

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-Potenzial-Analysen zu realisieren, um festzustellen, wie, wo und wann der Einzelne dann für entsprechen 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 Versorgungsleistungen 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 margi-

nal etwas. Auch hier gilt: ohne entsprechende Unterstützung, über Trainingsmaßnahmen oder Coaching-Aktionen 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 ‚Klinken-Putzen-Mentalität‘ 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 Unternehmensberater 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 ‚Retter-Opfer-Verfolger‘ 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 Gutsherren-Art 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 seine 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**

