



Strategieentwicklung in sozialen Institutionen

Veröffentlicht am 4. Oktober 2021

Ihre Ansprechpersonen: Sandro Leuenberger

Tags: Fachbeiträge, Gesundheitswesen, Strategieberatung

«In Europa kaufen private Investoren Heime und setzen dann den Rotstift an, um die Rendite zu steigern.»[1] Solche und ähnliche Aussagen sind in letzter Zeit des Öfteren zu lesen. Tatsächlich findet auf dem Schweizer Heimmarkt eine Konsolidierung statt, wobei vor allem grosse Konzerne wie ORPEA ganze Heimkonglomerate wie SENEVITA aufkaufen, welche wiederum kleinere Institutionen aufkaufen.

In der Schweiz gibt es jedoch nach wie vor grosse Unterschiede zwischen den Heimen beispielsweise in Bezug auf die Rechtsform, die Grösse und die Rendite. Für Heimleitende und Trägerschaften ist es nicht einfach, neben dem Tagesgeschäft Zeit für die Erarbeitung oder Aktualisierung der Strategie zu finden. Oftmals führen erst finanziell spürbare Defizite zum Anstoss, die Strategie grundsätzlich zu überprüfen. Gerade für kleinere Institutionen stellen sich beispielsweise die Fragen, wie Marktnischen geschickt erschlossen werden können, wie viele Plätze angeboten werden sollen, damit der Betrieb rentabel ist oder ob sich allenfalls eine Fusion mit einer anderen Institution lohnt.

Bei diesen Fragen kann APP Sie unterstützen. Die Strategieberatung der APP für Institutionen umfasst vier wesentliche Phasen. Gemäss der APP-Methodik zur Strategieentwicklung für soziale Institutionen werden in jedem Schritt die Ergebnisse mehrheitlich gemeinsam mit der operativen und strategischen Führung erarbeitet. Dabei greift die APP auf zahlreiche methodische Grundlagen der bestehenden Literatur sowie Best Practices.



Abbildung 1: Auszug aus APP-Methodik «Strategieentwicklung» für soziale Institutionen

Zur Analyse der Ausgangslage wird die Innensicht der Institution berücksichtigt («Institution analysieren»). Dazu gehören beispielsweise die Bewohnenden, das Personal oder die Organisation. Weiter wird das Umfeld wie beispielsweise andere ähnliche Institutionen oder Behörden untersucht. Im Folgenden werden nur beispielhaft Faktoren der Umfeldanalyse vorgestellt.

Umfeld analysieren

In der Analyse des Umfelds werden externe und interne Faktoren erfasst und analysiert. Folgende externe Faktoren im Umfeld der sozialen Institutionen können das Geschäft wesentlich beeinflussen:

Politik

Auf politischer Ebene werden soziale Institutionen stark reguliert und beispielsweise durch den Spardruck und Anpassungen im Leistungsvertrag die Handlungsoptionen von sozialen Institutionen eingeschränkt. Gleichzeitig sollen Institutionen möglichst nachhaltig und nicht defizitär wirtschaften.

Recht

In rechtlicher Hinsicht sind die Unterschiede zwischen den Kantonen gross, obwohl der Bund 2011 die Finanzierung der Alterspflege in wichtigen Aspekten neu geregelt hat[2]. In vielen Kantonen sollen



Pflegebedürftige und Angehörige mehr Autonomie erhalten. Die Finanzierungsregimes dazu sind jedoch oftmals komplex und werden laufend angepasst. Dies bedeutet in der Planung für die Leitung zusätzliche Unsicherheiten.

Technologie

Die Digitalisierung führt auch in sozialen Institutionen zu Veränderungen. Viele Institutionen nutzen bereits heute eine digitale Bewohnerdokumentation. Auch werden von den Behörden neue Abrechnungstools vorgegeben, die zu grundlegenden Anpassungen in der Arbeitsweise des Personals führen. Solche Veränderungen, welche die Arbeitsweise des Personals betreffen, müssen besonders sorgfältig begleitet werden.

Soziale Entwicklung

Heute wünschen sich auch Bewohner und Angehörige flexible und individualisierte Angebote für die Betreuung und Beschäftigung. Soziale Institutionen können sich in diesem Umfeld entsprechend positionieren und ihre Angebote gezielt auf bestimmte Zielgruppen abstimmen.

Inwieweit diese Entwicklungen die Institution beeinflussen und welche zusätzlich berücksichtigt werden sollen, wird gemeinsam mit der operativen und strategischen Leitung in einem ersten Teil erarbeitet. Basierend auf der Analyse der aktuellen Situation werden Handlungsfelder definiert, um abzuschätzen, wie gross der Handlungsspielraum der Institution unter den gegebenen Umständen ist. Eine genaue Situationsanalyse ist aus Sicht der APP entscheidend, da in diesem Schritt mit allen Beteiligten ein gemeinsames Verständnis der Zukunft und der möglichen Chancen und Herausforderungen erarbeitet wird.

Soll die Strategie Ihrer Institution erarbeitet oder aktualisiert werden? Kontaktieren Sie uns, wenn Sie sich für die Erarbeitung einer Strategie interessieren oder mehr über die APP Methodik wissen möchten.

Exkurs Umfeld analysieren: SOMED Statistik nach Rechtsform

Zur Analyse des Umfelds gehören auch die allgemeinen Entwicklungen im Gesundheits- und Sozialmarkt. Wie eingangs erläutert, werden immer mehr Institutionen privatisiert. Was bedeutet dies für die Institutionen? Unterscheiden sich Institutionen, die privat verwaltet werden, von denen, die in öffentlicher Hand sind? Sind private Institutionen profitorientierter als Institutionen mit einer öffentlichen Trägerschaft? In der Statistik der sozialmedizinischen Institutionen (SOMED), welche das Bundesamt für Statistik jährlich erhebt, finden sich Hinweise auf die Antworten zu diesen und ähnlichen Fragen (s. Tabelle 1: Unterschiede nach Rechtsform).



Die Heterogenität des Pflegeheimmarktes ist sehr gross. So werden beispielsweise zwischen 4 und über 600 Plätze pro Institution angeboten. Die Hälfte der öffentlich verwalteten Institutionen weist ein Defizit auf. Ein durchschnittliches Pflegeheim bietet in der Schweiz 63 Plätze an, schreibt ein Defizit von CHF 58'000 und bietet ein Vollzeitäquivalenz (VZÄ) pro Platz an. Insgesamt ist die Heterogenität der Pflegeheime sehr gross (s. Abbildung 2: Unterschiede nach Rechtsform).

	Min	Median	Durchschnitt	Maximum
Anzahl Plätze				
<i>Privat (n = 457)</i>	5	36	48	290
<i>Öffentlich (n = 1073)</i>	4	60	69	621
Total (n = 1530)	4	53	63	621
EBIT in 1'000 CHF				
<i>Privat (n = 457)</i>	-2'221	44	71	9'242
<i>Öffentlich (n = 1073)</i>	-7'522	-20	-113	2'945
Total (n = 1530)	-7'522	0	-58	9'242
Personal (VZÄ) pro Platz				
<i>Privat (n = 457)</i>	0.1	0.9	1	2.3
<i>Öffentlich (n = 1073)</i>	0.2	1	1	2.7
Total (n = 1530)	0.1	1	1	2.7

Tabelle 1: Unterschiede nach Rechtsform

Wie in Abbildung 2 ersichtlich, kann aber nicht ohne Weiteres daraus geschlossen werden, dass Institutionen, die privat verwaltet werden, insgesamt wirtschaftlich besser geführt werden, da die Streuung sehr gross ist. Hinsichtlich des Personals ist aus der Statistik eine Tendenz ersichtlich, dass in privat geführten Institutionen weniger Personal pro Belegungsplatz eingesetzt wird. Jedoch ist auch hier die Streuung zwischen den Institutionen gross.

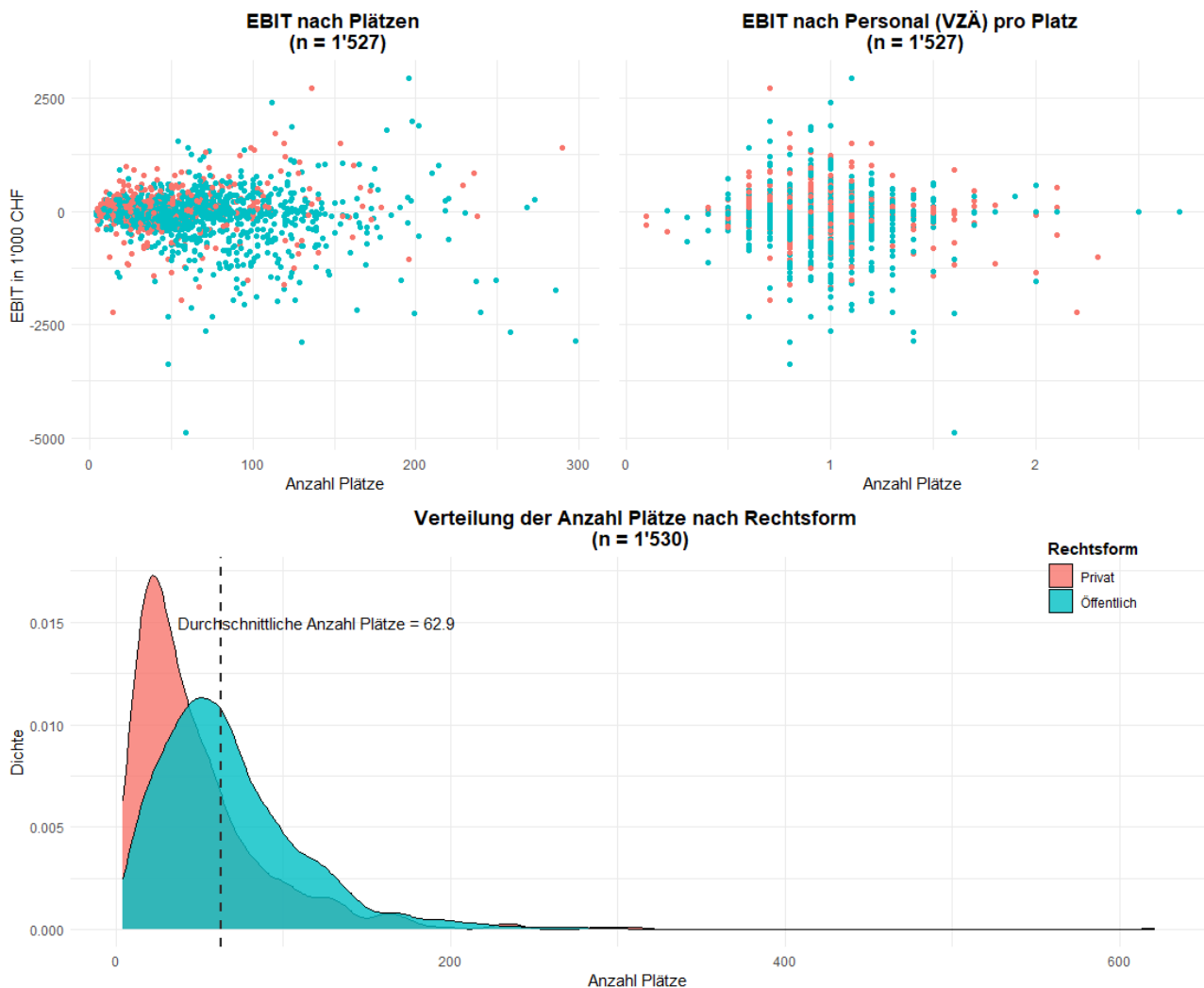


Abbildung 2: Unterschiede der sozialen Institutionen nach Rechtsform / Quelle: SOMED Statistik 2019, eigene Darstellung[3]

Was kann diese kurze Analyse des Umfelds für Institutionen bedeuten? Beispielsweise zeigt die grosse Heterogenität des Platzangebotes im Gesundheits- und Sozialmarkt, dass die Anzahl Plätze nicht unbedingt entscheidend für ein positives Betriebsergebnis ist. Es kann beispielsweise bedeuten, dass sich eine Institution trotz weniger Plätze erfolgreich behaupten kann, auch wenn die Anzahl angebotener Plätze im Verhältnis zum Durchschnitt klein ist. Gerade im Gesundheits- und Sozialmarkt sind Skaleneffekte nur bedingt relevant. Viel wichtiger sind beispielsweise eine klare Positionierung und eine konsequente Ausrichtung der Strategie auf die Bedürfnisse der Bewohnerinnen und Bewohner.

Möchten Sie mehr über dieses spannende Thema erfahren oder wissen, wie die APP auch Sie bei einem herausfordernden Vorhaben unterstützen kann? Wir freuen uns auf Ihre Kontaktaufnahme.

Fussnoten



[1] <https://www.republik.ch/2021/07/16/profitmaschine-pflegeheim>

[2] <https://www.admin.ch/gov/de/start/dokumentation/medienmitteilungen.msg-id-71457.html>

[3] Die grössten Ausreisser (3 Institutionen) wurden für die Visualisierung entfernt. Insgesamt wurden entsprechend 1'527 Institutionen für die Visualisierung EBIT nach VZÄ und Plätzen berücksichtigt. Bei der Verteilung nach Plätzen wurden insgesamt 1'530 Institutionen berücksichtigt.