

Unternehmenswachstum – wozu und wenn ja, wie?

Das Gesundheits- und Sozialwesen bewegt sich in einer immer dynamischer verlaufenden Veränderungsspirale. Die Märkte wandeln sich, wachsen zusammen und strategische Schachzüge der Wettbewerber haben heute stärkere existenzielle Auswirkungen auf die eigene Unternehmensentwicklung als noch vor einigen Jahren. Strategiegeleitetes Unternehmenswachstum erhält daher eine zunehmend zentralere Bedeutung.

STRATEGISCHES UNTERNEHMENSWACHSTUM · UNTERNEHMENSENTWICKLUNG · WERTEVERSCHIEBUNGEN · INTEGRIERTES CHANGE MANAGEMENT

Erfolgsfaktoren für ein nachhaltiges und strategisches Unternehmenswachstum

Auf Grund der Kosten- und Erlösentwicklung, der Zunahme unternehmerischer Gestaltungsspielräume (z. B. im ambulanten Sektor) und des Expansionswillens gemeinnütziger Partnerunternehmen aus umliegenden Regionen in den „eigenen Markt“ ist vielen Gesundheits- und Sozialunternehmen bewusst geworden, dass die Weichen konsequent in Richtung einer zielgerichteten Wachstumsstrategie gestellt werden müssen, um langfristig überleben zu können. Erfolgreich wachsende Unternehmen haben eines gemeinsam: Sie verstehen es, die Markt-, Technologie- und Wettbewerbsdynamik frühzeitig zu antizipieren und vielschichtige Paradigmenwechsel aktiv zu nutzen.

Beispiele aus der Gesundheits- und Sozialwirtschaft sind:

- Denken in neuen Versorgungsstrukturen – Kooperationen über die gesamte Wertschöpfungskette
- Ambulant vor stationär
- Persönliche Budgets der Klienten
- Flexibles Personalmanagement
- Qualität (Qualitätsberichte ...) wird zunehmend vergleichbar und somit ein zentraler Marketingfaktor

Unternehmerisches Wachstum kann organisch oder sprunghaft innerhalb und/oder außerhalb der eigenen Kernkompetenzfelder realisiert werden. Bei einem sprunghaften Wachstum, beispielsweise durch einen Unternehmenszusammenschluss, müssen die Vorteile durch konsequentes Managementhandeln in der sogenannten „Post-Merger-Phase“ erarbeitet werden.

Regeln für profitables Wachstum – Impulse für das Management und die Aufsichtsgremien

Was zeichnet erfolgreiche Gesundheits- und Sozialunternehmen gegenüber schwächeren Wettbewerbern aus? Wie schaffen es Unternehmen heute, überdurchschnittliche Ergebnisse zu realisieren?

Eine differenzierte Markt- und Wettbewerberanalyse sowie das Verstehen der eigenen Stärken und Schwächen verhelfen dazu, die richtige Strategie zu finden. Die konsequente Entscheidung für eine der möglichen Alternativen ist ebenfalls ein wichtiger Faktor. Oszillierende Zielplanungen wirken nach

innen und außen irritierend. „Ich muss wissen, was ich machen will, was ich in Zusammenarbeit mit Partnern machen will und welche Felder ich ggf. dem Wettbewerb überlasse“. Nur mit einem klaren Profil entsteht ein Markenimage.

Anforderungen an Dienstleistungen ändern sich ständig. Wer hier Trends und Entwicklungen nicht oder zu spät erkennt und handelt, läuft Gefahr, Marktanteile zu spät zu besetzen oder zu verlieren. Versäumnisse in diesen Feldern führen weiter dazu, dass neue Wettbewerber im regionalen Markt Fuß fassen können.

Erfolgreiche Unternehmen antizipieren zukünftige Wertever-schiebungen und attraktive Ertragszonen und schließen diese Erkenntnisse in ihre Wachstumsüberlegungen ein. Sie identifizieren unerfüllte Kundenwünsche, neue Kundenprioritäten und leiten daraus zukünftige „Werte-Räume“ ab, auf die sie konsequent ihr Geschäftsdesign ausrichten.

Wirtschaftlich erfolgreich kann ein Unternehmen werden, das erfolgreich auf ein oder mehrere der Erfolgsmuster setzt, die in nebenstehender Tabelle beschrieben werden.

Neben einer systematischen Markt- und Wettbewerberanalyse sowie der daraus abzuleitenden Maßnahmen liegt eine besondere Herausforderung in der Kenntnis und Nutzung der eigenen Potentiale, um effizient und nachhaltig die richtigen Strategien anzuwenden.

Das Management etablierter Organisationen lebt möglicherweise mit dem Handicap, sich bei Veränderungsprozessen mit gewachsenen und gefestigten Strukturen und Mentalitäten auseinandersetzen zu müssen. „Das Entlernen von Verhaltensweisen ist oft schwieriger als das Neulernen“.

Die erfolgreiche Vermittlung von Vision und Strategie ist neben einem Maßnahmenmanagementsystem sowie authentischem und konsequentem Führungsverhalten von besonderer Bedeutung.

Strategiegeleitete Geschäftsmodellrevision – eine neue Sicht der Unternehmensarchitektur

Wie schon erläutert, ist jede größere Veränderung des Struktur- oder Geschäftsmodells ein komplexer Change-Prozess, in dem mentale Themen und Paradigmenwechsel gemeistert werden

Acht Erfolgsmuster

1. Werteorientierung

Das Vertrauen der Klienten bzw. Patienten in ein werteorientiertes Unternehmen kann bei aktiver Gestaltung strukturbedingte Wettbewerbsnachteile z.T. kompensieren. Voraussetzung ist u. a. ein nachhaltig überzeugendes und authentisches Markenimage.

2. Kundenlösungen

Hohe Investitionen in die Kundenbeziehung (-bindung) zahlen sich oft mittelfristig, dann aber nachhaltig aus (Bsp.: Einweiserbindungsprogramme).

3. Produktpyramide

Neben kostendeckenden Kerndienstleistungen werden komplementäre profitable Produkte („Zusatzleistungen etc.) angeboten.

4. Zeitvorsprung

Gewinne entstehen auf Grund eines Zeitvorsprungs durch Einzigartigkeit, die Preisgestaltungen ermöglichen. Erst eine Imitation führt zu sukzessivem Preisverfall.

5. Installierte Basis

Die intelligente Nutzung der Infrastruktur kann Wettbewerbsvorteile schaffen.

6. Schaltzentrale

Zentrale Vermittlungs- und Koordinierungsstellen bündeln und kanalisieren Kundenanfragen in einem differenzierten Versorgungsnetzwerk (Bsp. Casemanager, interdisziplinäre Aufnahme, Notrufzentrale, ...).

7. Beherrschung der Wertschöpfungskette

Vielfach konzentrieren sich Anbieter auf bestimmte kostendeckende bzw. profitable Stufen der Wertschöpfungskette. Weniger attraktive Bereiche können u. U. dem Wettbewerb als „Einflugschneise“ dienen und müssen daher strategisch bewertet werden.

8. Späte Erlöse

Manchmal führen nicht die primären, sondern sich anschließende Dienstleistungen zu den erhofften Erlösen (Bsp.: ambulante Betreuung – stationäre Versorgung).

müssen. Besonders zu berücksichtigen sind externe Faktoren. So führen aus Markt-, Technologie- und Wettbewerbsdynamiken ausgelöste Werteverstärkungen zu neuen Kundenprioritäten und „Wertschöpfungsräumen“.

Nicht nur materielle Werte entscheiden über den Unternehmenserfolg. Die Werte einer Organisation, das Menschenbild und das Führungsverständnis des Managements prägen das Unternehmen wesentlich. Insbesondere bei Unternehmenszusammenschlüssen sind ein gemeinsames Werte- und Geschäftsmodellverständnis sowie die Zusammenführung der Unternehmenskulturen von elementarer Bedeutung.

Die Besonderheit gemeinnütziger Unternehmen ist, dass neben der Erlösorientierung werteorientierte Zielsetzungen hinzukommen, die einer optimalen Erlösentwicklung vermeintlich entgegenstehen. Konsequenterweise ins Managementkonzept integriert, kann dieser Ansatz allerdings auch zu nachhaltigen, positiven Ergebniseffekten führen, sofern dieses mit einer Kultur der Leistungsmotivation und -bereitschaft einhergeht.

Sprunghaftes Wachstum – Integriertes Change Management statt isolierter Prozesse

Häufig ist zu beobachten, dass die Verantwortlichen Gefahr laufen, den Integrationsprozess nach einem vollzogenen Zusammenschluss zu vernachlässigen. Dies führt oft – zur Freude der Wettbewerber – dazu, dass man sich sehr lange mit sich

selbst beschäftigt und den „Markt vergisst“. Eine unzureichende Steuerung dieses Prozesses hat in der Regel zur Folge, dass beschriebene Synergieeffekte nicht genutzt werden können. Eine Einschätzung, die von der Mehrzahl aller Führungskräfte geteilt wird, die einen solchen Prozess bereits erlebt haben.

Bei der Gestaltung eines Change-Prozesses gibt es einige wichtige Grundregeln, die berücksichtigt werden sollten, damit es zu einem „echten Wachstum“ im Sinne einer nachhaltigen Wertsteigerung kommen kann:

- Betrachtung und Bewertung systemübergreifender Auswirkungen von Unternehmensentscheidungen
- Veränderungsenergie entsteht nur bei einem konkreten Geschäfts- bzw. Praxisbezug
- Gleichzeitige Ausrichtung von Strategien, Managementsystemen und mentalen Veränderungsprozessen
- Spezifische proaktive Kommunikationsprozesse
- Kontinuierliches Prozessmentoring durch die Unternehmensleitung
- Konstruktiver und dennoch konsequenter Umgang mit Widerständen
- Hohe gegenseitige Verbindlichkeit im Veränderungsprozess

Insbesondere kleinere konfessionell geprägte Organisationen tun sich auf Grund ihrer Identifikation mit der Einrichtung, so wie sie ist, mit einer Wachstumsstrategie schwer. Daher muss auch der Meinungsbildungsprozess, insbesondere in Organisationen mit „ehrenamtlichen Organen“ gemeinnütziger Unternehmen, als Change-Prozess angelegt werden. Der Weg dahin gelingt erfahrungsgemäß nur, wenn ein neues, attraktives „gemeinsames Haus“ gebaut wird (Vision), mit dem sich alle Gremien identifizieren können.

FAZIT

Eine nachhaltig erfolgreiche Wachstumsstrategie benötigt den erforderlichen Raum in den Köpfen der verantwortlich handelnden Menschen. „Überzeugende Visionen den Mitarbeitenden überzeugend zu visualisieren“ ist ein zentraler und gleichzeitig mentaler Prozessschritt, um die strategische und kulturelle Zusammenführung der Menschen zweier oder mehrerer Unternehmen zu gestalten. Das Management benötigt in der Planungs-, Gestaltungs- und Steuerungsverantwortung die Weisheit, zu erkennen, welche Schritte und welche Botschaften von wem, wann, vor wem und wie getätigt werden müssen. Hierzu bedarf es der Erkenntnis auf Managementebene, sich die Zeit für die wichtigen Dinge zu nehmen, statt im Hamsterrad der dringlichen Themen den Überblick zu verlieren.

Wolfgang Kormann

Adveris Unternehmensberatung GmbH
Geschäftsführer
Tel. 02 51/8 71 76-325
wolfgang.kormann@adveris.de