

Chancen für alle

Innovative Vertriebs- und Verkaufsstrategien (Teil 5): Aufbau von Netzwerken

Viele Sanitätshäuser und andere Leistungserbringer im Gesundheitswesen sehen sich immer noch als Einzelkämpfer, die sich nach allen Seiten gegen die bedrohliche Konkurrenz am Markt zu behaupten versuchen. Das kostet Kraft und Nerven und bindet Energien, die an anderer Stelle dringend gebraucht werden. Wer sich mit seinem Umfeld vernetzt, ist in einer besseren strategischen und operativen Position.

Netzwerke im Gesundheitswesen sind Organisationsstrukturen von ökonomischen und/oder versorgungstechnischen Aktivitäten. Sie zeichnen sich durch wechselseitige, eher kooperative und relativ stabile Beziehungen zwischen rechtlich selbstständigen Partnern aus. Vor dem Hintergrund veränderter gesetzlicher Rahmenbedingungen versprechen sich die Netzwerk-Partner, wettbewerbsfähig zu bleiben bzw. den Anforderungen nach integrierten und interdisziplinären Versorgungsstrukturen nachzukommen.

Voraussetzung für erfolgreiche Netzwerke

Netzwerke zielen auf die Erschließung von Synergieeffekten. Dafür bündeln sie fachlich-medizinische Kompetenzen und professionelle Management-Aufgaben. Voraussetzungen für ein produktives Netzwerk und einen langfristigen Kooperationserfolg sind:

- nachvollziehbare konkrete Zielsetzungen
- eine sichtbare Netzwerkidentität nach innen und außen
- transparentes Vertrauen aller Netzwerkmitglieder
- formale Aufbau- und Ablaufstrukturen
- nachweisbare Spielregeln und Rahmenbedingungen

- klar verteilte Aufgaben und Ressourcen
- gemeinsam definierte Zielsetzungen
- hinreichende Informations- und Kommunikationswege
- regelmäßige Nutzenanalysen über den Kooperationserfolg
- eine grundsätzliche Veränderungsbereitschaft
- die Reduzierung der netzwerkspezifischen Spannungsverhältnisse zwischen Kooperationszielen und interner Wettbewerbsabgrenzung
- stetiges Austarieren des Spannungsverhältnis zwischen „Ich und Wir“ durch den Fokus auf kontinuierliche „Win-Win-Situation“.

Zielsetzungen

Netzwerke können unterschiedliche Zielsetzungen verfolgen:

- Strategische Netzwerke: Sanitätshaus A vernetzt sich mit Sanitätshaus B und Sanitätshaus C zu einem Einkaufsverbund. Ziel: Verbesserung der Einkaufs- und Preiskonditionen gegenüber der Industrie
- Regionale Netzwerke: Gründung eines regionalen Gesundheitsnetzes mit Partnern wie z.B. Fitness-Center, Pflegedienst, Podologe, Apotheke, Brillen- und Hörgeräteanbieter. Ziel: Bündelung und Kommunikation des Leistungsportfolios der Partner gegenüber der Öffentlichkeit, Umsetzung gemeinsamer Aktionen, Verstärkung des Empfehlungsmanagements
- Projektnetzwerke zum Aufbau von medizinischen Versorgungsstrukturen wie Wund-Netz, Adipositas-Netz, Lymph-Netz, Palliativ-Netz, Diabetes-Netz, Mobilitäts-Netz etc.

Entwicklungsphasen

Netzwerke durchlaufen verschiedene Entwicklungsphasen. Dabei unterscheiden sich deren Intensität sowie deren Zeitpunkt und -dauer.



ZUR PERSON

Axel Ehrhardt nennt sich selbst „der Spezialist für alle Fragen im Gesundheitswesen“. Er verfügt über langjähriges Know-how in leitenden Positionen im Vertriebs-, Führungs- und Marketingbereich der Pharmaindustrie, Medizintechnik, Apotheken- und der Reha-Branche.

Neben der aktiven Akquisition im Außendienst und Verkauf am POS, dem Aufbau von Netzwerkstrategien, dem Außen- und Innendienst-Coaching, der konzeptionellen Erarbeitung und Durchführung von diversen Verkaufskonzepten und Marketingstrategien, der Umsetzung von Managementtechniken, Human Resource-Programmen und dem Outbound-Telefonmarketing, arbeitet er zusätzlich als Trainer im in-house-Bereich. Seine Themen decken sich mit dem o.a. Beratungs- und Coaching-Portfolio. Weitere Informationen unter www.ae-managementberatung.de, ae-beratung@t-online.de

1. Die Initiierungs- und Gründungsphase
2. Die Konsolidierungsphase
3. Die Ausbau- oder Schrumpfungsphase
4. Die Beendigungs- oder Zerfallphase.

In der Initiierungs- und Gründungsphase liegt gewöhnlich eine Netzwerkvision innerhalb einer noch unscharfen Kooperation (z.B. Aufbau eines Wundnetzes) vor. Die Akteure wünschen sich eine verstärkte Zusam-

menarbeit innerhalb der Kooperation und ein Mehr an Vernetzung, um die Ideen auszugestalten. Diese Phase der Formierung ist daher gekennzeichnet durch die Identifikation von Marktchancen, Kooperationspotenzialen und den daraus resultierenden Zielen, der Vereinbarung eines Organisationsmodells mit Leitbild und Spielregeln sowie die Partnersuche und -auswahl (z.B. ambulante Pflegedienste, Hausärzte, ambulante Diabetologen und Chirurgen, Kliniken, Krankenkassen). Dazu gehören auch vertragliche Aspekte, Kosten-Nutzen-Analysen und Finanzierungskonzepte. In diesem noch jungen Stadium ist es für die Nachhaltigkeit des Netzwerkes von essenzieller Bedeutung, die genannten „harten Faktoren“ klar zu formulieren. Schließlich können Ziele (Optimierung der Versorgungsprozesse und -abläufe, definierte Einsparpotenziale, Vergütung, Qualitätszirkel, Marketing- und Eventmaßnahmen) nur erreicht werden, wenn sie präzise genannt sind. Dazu gehört auch die Definition von Ziel- und Messinstrumenten. Ein erfolgreicher Zusammenschluss ist weiterhin nur durch einen hohen Grad an gegenseitigem Vertrauen zwischen den bislang noch konkurrierenden Netzwerkpartnern möglich. Nicht selten stürzen die beteiligten Partner bereits an diesem Punkt ab. Ferner kann das falsch verstandene Anliegen, die noch junge Zusammenarbeit nicht mit administrativen Dingen, wie z.B. Kooperationsverträgen belasten zu wollen, das Netzwerk scheitern lassen.

Die Konsolidierungsphase ist geprägt durch einen zunehmenden Organisationsgrad der Zusammenarbeit (Aufbau eines Netzwerkmanager und verantwortlicher Projektmanager), einer Verfeinerung der Abstimmungsprozesse, flexibler netzwerkinterner Spezialisierung und die Entwicklung einer eigenen, Identität stiftenden Netzwerkkultur. Hier steht das Durchhaltevermögen im Fokus. Gelingt dies nicht, weil beispielsweise erste Erfolge noch nicht sichtbar sind, kann es zur Stagnation oder vorzeitigen Beendigung des Netzwerkes führen.

In der Ausbau- oder Schrumpfungsphase hat sich das Netzwerk entweder etabliert und ist vielleicht sogar expandiert oder es schrumpft in Folge

einer Sinnkrise – im Sinne von Erfolgslosigkeit oder negativer Kosten-Nutzen-Einschätzung – auf einen aktiven Kern von Partnern zusammen, die in veränderter Form das Netzwerk fortsetzen wollen. Erfolgskritisch für die Nachhaltigkeit des Netzwerkes in diesem Entwicklungsstand ist das stetige Ausbalancieren einer ausgeglichenen „Win-Win-Situation“.

Im ungünstigsten Fall schließt sich die Zerfallphase an. Das Netzwerk wird entweder willentlich aufgelöst oder es bleibt führungslos bestehen. Ursächlich ist hierfür meist der individuelle Partneregoismus oder die mangelnde Kooperationsfähigkeit der Netzwerkmitglieder.

Interner und externer Nutzen

Ein Netzwerk im Gesundheitswesen lebt von dem Nutzen, den es nach außen stiftet (z.B. Optimierung der Versorgungsqualität im Wundmanagement). Die Kernfrage ist aber stets auch, ob ein innerer Netzwerknutzen besteht und ob die gegenwärtigen Synergieeffekte ausreichen, um das Netzwerk dauerhaft zu stabilisieren. Der innere Nutzen lässt sich in folgenden Bereichen verifizieren:

- strategisch: z.B. Nutzung von geographischen Standortvorteilen, Risiko- und Kostenreduzierung, Innovationen im Team umsetzen
- marktbezogen: z.B. gemeinsame Marketing- und Eventaktivitäten, Stärkung der Leistungskompetenz und Ausbau des Produkt- und Leistungsportfolios
- organisatorisch: z.B. operatives Reagieren auf wachsende Komplexität der Marktsituation, Optimierung von internen Workflows, Kommunikationsaustausch
- technisch: z.B. Leistungsverbesserung durch Arbeitsteilung, IT
- sozial: z.B. Entlastung durch Aufteilung von Fach- und Personalkompetenz, Weiterbildungsangebote, teamorientierte Unterstützung bei Problemlösungen

Ausblick

Die Vernetzung von Unternehmen gehört im Gesundheitswesen heute fast schon zum Alltag und wird künftig immer wichtiger werden. Der Ruf nach interdisziplinärer Zusammen-

arbeit wird immer lauter. Dies liegt nicht nur daran, weil in einer besseren Vernetzung ein Rationalisierungspotenzial zu sehen ist, sondern auch, weil der Patient bzw. der Endverbraucher entsprechend seiner Bedürfnisse ganzheitlich und umfassend betreut wird. Andere Gründe sind der Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt, die immer komplexeren Produkte und Dienstleistungen und die Nutzung komparativer Kostenvorteile.

Aber auch der Trend, sich wieder auf die eigenen Kernprozesse zu konzentrieren und strategische Erfolgspotenziale aufzubauen sowie die neuen Informationstechnologien fordern und ermöglichen vernetzte Aktions- und Organisationsstrategien. Traditionelle Unternehmensstrukturen und -grenzen lösen sich auf, Stattdessen werden hybride Verbindungen mit externen Partnern eingegangen. Unternehmen werden künftig verschiedenen Netzwerken angehören (z.B. Wund-Netz und Brust-Netz). Dadurch entstehen vielfältige gegenseitige Abhängigkeiten und Verbindungen.

Die traditionelle Konzeption von Unternehmung, Mitbewerber, Zulieferer und Kunde wird sich sukzessive auflösen. Gleichzeitig generiert das Netz für die Leistungsanbieter spürbare Mehrwerte und schafft damit eine Netzwerkidentität, die zu aktiver Mitarbeit verpflichtet. Netzwerke bieten damit eine Chance für alle Marktpartner im Gesundheitswesen. **GP**

DIE SERIE IM ÜBERBLICK

- Teil 1: Was wird sich im Sanitätshaus-Markt zukünftig alles verändern müssen?
- Teil 2: Vertriebskennzahlen
- Teil 3: Ohne Controlling keine Zielvereinbarungen im Vertrieb und Verkauf
- Teil 4: Strategische und operative Vorgehensweise in der Akquisition von Neukunden
- Teil 5: Akquisition und Aufbau von Netzwerken
- Teil 6: Die Pflege meiner Bestandskunden
- Teil 7: Innendienst und Außendienst = Kundendienst
- Teil 8: Die Führungskraft im Vertrieb und Verkauf