagen des Spitals sind durch Eigenkapital und langfristiges Fremdkapital gedeckt. Die Fristen der verschiedenen Anlagekategorien stimmen mit den Fristen der Finanzierung überein (s. Abbildung)

– Der Gewinn vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen beträgt mittelfristig 12% des Umsatzes. Wird dieser Wert unterschritten, so besteht die Gefahr, dass das Spital langfristig das Fremdkapital nicht verzinsen und amortisieren kann. Ein zu tiefer Wert zeigt, dass die Investition nicht tragbar ist.

Fundierte Planung trotz billigem Geld

Nicht nur potenzielle Hauseigentümer finden heute Kredite zu günstigen Konditionen. Auch Spitäler können zu tiefen Zinsen Fremdkapital aufnehmen. Doch wie beim Wohneigentum lauert im vorteilhaften Zinsumfeld auch bei Spitalinvestitionen das Risiko, dass zu viel gebaut wird. Überkapazitäten gilt es mit fundierter Planung und mit Denken in Szenarien zu vermeiden. Denn Fehlplanungen sind dann nicht mehr finanzierbar, wenn das Zinsniveau bei einer Refinanzierung ansteigt.

Schaffen Spitäler hingegen fundierte Voraussetzungen für den Gang an den Kapitalmarkt, dann eröffnen sich ihnen sehr gute Chancen, um ihre Infrastruktur zukunftstauglich zu gestalten.

Impressum

H Focus AG
Lindenstrasse 16, 6340 Baar
Telefon 041 767 05 05, Fax 041 767 05 06
info@hfocus.ch, www.hfocus.ch

Gestaltung und Produktion
Victor Hotz AG, Steinhausen/Zug

DRG Zirkel: Für den Erfahrungsaustausch

Sie kodieren tagtäglich mit DRG und sind auch bei Rückfragen seitens Versicherungen involviert? Dann ist der Wissensaustausch im «DRG-Zirkel» genau das Richtige für Sie. Wir diskutieren Interpretationen, Anwendungsregeln und gehen auf die aktuellen Änderungen von Swiss-DRG ein. Profitieren Sie von den Inputs der anderen Teilnehmenden und deren Problemlösungen.

Ihr Nutzen

Ihre aktuellen DRG- und Kodierfragen werden im Plenum diskutiert, so dass Sie auch Einblick bekommen, wie andere Spitäler und Kliniken mit ähnlichen Fragestellungen umgehen. Die Neuerungen im DRG-System werden vertieft vorgestellt und ihre Auswirkungen auf die Praxis thematisiert.

Inhalte

- Behandlung von aktuellen Fragestellungen, die Sie mitbringen
- Diskussion von Rückmeldungen der Versicherungen
- Vorstellen neuer BFS Stellungnahmen (FAQ)
- Präsentation der neuen DRG Version (jeweils Ende Jahr)

Leistungen

- Vorgängige Bedürfnissammlung (aktuelle Fragestellungen)
- Moderation des Wissensaustauschs
- Handout der Präsentationen

Dauer und Ort

½ Tag von 8.30 bis 12.00 Uhr in unseren Kursräumlichkeiten

Ihre Kursdaten

13. November 2014 10. September 2015
05. März 2015 24. November 2015
09. Juni 2015

Dozentinnen

Dr. med. Cristina Pangrazzi
Daniela Ehbrecht Fux (med. pract.)

Kosten

CHF 220
Die Kursunterlagen sind im Preis inbegriffen.

Anmeldung

Telefon: 041 767 05 05
E-Mail: info@hservices.ch
Link: <http://hservices.ch/wissen-news/kursangebote/anmeldung/>

Ihre Kursdaten 2014/2015

<u>DRG-Zirkel</u>	<u>CHF 220</u>	<u>TARMED-Vertiefung</u>	<u>CHF 490</u>
13. November 2014 5. März 2015 9. Juni 2015 10. September 2015 24. November 2015		2. Dezember 2014 12. März 2015 16. Juni 2015 24. September 2015 1. Dezember 2015	
<u>TARMED-Grundlagen</u>	<u>CHF 490</u>	<u>TARMED-Zirkel</u>	<u>CHF 190</u>
6. November 2014 (Ausgebucht) 27. Januar 2015 23. April 2015 25. August 2015 4. November 2015		16. Dezember 2014 (Ausgebucht) 26. März 2015 2. September 2015 15. Dezember 2015	
		<u>TARMED-Bildung nach Mass</u>	
		Nach Vereinbarung	



H Focus Dialog

Spital der Zukunft in der Hülle der Vergangenheit

Referate und Gespräche
Montag, 17. November 2014,
16.00 bis 19.00 Uhr
Spitalzentrum Biel
Mit Bruno Letsch, Vorsitzender der
Geschäftsleitung, Spitalzentrum Biel
Christoph Gysin, Metron AG,
Sascha Buczek, Metron AG
Ralph Sattler, Partner H Focus
Dr. Leo Boos, Partner H Focus

Detaillierte Kursinformationen und die Online-Anmeldung finden Sie auf unserer Website www.hfocus.ch, oder verlangen Sie die Ausschreibungen unter info@hfocus.ch