

Führen, Akquirieren, Verkaufen

Gesundheitsprofi 04/2004

Interview mit Betriebsberater Axel Ehrhardt

"Die Branche kann nicht Führen, nicht Akquirieren und nicht Verkaufen", berichtet Axel Ehrhardt, Bergneustadt, aus seiner Beratungspraxis in Sanitätshäusern. Warum dies schnell abgestellt werden muss und wie das geht, darüber sprach er mit GP.

GP: "Die Branche schlägt sich aktuell mit der Umsetzung des GMG herum. Da macht man sich als Inhaber im Moment weniger Gedanken z. B. über verbesserte Akquisitionstrategien. Warum ist dies aber gerade vor dem Hintergrund des GMG wichtiger denn je?" *Axel Ehrhardt.*

"Der Paradigmenwechsel ist im vollen Gange. DMP, DRG, das Überleitungsmanagement, Wahl und Regelleistungen, integrative bzw. sektorenübergreifende Versorgungs- konzepte, Hausarztzentrierte Modelle, Medizinische Versorgungszentren und eine drastische Veränderung der zukünftigen Kostenträgerlandschaft sind Herausfor- derungen, die innovative strategische bzw. operationale Akquisitionsstrategien in den einzelnen Häusern auslösen müssen. Wer sich jetzt dazu nicht frühzeitig und konzeptionell aufstellt, der wird zu den 'Loosern' im Gesundheitswesen gehören. Diese Branche hat ja weniger ein Erkenntnisproblem, sondern aus meinen Erfahrungen und Erlebnissen in den einzelnen Häuser heraus ein klares Umsetzungsproblem, d. h. was diese Branche überwiegend noch nicht kann ist: Sie kann nicht Führen, nicht Akquirieren und nicht Verkaufen.

Das werden für die nächsten Monate und auch Jahre die Schwerpunktthemen im Rahmen des GMG und der weiteren Liberalisierung des Gesundheitsmarktes werden.

Was die Akquisition betrifft, so ist es unumgänglich, sich akquisitorischstrategisch weitere neue Netzwerke aufzubauen, da die bisherigen etablierten Versorgungsstrukturen nicht mehr ausreichen werden, um den o. a. Marktanforderungen gerecht zu werden. Die heile Welt der klassischkonventionellen Versorgungsstrukturen auf Zuruf in Ehren, aber diese Zeiten werden nicht mehr lange alleinige Gültigkeit haben.

Sie müssen zum Kunden marschieren

Die qualitative Fachkompetenz der Mitarbeiter in den einzelnen Häusern braucht sich draußen nicht zu verstecken. Hier ist ein hoher Level an Knowhow sichtbar.

Teilweise erschreckend, und das macht mir Sorgen, ist die soziale Kompetenz hinsichtlich der allgemeinen kommunikativen, akquisitorischen oder verkäuferischen Fähigkeiten, sei es am internen POS oder an der Front'. Heute und in Zukunft müssen Sie zum Kunden marschieren und nicht umgekehrt. Deshalb sind für die Zukunft Mitarbeiter gefragt, die neben ihren hohen fachlichen Fähigkeiten ein professionelles Beziehungsmanagement realisieren können; also Kundenbindung und Kundennetzwerkstrukturen aufbauen, grundsätzlich bissig' sind, ein optimales Zeit und Organisationsmanagement haben, kaufmännisch denken können und sich nicht scheuen, das Wort Verkaufen' in den Mund zu nehmen.

Man muss allerdings nicht alles nur schwarz malen, denn es gibt auch schon genügend Beispiele in dieser Branche dafür, wo man den Zug der Zeit erkannt hat."

GP: "Was sollte das Sanitätshaus bei der Akquisition zu allererst beachten?"

AE "Eine chinesische Weisheit sagt: ‚Wenn ich nicht weiß, wo ich hin will, muss ich mich auch nicht wundern, wenn ich woanders ankomme!' Also: Mit wem, wann, wie und wo setze ich meine verantwortlichen Mitarbeiter im Innen als auch im Außendienst optimal und effizient ein? Habe ich ein Konzept, das in die Zukunft weist, ist dies den Verantwortlichen bekannt, stelle ich entsprechende ‚Tools` für meinen Mitarbeiter im Außendienst zur operationalen Umsetzung zur Verfügung? Die Mitarbeiter müssen über einzelne Trainingsmodule auf ihre veränderten Aufgaben über einen bestimmten Zeitraum fit gemacht werden. Dazu gehört z. B. eine

professionell durchgeführte Kickoff-Veranstaltung, die entsprechende Wahrnehmungsprozesse bezüglich der veränderten Marktsituation bei den Mitarbeitern auslösen sollte. Es sind Mitarbeiter-Potenzialanalysen zu realisieren, um festzustellen, wie, wo und wann der Einzelne dann für entsprechenden Aufgaben einzusetzen ist und vieles mehr. Also, ein breites Feld an Maßnahmen, um dort hinzukommen, wo man hinkommen will."

Das Verkaufspersonal muss fit gemacht werden

GP: "Viele Betriebe wollen künftig vom Patienten private Zuzahlungen verlangen. Ist das Verkaufspersonal in der Branche für diese Aufgabe gerüstet?"

AE.» "Um eine klare Antwort zu geben: Zur Zeit so gut wie überhaupt noch nicht! Dies wird teilweise eine Herkulesaufgabe für die Verantwortlichen in den einzelnen Häusern werden. Allein, dass die Kunden an ihrer Gesundheit sparen müssen, macht dieses Thema der privaten Zuzahlung nicht einfach. Wer auch weiterhin bestrebt ist, qualitativ hochwertige Versorgungen anzubieten und dafür entsprechend von den Kunden weitere private Zuzahlungen zu verlangen, braucht Mitarbeiter nicht nur mit einer klaren Performance, sondern ebenso mit hohen qualitativen verkäuferischen Fähigkeiten. Wie lange wird in dieser Branche schon über Zusatzverkäufe diskutiert, passiert ist hier aber nur marginal etwas. Auch hier gilt: ohne entsprechende Unterstützung, über Trainingsmaßnahmen oder Coachingaktionen wird dieses Thema schwer zu lösen sein."

GP: "Wie schafft es der Chef, die Leute am POS für die neuen Aufgaben fit zu machen?"

AE: "Das Essentielle ist, die Mitarbeiter zu einem grundsätzlichen Umdenken zu bewegen und zwar durch eine nachvollziehbare neue Kommunikationskultur hinsichtlich des Marktes und der damit verbundenen strategischen Neupositionierung des Unternehmens. Es muss in die Köpfe eine neue, andere Mentalität und Einstellung getragen werden, damit jeder die veränderten Marktbedingungen für sich verinnerlichen und mittragen kann. Und das heißt zusätzlich neben professioneller

Überzeugungsarbeit: Erhöhung der Mitarbeiterqualität durch entsprechende Begleitmaßnahmen."

GP: "Muss der Betriebsinhaber angesichts der geänderten Verkaufssituation nicht auch seinen eigenen Arbeits und Führungsstil ändern?"

AE: "Auf alle Fälle! Er sollte erst einmal raus aus seiner teilweise handwerklich gestrickten Welt, wobei ich an dieser Stelle keinen persönlich angreifen möchte. Der Chef sollte für sich selbst erkennen, dass Akquisition und Verkauf nichts mit ‚KlinkenPutzenMentalität‘ zu tun hat, sondern ein professionelles Business ist. Dies ist auch gegenüber den Mitarbeitern überzeugend zu kommunizieren."

Gesellschaftsspiel

“Retter-Opfer-Verfolger”

Der Inhaber sollte mit seinen Mitarbeitern auch mehr an die Front, um sie zu coachen, zu analysieren und zu verifizieren, wie draußen sein Team arbeitet, das Ohr also am Markt haben, um mit diesem Input sich die nächsten strategischen und operationalen Maßnahmen, gemeinsam mit seinem Team, zu überlegen. Ich höre immer: das Tagesgeschäft frisst mich auf, mir fehlt die Zeit. Die, die so etwas kommunizieren, sollten sich vielleicht einmal fragen, ob ihr Zeit- und Organisationsmanagement stimmt oder sie zu wenig in der Lage sind, zu delegieren."

GP: "Welche Kardinalfehler der Führungsebene entdecken Sie in Ihrer Tätigkeit als Unternehmens-berater am häufigsten und wie kann ich diese abstellen?"

AE. "Wie eben schon gesagt, der größte Fehler ist ein ineffizientes Zeit und Organisationsmanagement. Viele Führungskräfte sehen sich immer noch in diesem

Gesellschaftsspiel 'RetterOpferVerfolger' als Retter. Das heißt, sie retten jeden Tag ihre Mitarbeiter aus der Verantwortung, weil sie sich immer mehr Verantwortung aufladen, anstatt Verantwortung zu delegieren. Im~ Ergebnis fühlen sie sich dann irgendwie als Opfer, nach dem Motto: ‚Jeden Mist muss ich hier alleine machen, wozu habe ich eigentlich Mitarbeiter?‘ Ist dieser Punkt erreicht, wird die Führungskraft zum Verfolger und sagt z. B. zu seinem Mitarbeiter: ‚Wofür bezahle ich Sie eigentlich?‘ Die meisten Führungskräfte in dieser Branche managen nicht, die verwalten täglich ihre Mitarbeiter und damit das Unternehmen.

Situative Führungsstile sind ebenfalls in den Häusern kaum zu erkennen. Entweder wird nach GutsherrenArt geführt oder die Mitarbeiter bekommen so viele Spielräume, dass sie sich meistens so verselbstständigen, dass sie diese sehr schwer zurückholen können. Teilweise wird immer noch in den Betrieben zu wenig kommuniziert, was zu einer erheblichen Demotivation in der Mannschaft beiträgt und den Spruch ‚Lob macht Lust auf mehr‘ scheinen die wenigsten Führungskräften bis heute gehört zu haben.

Wenn Sie dies alles abstellen wollen, müssen Sie nach einer Analyse über eine gewisse Zeitachse die betreffenden Personen einzelnen coachen. Wer seinen Führungsstil nicht den veränderten Gegebenheiten, beispielsweise dem Wertewandel seiner Mitarbeiter anpasst, für den gilt der Spruch: ‚Wer nicht mit der Zeit geht, der geht mit der Zeit‘.

GP