Das Schweizer Fachmagazin für das Gesundheitswesen

# a|s|p

Interview: Christoph Glutz und Harjan Winters

«brennpunkt»: Bauen und Architektur

«brennpunkt»: Bautrends

arztspitalpflege.ch 39. Jahrgang 3|2022

# Führungswechsel bei Reliva AG

*Patientenhotel und Seniorenzentren der Reliva AG kamen in neue Hände: Im Frühling dieses Jahres übergab Christoph Glutz die operative Leitung der Gesellschaft an Harjan Winters. Er verfügt über viel Know How im Gesundheitswesen in den Bereichen Hotellerie, Logistik und Facility Management. Was macht Reliva AG und was sind Harjan Winters' Ziele, die er mit dem noch jungen, aufstrebenden Unternehmen erreichen möchte?*

*Von Remo Cottiati und Carlo Lang*

Im Jahr 2008 hat Christoph Glutz Reliva AG gegründet und plant, baut und betreibt seither Patientenhotels und Seniorenzentren in der Deutschschweiz und in der Romandie. Unter der Marke «Vivale» entwickelt und führt Reliva AG Seniorenzentren. asp sprach im neusten Vivale-Seniorenzentrum «Neuhegi» in Winterthur mit Christoph Glutz, neu Verwaltungsratspräsident, und mit Harjan Winters, der am 1. März 2022 als CEO der Reliva AG das Steuer übernommen hat.

**a|s|p**:*Herr Glutz, wann hatten Sie die Idee, ein Patientenhotel zu bauen und dieses auch zu betreiben?*

**Christoph Glutz:** Von 2000 bis 2008 war ich in der Fünf-Sterne-Hotel-Gruppe Grand Resort Bad Ragaz als kaufmännischer Direktor tätig und gleichzeitig verantwortlich für das Medizinische Zentrum, damals eines der wenigen grossen Ambulatorien, welches nicht direkt einem Spital angeschlossen war. Zudem war ich Präsident der Stiftung der Kliniken Valens. Die Gesundheit von Gästen und Patienten lag mir schon immer am Herzen, und für eine breite Bevölkerungsschicht im mittleren Preissegment gab es bis dato noch kaum ein Hotel mit Pflegedienstleistungen, wo Patientinnen und Patienten nach einem Spitalaufenthalt medizinisch optimal weiterbetreut wurden und zudem einen auf sie abgestimmten Service der Hotellerie in Anspruch nehmen konnten.

**a|s|p**:*Was ist entscheidend, ein solch grosses Projekt anzugehen; und wo gab es Hürden, die Sie überspringen mussten?*

**Glutz:** In der Schweiz wird ein Jungunternehmer nicht mit offenen Armen empfangen. Bereits bei der Firmengründung selber stösst man auf ersten Hürden. Es ist ganz wichtig, dass die Familie dahintersteht und evtl. sogar miteinbezogen wird. Meine Frau, Gabriela Kanitz, ist Mitglied des Verwaltungsrats und unterstützt mich und Reliva AG. Und unsere Tochter arbeitet auch fürs Unternehmen. Wenn die eigene Familie nicht mit im Boot ist, ist es schwierig, ein Unternehmen aufzubauen. Ein grosses Netzwerk und gute Beziehungen, die ich zum Teil damals schon hatte, dienen bei einer Firmengründung ebenfalls. Dank diesem Netzwerk hatte ich rasch Zugang zu verschiedenen Akteuren im Gesundheitswesen. Auch muss der Anfang der unternehmerischen Tätigkeit, die Firmengründung, mit eigenen finanziellen Mitteln bestritten werden, bis eine Idee soweit ausgereift ist, dass Dritte einsteigen, beispielsweise Pensionskassen oder Versicherungen als Investoren in die Immobilien.

Die sogenannten Hürden sind institutioneller Natur: politische Rahmenbedingungen, Standorte und Bauland, Bau- und Betriebsbewilligungen, Partnerschaften wie zum Beispiel mit Spitälern. Geld ist rückblickend gesehen nicht der am meisten limitierende Faktor. Ein seriös entwickeltes und kompetent präsentiertes Projekt hat gute Chancen, Geldgeber zu finden.

**a|s|p**:*Gerade die Finanzierung am Anfang: Neben Ihrem persönlichen Geld, das Sie ins Unternehmen eingebracht haben, welche anderen Quellen halfen Ihnen beim Aufbau Ihres Projektes «Patientenhotel»?*

**Glutz:** 2008 habe ich, parallel zum Projektstart, im Gesundheitswesen Beratungen in den Bereichen Seniorenzentren und Patientenhotels gemacht, um so finanziell einen Beitrag zur Planung und zum Bau des ersten Patientenhotels in der Schweiz, in Lausanne, leisten zu können.

**a|s|p**:*Wie sieht die Finanzierung dieses Gebäudes hier in Winterthur Neuhegi aus?*

**Glutz:** Hier sind wir Mieter; das Gebäude gehört einem Investor, der Mobiliar-Versicherung. Das Vorprojekt hat Reliva selber mit der Stadt Winterthur entwickelt. Dadurch war es möglich, im Rahmen der raumplanerischen Bestimmungen die äussere Erscheinung des Gebäudes sowie die inneren Abläufe für die Pflege und die Hotellerie möglichst optimal zu gestalten. Damit ist Vivale Neuhegi zu unserem Bau geworden, so wie wir uns das vorgestellt hatten. Ein gutes und durchdachtes Konzept im Vorfeld ist dafür entscheidend. Mobiliar war begeistert von unserem Konzept und ist vor der Erlangung der Baubewilligung eingestiegen.

**a|s|p**:*Welche Erfahrungen haben Sie in Lausanne beim Bau Ihres ersten Patientenhotels sonst noch gemacht oder was war besonders wichtig?*

**Glutz:** Ganz wichtig war, mit dem CHUV, dem Universitätsspital des Kantons Waadt, und mit der Regierung des Kantons schnell gute Partnerschaften aufgebaut zu haben. Ohne diese Partnerschaften, vorab mit Pierre-Yves Maillard als Regierungsrat und mit Oliver Peters als stellvertretender Generaldirektor des Spitals, hätten wir das Patientenhotel nicht bauen können.

**a|s|p**:*Mittlerweile haben Sie in Lausanne, in der Nähe des dortigen Universitätsspitals, ein Patientenhotel gebaut und betreiben es, und vier Seniorenzentren kamen unter dem Namen «Vivale» innert kürzester Zeit hinzu. Diese Entwicklung führte Reliva AG zu einem mittelgrossen und erfolgreichen Unternehmen, das Sie am ersten März dieses Jahres in neue Hände gegeben haben. Was erwarten Sie von Ihrem neuen CEO Harjan Winters?*

**Glutz:** Mit Harjan Winters haben wir jemanden mit viel Erfahrung in den Bereichen Hotellerie, Logistik und Facility Management, speziell in der Gesundheitsbranche und im Aufbau eines neuen Geschäftszweigs, gewinnen können. Zudem ist er bereits in beiden Landesteilen, der Deutschschweiz wie der Romandie, beruflich tätig gewesen, was für uns matchentscheidend ist.

Der Weg sollte sein, mittelfristig zu den fünf grössten Anbietern in diesem Bereich zu gehören und sich in dieser Position im Markt zu etablieren. Das ist unsere Vision. Ich denke, das ist auch in Zukunft der Schlüssel des Erfolgs: keine Verzettelung und dem eigenen Konzept treu bleiben. So werden wir uns weiterhin auf Patientenhotels und Seniorenzentren fokussieren. Allerdings müssen sich die beiden Geschäftsfelder an sich ändernde Bedürfnisse anpassen. Ein Beispiel. Obwohl aufgrund der Demographie die Anzahl der Senioren und Seniorinnen in den nächsten drei Jahrzehnten erheblich zunimmt, erwarten wir nur ein geringeres Wachstum der notwendigen Pflegeplätze, da die ältere Bevölkerung länger unabhängig leben möchte und ihre Gesundheit dies bis ins hohe Alter auch erlaubt. Als Folge gewinnen Angebote wie das Betreute Wohnen mit Dienstleistungen nach Wunsch oder Bedarf an Bedeutung. Die meisten unserer Seniorenzentren bieten bereits diese Wohnform an. Mit unserem Projekt Vivale Kappelerhof in Baden schaffen wir einen eigenen Gebäudekomplex mit 42 Wohnungen, einem öffentlichen Bistro und

*VWI Aussenansicht.*

Räumlichkeiten, welche für Veranstaltungen genutzt werden können. Die Dienstleistungen der Hotellerie werden durch das nahe gelegene Seniorenzentrum Vivale Kirchdorf erbracht und vor Ort geliefert.

**alsp**: *Herr Winters, welche Ziele verfolgen Sie kurz- und mittelfristig mit Reliva AG, neben dem Bau des «Kappelerhofs», und welchen Herausforderungen stehen Sie gegenüber?*

**Harjan Winters:** Reliva ist ein relativ junges Unternehmen, wobei der 2016 gestartete Aufbau durch Covid-19 brutal unterbrochen wurde. Der Wechsel zwischen Christoph und mir kommt jetzt in der Post-Covid-Periode zum idealen Zeitpunkt: Mein Auftrag ist, den Betrieb intern in Sachen Qualität, Effizienz und Wachstum weiterzuentwickeln. Reliva steht für Engagement und Innovation. Wir möchten, wie Christoph erwähnt hat, zu dem Top 5 in der Langzeitpflege gehören und gleichzeitig Qualität liefern. Diese Herausforderung wird gestellt unter der Bedingung, gesund, nachhaltig und sinnvoll zu wachsen mit klaren Kriterien für neue Standorte.

*HdP Bau.*

Es gibt viele Herausforderungen neben der vorher erwähnten Entwicklungsphase der Reliva AG. Die Unternehmensentwicklung wird durch mehrere gesellschaftliche und wirtschaftliche Faktoren beeinflusst. Kurzfristig ist es die Aufgabe, nach der Covid-Periode den Betrieb zu stabilisieren. Dafür haben wir mehrere Massnahmen aufgegleist. Dies war notwendig, weil während der Covid-Periode viele Senioren sich entschieden haben, länger zu Hause zu bleiben statt in Seniorenwohnungen oder Pflegeheime zu zügeln. Die Presse hat potenziellen Bewohnern Angst gemacht und wir haben jetzt den Auftrag, das Vertrauen zurückzugewinnen. Zudem ist das Personal müde und erschöpft. Die Covid-Zeit hat viele Mitarbeitende in den Pflegeberufen an ihre Grenzen gebracht, und es ist schwierig, Personal zu halten und neues zu gewinnen. Ein Fokus von mir liegt sicher dort, wie Wertschätzung in Pflegeberufen aussehen sollte. Müssen wir unser Personal mit mehr Aus- und Weiterbildungen motivieren, mit Aufstiegsmöglichkeiten, mit ansprechenden Arbeitszeiten, die Führungskultur anpassen, ...? Der Fächer an Möglichkeiten ist gross.

Mittelfristige Herausforderungen gibt es ebenfalls einige. Erstens haben wir uns als Ziel gesetzt, die Erlebniswelt von Bewohnern zu steigern, ein Erfolgsfaktor, um langfristig das Modell Langzeitpflege in Pflegeheime überleben zu lassen! Die Qualität der Dienstleistungen soll also hoch bleiben und sich entwickeln. Neben unseren modernen und grosszügigen Häusern mit viel Komfort, sollten wir mittels dem Essen, der Gastfreundlichkeit des Personals und gebotenen Aktivi-

*HdP Lobby.*

täten einen Aufenthalt bei uns einmalig gestalten und diesen an die Bedürfnisse unserer (künftigen) Bewohner anpassen. Sie sollen sich wohlfühlen dürfen, und ihre Autonomie und Eigenständigkeit soll stimuliert werden.

Dazu hinken wir in Sachen Digitalisierung in unserer Branche etwas hinterher und schöpfen das bestehende Potenzial nicht aus. Im Gegenteil, mit nicht genutzten, gesetzlich verpflichtenden Systemen wie das digitale Patientendossier liegt der Fokus falsch. Digitalisierung ist aber ein breiter Begriff. Unsere Bewohnerinnen und Bewohner stehen im Mittelpunkt unseres Tuns; um sie dreht sich alles. Somit ist im Bereich Digitalisierung unser Ziel, unsere Dienstleistungen schneller, besser, einfacher und günstiger liefern zu können. Dies soll einerseits zu einer höheren Zufriedenheit der Bewohner führen und anderseits die Mitarbeitenden entlasten, auch aus der Sicht der bestehenden Personalmängel. Digitalisierung wird bei uns also priorisiert durch die Prozesse der Bestellung und der Verfügbarkeit, um die Erbringung von Dienstleistungen zu optimieren. Dazu müssen wir schauen, wie Digitalisierung in Form von der sogenannt Künstlichen Intelligenz uns helfen kann. Und schliesslich, sichtbarer und «Attraktiv nach Aussen», gibt es die Robotik und Hilfsmittel mit Sensoren, die das Leben erleichtern und die Sicherheit erhöhen. Das ist auch eine Frage der Kultur und des Kulturwandels. Tatsache ist aber, dass wir unsere Dienstleistungen primär von Menschen für Menschen anbieten, um ein gutes, gesundes Wohnklima zu ermöglichen und um die Sicherheit hochzuhalten, resp. weiter zu erhöhen.

**a|s|p**:*Welche Wachstumsziele streben Sie an und wie wird Reliva diese erreichen?*

**Winters:** Wie vorher erwähnt haben wir uns als Ziel gesetzt, mittel- bis langfristig zu den fünf grössten Leistungserbringer in der Branche zu gehören. Dies ist uns wichtig, weil Wachstum uns erlaubt, uns zu entwickeln, ein attraktiverer Arbeitgeber zu sein, mehr Knowhow aufzubauen und damit das Geschäft und unsere Dienstleistungen noch besser zu entwickeln.

Das Wachstum wird auf mehreren Achsen aufgebaut, erstens durch das Erweitern vom Angebot in bestehenden Pflegeheimen durch den Bau von Seniorenwohnungen mit Service; dies als Ergänzung des bestehenden Angebots und als Lösung zwischen den Möglichkeiten, autonom zu Hause leben und dem Wohnen im Pflegeheim. Unsere Dienstleistungen in den Seniorenwohnungen werden gemäss Bedarf angeboten und erbracht. Heute werden hier in Neuhegi schon 36 Seniorenwohnungen geöffnet. Im Juni erfolgt der Spatenstich für den Bau von Seniorenwohnungen in Baden, in der Nähe unseres Standorts Vivale Kirchdorf, und weitere Wohnungen sind momentan in Lausanne in der Planung.

Zweitens versuchen wir, gemäss klarer Kriterien, Pflegeheime oder Standorte zu kaufen. Voraussetzungen sind eine zentrale Lage, gute öV-Verbindungen, moderne und grosszügige Räumlichkeiten und idealerweise mit ergänzenden Geschäften und Aktivitäten in der Nähe. Übrigens, wenn ich übers Kaufen spreche, sind wir auch offen, Pflegeheime neu zu bauen. Wir sind uns aber bewusst dessen, dass es dazu immer weniger Möglichkeiten gibt. Wenn Sie also betreffend Bauland Kenntnis haben, können Sie mich gerne kontaktieren (lacht)!

Drittens möchten wir die Langzeitpflegekette optimieren und arbeiten an neuen und innovierenden Geschäftsmodellen, welche an die sich verändernden Ansprüche von künftigen Senioren anschliessen, und somit ist es unser Ziel, einen gesellschaftlichen Mehrwert bieten zu können. Dazu nehmen wir Gespräche mit externen Partnern auf, sowohl mit anderen Unternehmern, Think tanks, Schulen, aber auch mit den Behörden und mit der Politik.

**a|s|p**:*Erkennen Sie Veränderungen im Markt betreffend Lebensformen älterer Personen?*

**Winters:** Ja, eindeutig. Die Bedürfnisse älterer Personen ändern sich. Nicht nur, dass sie möglichst lange zu Hause bleiben möchten, älter

werden und digital immer besser unterwegs sind, wird es mit den Baby-Boomern einen grösseren Umbruch geben. Die Bedürfnisse dieser Generation werden sich von vorherigen unterscheiden: Die finanziellen Möglichkeiten dieser Generation sind breiter gefächert, die Mobilität und die Vernetzung sind selbstverständlicher, digitale Geräte und Hilfsmittel begleiten heute schon den Alltag dieser Generation und so weiter. Es gibt im Moment mehrere Modelle «Wohnen im Alter», welche sich alle entwickeln und die ausprobiert werden. Es wird wahrscheinlich zuerst einmal eine Periode mit verschiedenen Wohnformen geben, wobei wir dann sehen müssen, welche dieser Modelle sich durchsetzen werden.

**a|s|p**:*Ist Reliva AG auch ein Lehrbetrieb?*

**Winters:** Ja, sind wir. Hier in Winterthur zum Beispiel bilden wir im Pflegebereich sieben Lernende aus, obwohl wir erst ein gutes Jahr offen haben. Wir haben eine tolle und kompetente Person als Lehrlings-Betreuende. Sie hat es ermöglicht, zusammen mit dem Team in Neuhegi, jetzt schon ein Lehrbetrieb zu sein. Nächstes Jahr möchten wir diese Zahl auf rund vierzehn Lernende verdoppeln und auch im Bereich KV Lernende ausbilden.

**a|s|p**:*Zurück zu Ihnen, Herr Glutz. Sie beginnen jetzt Ihren sogenannt dritten Lebensabschnitt. Wie sieht dieser privat aus?*

**Glutz:** Als Verwaltungsratspräsident der Reliva AG bin ich natürlich immer noch mit

*HdP Küche.*

einem Bein im Berufsleben, einfach nicht mehr operativ. Zudem bin ich noch in anderen Verwaltungsräten und in Stiftungen tätig. Und da meine Frau und meine Tochter, wie schon erwähnt, auch im Unternehmen engagiert sind, beginnt der sogenannt dritte Lebensabschnitt nicht komplett anders als wie der zweite aufgehört hat. Privat habe ich begonnen, Aktivitäten, welche ich immer zurückstecken musste, zu entwickeln. So treibe ich wieder mehr Sport und reise länger und an bisher unbekannte Orte zusammen mit meiner Frau.

**a|s|p**:*Das Schlusswort gehört Ihnen, Herr Winters!*

**Winters:** Abhängig, wie die Welt und die Schweiz sich entwickeln werden, wird die

*HdP Terrasse.*

Reliva AG ist mit aktuell fünf Betrieben und rund 350 Mitarbeitenden ein mittelgrosses Unternehmen im schweizerischen Gesundheitsmarkt. Unter der Marke «Reliva» entwickelt und betreibt die Gesellschaft Patientenhotels. Das erste Patientenhotel der Schweiz mit 108 Zimmern öffnete im Herbst 2016 in Lausanne seine Tore. Unter der Marke «Vivale» entwickelt und betreibt Reliva AG Seniorenzentren. Die vier laufenden Betriebe befinden sich in Emmenbrücke (2016), «Sonnenplatz»; Orpund (2016), «Lindenhof»; Obersiggenthal (2017), «Kirchdorf» und in Winterthur (2020), «Neuhegi». Sie verfügen gesamthaft über 281 stationäre Pflegeplätze (für Paare sind einige der Zimmer mit Verbindungstüren ausgestattet) und über 94 altersgerechte Wohnungen. An verschiedenen Standorten werden Projekte für das Betreute Wohnen realisiert.

Zukunft in unserer Branche anders aussehen; jedenfalls anders als heute und geprägt von demographischen, sozialen und technologischen Faktoren. Eventuell haben wir in Zukunft mehr Bewohnerinnen und Bewohner, die aber weniger lang bei uns sind als heute und komplexere Diagnosen vorweisen werden und gleichzeitig höhere Ansprüche haben. Wir werden Lösungen erarbeiten, um unser Angebot anzupassen und zu verbessern. Ich bin zuversichtlich, dass das klappt und dass wir Visionen realisieren und (vor-)leben können, um jetzige und künftige Bedürfnisse abzudecken. Darauf freue ich mich. Auch ist mir wichtig, Partnerschaften zu pflegen und weiter auszubauen. In diesem Sinne komme ich zu einem interessanten Zeitpunkt zu Reliva, in dem ich in unsicheren Zeiten und in einem stark verändernden Markt noch viel bewirken und mitentscheiden kann und Strategien zur Optimierung des Altersmarkts mitentwickeln kann. Meine Rolle im Ganzen ist, auf Gleichgewicht zu achten: Bestehendes optimieren und Wachstum kreieren, um die richtige Balance zwischen Bewohner-, Mitarbeiter- und Eigentümerzufriedenheit zu sichern. Gleichzeitig muss ich auf kommendes Unbekanntes reagieren und antizipieren können, um auf künftige, mögliche Veränderungen rechtzeitig vorbereitet zu sein.

Wir danken Ihnen beiden fürs interessante Gespräch. ■

**Weitere Informationen:**
www.reliva.ch