

## 2 Unternehmensstrategie

Leistungen von heute sind morgen vielleicht anders, denn Kundenbedürfnisse verändern sich. Eine Strategie zu definieren heisst, die Zukunft des Unternehmens zu planen. Zwar sind im Langzeitbereich Leistungserbringung wie auch Finanzierung staatlich teilweise detailliert geregelt. Dennoch bleiben sowohl in Kern- wie auch in angrenzenden Bereichen genügend Freiräume, um sich klar zu positionieren. Basis hierzu sind grundlegende Analysen zur Aussen- (z.B. Markt, Regulierung, Mitbewerber) wie zur Innenperspektive (z.B. Leistungen, Prozesse) sowie eine Zusammenfassung zu Chancen/Gefahren/Stärken/Schwächen (SWOT). So werden strategische Handlungsspielräume erkennbar. Neben der Anpassung des eigenen Leistungsportfolios können auch Kooperations- und Fusionsstrategien oder die Planung und Beurteilung von Investitionsvorhaben dazu gehören.

Eine neuere Methode zur Strategieentwicklung erlaubt uns, in wenigen Tagen viel zu erreichen. Wir erstellen mit Ihnen eine fundierte Strategie- wie auch Risikolandkarte und legen beide übereinander. So kann eine durchdachte Strategie formuliert werden. Zusammen mit einem für das Strategiecontrolling vorbereiteten Massnahmenplan steht dann bereits ein für Ihre jährlichen Strategiereviews verwendbares Tool zur Verfügung.

Mit unseren langjährigen strategischen und operativen Erfahrungen helfen wir Ihnen, den Strategieprozess von der Auslegeordnung über die Vision sowie klare langfristige Zielen bis zur Umsetzung erfolgreich zu führen.

### 2.1 Analysen und Angebotsplanung

Langfristig wirksame Planungen brauchen eine solide und eine auch in späteren Jahren nachvollziehbare Grundlage. Zum einen geht es um eine sorgfältige Analyse der Position des Betriebs in einem Umfeld. Zum anderen sind strategisch wesentliche Entwicklungen fundiert abzuschätzen. Hierzu gehören z.B. gesellschaftliche, geriatrische und epidemiologische Trends, soziodemographische Entwicklungen, regulative Einflüsse, Entwicklung von Markt, Mitbewerbern oder im Personalbereich.

Im Langzeitbereich beeinflussen sich Beratung, Wohnen im Alter, Spitex, Serviceleistungen, stationäre Leistungen und Entlastungsangebote gegenseitig. Die mittel- bis langfristige Planung der Angebote ist auf Schätzungen und Berechnungen zur zukünftigen Entwicklung angewiesen.

Wir unterstützen Sie mit breiter Erfahrung und standardisierten Instrumenten, die Grundlagen für Ihre Planungen zu erarbeiten.

### 2.2 Ausgliederung und Trägerschaft

Unselbständige Gemeinde- bzw. Stadtbetriebe geniessen den Vorteil der (finanziellen) Unterstützung. Sie gewärtigen aber auch Nachteile wie z.B. lange Entscheidungswege oder Herausforderungen bei der Finanzierung dringender Investitionen. Eine Ausgliederung aus der Verwaltung ermöglicht eine unternehmerische Führung auf Augenhöhe mit Mitbewerbern in der Region. Kernziel einer Ausgliederung ist die langfristige Positionierung des Unternehmens. Primär sind deshalb strategische Ziele, langfristige Finanzierung und das

Herstellen einer zukunftsgerichteten Corporate Governance herauszuschälen. Die dazu passende Rechtsform ist dann sekundär in einer sorgfältigen Beurteilung aufgrund klarer Kriterien abzuleiten. Neben der Ausgliederung in eine selbständige Trägerschaft sind auch andere Formen möglich, z.B. die Zusammenarbeit von öffentlichen und privaten Trägern (Public Private Partnership) oder die Übertragung an einen Dritten.

Ähnlich sind die Fragestellungen bei der Änderung der Trägerschaft bzw. der Rechtsform. Die Erfahrung zeigt, dass der Entscheid über ein künftiges rechtliches Gerüst nicht isoliert betrachtet gefällt werden kann. Vielmehr muss es auf die primären strategischen und wirtschaftlichen Leitplanken zugeschnitten sein.

H Focus bietet die Unterstützung in Betriebswirtschaft, Organisationsentwicklung und Rechtsberatung aus einer Hand. So profitieren Sie nicht nur von unserer langjährigen Expertise, sondern auch von einem sorgfältig aufeinander abgestimmten Gesamtkonzept.

### 2.3 Business Plan

Ein Business Plan ist eine wichtige Entscheidungsgrundlage z.B. für grössere Investitionsprojekte (und ggf. auch für deren Fremdfinanzierung), für Integrationen oder Fusionen, für Ausgliederungen oder für Projekte, deren Wirtschaftlichkeit mittelfristig abzuschätzen ist. Dabei geht es nicht nur um die Finanzplanung, sondern um eine Darstellung im Gesamtkontext. Dieser umfasst die Marktentwicklung, Mitbewerber, eigene Position, die zuständige Organisation, die geplante Umsetzung und eine Risikobewertung. Hierzu werden fundierte Marktkenntnisse benötigt.

Ein guter Business Plan beruht einerseits auf solide recherchierten Daten und sorgfältig begründeten Annahmen. Andererseits sollte er innerhalb eines sinnvollen Korridors Veränderungen berücksichtigen und mit diesen immer noch plausibel bleiben.

Wir unterstützen Sie in der Erarbeitung von fundierten Business Plänen, damit die Entscheidungsfindung Ihrer Gremien und die Ihrer Partner auf professionellen Grundlagen basieren.

### 2.4 Finanzierungsmodelle

Für viele Betriebe im Langzeitbereich ist die Finanzierung grösserer Projekte eine Herausforderung, insbesondere wenn sie diese als selbständiger Betrieb selbst sicherstellen müssen. Andererseits sind nach wie vor einige Fremdkapitalgeber mit den Rahmenbedingungen und Arbeitsweisen im Gesundheitswesen noch wenig vertraut. Eine wichtige interne Grundlage für eine Zusammenarbeit ist ein entsprechendes Konzept seitens Betrieb, welches am besten in einem Business Plan mit nachvollziehbarer Tragbarkeitsrechnung und Finanzplanung dargestellt wird.

Mit einem professionellen Finanzierungskonzept und den richtigen Kapitalgebern können nochmals deutliche Verbesserungen erreicht und oft auch Kosten eingespart werden. Zusammen mit unseren Partnern helfen wir Ihnen, ein ganzheitliches und langfristig

ausgerichtetes Finanzierungskonzept zu erstellen und eine optimale Finanzierungslösung sicherzustellen.

## 2.5 Strategische Betriebsplanung

Zahlreiche Alters- und Pflegeheime haben mit ihrer Infrastruktur nach wie vor einige Herausforderungen. Einst als Altersheime erstellte Gebäude entsprechen nicht mehr den Bedürfnissen der Kunden und der Betriebe. Wo früher primär das „Wohnen“ allein im Vordergrund stand, kommen heute Kriterien optimaler Abläufe für einen effizienten Betrieb hinzu. Die Anpassung bestehender oder die Erstellung neuer Bauten ist in hohem Mass auch eine Frage der strategischen Planung. Zudem ist darauf zu achten, dass Investitionskosten unter dem Gesichtspunkt der langfristigen Tragbarkeit ausgestaltet werden. Eine sorgfältige Planung heisst:

- In einer frühen Phase Strategie und Leistungskonzept klären
- Mit kürzerem Planungs- und Bauzyklus und mit mittel- bis langfristig ausgerichteter Betriebsplanung teure Änderungen bei laufendem Bauprojekt auf ein Minimum beschränken
- Bereits in der Planung die künftigen Betriebskosten einbeziehen.

Wir unterstützen Sie in der Planung mit

- Konzipierung der strategischen Grundlagen inkl. Bedarfs- und Leistungsprognosen
- Erarbeitung von Betriebskonzept und Raumprogramm
- Machbarkeitsstudien in Zusammenarbeit mit Bauherrenberatern
- Business Plan