

# HSG Innovation Trophy 2025

## Case Details



## Case 1: Strategische Positionierung und Wettbewerbsfähigkeit

### Ausgangslage

Parallel zum Fusionsvorhaben «Managementmodell 2024+» wurde eine neue Strategie für das Unternehmen HOCH Health Ostschweiz entwickelt. Diese Strategie berücksichtigen sowohl die gesellschaftlichen und medizinischen Veränderungen als auch die regulatorischen und marktbezogenen Umweltentwicklungen. Die vom VR verabschiedete Strategie orientiert sich an der Vision: «Wir sind die bevorzugte Gesundheitspartnerin in der Ostschweiz und engagieren uns gemeinsam für fortschrittliche Medizin zum Wohl aller Patientinnen und Patienten.» Das Ziel des neuen Unternehmens ist die Sicherstellung der Versorgungssicherheit in der Ostschweiz. Das Zusammenspiel des überregionalen Endversorgers mit den lokal verankerten Regionalspitälern ist eine der grossen Stärken noch HOCH Health Ostschweiz: Am Standort St.Gallen präsentiert sich das Kantonsspital St.Gallen als universitäres Lehr- und Forschungsspital, an dem sich die spezialisierte und hochspezialisierte Medizin konzentriert. Das Spital Grabs positioniert sich als regionaler Anbieter spezialisierter Medizin, die in Zusammenarbeit mit dem KSSG erbracht wird. Das Spital Linth in Uznach tritt als lokaler Partner für andere Gesundheitsdienstleister in der Region auf und wird zu einem Vorreiter in der regionalen Weiterentwicklung der integrierten Versorgung. Das Spital Wil positioniert sich als regionaler Anbieter der Grundversorgung mit einem dedizierten Spezialangebot. Zusätzlich zu den akutsomatischen Spitalleistungen können an den Standorten auch ambulante Angebote erbracht werden, welche die Nachfrage insbesondere in urbanen Regionen abdecken.

### Herausforderung

Der Wettbewerb wird auch im Spitalumfeld intensiver (Konkurrenz zwischen privaten und öffentlichen Spitälern, Preisdruck, Konsolidierungsbewegungen im Markt, Fachkräftemangel etc.). Anders als privatwirtschaftlich geführte Unternehmungen sind öffentlich-rechtliche Spitäler in ihrer strategischen Positionierung stärker eingeschränkt. Die Gesamtstrategie und die strategische Positionierung der Spitalstandorte des Unternehmens HOCH Health Ostschweiz wird durch die regulatorische Ausgangslage sowie durch die vom Kanton definierte Eigentümerstrategie beeinflusst. Gleichzeitig wurde durch das Fusionsvorhaben die rechtliche Ausgangslage so verändert, dass das Spitalunternehmen mehr unternehmerischer Handlungsspielraum hat und ambulante Leistungen neuerdings auch ausserhalb der Spitalinfrastruktur anbieten darf. Daraus erschliessen sich neue Opportunitäten und Geschäftsfelder. In diesem Spannungsfeld zwischen Politik und Markt ist die strategische Positionierung der vier Spitalstandorte weiter zu stärken (z.B. Analyse des Markt- und Wettbewerbsumfelds, Definition von Wachstumsoptionen, Prüfung von innovativen Kooperationsformen mit Spitälern, Hausarztpraxen, Apotheken etc.).

### Fragestellung

- Wie sollen sich die Spitalstandorte in ihrem spezifischen Markt positionieren, damit sie langfristig am Markt bestehen können?
- Wo gibt es für die Spitalstandorte Opportunitäten und Chancen am Markt und wie sollen diese konkret genutzt werden?
- Welche innovativen Kooperationsformen und Partnerschaften können entwickelt werden, um die Wettbewerbsfähigkeit des Spitalunternehmens HOCH Health Ostschweiz zu stärken?

## Case 2: Markenlancierung und Employer Branding

### Ausgangslage

Im Rahmen des Fusionsvorhabens «Managementmodell 2024+» wurden die vier öffentlichen Spitalverbände des Kantons St.Gallen per 01.01.2025 zu einem Spitalunternehmen mit einem 1.4 Milliarden Jahresumsatz fusioniert. Von den Veränderungen in den Organisations- und Führungsstrukturen sind mehr als 8000 Mitarbeitenden verschiedener Berufsgruppen und Hierarchiestufen an den Standorten St.Gallen, Grabs/Altstätten, Uznach und Wil betroffen. Ein derart komplexes und langjähriges Fusionsvorhaben kann Unsicherheit bei den Mitarbeitenden sowie im Management auslösen. Die Mitarbeitenden und Führungspersonen haben eine intensive Phase von organisatorischen und strukturellen Veränderungen erlebt und arbeiten teilweise in neuen Aufbau- und Ablauforganisationen. Zudem wurde mit dem Namen HOCH Health Ostschweiz ein neuer Unternehmensname und ein neues Branding eingeführt. Das neue Branding und die Dachmarkenstrategie ermöglicht es, als ein Unternehmen am Markt aufzutreten zu können sowie die regionale Identität der einzelnen Spitalstandorte durch ein abgestimmtes individuelles Erscheinungsbild sicherzustellen. Dennoch sind die Veränderungen für die Mitarbeitenden vielfältig.

### Herausforderung

Obschon die juristische Integration der vier St.Galler Spitalverbände per 01.01.2025 im Gesetz vollzogen wurde («Closing»), bedeutet dies noch nicht, dass die betriebliche und kulturelle Integration abgeschlossen ist. In der Post-Integrationsphase sollte die Management Attention auf der Einführung und Positionierung der neuen Marke HOCH Health Ostschweiz sowie auf der Entwicklung eines modernen Employer Brandings liegen. Die neue Marke ist eine einmalige Chance, die Mitarbeitende auf ein gemeinsam geteiltes strategisches Zielbild auszurichten, den kulturellen Wandel positiv zu unterstützen und die Attraktivität des Arbeitgebers langfristig zu stärken. Die klassischen Risiken von Fusionsvorhabens wie die Abwanderung von Schlüsselpersonen und Fachteams sowie die Inkompatibilität von Betriebskulturen sollten in der Post-Integrationsphase mit konkreten Massnahmen abgedeckt werden.

### Fragestellung

- Welche Massnahmen sind nach der juristischen Fusion von Spitälern in der Post-Integrationsphase zu ergreifen, damit Betriebskulturen zusammengeführt werden und förderliche Bedingungen für die künftige Zusammenarbeit geschaffen werden können?
- Welche Massnahmen sind zu ergreifen, damit sich die Mitarbeitenden mit der neuen Marke identifizieren können und das strategische Zielbild (Vision, Strategie, Marke) im Alltag verankert wird?
- Wie kann die Arbeitgeberattraktivität an den vier Spitalstandorten mit modernen Ansätzen des Employer Brandings gesteigert werden?

## Case 3: Synergien analysieren und Wirkung messen

### Hintergründe

Das Fusionsvorhaben «Managementmodell 2024+» ist kein klassisches Restrukturierungsvorhaben, das ausschliesslich auf Kosteneinsparungen ausgerichtet ist. Durch die Fusion zu HOCH Health Ostschweiz wird die strategische Ausgangslage der öffentlich-rechtlichen St.Galler Spitäler mittel- bis langfristig verbessert: Die Strategieentwicklung aus einer Hand führt zu einer besseren Planung, Steuerung und Entwicklung des öffentlichen Gesundheitswesens. Durch den Aufbau von schlanken Organisations- und Führungsstrukturen können Doppelspurigkeiten verringert und der Koordinationsbedarf in der operativen Führung gesenkt werden. Die sogenannte «Horizontalisierung» des medizinischen Kerngeschäfts nach dem Grundsatz «Eine Klinik an vier Standorten» ermöglicht integrierte Patientenprozesse ohne organisatorische Grenzen und stellt eine hohe medizinische Qualität sicher. Die Fusion soll dem Fachkräftemangel entgegenwirken, da Vorteile in der Ausbildung, Karriereplanung und Personalrekrutierung entstehen. Über die Zentralisierung der Management- und Supportservices können diverse Synergien und Effizienzgewinne realisiert werden, insbesondere dank der Konsolidierung von IT-Systemen und Applikationen. Der Mehrwert der Fusion für die Öffentlichkeit, Patientinnen und Patienten sowie für Mitarbeitende ist somit vielfältig.

### Herausforderung & Problemstellung

Obschon die Fusion nicht ausschliesslich auf finanzielle Aspekte ausgerichtet ist, sollen mit der Integration der vier Spitalverbunde letztendlich betriebliche Synergien genutzt werden. Die einmaligen Integrationskosten müssen gegenüber Auftraggeber und Politik gerechtfertigt werden und die Wirkung der Fusion ist nachzuweisen. Herausfordernd dabei ist, dass die Synergien vielfältig sind (nicht nur finanziell) und sich die Effekte einer Fusion zu unterschiedlichen Zeitpunkten (kurzfristig, mittelfristig, langfristig) einstellen. Für die Messung von Synergieeffekten kommt erschwerend hinzu, dass während einer Fusion oftmals zeitlich parallel weitere strategische Grossprojekte umgesetzt werden, die teilweise ähnliche Wirkungsziele verfolgen (z.B. Digitalisierungsvorhaben, Sparprogramme, Bauprojekte, Prozessharmonisierungen etc.). Die Analyse und Überprüfung von Synergien in der Post-Integrationsphase einer Fusion ist zwar wichtig, die Entwicklung von geeigneten Instrumenten aber herausfordernd und ressourcenintensiv.

### Fragestellung

- Welche Synergien und Vorteile können durch die Fusion von Spitälern entstehen und wie lassen sich diese kategorisieren?
- Wie können Synergieeffekte in der Post-Integrationsphase einer Fusion gemessen und überprüft werden?
- Welche Empfehlungen bzgl. der Analyse und Überprüfung von Synergien lassen sich daraus ableiten?