

4 Zusammenführung und Integration

Zunehmende finanzielle Herausforderungen und staatlicher Regulierungsdruck (z.B. neue Pflegefinanzierung oder Qualitätsmanagement) führen auch im Langzeitbereich zur Prüfung von Kooperationsstrategien.

Je nach Markt und Situation können unterschiedliche Fragestellungen bestehen:

- Mehrere gleichartige Betriebe prüfen eine lockere oder engere Zusammenarbeit, was als „horizontale“ Kooperation bezeichnet wird. Hier können Standortfragen oder gegebenenfalls die Aufteilung oder Konzentration von Leistungsangeboten Teil des Projekts werden.
- Kleinere, eigenständige Betriebe suchen nach Partnern, um die Attraktivität ihres Leistungsangebots zu steigern.
- Grössere Betriebe suchen die Erweiterung ihres Einzugsgebiets, um ihre spezialisierten Angebote besser auszulasten.
- Um die verschiedenen Angebote in einander ergänzenden Bereichen für die Kunden ganzheitlich zu gestalten, suchen verschiedene Anbieter unterschiedlicher Versorgungsstufen eine engere Kooperation oder Fusion, z.B. ambulante und stationäre Betriebe. Diese Integration wird als „vertikale“ Kooperation bezeichnet.

Primär sind in allen Projekten zuerst strategische Fragen zu klären. Mögliche Varianten für eine Kooperation inkl. der Rechtsform können als sekundäre Fragen passend einer Lösung zugeführt werden (die Rechtsform ist in der Regel nicht entscheidend).

Unsere Unterstützung aus einer Hand für Betriebswirtschaft, Organisationsentwicklung, Informatikbegleitung und Rechtsberatung hilft Ihnen, eine eng aufeinander abgestimmte, ganzheitliche Lösung zu finden.

4.1 Horizontale Kooperation und Fusion

Bei der Spitex ist horizontale Kooperation und Fusion von bisher unabhängigen Betrieben seit einigen Jahren ein wichtiges Thema, während es bei stationären Betrieben wohl erst in Zukunft häufiger vorkommen wird. Ein professionell durchgeführtes Projekt ist für den Erfolg bei Fusionen besonders wichtig, da die Komplexität gerne unterschätzt wird. Erfahrungsgemäss scheitern Fusionsprojekte gerade deshalb immer wieder. Neben wirtschaftlichen, organisatorischen und kulturellen Aspekten gilt frühzeitiges Augenmerk auch technischen Elementen wie Telefonie und Informatikbeachten. Bei Spitex-Fusionen sind politische Kriterien – z.B. bezüglich zukünftigen Standorten oder Einflussmöglichkeiten von Gemeinden – rechtzeitig und gebührend zu berücksichtigen.

Unsere Umsetzungsbegleitung (bei Bedarf auch mit Gesamtprojektleitung) beruht auf langjähriger Erfahrung – auch bei besonders komplexen Projekten mit gleichzeitiger Fusion von vier und mehr Betrieben – und hilft Ihnen, Ihre Ziele wie geplant zu erreichen.

4.2 Vertikale Integration

Kunden nutzen Leistungen von Spitex und Heim zunehmend parallel, zum Beispiel indem sie sich zu Hause von der Spitex betreuen lassen und im Heim Tages- oder Kurzaufenthalte in Anspruch nehmen. Diese Kooperation verschiedener Versorgungsstufen wird vertikale Vernetzung genannt. Werden die ambulanten und stationären Betriebe im gleichen Unternehmen zusammengefasst, spricht man von vertikaler Integration (der im Langzeitbereich ebenfalls verwendete Begriff „Verbundlösung“ ist für sich allein zu wenig spezifisch). Dabei genügt es nicht, die aufbauorganisatorischen, finanziellen und rechtlichen Konzepte zu definieren. Im Zentrum müssen der Kundennutzen und damit die eng aufeinander abgestimmten Abläufe der Betriebe stehen. Nur so bringt die Integration den Kunden spürbar zusätzlichen Nutzen. Rein vertragliche Kooperation kann selten langfristig umgesetzt werden, weil dann die Vernetzung der Abläufe schwieriger ist bzw. selten nachhaltig ist.

Die Fusion von in der Wertschöpfungskette ineinander greifenden Betrieben erfordert einiges Know-how und berücksichtigt Aspekte der Wirtschaftlichkeit, Organisationsentwicklung inkl. Unternehmenskultur und ebenso solche der Technik wie der Telefonie und Informatik.

H Focus AG verfügt über grosse Erfahrung bei vertikalen Integrationen, namentlich bei gleichzeitiger Fusion von fünf und mehr Betrieben sowie dem Aufbau einer Beratungs- und Koordinationsstelle.