

Zusammenschlüsse im Gesundheitswesen erfolgreich gestalten

Notwendigkeit zur Veränderung

Das schweizerische Gesundheitswesen steht im Umbruch. **Öffentliche und private Spitäler** stehen mehr denn je vor der Herausforderung, wirksame Strategien zur Bewältigung des steigenden Kosten-, Leistungs- und Qualitätsdrucks, der neuen Finanzierung über SwissDRG, dem zunehmenden Wettbewerb zu entwickeln sowie den medizinischen, demographischen und gesellschaftspolitischen Veränderungen wirksam zu begegnen.

Die Reformstrategie des Bundesrates setzt auf **Verstärkung der Wettbewerbselemente** und auf die Erhöhung der Eigenverantwortung der Versicherten. Die KVG-Revision zielt ab 2012 auf einheitlichere überkantonale Spitalplanung, auf die Gleichstellung von öffentlichen und privaten Spitälern, auf mehr Leistungsorientierung, Preisvergleiche, fallkostenbezogene Pauschalfinanzierung, Benchmarking, höhere Transparenz und messbare Qualität.

Erfahrungen aus dem Ausland zeigen, dass mit der Einführung des neuen Finanzierungssystems, welches ab 2012 die schweizweite Einführung von Fallpauschalen (DRG's) als Entgelt für stationäre Spitalbehandlungen beinhaltet, nur Spitäler auf dem Markt bestehen können, welche eine gewisse **Grösse** aufweisen.

In vielen Kantonen ist die Spitaldichte bzw. die Kapazität noch immer deutlich zu hoch. Ein **Konsolidierungsprozess** hat begonnen und wird sich weiter fortsetzen. Die Zukunft erfolgreicher Spitäler und Gesundheitseinrichtungen wird geprägt sein von vielfältigen Formen strategischer Kooperation und Fusionen.

Zusammenschlüsse als Chance

Angesichts des kleinräumig strukturierten Gesundheitswesens in der Schweiz drängen sich **horizontale Zusammenschlüsse** zwischen Spitälern, aber auch die **vertikale Kooperationen** zwischen verschiedenen Leistungserbringern, auf.

Zusammenschlüsse von Spitälern mit Schwergewichtsbildung an Standorten oder in Unternehmenseinheiten erlauben es, **Synergien** zu nutzen ("economies of scale and scope"), Doppelspurigkeiten zu vermeiden, Knowhow zu fokussieren, Kosten zu senken und Behandlungsqualität zu steigern. Es können konkurrenzfähige Schwerpunkt-Institutionen entstehen, welche über die kritischen Fallzahlen verfügen, um wirtschaftlich und qualitativ hochstehende Leistungen erbringen zu können.

Ein Zusammenschluss allein ist kein Ersatz für eine **Strategie**. Diese bildet den Ausgangs- und Orientierungspunkt für organisatorische Veränderungen.

Herausforderungen meistern

Zusammenschlüsse sind hochkomplexe Veränderungsprozesse und stellen hohe Anforderungen an **Kommunikation und Einbezug**. Die Beteiligten der obersten Ebene müssen den strategischen Findungsprozess aktiv mitgestalten und sich bewusst machen, dass betroffene Schlüsselpersonen der operativen Ebene eine attraktive Zukunftsperspektive erwarten, damit diese als Knowhowträger erhalten bleiben.

Zusammenschlüsse unterliegen Risiken. Um die Aussicht auf nachhaltigen Erfolg zu erhöhen, ist ein sorgfältiges und **professionell geplantes Vorgehen** wichtig.

Viele unterschiedliche **Interessen** und Ansprüche sowie Herkunft und **Identitäten** bilden den Hintergrund. Systeme und Strukturen werden in Frage gestellt bzw. unter einer neuen Identität neu formiert. Ein potenzieller Zusammenschluss bedeutet deshalb nicht nur das Finden eines neuen Zukunftsmodells, sondern insbesondere auch das Loslassen von bestehenden Errungenschaften.

Ein Feind der Veränderung ist die Angst, zu kurz zu kommen. Es braucht deshalb schon in einem frühen Stadium **gemeinsame Anknüpfungspunkte** zur Unterstützung des Zusammenschluss-Prozesses. Erste gemeinsame Erfahrungen und positive Erfahrungen in der Projektzusammenarbeit erhöhen die Chance von Fusionsprojekten.

Faktoren wie z.B. die Identifikation mit dem eigenen Unternehmen, die Gewichtung kurzfristiger Interessen, die Sorge für die eigenen Mitarbeitenden, die Befürchtung von unfairen Lösungen oder von Zerstörung bisher geschaffener Werte steuern bereits in der frühen strategischen, vorvertraglichen Phase Erfolg oder Misserfolg von komplexen Projekten.

Eine Haltung der gegenseitigen **Offenheit**, das Denken für das grössere Ganze und die Etablierung einer gemeinsamen strategischen Plattform zwischen den potenziellen Kandidaten eines Zusammenschlusses sind wesentliche Voraussetzungen für den Erfolg des Umsetzungsprojektes und vermeiden, dass Zusammenschlüsse an operativer Nichtkooperation scheitern oder durch Resignation der Beteiligten zu unproduktiven Zuständen führen.

Die richtige Form finden

Grundsätzlich lassen sich vier Integrationsformen unterscheiden, welche sich durch unterschiedliche Intensität der Kooperation auszeichnen:

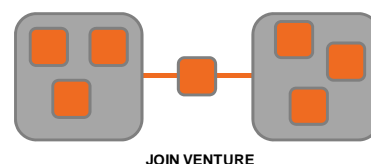
- **Vertragliche Kooperation oder Allianz**

Diese Integrationsart stellt die schwächste Bindungsform dar und kann zwischen Spitälern oder auch mit vor- und nachgelagerten Institutionen wie Hausärzten oder Rehabilitationskliniken erfolgen. Allianzen werden oft auf vertraglicher Basis abgeschlossen und haben eher temporären Charakter.



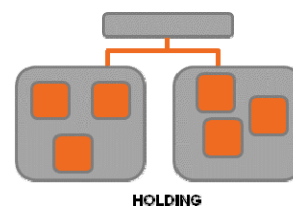
- **Gemeinschaftsunternehmen (Joint Venture)**

Diese Form der Integration wird oft mit dem Motiv, Kosten zu sparen, eingegangen. So können sich beispielsweise drei Spitäler einigen, ihre Labors in der Form von "Shared Services" gemeinsam zu betreiben. In der Regel führt diese Art von Zusammenarbeit zur Bildung eines neuen Rechtsträgers für das Gemeinschaftsunternehmen.



- **Strategische Holding oder Managementholding**

Unter einem bestehenden oder neuen Rechtsträger entsteht eine Holding, welche verschiedene Tochtergesellschaften als formell eigenständige juristische Personen umfasst. Strategische Entscheide werden durch die Holdinggesellschaft vorgegeben. Ausgewählte unterstützende Funktionen (z.B. IT, Beschaffung, Hotellerie/Verpflegung) oder medizinische Hilfsfunktionen (z.B. Labor, Notfall, ambulante Versorgung) können in eigenen Dienstleistungs-Tochtergesellschaften stattfinden und Synergien schaffen.

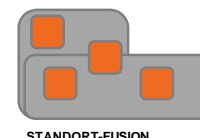


- **Fusion**

Der integrale Zusammenschluss zu einer neuen rechtlichen Einheit stellt die stärkste Verschmelzung mit der grössten Bindungsintensität dar. Einzelne Fachbereiche sind dabei als Abteilungen einer gemeinsamen Geschäftsleitung unterstellt. Entscheidender Vorteil ist, dass konsequent Grösseneffekte genutzt, Kostensenkungen und Leistungssteigerung erzielt werden können. Ärztliche und pflegerische Tätigkeiten können vollständig integriert auf die Patienten ausgerichtet werden.

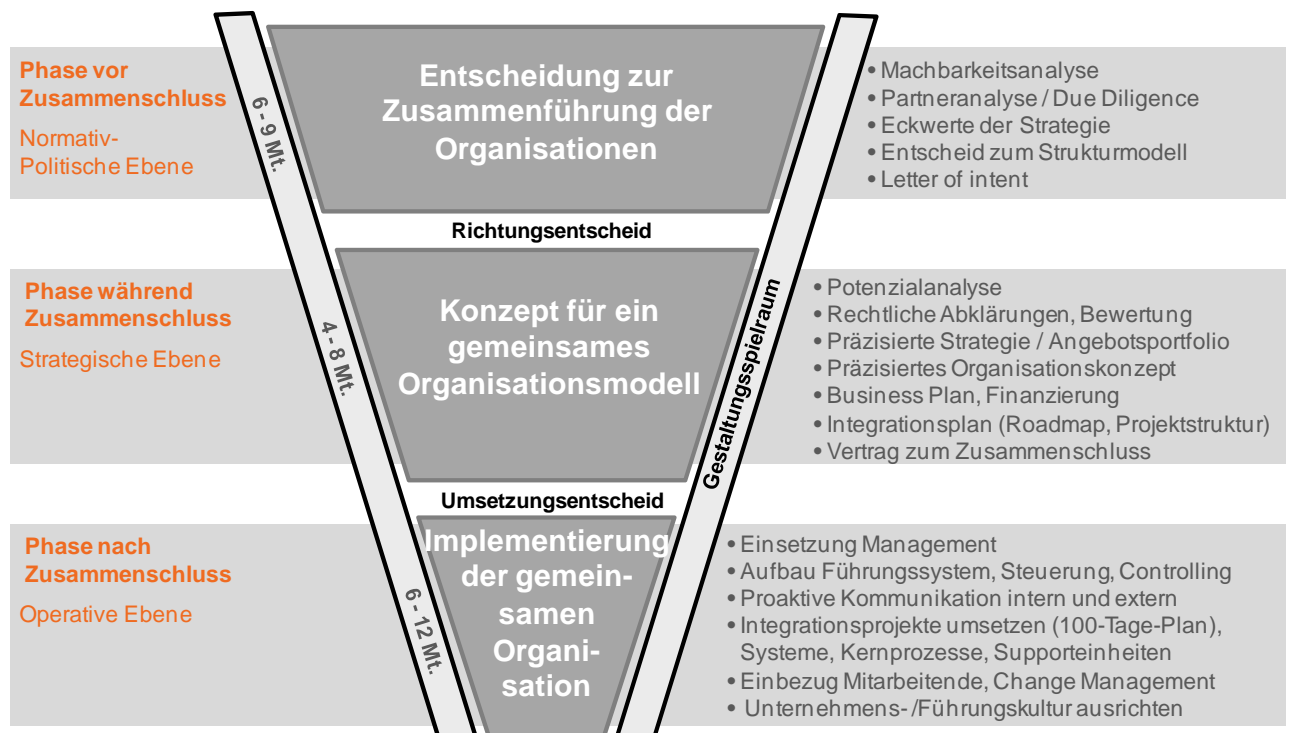


- Unterformen sind die interne Fusion (z.B. von Abteilungen) oder die Standortfusion.



Strategie des Zusammenschluss- und Entscheidungsverfahrens

- Der Prozess des Zusammenschlusses kann in **drei Phasen** vor / während / nach der Fusion unterteilt werden. Für jede Phase stehen angepasste Strategien zur Verfügung. Das phasenübergreifende Verfahren zum Zusammenschluss wirkt wie ein Trichter: Entscheidungen werden Schritt für Schritt getroffen und der nachfolgende Entscheidungsspielraum engt sich zunehmend ein, bis sich das Ergebnis in einer zusammengeführten Organisation verdichtet.
- Die Entscheidungen werden von den jeweils **zuständigen Gremien** getroffen: Eigentümer (z.B. Aktionäre) oder - im Falle öffentlicher Institutionen - politische Entscheidungsträger treffen in der Phase vor Zusammenschluss die grundsätzlichen Entscheidungen und geben Grobziele und Stossrichtung für das künftige Unternehmen vor.
- Strategische Gremien erarbeiten unter Einbezug des oberen Managements konkretisierte Ziele und ein gemeinsames Organisationskonzept. Damit schaffen Schlüsselpersonen Klarheit über die **Grundzüge der neuen Organisation** und Angebotsschwerpunkte.
- Nach dem formal erfolgten Zusammenschluss werden die organisatorischen Linieneinheiten mit ihrer fachlichen Kompetenz und Nähe zum Betrieb mit der **Umsetzung der Konzepte** beauftragt und vollziehen die Integration.



Worauf es ankommt für den Erfolg

- **Aufbruch begründen**
Bevor Veränderung stattfinden kann, muss begründet sein, warum es Erneuerung braucht. Es gilt, rasch gemeinsame Einsicht zwischen den beteiligten Institutionen zu schaffen bezüglich Handlungsnotwendigkeit, Schwerpunkten der Veränderung und Risiken des Nichts-Veränderns.
- **Zukunfts- und Zielbild**
Es braucht dann - ebenso wichtig - ein lebensfähiges und funktionierendes Zukunftskonzept, gestützt auf die realistische Beurteilung relevanter Trends und künftiger Anforderungen. Das Zukunftsbild baut auf bestehende Kernkompetenzen, Werte, Stärken und macht Synergie und Mehrwert eines integrierten Betriebs deutlich. Es liefert – im Sinne strategischer Ziele und gemäss dem Grundsatz „structure follows strategy“– Kriterien für die künftige Organisation.
- **Wirkungsvolle Arbeit in einem Steuerungsteam**
Ein verbindlicher Vorgehens- und Arbeits-Rahmen hilft, dass die Beteiligten ihre Bereitschaft verstärken können, an einer neuen Lösung zu arbeiten und Interessen offen zu legen. Sachliche Auseinandersetzung, Ansprache sensibler Punkte und direktes Gespräch sind Erfolgspunkte.
- **Mut zur Priorität**
Um Mehrwert im Gesamtkontext und in der langfristigen Perspektive zu schaffen, ist es nötig, bei der Integration Prioritäten zu setzen und den Mut zu haben, gewisse (gut funktionierende) Teile vorerst unangetastet zu lassen, um andere Teile umso erfolgreicher umbauen und Synergien realisieren zu können.
- **Harte und weiche Faktoren**
Entscheidend für einen erfolgreichen Zusammenschluss ist eine ausgewogene Berücksichtigung von harten und weichen Faktoren. Versorgungspolitische, marktwirtschaftliche, finanzielle, organisatorische, infrastrukturelle Dimensionen sind fundamental. Es gilt gleichzeitig auch, wiederholt Befindlichkeit und Bedürfnisse von Partnern (z.B. zuweisenden Ärzten) und internen Schlüsselpersonen abzuholen, eine proaktive Kommunikationspolitik zu betreiben und in der Umsetzungsphase die Führungs- und Unternehmenskultur zielgerichtet zu entwickeln.
- **Gleichbehandlung und Win-Win**
Bei Zusammenschlüssen geht es um das Zusammenführen von Institutionen. Parität im Projekt und Gleichbehandlung im Analyse- und Meinungsbildungsprozess muss ein Grundprinzip sein. Das bedingt eine wertschätzende Grundhaltung gegenüber allen Beteiligten. Das oberste Ziel eines Projekts zum Zusammenschluss muss sein, eine Win-Win-Situation zu schaffen, von der die Patienten, die Versorgungsregion wie die beteiligten Unternehmenspartner profitieren.
- **Management des Wandels**
Die Planung und Leitung des Projekts verlangt ein umsichtiges Management des Wandels mit systemischem Verständnis, profunden Fachkenntnissen und einem Gespür für die Machbarkeit. Der zu prüfende Zusammenschluss, unabhängig ob er auf die Form eines losen Verbunds oder einer integralen Fusion hinausläuft, sollte den klassischen Phasen des Veränderungsprozesses folgen.
 - **Auftauen** (unfreeze): „Veränderung beginnt, bevor sie geschieht“
Die Bereitschaft zur Veränderung muss grösser werden als der (natürliche) Widerstand dagegen. Wesentlich ist, dass einerseits ein begründeter Handlungsdruck besteht, andererseits rasch eine attraktive Perspektive in Form eines realistischen Zukunftsbilds kriert wird.
 - **Bewegen** (move): „Verflüssigen und die richtige Gussform schaffen“
Die neue Unternehmensform muss konkretisiert werden, um anschliessend zügig und mit genügend Energie umgesetzt werden zu können. In dieser Phase ist eine klare Führung wichtig. Irritationen der Beteiligten sind normal, weil Routinen durchbrochen werden. Das neue Gebilde soll aber nicht zu lange in einem fragilen Zustand verharren.
 - **Stabilisieren** (freeze): „Mehrwert durch Einspielen neuer stabiler Prozesse“
Das neue System muss rasch stabilisiert werden. Es geht um Konsolidierung von Strukturen, Abläufen und Beziehungen, um die optimale Funktionsfähigkeit zu erreichen und angestrebte Vorteile des Zusammenschlusses realisieren zu können.

SOL leistet Beratung nach Mass

Je nach Ausgangssituation und Bedarf bietet SOL Beratungsleistungen in drei Modellen an.

- **Beratungsmodell „Top“:** SOL begleitet den Strategieprozess und unterstützt das Top Management (Steuerungsgruppe) in der Entscheidungsfindung. Wir erarbeiten ein Vorgehenskonzept, unterstützen und moderieren wichtige Besprechungen auf Entscheider-Ebene, leisten Inputs und sichern Ergebnisse. Den Zusammenschluss-Prozess unterstützen wir mit einem strukturierten Projekt- und Veränderungsmanagement.
- **Beratungsmodell „Cross“:** SOL unterstützt nebst dem Top Management auch das praktische Projekt- und Veränderungsmanagement mit Coaching der Integrations-teams. Auf Wunsch begleiten wir kritische Projekte, Arbeitsgruppen, Workshops, und verstärken so den Umsetzungserfolg.
- **Beratungsmodell „Fond“:** umfasst die Unterstützung in der gesamten Breite und Tiefe des Integrationsprozesses, insbesondere auch der Implementierungsschritte. Das reicht von der Erarbeitung des Organisationsmodells über das Projekt- und Veränderungsmanagement bis zur Begleitung der praktischen Veränderungsprojekte.



SOL schafft Sicherheit in komplexen Projekten

- In allen Schritten des Zusammenschlusses bietet das SOL-Vorgehenskonzept Struktur und Ankerpunkte im Prozess.
- Wir erkennen die relevanten Herausforderungen, bieten Strategien zur Bearbeitung an, unterstützen den Fluss im Projekt und bringen praktische Erfahrung und Knowhow ein.
- Der Umsetzungserfolg ist uns besonders wichtig. Erst wenn die Integrationsstrategie spürbar greift, wenn z.B. Patientenbehandlungspfade effizient ablaufen, ist der Erfolg erreicht.
- Change Management ist unser Kerngeschäft - wir haben Erfahrung mit komplexen Situationen.
- Für spezielle Fragestellungen arbeiten wir mit bewährten Konsortialpartnern aus dem Bereich Medizin / Gesundheitswesen oder Recht zusammen.
- Wir verbinden betriebswirtschaftliches Knowhow mit sozialer Kompetenz. Damit Ihre Strategien greifen.

SOL bringt Erfahrung ein. Beispielhaft ein aktuelles Projekt, welches SOL begleitet:

Zusammenschluss Inselspital (Unispital) und Spital Netz Bern AG, Kanton Bern

Der Regierungsrat des Kantons Bern will im Rahmen seiner Wachstumsstrategie den Medizinalstandort Bern sowohl in der medizinischen Dienstleistung wie in der Lehre und Forschung stärken. Er strebt als strategisches Ziel den Zusammenschluss des Inselspitals als Universitätsspital mit den Spitalern der Spital Netz Bern AG in geeigneter rechtlicher und organisatorischer Ausgestaltung an.

Im Hinblick darauf hat der Regierungsrat im November 2009 die Durchführung eines Projekts in Auftrag gegeben. Das Projekt steht unter der Leitung des Gesundheits- und Fürsorgedirektors und wird vom externen Auftragnehmer SOL Management Solutions AG begleitet.

Ein Projektsteuerungsgremium, in welchem die beteiligten Partner auf oberster Ebene vertreten sind, leistet konzeptuelle Arbeit und wird von einem Projektteam und externer Expertise unterstützt.

Im Projekt wurden eine Situationsanalyse erstellt, ein Zielbild verabschiedet und mehrere Organisationsvarianten entwickelt, die anschliessend bewertet und priorisiert werden und dem Regierungsrat als Grundlage für die Entscheidung dienen.

Ihr Ansprechpartner

Dr. Luzius Liebendörfer, Inhaber und Managing Partner
liebendoerfer@sol-sol.ch / 079 215 47 65

