

# Zufall und Goldgräbermentalität -

## Garanten für langfristigen Erfolg?

von Axel Ehrhardt

Die Blütezeit der Reha und Medizintechnikbranche scheint nun endgültig vorbei zu sein. Wo früher großzügige Margen die Preiskalkulation "über den Daumen gepeilt" zuließen, treiben heute Kostendruck und Wettbewerb den Verantwortlichen die Schweißperlen auf die Stirn. Der Autor zeigt im vorliegenden Aufsatz einige höchst interessante Lösungsansätze.

### Unternehmensführung

nsbesondere im Familienbetrieb mit langjähriger Tradition ist ein Erfahrungsschatz vorhanden, der zumindest in der Vergangenheit immer Garant für geeignete Problem- lösungen war. Es ist auch zukünftig keinesfalls so, dass auf solches Erfahrungswissen verzichtet werden kann.

Ganz im Gegenteil, bei jeder Neuorientierung gilt Bewährtes als Maßstab, schließlich soll eine gewollte Veränderung zur Verbesserung der Unternehmenssituation beitragen oder Grund- lage für den Erhalt des wirtschaftlichen Erfolges der Vergangenheit sein. Warum aber etwas ändern, wenn doch Bewährtes den bisherigen Erfolg sicherte? Oder sollen nur diejenigen ihr Unternehmen umkrempeln, denen der Erfolg seit neuestem versagt bleibt? Eine kleine Analyse mit dazugehörigem Ausblick schafft hier schnell Klarheit.

*Abbildung 1 macht es deutlich: Die Kontinuität, die Vorhersehbarkeit der Entwicklung, wie wir sie aus früheren Jahren kennen, ist nicht mehr gegeben. In diesem Zusammenhang ist es fast schon eine kleine Überraschung, dass die Fallpauschale noch nahezu in ihrer ursprünglichen Form existiert, 'obwohl Kostenträger und Leistungserbringer die Probleme längst kennen (vergl.: Heppenheimer, MTDialog 3/2000).*

Analoges gilt für die Transparenz von Geschäftsabläufen und deren Entwicklung. So lässt sich heute z. B. die Kette "Auftrag > Lieferung > Fakturierung" in dieser Form nicht mehr abbilden. Eine komplexe Belegführung, an der unterschiedliche Fachabteilungen bzw. Mitarbeiter beteiligt sind, Datensatzstruktur und Datensicherheit bei der elektronischen Abrechnung sowie unterschiedliche Verfahrensmodalitäten einzelner Kostenträger gestalten diesen Prozess höchst komplex und erfordern eine systemische Sichtweise.

Durch Eigendynamik war es Sanitätshäusern und Filialisten in der Vergangenheit weitestgehend möglich, innerhalb der Unternehmung, aber auch nach außen wirkend, sich zu entwickeln, zu steuern und eine klare Ausrichtung festzulegen. Die Situation hat sich gewandelt, auch wenn dies noch nicht im Bewusstsein aller Betriebe verankert ist. Massiver als je zuvor bestimmen Kundenwünsche, Wettbewerbssituation und neue Vertriebswege die Unternehmensführung und -entwicklung. Welches Sanitätshaus ist heute beispielsweise in der Lage, Aufträge über Verbrauchsmaterialien oder OTC-Produkte via ECommerce abzuwickeln?AAAAAASETTT

Traditionelle Situation		Aktuelle Situation
<p><u>Kontinuität</u></p> <p>stetige, berechenbare Entwicklungen &gt; hohe Bedeutung der Erfahrung</p> <p><u>Ist-Denken</u></p>	<p>,</p> <p><b>Denkrichtung</b></p> <p>,</p>	<p><u>Diskontinuität</u></p> <p>unstetige, unberechenbare Entwicklung - Relativierung der Erfahrung</p> <p><b>Soll Denken</b></p>
<p><u>Transparenz</u></p> <p>durchschaubare, verständliche</p>	<p>,</p>	<p><u>Komplexität</u></p> <p>undurchschaubare unverständliche Tatbestände -</p>

Maß an Sicherheit <b>analytisches, fallweises Problemlösen</b>		zunehmende Verunsicherung  <b>systemisch, dauerhaftes Problemlösen</b>
<b><u>Eigendynamik</u></b>  weitgehende Selbstbestimmung > Überschätzungsproblem  <b>isoliert, lokale Aufgaben-/ Abteilungsausrichtung</b>	<b>Orientierungsrichtung</b>	<b>Fremddynamik</b>  steigende Fremdbestimmung Adaptionsproblem  <b>vernetzt, globale Unternehmens- /Umweltausrichtung</b>
<b>Abb.1</b>		n.Ebert 1997

## Die neue Denkrichtung

Der erste Schritt als Folge obiger Analyse ist eine andere, neue Denkrichtung. Das vorherrschende "IstDenken" muss durch zunehmendes "SollDenken" abgelöst bzw. erweitert werden. Der Gewinn ist ein doppelter: Nicht nur, dass mit visionärem Blick auf vielleicht zunächst unrealistische, aber realisierbare Ziele ein Wettbewerbsvorteil geschaffen wird, nein, vielmehr ist der eigene erste Schritt der beste Weg, den Anteil des Fremdbestimmtseins zu minimieren. Ein weiterer Grund für die zunehmende Wichtigkeit des "SollDenkens" ist die Notwendigkeit, überraschende Ereignisse zu erkennen und erfolgreich zu bewältigen.

Dabei gilt es, Potenziale im eigenen Unternehmen zu entdecken und zu nutzen. Natürlich müssen neues Denken und neue Ideen Einzug in die Köpfe der Menschen halten, die heute den Erfolg von morgen und übermorgen planen.

Unternehmenserfolg planen heißt demnach dazu beitragen, neuen Ideen und

Gedanken in die Köpfe der Mitarbeiter hineinzuhelfen, vor allem aber, auch dort herauszulocken.

### **Die neue Verhaltensrichtung**

Das o. g. Beispiel machte es deutlich. Allein die EDVgestützte Abwicklung des Rechnungswesens (elektronische Abrechnung) ist für sich betrachtet ein Vorgang, der sich einer statischen, transparenten Betrachtung zur fallweisen Problemlösung durch seine Komplexität entzieht. Erfolgsbestimmend für die Zukunft ist daher das systemische, dauerhafte Problemlösen zur Durchsetzung effizienter Arbeitsabläufe.

Diese Form der Problemlösungsstrategie erfordert natürlich auch andere Methoden als die bisher üblichen. Dazu gehört nicht nur das Einbinden von Mitarbeitern aus der jeweiligen Fachabteilung bei der Planung von Arbeitsabläufen und deren Korrektur, sondern es ist zwingend erforderlich, Abläufe abteilungsübergreifend zu planen. Damit wird nicht nur ein größerer Wissensfundus zur Lösungsfindung eingesetzt, sondern die zukünftigen "Umsetzer" eines Ablaufs werden, bedingt durch ihre Integration, zu motivierteren Mitarbeitern.

### **Die neue**

### **Orientierungsrichtung**

Andere Denk und Verhaltensmuster führen innerhalb eines Unternehmens in ihrer Konsequenz zu einer Neuorientierung. Globale Sichtweisen sowie das Erkennen und Nutzen vernetzter Strukturen werden für Führungskräfte zu Attributen für erfolgreiches Handeln. Dazu gehört auch die Suche nach strategischen Allianzen, sicher mit allen Problemen (s. u.) und das "Sichlösenkönnen" von tradierten Unternehmensbildern. Dieser Aspekt ist sicher insbesondere für solche Sanitätshäuser mit einigen Herausforderungen verbunden, die die Größe des klassischen Familienbetriebes überschritten haben, aber dennoch tradiert geführt werden.

Eine zweite Führungsebene, in die auch Quereinsteiger Einzug halten konnten (können!), ist hier sicher eine wichtige Voraussetzung für gutes Gelingen.

## Konsequenzen

- Der zukünftig erfolgreiche Sanitätshausmanager wird also
- Anpassungsfähigkeit trainieren und Kreativität fördern,
- prozessorientiert planen und systemisch denken,
- globale Strukturen erkennen und vernetzte Systeme nutzen.

Die oben gewonnenen Erkenntnisse sind erste Grundlagen für Veränderungen. Sie sollen zunächst dazu beitragen, dass die rationale Dimension bei der Unternehmensführung durch eine sozioemotionale Ebene ergänzt und die Dominanz der operativen Führung zu Gunsten einer strategischen Führung an Gewicht verliert. Neben diesen strukturellen Elementen gewinnen natürlich auch inhaltliche Elemente in Form des Controlling an Bedeutung. Hier sind insbesondere das Planen, Kontrollieren und Informieren zu nennen (nach Ebert, 1997). Aus dem Bereich des Controlling werden im Folgenden einige ganz praktische Aspekte betrachtet.

## Kennzahlen

In vielen Unternehmen der Rehabranche finden wir keine aktuellen, exakten Ergebniszahlen. Wohl sind die Umsätze sehr genau bekannt, aber komplizierte Kostenstrukturen, ein nicht exakt gepflegter Artikelstamm und Unschärfen in der Warenwirtschaft haben zur Folge, dass meist erst am Anfang des Folgejahres eines Wirtschaftszyklusses echte Ergebnisse vorliegen. Selbst die sind dann vermutlich nicht immer exakt. Wer denkt zum Beispiel regelmäßig daran, bei der Jahresinventur korrekt abzuwerten bzw. wer überprüft, in welchem Umfang ein Abwertungsbedarf besteht?

Es besteht kein Zweifel daran, dass es auch für kleinere Betriebe unumgänglich ist, eine saubere Budget- und Investitionsbedarfsplanung durchzuführen. Grundlage dafür sind die aktuellen, kumulierten und saisonalisiert dargestellten Wirtschaftskennzahlen. Auf dieser Basis, der vom Vertrieb zu planenden Absatzmengen und der Preisentwicklung lässt sich nun ein ordentliches Budget erstellen. Ganz unabhängig von einer detaillierten Betrachtung dieses

Themenkomplexes sollte eines deutlich geworden sein: Ohne gut funktionierendes Controlling sieht es für Unternehmen unserer Branche künftig äußerst düster aus.

Erfreulich ist, dass sich trotz der bekannten Widrigkeiten in einer Reihe von Betrieben gutes Zahlenmaterial findet. Hier erhebt sich die Frage, wie, außer zur direkten Einflussnahme auf Geschäftsprozesse, lassen sich Wirtschaftskennzahlen noch zur Verbesserung des Unternehmensergebnisses

### Informieren

Informieren als eines der drei klassischen Elemente des Controlling gewinnt unter psychologischer Betrachtung eine neue Qualität. Eines sollte klar sein: Der erste Führungskreis eines Sanitätshauses oder Filialisten muss monatlich durch kurzfristige Ergebnisrechnungen über die wirtschaftliche Situation umfassend informiert werden. Diese Information ist die Grundlage für strategisches Planen und aktuelle Änderungen im operativen Bereich. Werden Mitarbeiter über Unternehmenskennzahlen informiert, ist dies ein wichtiger Motivationsfaktor. Sie merken, dass sie von der Unternehmensleitung ernst genommen werden. Einige Kennzahlen können Mitarbeiter direkt oder indirekt beeinflussen. Unter diesen Aspekten sind folgende Kennzahlen von Bedeutung:

$$1. \text{ Umsatzrentabilität} = \frac{\text{Monatsüberschuß} * 100}{\text{Monatsumsatz}}$$

$$2. \text{ Personalaufwandsquote} = \frac{\text{Personalaufwand} * 100}{\text{Monatsumsatz}}$$

$$3. \text{ Forderungsumschlag} = \frac{\text{Offene Forderungen} * 30}{\text{Monatsumsatz}}$$

$$4. \text{ Umschlag "geliefert und nicht fakturiert"} = \frac{\text{"geliefert und nicht fakturiert"} * 30}{\text{Monatsumsatz} + \text{"geliefert und nicht fakturiert"}}$$

Die Umsatzrentabilität zeigt, wie viel vom Umsatz als Unternehmensgewinn übrig bleibt. Ganz klar: Je höher die Zahl, desto rentabler arbeiten alle. Und alle wissen: Wird die Zahl kleiner, sind umgehend Veränderungen erforderlich. Umgehend deshalb, weil zu langes Zuwarten im ungünstigsten Fall finale Folgen hat. Mit der Personalaufwandsquote ergeben sich Rückschlüsse auf den Rationalisierungsgrad des Unternehmens. Flexible Arbeitszeiten (Stichwort Arbeitszeitkonto), bedarfsgerechtes Outsourcing und in Spitzenzeiten Mitarbeiter auf Zeit (PersonalLeasing) sind dafür die Instrumente des Managements. Die Mitarbeiter sehen immer aktuell, wie effektiv mit den vorhandenen Ressourcen umgegangen wird.

Der Forderungsumschlag zeigt, wie lange sich die Kostenträger mit dem Bezahlen Zeit lassen. Jeder Vertriebsinnendienstmitarbeiter und jeder Außendienstler ist hier gefordert, "schwarze Schafe" zu finden und beim nächsten Besuch oder Gespräch gezielt anzusprechen. Eine geeignete Software ermöglicht die differenzierte Darstellung nach Kunden.

Der Umschlag "geliefert und nicht fakturiert" zeigt, wie lange das Sanitätshaus (die Mitarbeiter!) benötigt, um nach der Lieferung eine Rechnung zu schreiben. Mehr als 10 Tage sind hier Alarmstufe rot. Zehn Tage bedeutet, man schiebt einen halben fiktiven Monatsumsatz vor sich her, der nicht fakturiert ist, bei 15 Tagen ist es schon ein Monatsumsatz! (Fiktiver Monatsumsatz deshalb, weil fakturierter und nicht fakturierter Umsatz zusammen betrachtet werden.) Rezepte und Kostenzusagen müssen, sofern zum Lieferzeitpunkt noch nicht vorhanden, unmittelbar angemahnt werden. Übrigens: Die Summe aus Forderungsumschlag und Umschlag "geliefert und nicht fakturiert" (Forderungsabgrenzung) ist die Geldmenge, die in der Kasse fehlt und im ungünstigsten Falle finanziert werden muss!

Natürlich ist klar, dass es für die Kennzahlen Zielwerte geben muss, an denen eine Orientierung möglich ist. Diese können aus historischen Daten ermittelt werden, besser wäre natürlich ein Benchmarking innerhalb vergleichbarer Sanitätshäuser. Für die interne Kontrolle ebenso wichtig wie die erwähnten Kennzahlen sind der Rohertrag pro Mitarbeiter und der Cashflow. Der CF (= Jahresüberschuss + Abschreibungen) misst die Finanzkraft des Unternehmens und zeigt an, wieviel Geld dem Sanitätshaus für künftige Investitionen, Schuldentilgung, Gewinnausschüttung oder zur Stärkung der Liquidität zur Verfügung steht.

Die interne Publikation dieser Zahlen (in Form eines gut gestalteten Charts) ermöglicht es, kreative Mitarbeiter zu entdecken, solche nämlich, die bei problematischen Tendenzen mit konstruktiven Vorschlägen zur Lösung beitragen können und wollen und sich entsprechend artikulieren.

## **Marketing & Vertrieb**

Solche Unternehmen werden sich durchsetzen, die ihre Kunden am besten zufrieden stellen, sie durch Leistung an sich binden und gleichzeitig profitabel arbeiten (Kotler, Bliemel, 1999). So profan es klingt: Es ist so. Nun ist es also zwingend erforderlich, Qualität und Leistungsfähigkeit zu maximieren, während die Kosten dabei zu minimieren sind. Die oben angeführten Aspekte führen sicher bereits zu einer Reihe der gewünschten Wirkungen, dennoch bleibt ein wichtiger Punkt unberührt. Die Tatsache, dass das Sanitätshaus Roll&Stuhl gut ist, muss nach draußen kommuniziert werden. Und nicht nur das, nein, vielmehr muss der Kunde auch erkennen, dass Roll&Stuhl dank kluger Versorgungskonzepte langfristig der richtige Partner für die Versorgung seiner Versicherten ist. Diese Aufgabe der Kommunikation kommt dem Bereich Vertrieb und Marketing zu. Hier gilt es zu überlegen,

- ob im eigenen Hause bereits vorhandene Ressourcen diese qualifizierte Leistung erbringen können,
- ob durch einen Marketingexperten, der als neuer Mitarbeiter des Führungsstabs tätig wird, das Feld abgedeckt oder
- ob diese Aufgabe ganz oder in Teilen ausgegliedert wird.

Sinnvoll und mit relativ geringen Kosten verbunden ist eine Analyse durch ein externes Beratungsunternehmen. Das Ergebnis dient dann als Grundlage für die weitere Planung.

Mit einem Marketingleiter ist es aber noch nicht getan. Der wird sicher sein Möglichstes tun, der Verkaufserfolg liegt jedoch im Wesentlichen in den Händen des Vertriebes. Hier können wir einiges von der Industrie lernen. Die Verkäufer der Hersteller, die ihre Produkte den Sanitätshäusern verkaufen, sind bestens geschult und werden regelmäßig gecoacht. Wir finden in Sanitätshäusern selten echte Verkaufsschulungen für die Vertriebler, geschweige denn für den Vertriebsinnendienst.



## **Strategische Allianzen**

Oben bereits angesprochen, soll das Thema hier aufgegriffen werden.

Kooperationen oder besser strategische Allianzen sind seit vielen Jahren in Industrie und Dienstleistungsbereich gang und gäbe. Im Grunde geht es entweder um das Schließen von Kompetenzlücken oder die gegenseitige Nutzung bestimmter Potenziale. Im Wesentlichen werden hier zwei Aspekte angesprochen.

### **Allianzen zwischen Marktpartnern, die nicht im Wettbewerb stehen**

Hier ist an Kooperationen zwischen Sanitätshäusern, der Industrie und zum Beispiel Krankenhäusern zu denken. Als Beispiel könnte ein Hersteller von Dekubitustherapiesystemen dienen, der im Klinikgeschäft zu Hause ist und seine Produkte für den HomecareBereich über den Fachhandel vertreibt. Gemeinsam mit einem regionalen Händler/ Sanitätshaus könnte für ein ausgewähltes Krankenhaus als drittem Partner ein Oberleitmanagement installiert werden, von dem alle Beteiligten profitieren. Der Effekt ist ebenso einfach wie erfolgreich: Patienten, für die eine Krankenhausentlassung ansteht, werden durch professionelles Management seitens des Sanitätshauses und des Krankenhauses unmittelbar vor der Entlassung mit den nötigen Hilfsmitteln versorgt. Damit wird der Zeitraum zwischen medizinisch festgestellter "Entlassungsfähig