

Spitalfusion am Zürichsee

Längerfristige Existenz sichern

Die beiden Spitäler Zimmerberg und Sanitas waren bis im letzten Jahr Konkurrenten am linken Zürichseeufer. Jetzt fusionieren die Betriebe, um sich für die Veränderungen der Spitallandschaft ab 2012 neu zu positionieren. – Von Markus Gautschi und Michael Treina

Vor dem Hintergrund steigender Krankenkassenprämien und der Einführung der Fallpauschalen 2012 erhalten die Spitäler mehr Führungsverantwortung und unternehmerischen Spielraum. Gleichzeitig werden Verluste aber nicht mehr von der öffentlichen Hand gedeckt. Der Kanton Zürich macht den Spitälern klar, dass nur wirtschaftlich arbeitende Betriebe eine Zukunft haben. Dies führt, ähnlich wie in Deutschland, zu einem weiteren Kostendruck und treibt den Umbau der Spitallandschaft voran.

Zusammen neue Strategie anpacken

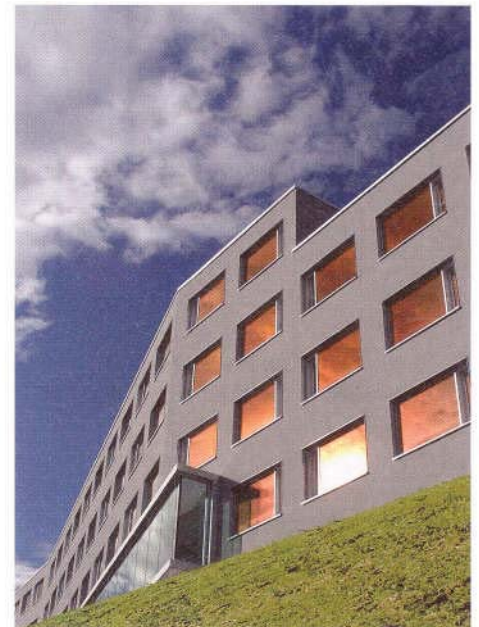
Die benachbarten Spitäler Sanitas und Zimmerberg in Horgen weisen überdurchschnitt-

lich hohe Fallkosten aus und wären ohne tiefgreifende Massnahmen bei einer Abgeltung nach Fallpauschalen mittel- bis langfristig in ihrer Existenz gefährdet.

Das Spital Zimmerberg ist das regionale Notfallspital des linken Zürichseeufers und betreibt 125 Akutbetten in den Disziplinen Innere Medizin, Chirurgie und Frauenheilkunde. In den letzten Jahren ist das Spital stark gewachsen. Um der steigenden Nachfrage auch in Zukunft gerecht zu werden, startete die Geschäftsleitung 2008 einen umfassenden Strategieprozess. Zudem möchte man für den sicheren Fortbestand des Spitals längerfristig eine betriebswirtschaftlich sinnvolle Grösse von etwa 200 Betten erreichen. Da dieses Ziel aus eigener Kraft nicht erreicht werden kann, liegt ein Schwerpunkt der neuen Strategie in der Zusammenarbeit mit anderen Kliniken.

Das Spital Sanitas ist ein reines Belegarzspital mit rund 90 Akut- und 20 Pflegebetten. Es behandelt auch grundversicherte Patienten. Das Angebot umfasst Chirurgie und Frauenheilkunde. Rund ein Drittel der Patienten kommt aus der Stadt Zürich. Einen Leistungsauftrag für den Betrieb einer Notfallabteilung und einer Intensivstation hat das Spital nicht erhalten. Problematisch ist auch, dass durch den Praxiszulassungsstopp die Zahl der Belegärzte tendenziell abnehmen wird. Die Zukunft des Spitals war bis vor kurzem unklar und die Suche nach einem Partnerspital im Gang.

Die vom Spital Sanitas initiierte Idee einer Fusion stiess beim Stiftungsrat des Spitals Zimmerberg daher auf offene Ohren. Das Spital Zimmerberg arbeitete mit externer Begleitung ein Fusionsangebot aus, das sich beim Stiftungsrat Sanitas nach zweimo-



Das Spital Zimmerberg ist das regionale Notfallspital.

natigen Verhandlungen gegenüber der Konkurrenz durchzusetzen vermochte.

Externe Spezialisten begleiten Fusion

Die Lösung der Probleme in beiden Häusern kann nur durch eine tiefgreifende Fusion gelingen. Um diesen schmerzhaften Prozess zu bewältigen, bereiteten die externen Spezialisten die Fusion sorgfältig vor. Drei Dinge standen dabei im Vordergrund:

- Gleich zu Beginn wurde die neue Führungsorganisation erstellt und besetzt.
- Vor dem operativen Fusionsprozess wurde eine Angebotsstrategie erarbeitet, die Schlüsselfragen entschieden und kommuniziert.



Das Spital Sanitas ist ein Belegarzspital.

Um die Störung des Betriebs und die Verunsicherung der Mitarbeitenden und Patienten möglichst zu begrenzen, wurde ein straffer, vierphasiger Zeitplan für die Fusion definiert. Dieser sah wie folgt aus:

1. Zieldefinition und Verhandlung:

Ausarbeitung des Übernahmeangebots, Verhandlungen zwischen den Parteien, Weiterentwicklung des Fusionskonzepts, Zeichnung einer gemeinsamen Fusionsvereinbarung.

2. Vorbereitung des Fusionsprojektes:

Aufbau der Führungsorganisation, Projektorganisation und -kommunikation, Sicherung der Personalressourcen für das Projekt, Definition der Fusionsziele und der Angebotsstrategie, Klärung juristischer Fragen und Einbezug der öffentlichen Trägerschaften (Gemeinden, Kanton).

3. Operative Fusion:

Durchführung der Fusion in 25 Teilprojekten. Überwachung der Arbeiten und Sicherung der Choreografie voneinander abhängiger Arbeitsschritte durch ein strenges Projekt-Controlling.

4. Monitoring:

Nach erfolgter Fusion Überwachung der neuen Organisation und Behebung allfälliger Kinderkrankheiten.

Bis 12 Millionen Franken einsparen

Um die wirtschaftliche Konkurrenzfähigkeit zu erreichen, müssen beide Spitäler zusammen 10 Prozent oder 10 bis 12 Millionen Franken einsparen. Dies ist nur mit einer klar profilierten Schwerpunktbildung an den jeweiligen Standorten möglich. Mit der Konzentration sollen Kosten gesenkt und mit höheren Fallzahlen Qualität, Attraktivität

sowie Wachstum an beiden Standorten erhöht werden.

Das Konzept sieht vor, im Spital Zimmerberg die regionalen Grundversorgungsbereiche zu konzentrieren, die auf die kostenintensive 24-Stunden-Einsatzbereitschaft des Personals angewiesen sind. Im Sanitas sollen jene Spezialgebiete angeboten werden, die überregional Patienten anziehen. Das führt dazu, dass die Geburtsabteilungen der beiden Spitäler im Zimmerberg konzentriert werden, auch wenn das Spital Sanitas bisher mehr Geburten hatte und ursprünglich als Geburtshaus gegründet worden war.

Die Geschäftsleitung und alle für beide Spitäler notwendigen Support-Leistungen werden zusammengelegt. Für die ärztliche Betreuung werden das Chefarzt- und Belegarztssystem weitergeführt.

Schliessung der Geburtenabteilung

Eine solche Fusion bringt den Spitalbetrieb an die Grenzen der Belastbarkeit. Die schwierigen Strategieentscheide vor dem operativen Fusionsprozess zu fällen und entsprechende Spezialisten beizuziehen, hat sich daher als richtig erwiesen. Durch die moderierten Grundsatzdiskussionen wurde der Führung zudem klar, dass die Fusion mit unbequemen, aber wichtigen Einschnitten verbunden ist. Zentral war auch der Aufbau eines professionellen Projektteams mit Vertretern aus beiden Spitälern. Nur so bleibt ein derart komplexes Projekt überhaupt führbar.

Die Fusion an sich ist unbestritten und wird grösstenteils als Chance gesehen. Die anfangs nicht geplante Schliessung der Geburtenabteilung im Sanitas hat aber zu grossen politischen Diskussionen geführt.



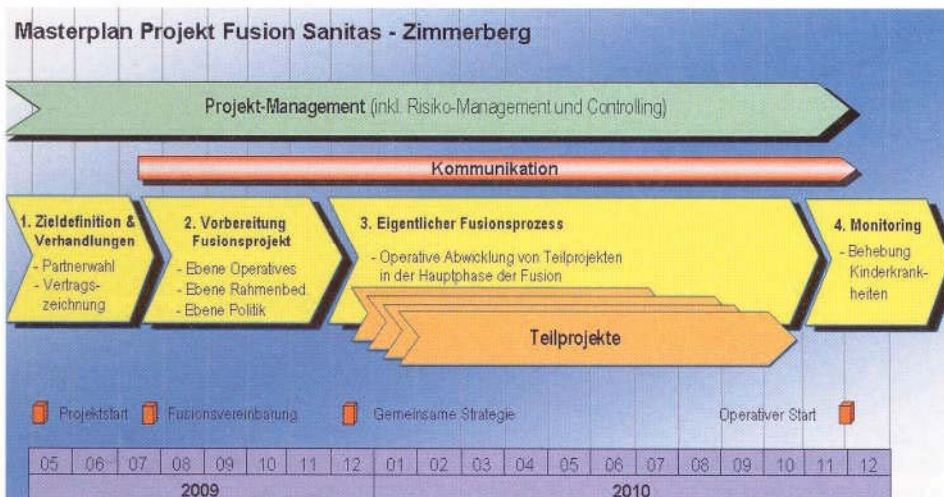
Markus Gautschi, Direktor Spital Zimmerberg und Gesundheitszentrum Sanitas, 8810 Horgen; 044 728 11 25, m.gautschi@spital-zimmerberg.ch

Michael Treina, Projektleiter Innosphere; 032 389 56 50, michael.treina@innosphere.ch

www.zimmerberg-sanitas.ch

Une fusion pour 10% d'économies

Sur la rive gauche du lac de Zurich, les deux hôpitaux Zimmerberg et Sanitas ont fusionné pour assurer leur pérennité. Les deux établissements avaient des coûts par cas plus élevés que la moyenne et ont considéré qu'une fusion permettrait d'améliorer la situation. Des consultants externes ont élaboré un projet de rapprochement et accompagné le processus. D'emblée, une nouvelle organisation dirigeante a été mise en place. Un calendrier devait limiter les problèmes de fonctionnement et éviter de trop déstabiliser les collaborateurs. La concentration de plusieurs secteurs doit permettre une économie de 10%, ou 10 à 12 millions de francs. Jusque-là, la fusion n'a pas soulevé de contestation. A l'exception de la fermeture de la maternité de Sanitas, vivement débattue au niveau politique. ■



Der Widerstand der betroffenen Einheiten hat ein erhebliches Medienecho und eine Solidaritätsbewegung auf Facebook ausgelöst. Hohe Fallkosten oder die Sicherung des Fortbestands beider Spitäler sind für die Betroffenen momentan noch schwer fassbare Begründungen für diesen Schritt. Trotz dieser bitteren Pille ist die neue Geschäftsleitung überzeugt, dass diese Fusion eine einmalige Chance für die Neupositionierung der beiden Spitäler ist. ■