
Höhere Fachprüfung für Leiterin/ Leiter Human Resources

Prüfungsteil 1: Strategie- und Kulturarbeit mitgestalten

Prüfungsposition: Fallstudie Situationsanalyse und Zielformulierung

«Unterstützung zuhanden der Geschäftsleitung (GL) der SwissMedical Group im Rahmen einer strategischen Neupositionierung und Wachstumsstrategie»

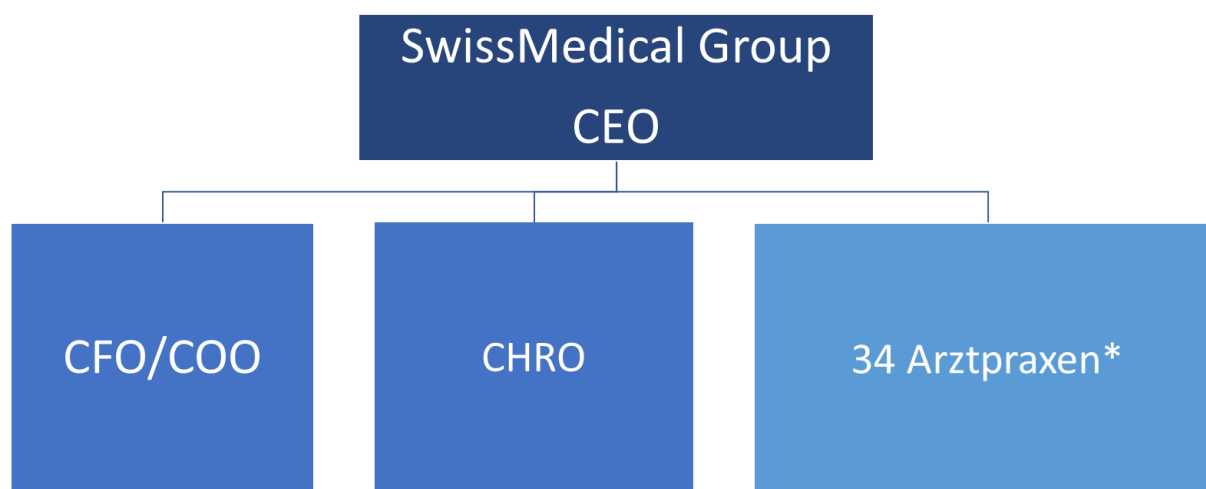
(Glossar am Ende des Textes)

Die Firma:

Die *SwissMedical Group* identifiziert und erwirbt unabhängige Hausarztpraxen in verschiedenen Regionen der Schweiz. Seit 2020 ist sie im Besitz der Holding Allo Viva Group, einem grossen Konzern im Life-Bereich (Gesundheit, Sport, Versicherung). Ziel des Unternehmens *SwissMedical Group* bzw. des Verwaltungsrats ist es, im stark fragmentierten und hoch regulierten Markt der Hausarztpraxen in den nächsten 3-7 Jahren durch Konsolidierung, Digitalisierung und Optimierung ein profitables Wachstum zu erreichen.

Bei der Übernahme durch die Holding im Jahr 2020 verfügte die *SwissMedical Group* bereits über 33 Hausarztpraxen in der Deutsch- und Westschweiz (Kantone Aargau, Bern, Solothurn, Freiburg, Neuenburg). Sie beschäftigt aktuell ca. 335 Mitarbeitende, die ca. 225 Vollzeitstellen besetzen. Der Mutterkonzern, die Holding Allo Viva Group, investiert in sich ergänzende Bereiche mit dem Ziel, medizinische Angebote mit präventiven Massnahmen wie Fitness oder Gesundheitsmanagement in Firmen zu verknüpfen und so zur medizinischen Grundversorgung in einem vernünftigen Kostenrahmen beizutragen. Eine Untersuchung des Institutes für Hausarztmedizin Zürich zeigt, dass in der Hausarztpraxis 94,3% aller Gesundheitsprobleme behandelt werden können – selbständig, abschliessend und kostengünstig auch in komplexen Situationen. Das heisst, dass nur gerade 5,7% der gesundheitlichen Probleme einen Spezialisten oder ein Spital benötigen. Hinzu kommt, dass die medizinischen Grundversorger nur 7.9% der Gesundheitskosten (Obsan Bulletin 2016/1) generieren.

Die *SwissMedical Group* wird beim Erwerb neuer Praxen vom Mutterhaus finanziell unterstützt, arbeitet bei der Finanzierung aber auch eng mit Banken zusammen.

Struktur SwissMedical Group 2023:

*die 34 Arztpraxen arbeiten selbständig und sind in der direkten Verantwortung des CEOs

Geschäftsmodell der *SwissMedical Group*:

Das Unternehmen übernimmt meist Hausarztpraxen aus Nachfolgeverhältnissen und stellt qualifizierte Ärzte ein, um die in Pension gehenden Ärzte zu ersetzen und die bestehenden medizinischen Teams in den erworbenen Praxen zu verstärken. Der Trend zu Praxisgemeinschaften oder Praxisketten steigt in der Schweiz. Immer mehr (junge) Ärzte scheuen das Risiko, eine eigene Praxis zu gründen oder eine Nachfolge anzutreten. Inzwischen sind mehr als die Hälfte der Hausärzte in der Schweiz Angestellte. Viele von ihnen schätzten es, fachlich unabhängig arbeiten zu können, ohne dafür ein wirtschaftliches Risiko eingehen zu müssen.

Das Ziel der *SwissMedical Group* bei Übernahmen ist es, Prozesse zu optimieren, Kosten zu senken, Fachwissen zu erweitern und die Patientenversorgung zu verbessern. Dazu betreibt sie ein zentrales Backoffice, welches die wichtigsten administrativen Aufgaben wie Abrechnung, Terminverwaltung, Einkauf von Medikamenten und medizinischer Ausrüstung, Finanzwesen und Legal/Compliance, ICT, sowie Marketing und Personalmanagement übernimmt. Dies ermöglicht es den Ärzten in den Praxen, sich auf die medizinische Versorgung ihrer Patienten zu konzentrieren, während die Effizienz gesteigert wird. Durch die Bündelung von Ressourcen und die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Praxen können Synergieeffekte genutzt werden. Dies sollte dazu beitragen, die Betriebskosten zu senken, den Zugang zu Fachwissen zu verbessern und eine bessere Patientenversorgung anzubieten. Hier gibt es noch viel Potenzial nach oben, da die Praxen gewohnt sind, individuell zu arbeiten und die Synergieeffekte wie beispielsweise zentrales Rechnungswesen, Medikamenteneinkauf, Rekrutierung und Ausbildung etc. bis jetzt noch nicht voll ausgeschöpft wurden.

Ausgangslage:

Von 2020 bis 2023 führte ein Facharzt die Firma *SwissMedical Group* als CEO. Gleichzeitig leitete er auch die grösste Arztpraxis. Durch das kontinuierliche Wachstum beschloss der Verwaltungsrat im Oktober 2023 eine/n neue/n CEO einzusetzen, um die von ihm definierte Wachstumsstrategie weiter fortzusetzen und diverse Bereiche qualitativ und operativ zu optimieren. Man entschied sich einen ehemaligen CFO eines Spitals mit diesen operativen Aufgaben zu betrauen. Der bisherige CEO wird im kommenden Jahr pensioniert. Der neue CEO verfügt über jahrelange Erfahrung als Mitglied der Geschäftsleitung eines mittelgrossen kantonalen Spitals. Nebst der finanziellen Steuerung und Verwaltung war er auch zuständig für Compliance und Regulierung und war während der Pandemie zunehmend als Problemlöser gefragt, der mit aktuellen und zuverlässigen Informationen die Institution handlungsfähiger machte und zielsicherer durch die Pandemie führte. Für ihn ist klar, dass die Digitalisierung in allen Bereichen des Gesundheitswesens der Schlüssel nicht nur für Effizienzsteigerung, sondern auch für Risikominimierung und Qualitätssicherung bzw. -verbesserung ist.

In den ersten Monaten seiner Tätigkeit verschaffte er sich einen Überblick über die verschiedenen Praxen, die er alle persönlich besuchte und fokussierte sich in den ersten 6 Monaten auf die Integration der 35igsten Praxis. Bei seinen persönlichen Besuchen fiel ihm auf, wie unterschiedlich die Praxen geführt werden. In den meisten arbeiten sowohl die Ärzte als auch die MPAs (medizinische Praxisassistenten) in Teilzeitpensen zwischen 50-90%, was für die Koordination und Auslastung der Praxen eine Herausforderung darstellt. Die Fluktuation bei den MPAs ist im Schnitt recht hoch, was damit begründet wird, dass viele der jüngeren Mitarbeitenden künden, wenn sie reisen oder eine Weiterbildung machen, sich wegen Mutterschaft eine Auszeit nehmen möchten oder durch bessere Jobangebote abgeworben werden. Das Rekrutieren von Ärzten und MPAs ist eine grosse Herausforderung, vor allem in Gebieten ausserhalb der Ballungszentren. Viele Praxen klagen zudem über den wachsenden administrativen Aufwand, auch wenn das Backoffice vieles abnimmt und bei der Rekrutierung die Dienste eines externen Personalvermittlers in Anspruch genommen werden. Gerade bei krankheitsbedingten Ausfällen oder bis jemand Neues anfängt entstehen Engpässe, die die Teams oft an die Belastungsgrenze bringen. Ein Arzt mit 100%-Pensum benötigt im Durchschnitt 160% MPA-Unterstützung. Da medizinisches Personal überall stark gesucht wird, muss man sich als attraktiver Arbeitgeber präsentieren und darauf achten, dass die vereinbarten Pensum eingehalten werden. Die Vergütungsmodelle für Ärzte sind sehr unterschiedlich geregelt, vom klassischen Angestelltenlohn bis zur Umsatzbeteiligung je

nach Arztbedürfnis. Immer wichtiger wird auch der Führungsstil in den Praxen, der bei einigen Ärzten noch immer sehr hierarchisch geprägt ist. Die Praxen, die über stabile Teams verfügen, in denen die Zusammenarbeit zwischen Ärzten und MPAs reibungslos funktioniert und die langfristig ausgerichtet, flexibel einsetzbar und hochmotiviert sind, erzielen zum Teil 20% oder noch höhere Umsätze. In der Gruppe gibt es zurzeit fünf Arztpraxen, die im Vergleich zu den anderen Arztpraxen einen signifikant höheren Umsatz und Gewinn erzielen.

Der CEO bemerkt, dass bisher keine klaren Prozesse für die Integration neuer Praxen bestehen und jede Integration in der Vergangenheit als Einmalereignis gehandhabt wurde. Für zukünftige Akquisitionen strebt er eine systematischere Vorgehensweise an. Des Weiteren fällt ihm auf, dass hohe Kosten für externe Personalvermittlung und bestimmte Praxisumbauten angefallen sind. In Bezug auf die IT-Infrastruktur wurde lange Zeit auf einen externen Betreiber gesetzt, bevor vor drei Jahren begonnen wurde, internes Fachwissen aufzubauen. Obwohl die meisten IT-Services jetzt intern verwaltet werden, fehlt der Firma ein erfahrener IT-Spezialist, um die digitale Transformation der *SwissMedical Group* zu unterstützen. Entscheidend für die reibungslose Organisation und den finanziellen Erfolg der Gruppe sind die beiden Praxiskoordinatoren. Sie sind verantwortlich für die Koordination aller wesentlichen Abläufe, einschliesslich der Prozessoptimierung, Qualitätskontrolle, Compliance, Personal- und Ressourcenallokation, des Materialeinkaufs, der Abrechnungen und weiterer Aufgaben.

In der Geschäftsleitung sind der CEO, CFO/COO und CHRO. Sie werden durch das Backoffice mit 17 Mitarbeitenden unterstützt. Die Aufgabenverteilung in den drei Bereichen sieht wie folgt aus:

Bereich	Anzahl MA	Aufgaben
CEO	5	Strategie, Akquisition+Expansion, Marketing, Compliance, Praxiskoordination
CFO/COO	7	Finanzen/Rechnungswesen, Leistungsabrechnung, IT, Projektmanagement, Operations, Liegenschaften
CHRO	5	Personalmanagement, Payroll, Arbeitsverträge und Sozialversicherungen

Strategische Ziele der SwissMedical Group:

Der Mutterkonzern (=Verwaltungsrat) möchte die Wachstumsstrategie weiterführen. Dies bedeutet die Übernahme weiterer gut gelegener und nachhaltig zu führender Arztpraxen im Kernland. Die Steigerung der Profitabilität soll durch ein einheitliches Betriebsmodell, effizientes Praxismanagement, Kostenkontrolle, Einkaufsoptimierung und Erschliessung weiterer Einnahmequellen erreicht werden. Die Zielvorgabe für SwissMedical ist eine Gewinn-Marge von 4% oder mehr in den nächsten 3-5 Jahren (siehe Tabelle).

Konzernzahlen	2020	2021	2022	2023	2024 (Budget)	2025 (Budget)	2026 (Budget)	2027 (Budget)
Umsatz Konzern	CHF 255'411'466	CHF 260'049'738	CHF 267'171'100	CHF 283'644'971	CHF 306'231'515	CHF 318'703'490	CHF 340'832'336	CHF 360'495'740
Kosten Konzern	CHF 240'597'601	CHF 244'446'754	CHF 250'606'492	CHF 267'193'563	CHF 286'632'698	CHF 296'075'542	CHF 316'292'408	CHF 333'458'559
Gewinn Konzern	CHF 14'813'865	CHF 15'602'984	CHF 16'564'608	CHF 16'451'408	CHF 19'598'817	CHF 22'627'948	CHF 24'539'928	CHF 27'037'180
Gewinn-Marge Konzern	5.8%	6.0%	6.2%	5.8%	6.4%	7.1%	7.2%	7.5%
SwissMedical								
Wachstum (-Ziele) in %	3.20%	-2.10%	0.80%	4.20%	6%	8%	9%	10%
Anzahl Praxen SwissMedical	33	33	33	34	35	37	40	43
Stellenprozente	211	214	214	221	226	238	254	271
Headcount	317	321	321	332	339	357	381	407
Gesamtumsatz SwissMedical	CHF 51'082'293	CHF 50'009'565	CHF 50'409'642	CHF 52'526'847	CHF 55'678'457	CHF 60'132'734	CHF 65'544'680	CHF 72'099'148
TARMED-Umsatz SwissMedical	CHF 27'463'599	CHF 27'005'165	CHF 26'717'110	CHF 27'313'960	CHF 29'787'975	CHF 31'870'349	CHF 34'083'234	CHF 37'491'557
Medikamenten-Umsatz SwissMedical	CHF 23'618'695	CHF 23'004'400	CHF 23'692'532	CHF 25'212'886	CHF 25'890'483	CHF 28'262'385	CHF 31'461'446	CHF 34'607'591
Gesamtkosten SwissMedical	CHF 50'009'565	CHF 51'609'871	CHF 50'964'148	CHF 51'266'202	CHF 53'451'319	CHF 57'246'363	CHF 62'005'267	CHF 67'773'199
Personalkosten SwissMedical	CHF 28'606'084	CHF 29'005'548	CHF 28'733'496	CHF 28'889'766	CHF 30'623'152	CHF 32'471'676	CHF 35'394'127	CHF 38'212'548
Medikamenteneinkauf SwissMedical	CHF 14'879'778	CHF 15'182'904	CHF 15'400'146	CHF 15'884'118	CHF 16'569'909	CHF 18'087'926	CHF 20'135'326	CHF 22'148'858
ITC-Kosten	CHF 1'755'748	CHF 1'822'689	CHF 1'789'590	CHF 1'905'360	CHF 1'890'000	CHF 2'090'500	CHF 2'284'000	CHF 2'473'360
Operative/übrige Kosten	CHF 4'767'956	CHF 5'598'730	CHF 5'040'916	CHF 4'586'958	CHF 4'368'259	CHF 4'596'260	CHF 4'191'814	CHF 4'938'432
Gewinn/Verlust	CHF 1'072'728	-CHF 1'600'306	-CHF 554'506	CHF 1'260'644	CHF 2'227'138	CHF 2'886'371	CHF 3'539'413	CHF 4'325'949
Gewinn-Marge	2.1%	-3.2%	-1.1%	2.4%	4.0%	4.8%	5.4%	6.0%

Zentrale strategische Herausforderungen für den CEO:

- Da das Gesundheitswesen strengen Vorschriften und Regularien unterliegt und kantonal geregelt ist, müssen bei der Akquisition von medizinischen Praxen und bei der Anstellung von Ärzten die unterschiedlich geltenden Gesetze und Richtlinien angewendet werden.
- Die Integration der erworbenen Hausarztpraxen in ein einheitliches Betriebsmodell erfordert Zeit und Ressourcen. Neben personenbezogenen Aspekten (Philosophien, Neuorientierung, Teamintegration, etc.) müssen unterschiedliche Praxisorganisationen, Technologien, medizinische Aufzeichnungen und Prozesse zusammengeführt und harmonisiert werden. Die Finanzierung des Geschäftsmodells und die Sicherstellung einer stabilen Cashflow-Struktur sind kritische Herausforderungen.
- Wie viele andere Länder, kämpft auch die Schweiz mit einem Mangel an Hausärzten. Die Rekrutierung und Bindung qualifizierter Ärzte und von medizinischem Personal stellt eine grosse Herausforderung dar, insbesondere in ländlichen Gebieten.
- Die Implementierung moderner Informationstechnologie und die Einführung von elektronischen Patientenakten erfordern Investitionen in Technologie und Schulung des medizinischen Personals.
- Trotz dieser Herausforderungen kann ein gut durchdachtes Geschäftsmodell, das auf Effizienz, Qualität und Patientenzufriedenheit ausgerichtet ist, erfolgreich sein, wenn es die erforderlichen Ressourcen und Fachkenntnisse weiter ausbauen kann, in der Lage ist stabile, zufriedene und gut funktionierende Teams zu schaffen, die richtigen Geschäftspartner zu gewinnen und eine enge Zusammenarbeit mit den relevanten Gesundheitsbehörden pflegt.

Ihre Rolle als Personalleiter/in (CHRO) und Mitglieder Geschäftsleitung

- Ihre Rolle ist es, die HR-Funktion von *SwissMedical Group* so aufzustellen und zu führen, dass HR das Geschäft strategisch unterstützt und zentrale HR-Themen praxisübergreifend steuern kann. Sie sind verantwortlich für alle HR relevanten Themen und vertreten diese in der Geschäftsleitung.
- Ihre Rolle bei der Unterstützung des CEO für die Umsetzung der Wachstumsstrategie: Als CHRO und Mitglied der Geschäftsleitung ist es Ihre Aufgabe, den Konsolidierungs- und Wachstumsprozesse seitens HR für das ganze Unternehmen zu begleiten. Sie sind nahe bei der Belegschaft und wissen, mit welchen Herausforderungen die Praxen und Teams zu kämpfen haben und welche zusätzlichen Aufgaben auf sie und das Backoffice zukommen werden. Deshalb ist eine zentrale Aufgabe, einen stabilen Betrieb und effiziente/effektive Teams in allen Praxen zu gewährleisten und die für die Zukunft nötigen Kompetenzen (Digitalisierung, medizinische Trends, etc.) aufzubauen. Hierfür muss sich *SwissMedical Group* noch attraktiver auf dem Arbeitsmarkt für medizinisches Personal positionieren.

GlossarLegal/Compliance ICT:

Legal/Compliance ICT bezieht sich auf die Einhaltung rechtlicher und regulatorischer Anforderungen im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie (ICT). Dies umfasst die Entwicklung und Umsetzung von Richtlinien, Verfahren und Massnahmen, um sicherzustellen, dass das Unternehmen in Bezug auf Datenschutz, Sicherheit, Urheberrecht und andere gesetzliche Bestimmungen im ICT-Bereich konform ist.

MPA:

„Medizinische Praxisassistentz" (MPA) bezeichnet eine Berufsausbildung im Gesundheitswesen, in der Fachkräfte für die Unterstützung von Ärzten und anderen medizinischen Fachkräften in medizinischen Praxen ausgebildet werden. Diese Assistenzkräfte übernehmen administrative Aufgaben wie Terminvereinbarungen, Patientenempfang und -verwaltung sowie die Organisation von medizinischen Unterlagen. Darüber hinaus können sie auch bei einfachen medizinischen Tätigkeiten wie der Durchführung von Tests und der Vorbereitung von Patienten auf Untersuchungen assistieren.

Prüfungsfragen

1. Fragen zur Geschäftssituation**1.1 Erstellen Sie eine gesamtheitliche Situations- und Unternehmensanalyse der Firma *SwissMedical Group*. Benennen und priorisieren Sie die wichtigsten Faktoren, welche für die Wachstumsstrategie und die Effizienzsteigerung (Nutzung der Synergien) relevant sind.**

Leitfragen für die Bewertung:

- Ist der/die Kandidat/in in der Lage, die wichtigsten Informationen aus der Ausgangslage systematisch zu analysieren und sinnvoll zu strukturieren?
- Ist der/die Kandidat/in in der Lage, fragen- und fallbezogene, relevante Themen zu benennen und diese sinnvoll zu priorisieren?

1.2. Welche Massnahmen haben den grössten Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg der *SwissMedical Group*? Nennen Sie mindestens drei zentrale Massnahmen und erklären Sie, was mit diesen Massnahmen erreicht werden soll? Begründen Sie Ihre Aussagen fallbezogen.

Leitfragen für die Bewertung:

- Ist der/die Kandidat/in in der Lage, 3 fallbezogene und wirtschaftlich relevante und zentrale Massnahmen zu benennen?
- Ist der/die Kandidat/in in der Lage, zu erläutern, was mit diesen Massnahmen strategisch erreicht werden soll?

2. Personalstrategie**2.1 Identifizieren Sie, basierend auf Ihrer Unternehmensanalyse, die wichtigsten Personalmanagement-Themen, welche die Wachstumsstrategie und Effizienzsteigerung des Unternehmens unterstützen.**

Leitfrage für die Bewertung:

- Ist der/die Kandidat/in in der Lage, HR relevante, fragen und fallbezogene Herausforderungen zu erkennen, zu bündeln und zu strukturieren?

2.2. Erarbeiten Sie für die *SwissMedical Group* eine Personalstrategie für die nächsten 3 Jahre und setzen Sie sinnvolle Prioritäten.

Leitfragen für die Bewertung:

- Ist der/die Kandidat/in in der Lage, fallbezogen, eine realistische und sinnvolle Personalstrategie zu entwickeln?
- Zeigt der/die Kandidat/in in strategisches, vernetztes Denken?
- Ist der/die Kandidat/in in der Lage, fallbezogene sinnvolle Prioritäten zu setzen?

2.3. Nennen Sie die wichtigsten Massnahmen, um die Personalstrategie der *SwissMedical Group*, wie Sie in der Frage 4 vorgeschlagen haben, umzusetzen.

Leitfragen für die Bewertung:

- Ist der/die Kandidat/in in der Lage, fallbezogen, zielführende und plausible Massnahmen zu entwickeln und umzusetzen?
- Zeigt der/die Kandidat/in fallspezifisches, selbständiges Denken und entwickelt er/sie sinnvolle, eigene Ideen?

1. Fragen zur Geschäftssituation		
1.1. Unternehmens- und Situationsanalyse	2 Leitfragen	6 Punkte
1.2. Wirtschaftliche zentrale Massnahmen	2 Leitfragen	6 Punkte
<i>Total 1</i>		<i>12 Punkte</i>
2. Personalstrategie		
2.1. Fallbezogene HR-Themen	1 Leitfrage	3 Punkte
2.2. HR-Strategie	3 Leitfragen	9 Punkte
2.3. Massnahmen zur Strategieumsetzung	2 Leitfragen	6 Punkte
<i>Total 2</i>		<i>18 Punkte</i>
Gesamttotal		Max. 30 Punkte