

Andere Zeiten verlangen andere Instrumente

Noch nie war die Sanitätshaus-Branche einem so starken Wandel unterworfen. Immer stärker stehen der aktive Verkauf und die Auseinandersetzung mit Konkurrenten im Vordergrund. Einen Freischein qua Qualifikation, der automatisch zur Versorgungsberechtigung führt, gibt es nicht mehr. Dies erfordert Konsequenzen hinsichtlich Führung, Akquisition und Verkauf. Zu den Themenbereichen befragte MTDialog Axel Ehrhardt von der AE Training- und Managementberatung in Bergneustadt.

Herr Ehrhardt, die wichtigsten Marktveränderungen durch das GKV-Wettbewerbsstärkungsgesetz sind der Wegfall der Zulassungsbedingungen und Exklusiv-Verträge. Hat dies Auswirkungen auf die innerbetriebliche Organisation und die Führung?

Ja, es wird z. B. innerbetrieblich notwendig, sich Know-how im Bereich des Vertragsrechtes anzueignen, das Leistungs- und Produktportfolio zu prüfen und den neuen Rahmenbedingungen anzupassen, die Qualität der Mitarbeiter zu überdenken und neu auszurichten, externe strategische Allianzen zu bilden, regionale bzw. überregionale Partnerschaften auszuloten, innovativere Vertriebs- und Akquisitionswege zu analysieren. Alles muss auf den Prüfstand! Damit steigen auch die Erwartungen an Arbeits-Qualität und -Quan-

tität aller Mitarbeiter und die Anforderungen an die Führungskräfte im Besonderen.

Können Sie in kurzen Worten umreißen, wie traditionell in den Sanitätshäusern geführt wird?

Schlecht bis recht. Es gibt in dieser handwerklich-gestrickten Branche so gut wie keine Führungskräfte, die man wirklich als Manager bezeichnen könnte. Dies ist kein Vorwurf, sondern Fakt. So treffen Sie heute leider immer noch auf das handwerkliche Führungsprinzip kraft Amtes: Management by Guts-herren-Art. Und dies nicht nur auf der obersten, sondern auf allen Führungsebenen.

Weiter werden oft reine Bauchentscheidungen in den Unternehmen getroffen, professionelle Planungs-, Controlling- und Führungsinstrumente fehlen dagegen oder sind nur teilweise vorhanden. Hinzu kommt derzeit als weiteres Problem der familiengeführten Unternehmen die Übergabe der Führungsverantwortung vom „Altunternehmer“ auf den „Jungunternehmer“. Diese Problematik ist auch deswegen nicht zu unterschätzen, weil die Unternehmen hinsichtlich der aktuellen Situation gezwungen sind, ein professionelles Change-Management in ihren Unternehmen zuzulassen und zu realisieren.

Wenn die Führungsleine von „Alt“ auf „Jung“ nicht rechtzeitig losgelassen wird, dann werden diese Unternehmen für die Zukunft im Markt nicht nur schwer bestehen können, sondern auch ihre besten Mitarbeiter verlieren. Externe Unterstützung ist bei solchen Problemen unerlässlich.

Wo liegt die Problematik in diesem Führungsstil, von dem Sie abkehren wollen?

Man realisiert in vielen Fällen einen ausschließlich einheitlichen Führungsstil für alle Mitarbeiter. Der „Chef“ bestimmt diese Führungskultur sehr stark. Die Bandbreite reicht vom autoritären über den kooperativen bis hin

zu dem gefährlichsten Führungsstil überhaupt, nämlich dem Laissez-faire-Stil. Vergessen Sie all diese Führungsstile! Es gibt nur einen Führungsstil – und das ist der situative. Es wird immer aus der aktuellen Situation heraus geführt, in der die Führungsperson den einzelnen Mitarbeiter gerade vorfindet.

Grundvoraussetzung für das Führen ist – neben der fachlichen und methodischen Kompetenz – die soziale Kompetenz. Wenn z. B. ein Reha-Mitarbeiter allein aufgrund seines fachlichen Könnens die Verantwortung für die Leitung der Reha-Abteilung übernehmen soll, ihm die soziale Kompetenz aber fehlt, dann ist er als Führungskraft zum Scheitern verurteilt.

Hinzu kommt, dass bei der Umsetzung von strategischen oder operativen Maßnahmen von vielen Führungskräften zu wenig Nachhaltigkeit praktiziert wird. Hier ist insbesondere die zweite Führungsebene gefordert. Entscheidungen werden hier oft kommunikativ verwässert, nur teilweise umgesetzt oder zu wenig kontrolliert.

Was muss sich konkret ändern?

Die „Chefs“ müssen sich in erster Linie ändern. Das Sprichwort „Der Fisch stinkt zuerst am Kopf“ ist leider immer noch gültig. Deshalb muss eine Führungskraft zur kontinuierlichen Selbstreflexion bereit sein und ihren Führungsstil immer wieder überprüfen. Sie muss nicht nur das eigene Selbstbild überprüfen, sondern auch, wie sie auf die Mitarbeiter wirkt. Der nötige Blick von außen kann über Feedback-Gespräche, Führungsstilanalysen, Coaching oder anonyme Mitarbeiterbefragungen hergestellt werden.

Wichtig ist aber auch, die Mitarbeiter zu einem grundsätzlichen Umdenken zu bewegen, und zwar durch eine nachvollziehbare authentische Kommunikations- und Unternehmenskultur, die bestimmt ist durch die Marktveränderungen und die damit verbundene Neuausrichtung des Unternehmens. Mentalitäten und Einstellungen müssen sich ändern, damit das Unternehmen den veränderten Markt- und Rahmenbedingungen gerecht werden kann.

Richtig greifen kann aber jedes Motivationskonzept nur dann, wenn die Mitarbeiter den Sinn verstehen. Das beginnt damit, dass Mitarbeiter nicht

nur als Betriebskapital verstanden, sondern als Menschen ernst und wahrgenommen werden sollten, dass sich die Führungskräfte Zeit für sie nehmen, ihre fachliche Arbeit und Einsatzbereitschaft würdigen bzw. Hilfestellungen anbieten.

In der Realität werden Unterstützung und Interesse für den Einzelnen leider aber oft mit Druck oder gängelnder Kontrolle von oben herab verwechselt. Ein guter Führungsstil zeichnet sich dagegen in erster Linie dadurch aus, dass sich Führungskraft und Mitarbeiter hinsichtlich der vereinbarten Zielsetzungen gegenseitig fordern und fördern. Die „Wir-haben-uns-doch-alle-lieb-Kultur“ gehört aber schon längst der Vergangenheit an.

Ein anderes Thema. Glauben Sie, dass sich der Rezeptmarkt für die Sanitätshäuser ändern wird?

Und ob! Die Vollkasko-Mentalität geht zu Ende. Der Staat wird sich immer stärker aus seiner gesundheitspolitischen Verantwortung zurückziehen. Ich prognostiziere: Spätestens im Jahr 2015 werden wir dort stehen, wo der amerikanische Gesundheitsmarkt heute steht. Insofern können Sie davon ausgehen, dass der Rezeptmarkt immer mehr verwässert und an Bedeutung verlieren wird.

Warum soll eine Krankenkasse auch eine Toilettensitzerhöhung erstatten, wenn sie von anderen Distributionskanälen wie Versandhandel oder Dis-

counter freiverkäuflich angeboten wird? Einen Krückstock werden Sie zukünftig genauso an der nächsten Tankstelle finden wie beim Discounter um die Ecke.

Außerdem werden Aufzahlungen, Zuzahlungen und Selbstbeteiligungsmodelle den Rezeptmarkt künftig weiter beeinflussen. Ausnahmen bleiben natürlich die sogenannten sozialen Härtefälle.

Grundsätzlich werden immer mehr Regel- zu Wahlleistungen. Die Hilfsmittelversorgung rückt immer stärker ins beeinflussbare Handelsvolumen des Sanitätsfachhandels. Dabei ist Qualität gefragt. Die Zukunft heißt: verkaufen, verkaufen und nochmals verkaufen.

Strategisch muss sich das Sanitäts- haus nach innen und außen zu einer eigenständigen Marke mit eigenem Corporate Design entwickeln – weg von der originären OT-Werkstatt hin zum qualitativ hochwertigen Dienstleister.

In der Branche gibt es große Verunsicherungen hinsichtlich der möglichen Ausschreibungen. Darüber wurde schon viel geschrieben und gesagt. Uns würde die Sichtweise durch die Brille des Personalberaters interessieren.

Zu diesem Thema ist viel gesagt worden. Bitte haben Sie deshalb dafür Verständnis, dass ich mich an dieser Stelle dazu nicht weiter äußern möchte, um eventuell nicht noch mehr Verwirrung zu stiften. Ich sage dazu abschließend nur noch Folgendes: Derjenige, der abwartet, kann nur reagieren, derjenige, der Veränderungen umsetzt, ist proaktiv.

Braucht die Branche auch neue Vergütungssysteme für die Mitarbeiter?

Ja und nein! In manchen Fällen werden Vergütungssysteme als letzter Rettungsanker angesehen. Meistens dann, wenn es scheint, dass gar nichts mehr geht und dass nur noch so die Motivation der Mitarbeiter zu retten ist.

Aber das ist der falsche Ansatz. Meistens ist das Betriebsklima dann schon zerstört und viele haben innerlich schon gekündigt. In solchen Fällen haben es die Führungskräfte in der Vergangenheit nicht geschafft, Leistungen

offen einzufordern, gute Leistungen und Ergebnisse durch Lob anzuerkennen. In solchen Fällen nützen andere Vergütungssysteme nichts. Andere Maßnahmen müssen greifen.

Erfolgsorientierte Vergütungssysteme machen Sinn, wenn z. B. grundsätzlich ein höherer Identifizierungsgrad der Mitarbeiter mit den strategischen und operationalen Unternehmenszielen, die Wandlung von beratenden Mitarbeitern zu Verkaufsmanagern, stärkeres Kostenbewusstsein oder eine engere Verknüpfung des Mitarbeiterzufriedenheitsgrades mit dem Ertragsschicksal des Unternehmens erreicht werden sollen.

Aufgebaut werden muss auf eine bestehende Basis-Motivation der Mitarbeiter, um für das Unternehmen und die Mitarbeiter einen materiellen oder immateriellen Mehrwert zu schaffen. Voraussetzung dafür ist, dass man sich dies betriebswirtschaftlich leisten kann und entsprechende Deckungsbeiträge vorhanden sind.

Anstatt draufzupacken, ist es auch vorstellbar, die bisherigen freiwilligen Leistungen wie z. B. Urlaubsgeld oder Weihnachtsgeld in ein leistungsorientiertes Vergütungssystem umzuwandeln, das an Zielvereinbarungen gekoppelt ist. Beurteilungssysteme können das Ganze dann komplementär noch verstärken.

Gut, verlassen wir die Mitarbeiterebene und kommen zu den strategischen Optionen. Welche Akquisitionsstrategien halten Sie für die Zukunft für wichtig?

Das Sanitätshaus der Zukunft muss sich in Netzwerke einbringen bzw. bestehende intensivieren, um deren Potenziale zu erhöhen. Neue Netzwerke mit neuen Zielgruppen sind zu initiieren. Deswegen muss auch anstelle des tradi-

tionellen Außendienstlers der Netzwerkmanager treten. An diesem Thema müssen die Sanitätshäuser noch viel arbeiten.

Wer die Integrierte Versorgung nicht als Chance nutzt und sein Leistungsportfolio darauf ausrichtet, wird über kurz oder lang auf der Strecke bleiben. Disease-Management-Programme, Medizinische Versorgungszentren, das sektorenübergreifende Überleitmanagement und der Hausarzt als Lotse sind Herausforderungen, an denen die Branche nicht vorbeikommt. Trotz der Komplexität haben dies einige Betriebe schon erkannt.

Welche Kundenbindungsmaßnahmen erachten Sie für die Zukunft als besonders wichtig?

Der zweite Gesundheitsmarkt ist bereits eröffnet. Der Aufbau von Cash-Market-Konzepten, neue Distributionskanäle, die Implementierung von Individuellen Gesundheitsleistungen, wie z. B. Diät-Beratung, Anti-Aging, Event- und Dialog-Marketing, die Umsetzung von Kunden-Lebenszyklus-Strategien, weitere Netzwerke z. B. mit Sportvereinen, Fitness-Studios, Industrie-Unternehmen und Kindergärten oder Online-Shops sind interessante Instrumente für diesen neuen Markt.

Der Käufermarkt, der bereits den Verkäufermarkt abgelöst hat, wird heute schon durch den Partnermarkt ersetzt. Dabei tritt anstelle der herkömmlichen Marketing-Aktivitäten das Customer-Relationship-Marketing (CRM) mit individuell auf die Kundenbedürfnisse zugeschnittenen Konzepten und Maßnahmen. Die Fragen für die Zukunft können deshalb nur lauten: Wie coache ich meine eigenen Kunden? Wie werden meine bisherigen Produkt-Verkäufer zu Nutzen- und Mehrwertverkäufer? Wie schaffe ich es, meine eigenen Kunden im Sinne von Multiplikatoren zu meinen eigenen „Verkäufern“ zu machen?

Herr Ehrhardt, vielen Dank für die überlegenswerten Tipps.

RS