

Aufgeräumt: Portfoliobereinigung bei Dienstleistungsangeboten

„Größe“ scheint die Antwort auf viele Herausforderungen im Gesundheits- und Sozialwesen zu sein. Angebote von der ambulanten und stationären Pflege über verschiedene Formen der Behinderten- und Jugendhilfe bis hin zur stationären Krankenversorgung kennzeichnen die Arbeitsfelder sich bildender oder wachsender Komplexträger. Doch ein breites Leistungsspektrum verspricht nicht automatisch wirtschaftliche Stabilität. Daher kommt es auf die richtige Mischung und eine immer wiederkehrende Überprüfung der Tätigkeitsbereiche an.

STRUKTURIERTE PORTFOLIOANALYSE · PORTFOLIOBEREINIGUNG · STRATEGISCHES MANAGEMENT · UNTERNEHMENSVERKAUF

Ende der Quersubventionierung

Vorstandssitzung eines größeren freigemeinnützigen Komplexträgers: Es geht wieder einmal um die Wirtschaftlichkeit zweier Rehabilitationseinrichtungen. Abgelegen von den Hauptstandorten des Trägers mit großer Entfernung zueinander zeigen sie erneut deutlich negative Jahresergebnisse. Vieles wurde versucht: neue Rehabilitationskonzepte, wiederholter Austausch der Führungskräfte, gezielterer Personaleinsatz und Optimierung der Kostenstruktur – nichts hat nachhaltig geholfen. Obwohl es sich um Standorte mit jahrzehntelanger Tradition im Unternehmen handelt, muss der Vorstand eine gut überlegte Richtungsentscheidung treffen.

Die dargestellte Entscheidungssituation ist derzeit – unabhängig von Unternehmensgröße und Trägerschaft – so mancherorts vorzufinden. Die Zeiten, in denen wirtschaftlich dauerhaft schwächelnde Abteilungen, Einrichtungen oder ganze Geschäftsbereiche von anderen Einheiten mitgetragen werden können oder sollten, gehen zu Ende. Neben dem wachsenden wirtschaftlichen und wettbewerblichen Druck, dem die Träger heute ausgesetzt sind, ist die wachsende Transparenz über wirtschaftliche Daten einzelner Leistungsbereiche ursächlich für eine genaue Bewertung des Dienstleistungsportfolios durch die Unternehmensführung.

Strukturierte Portfolioanalyse

Um seine Leistungsbereiche auf einem objektiven Weg strategisch zu bewerten und entsprechende Maßnahmen abzuleiten, empfiehlt sich eine pragmatische Portfolioanalyse. Diese dient dazu, die individuelle Komplexität, die die Leistungsbereiche bzw. Einrichtungen eines Unternehmens umfasst, zu reduzieren. Auf das Sozial- und Gesundheitswesen übertragen, sind Teilaspekte für zwei Dimensionen zu untersuchen: die strategische Bedeutung eines Leistungsbereiches für das Gesamtunternehmen sowie der Deckungsbeitrag, den der Leistungsbereich für das Unternehmen beisteuert. Folgende Fragen sind dabei für die untersuchten Einheiten zu betrachten:

Strategische Bedeutung:

- Welche strategische, politische oder ethische Bedeutung hat ein Leistungsbereich für das Unternehmen?
- Wie entwickelt sich das Marktumfeld des Leistungsbereiches (lokal und sozialpolitisch)?
- Wie ist die Wettbewerbssituation zu bewerten?
- Wie entwickelt sich die Nachfrage in dem Leistungsbereich?

Wirtschaftliche Bedeutung:

- Welchen Deckungsbeitrag leistet der Bereich für das Unternehmen?



- Welches Potenzial gibt es zur Verbesserung der wirtschaftlichen Situation?
- Wie stabil ist die derzeitige wirtschaftliche Situation?
- Welche wirtschaftlichen Interdependenzen bzw. Synergieeffekte gibt es mit anderen Leistungsbereichen?

Beurteilt man die jeweilige Ausprägung eines Leistungsbereiches in den Dimensionen strategische und wirtschaftliche Bedeutung anhand dieser Fragestellungen mit gering bzw. negativ oder hoch bzw. positiv, lassen sich die Leistungsbereiche in vier Gruppen einteilen (vgl. das Schaubild S. 12). Diese Einteilung und Darstellung in einer Portfoliomatrix hat sich in vielen Bereichen als Grundlage für strategische Entscheidungen bewährt.

Passgenaue Strategie

Um die richtigen strategischen Maßnahmen für die einzelnen Leistungsbereiche ableiten zu können, gilt es, die Bereiche entsprechend ihrer Ausprägung der Dimensionen in die Portfoliomatrix einzuordnen. Mit einem „Fragezeichen“ lassen sich solche Leistungsbereiche ausweisen, die zwar eigentlich eine hohe strategische Relevanz besitzen, deren Markt- und Leistungsentwicklung allerdings sehr fraglich ist und die aktuell wirtschaftliche Verluste aufweisen. Diese Einrichtungen sollten genau analysiert und beobachtet werden, um abzuwägen, ob ein Ausstieg oder Ausbau dieses Leistungsbereiches sinnvoll erscheint. Es empfiehlt sich die Definition eines klaren Zeitplanes, wann hierzu eine Entscheidung fallen soll.

Handelt es sich um einen essenziellen Leistungsbereich und ein Wachstumsfeld mit Zukunftspotenzial, das die wirtschaftliche Existenz des Unternehmens insgesamt sichert und auch zukünftig sichern könnte, wird von einer „Kernkompetenz“ gesprochen. Diese Position ist mit gezielten Maßnahmen zu sichern und auszubauen. Letzteres kann beispielsweise durch die Weiterentwicklung, Spezialisierung und/oder die Einführung von Komplementärangeboten wie z. B. ambulante Wohn- und Betreuungsangebote ergänzend zu stationären Pflegeeinrichtungen erreicht werden. Manchmal lässt sich beobachten, dass gerade diese Kernbereiche trotz des vorhandenen Wissens nicht weiterentwickelt werden. In wettbewerbsgeprägten Helfefeldern gilt auch: Stillstand ist Rückschritt.

Als „Cashcows“ werden die Spezialkompetenzen mit teilweise hohen wirtschaftlichen Deckungsbeiträgen in Einzelbereichen bezeichnet, deren Wachstum dennoch begrenzt sein könnte und für die eventuell auch eine Verschlechterung der Rahmenbedingungen zu erwarten ist. Hier ist abzuwägen, ob eine Sicherung dieser Position sinnvoll ist oder ob ein Ausstieg und die Einnahme von Veräußerungserlösen empfehlenswert erscheinen. In den meisten Fällen gilt es, die wirtschaftlichen Vorteile, solange es geht, auszunutzen.

Als „Problemfälle“ werden letztlich Leistungsbereiche bezeichnet, die eigentlich keine Kernkompetenz darstellen oder regional aus dem Kernbereich herausfallen und nur ein begrenztes Wachstum (zumindest im eigenen Unternehmen) aufweisen. Somit scheinen diese dauerhaft zu Verlustbringern zu werden, die schließlich die Unternehmensexistenz gefährden können. Aus diesen Leistungsbereichen sollte – auch wenn das viele

ethische, politische und personelle Fragen aufwerfen kann – der Ausstieg bzw. Rückzug erfolgen und zwischen einem (Teil-)Verkauf oder einer Schließung abgewogen werden.

Geordneter Rückzug

Man kann auch für das Sozial- und Gesundheitswesen festhalten, dass eine Bereinigung des Portfolios nichts Ehrenrühriges oder Anklagbares darstellt. Es gehört zum Verantwortungsbezug des heutigen Managements in Sozialunternehmen dazu, stets jegliche Form der Entwicklung und Weiterentwicklung eines Leistungsbereiches in Betracht zu ziehen und hierüber im Sinne des Gesamtunternehmens zu entscheiden. Sollte ein Leistungsbereich nicht zu den Kernkompetenzen einer Einrichtung zählen und auf Grund des begrenzten Wachstums nicht bzw. nicht mehr kostendeckend arbeiten, so sollte in jedem Fall vor einer Schließung als letztem Schritt immer die Möglichkeit des (Teil-)Verkaufs an einen geeigneten Partner geprüft werden. Durch Abgabe an einen gegebenenfalls kompetenteren Partner in diesem Leistungsbereich können möglicherweise Arbeitsplätze besser erhalten werden.

Gerade dieser Aspekt steht im Vordergrund der Vorstandsentscheidung für einen Verkauf im dargestellten Beispielfall. Vieles spricht dafür, dass regional näher gelegene Spezialisten im Rehabilitationsbereich die Kliniken enger und kompetenter führen. Zudem werden sie besser mit den eigenen Bereichen verzahnt und können sich somit auch wirtschaftlich stabiler aufstellen. Um den richtigen Partner für seine Einrichtungen zu finden, denn man möchte sich im Nachhinein keine Vorwürfe wegen einer Abgabe an den Falschen machen, werden mehrere Interessenten angesprochen und Angebote eingefordert. Die Mitarbeitenden werden unmittelbar nach der Vorstandsentscheidung über den geplanten Verkauf informiert. Auch wenn dieses zunächst Unsicherheiten auslöst, bietet es den Mitarbeitenden dennoch eine Perspektive: Sie haben alle die Probleme in den vergangenen Jahren hautnah miterlebt und sehen in einem neuen Träger wieder eine Perspektive.

FAZIT

Im Rahmen des strategischen Managements ist es selbstverständlich, die einzelnen Leistungsbereiche und Einrichtungen regelmäßig individuell zu betrachten und mit gezielten Maßnahmen zu steuern. Eine Portfolioanalyse – ob gedanklich, strukturiert analysiert oder im Rahmen eines Strategieworkshops erarbeitet – hilft zur Sortierung und Entscheidungsunterstützung. Entscheidet man sich für eine Trennung oder Schließung, ist das eine legitime Managemententscheidung. Ein geordneter Rückzug unterstreicht das professionelle Management und verhindert Angreifbarkeit von innen und außen.

Matthias Borchers

CURACON GmbH

Leiter Geschäftsbereich

Prüfungsnahe Beratung

Tel. 02 51/9 22 08-201

matthias.borchers@curacon.de