

Unternehmenskrisen im Hilfsmittelbereich

Beratungsfeuerwehr im Dauereinsatz

Lästige Wettbewerber, schlechtes Marktumfeld, miese Stimmung im Betrieb, kopflose Führungskräfte, null Visionen – handfeste Unternehmenskrisen haben viele Väter. Das zeigt sich auch im Hilfsmittelbereich. Um zu retten, was zu retten ist, holen betroffene Unternehmen oft externe Beratungsunternehmen mit ins Boot. Eine Chance sicherlich, aber kein Selbstläufer mit Erfolgsgarantie mahnen Axel Ehrhardt und Tobias Ernst von AE Training und Managementberatung. Denn auch hier gilt, wie so oft im Leben: Alle müssen an einem Strang ziehen.

Warum wenden sich Sanitätshäuser und Fachhändler an Unternehmens- und Management-Berater wie AE?

Axel Ehrhardt (AE): Viele Sanitätshäuser haben bei ihren strategischen und operativen Überlegungen nicht unbedingt ein Erkenntnis-, sondern leider häufig ein Umsetzungs- und Durchsetzungsproblem. Hinzu kommt, dass sich das Gesundheitswesen und der Hilfsmittelmarkt dynamisch und rasant weiterentwickeln. Das bringt mit sich, dass interne Veränderungsprozesse bzw. korrelierende aktuelle Markt- und Wettbewerbsentwicklungen meistens erst dann Handlungsdruck auslösen, wenn das Kind schon in den Brunnen gefallen ist.

Weiterhin stellen wir fest, dass unternehmerische Führungs- und Managementqualitäten oder situativ verantwortliche Mitarbeiter-Performance oft nur fragmentiert vorhanden sind, um Lösungs- oder Optimierungsprozesse selbst adäquat umzusetzen.

Dann wird situativ nach externer Unterstützung im Rahmen von Analysen-, Beratungs-, Lösungs- und Umsetzungsstrategien gefragt. Um es auf den Punkt zu bringen: Abwarten und Stillstand sind heute keine Option mehr, um Dinge zu verändern.

Welche Erwartungen haben diese Unternehmen in der Regel im Gepäck, wenn Sie zu Ihnen Kontakt aufnehmen?

A.E.: Zeitnahe, zielorientierte und schnell umsetzbare Lösungen, gepaart mit pragmatischen Anwendungen im operativen Tagesgeschäft. Gefragt sind Beratungs- bzw. Fachkompetenz in den Segmenten Gesundheitswesen und Hilfsmittelmarkt

sowie betriebswirtschaftliches Know-how. Hinzu kommen Tools und Erfahrung hinsichtlich Leadership, Motivationsmanagement, Human Ressource, Digitalisierung, Marketing, Vertrieb und Verkauf.

Wichtig ist aber auch, dass ein Beratungsunternehmen eine offene, wertschätzende und transparente Kommunikation auf allen organisatorischen Ebenen im Sanitätshaus mitbringt. Denn es geht letztendlich immer darum, am Ende des Tages, die einzelnen Menschen im Unternehmen, meist im Rahmen eines Change-Managementprozesses, in die Entscheidungsprozesse mit einzubinden. Dies ist die eigentliche DNA von AE, die wir versuchen in den einzelnen Sanitätshäusern umzusetzen.

Welche Themen stehen im Vordergrund?

A.E.: Im Fokus stehen aktuell unter anderem die Themen Leadership und Leanmanagement-Tools, z. B. agile Teambildung, die Umsetzung von Workflow-Themen, das Schnittstellenmanagement, die zukünftige interne digitale Infrastruktur bzw. externe E-Health-Themen, das Netzwerk- bzw. Versorgungsmanagement sowie In- und Out-Bound-Konzepte im Back-Office. Weiter-



Foto: dangais/Pixabay

hin gefragt sind Themen wie Krankenkassenkommunikation, kreatives Verkaufen und Cross-Selling am POS, Margenpolitik oder strategischer Einkauf. Mehr und mehr rücken aktuell aber auch die Themen Arbeits- und Fachkräftemangel sowie Online-Personal-Recruiting bzw. Human-Ressource-Programme in den Vordergrund.

Online-Recruiting wird zur unternehmerischen Königsdisziplin werden. Deshalb haben wir uns entschieden, dieses Thema künftig verstärkt in unser Beratungsportfolio aufzunehmen. Als Wachstumsbooster sehen wir künftig auch die Gründung von Inhouse-Start-ups.

Gibt es signifikante Unterschiede zwischen kleineren Fachbetrieben, KMU und größeren Sanitätshaus-Ketten?

Tobias Ernst (T.E.): Wir sehen bei vielen Kunden den Willen, sich zu entwickeln. Wir sind in einer Phase der Unternehmensübergänge auf eine neue Generation von Eigentümern. Daraus erwachsen viele Möglichkeiten für einen Betrieb, egal welcher Größe. Oft liegt der Wunsch vor, eine Veränderung herbeizuführen: sei es eine Vergrößerung der Aktivitäten, des Marktes oder des Angebotes. Daher wird sehr viel auf sich selbst geschaut.

Hier denken wir, dass es hilft, analytisch und strukturiert vorzugehen. Dies ist in allen Unternehmen dieselbe Situation, nur der Aufwand ist jeweils ein anderer. Wenn wir nun spezifisch auf einzelne Handlungs-

bereiche wie das Recruiting schauen, ist auffällig, dass wir dazu neigen, dem Gedanken „viel hilft viel“ zu verfallen. Dem ist natürlich nicht so. Es muss genau geschaut werden, welche Potenziale und Kompetenzen notwendig sind, um eine nachhaltige Entwicklung anzustoßen.

Und hier entscheiden sich KMU und größere Sanitätshausketten erheblich. Oft ist es zum Beispiel notwendig, eine Managementebene einzubauen, um andere Bereiche des Betriebes zu entlasten, oder viel mehr auf die eigentlichen Aufgaben zu fokussieren. Als Folge gilt es zu bestimmen, ob Mitarbeiter im Betrieb gewisse Aufgaben besser lösen können, will sagen, macht jeder den Job, den er oder sie auch wirklich gut kann? Denn oft rutschen Mitarbeiter in Verantwortung, sind aber nicht wirklich darauf vorbereitet und performen dann nicht.

Und dieser Punkt gilt dann wieder für alle Größen. Wir stehen dann mit Lösun-

gen parat und setzen entsprechende Konzepte im Recruiting aber auch in der Mitarbeiterentwicklung um. Das Ziel ist immer, eine individuelle und zweckdienliche Lösung zu liefern.

Welche Werkzeuge bzw. Unterstützung benötigen Sanitätshäuser, diese bei den Themen Personal Recruiting und Gründung von Start-ups umzusetzen?

T.E.: Das ist eine vielschichtige Frage. Zuerst muss man feststellen, in welcher Lage sich ein Sanitätshaus befindet und welche Anforderungen gestellt werden. Dies muss in beiden Fällen definiert werden. Denn ohne Startlinie gibt es keine Rennen. Je nach Bedarf können dann SWOT-Analysen zur strategischen Situationsbewertung, eine Kennzahlenanalyse für finanzielle und operative Vergleiche und die Wertkettenanalyse zur Optimierung der Wertschöpfung angeführt werden.

Beim Thema Recruiting sind für Führungskräfte und Unternehmenseigentümer eine Bedarfs- und Kompetenzanalyse, eine Art GAP-Analyse, unverzichtbar. Nur so lässt sich herausarbeiten, welche Anforderungen in den einzelnen Bereichen des Unternehmens bestehen.

Der Bereich Start-ups ist naturgemäß etwas komplexer. Oft fängt es schon beim Coaching der Gründer an, geht über die Strukturierung des Geschäftsgedankens bis hin zur Entwicklung des Pitches, also eine kurze, prägnante Präsentation, um eine Idee, ein Produkt oder ein Projekt überzeugend vorzustellen.

Oft haben Gründer eine geniale Idee, wissen aber nicht, wie man diese im Markt umsetzt und welche Unterstützung sie dafür benötigen oder bekommen können. Oft passieren solche Dinge auch im eigenen Unternehmen. Gerade im Bereich des Sanitätshauses gibt es so viele Potenziale,

UNSER ANTRIEB: QUALITÄT AUS ÜBERZEUGUNG

Entwickelt für höchste Ansprüche – die PARAVAN PR-Elektrollstuhl-Serie steht für kompromisslose Technik, individuelle Anpassung und außergewöhnlichen Fahrkomfort. Ob im Alltag, beim Arbeiten oder unterwegs: Unsere Rollstühle bieten Ihnen maximale Freiheit und Zuverlässigkeit. Made in Germany – mit Leidenschaft und Präzision. Mobilität neu gedacht. Für ein Leben ohne Umwege.

Mehr unter www.paravan.de/rollstuhl

PARAVAN
MOBILITÄT FÜR DEIN LEBEN



die gehoben werden können. Hier gilt es aufzuzeigen, welche Möglichkeiten es gibt.

Wie oft sind interne Faktoren wie Personal, Führungsstil oder Unternehmenskultur Ursache für Probleme? In welchen Bereichen wirkt sich das besonders aus?

A.E.: Es ist wichtig, eine innovative Unternehmenskultur zu etablieren. Sie zeichnet sich durch vielerlei Aspekte aus, beispielsweise eine nachhaltige Unternehmens-, Führungs-, Kommunikations- und Fehlerkultur sowie eine gerechte und transparente Lohn- und Leistungskultur. Diese Parameter sollen jedem einzelnen Mitarbeiter aufzeigen, dass es sich lohnt, weiterhin morgens für sein Unternehmen aufzustehen.

Zudem sollten abgestimmte Human-Resource-Programme, z. B. Beurteilungssysteme mit nachvollziehbaren Karriereperspektiven, oder die Einführung eines Talent-Managements den Mitarbeitern aufzeigen, dass sie im Unternehmen wahrgenommen und wertgeschätzt werden.

Dies sind alles Parameter, die in den einzelnen Sanitätshäusern teilweise leider noch zu wenig ausgeprägt sind und auch durch die Führungskräfte zu wenig (vor-) gelebt werden.

Wie können Sanitätshäuser vermeiden, dass solche Fehler gemacht werden?

A.E.: Die Sanitätshäuser müssen sich verstärkt dem Thema Purpose widmen. Purpose, also die Frage nach dem Sinn und Zweck. Fragen Sie einmal eine Wundmangerin, was eigentlich ihr Unternehmen auszeichnet, was es für die Gesellschaft leistet, für welche Werte das Haus steht und wofür sie grundsätzlich arbeitet. Sie werden erstaunt sein, wie spärlich und

fragmentiert teilweise die entsprechenden Antworten ausfallen. Erschreckend dabei ist, dass uns selbst Führungskräfte im Mittelmanagement diese Fragen nur partiell beantworten können.

Den Mitarbeitern muss klargemacht werden, dass Purpose eine interne Leitplanke ist – mit nachweisbaren, transparenten Abläufen sowie definierten Rahmenbedingungen. Purpose kann nur dann funktionieren, wenn es im Unternehmen authentisch erzählt und täglich vorgelebt wird. So sollte beispielsweise einem Angestellten im OST-Bereich jeden Tag vermittelt werden, warum mit dem, was er gerade an seiner Werkbank anfertigt, seine – und die Ziele des Unternehmens – erreicht werden können.

Welche Ihrer Beratungsbausteine sind auf Kundenseite besonders gefragt?

A.E.: Das lässt sich pauschal so gar nicht beantworten. Unser Beratungs- bzw. Leistungsportfolio richtet sich immer individuell nach den Gegebenheiten des jeweiligen Sanitätshauses vor Ort. Erst wenn wir eine entsprechend generelle unternehmerische oder spezifische SWOT-Analyse in den einzelnen Teams oder Business-Feldern durchgeführt haben, gehen wir in die konkreten Lösungs-, Umsetzungs- und Maßnahmenstrategien.

Ein Beispiel: Geht es um die Optimierung der persönlichen Performance und die verkäuferische Qualifikationssteigerung der Sanitätsfachverkäufer, analysieren wir über eine Mitarbeiterpotenzialanalyse deren Stärken-Schwächen-Profile in den einzelnen Filialen, deren Einstellungen zu ihrem Arbeitsplatz, zum Unternehmen und ermitteln die Führungskultur. Dabei verschaffen wir uns noch zusätzlich im Vorfeld am POS einen Eindruck von den verkäuferischen Fähigkeiten

ten. Erst nach Evaluierung und Auswertung dieser Maßnahmen wird zusammen mit der Geschäftsführung ein Schulungs- und Coachingkonzept erarbeitet und das sich anschließende Controlling festgelegt.

Wie gehen Sie mit Widerständen gegen Veränderungen im Betrieb vor?

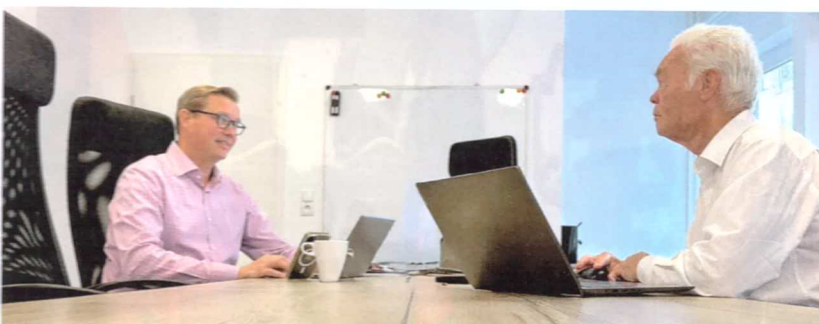
A.E.: Es ist wichtig, die Manpower auf allen Hierarchieebenen mit ins Boot zu holen. Um die nötige Akzeptanz zu erreichen, geht es deshalb primär darum, abgestimmt auf die einzelnen Unternehmensziele, eine ganzheitliche Reflexion über eine gemeinsame Änderungen in punkto Mentalität, Denkweise und Verhalten in Gang zu bringen, aber auch notfalls überzeugend einzufordern.

T.E.: Meines Erachtens ist es auch wichtig, ein klares Ziel transparent und deutlich zu formulieren und zu kommunizieren. Führungskräfte und Mitarbeiter können sich dann gemeinsam dahinter stellen und Unglaubliches bewirken. Die Zugehörigkeit und Wertschätzung ist in vielen Situationen eine besonders starke Kraft, die besondere Anstrengungen für alle viel leichter erscheinen lassen.

Wann stoßen Berater an Ihre Grenzen?

A. E.: Lassen Sie es mich so formulieren, Herr Seitz: Wer mit den einzelnen Menschen nicht auf Augenhöhe sensibel und empathisch kommuniziert bzw. sie nicht vorurteilsfrei wertschätzt, kein Verständnis für die internen Probleme des Teams aufbringt und dabei die persönlichen Empfindlichkeiten nicht richtig wahrnimmt bzw. einschätzt oder wer mit Arroganz, Überheblichkeit, einer Besserwissermentalität oder einem generell autoritären Verhalten „aufschlägt“ – nun der stößt automatisch auf entsprechende Widerstände in den Teams oder bei einzelnen Mitarbeitern.

Wenn nicht klar, offen und explizit von Anfang an im Vorfeld kommuniziert wird, welche Gründe und welche einzelnen Beratungszielsetzungen mit dem Beratungsunternehmen zusammen verfolgt werden sollen, kann dies zu Misstrauen, Unsicherheit, Blockade, Missstimmung, innerer Ablehnung bzw. Angst führen oder sogar depressive Anfälle bei dem einen oder anderen Mitarbeiter auslösen.



Axel Erhardt (re.) und Tobias Ernst.

Foto: AE Training und Managementberatung

Auch wenn wir immer wieder klar und deutlich im Briefing darauf hinweisen, die Mitarbeiter im Vorfeld detailliert zu informieren, kommt es leider öfters noch vor, dass die Mitarbeiter erst kurzfristig vor Beratungsbeginn vor vollendete Tatsachen gestellt werden. Sie können sich vorstellen, dass dies den Start für jedes Beratungsunternehmen nicht gerade einfacher macht.

Wie wird sich die Hilfsmittelbranche in kommenden Jahren aus Ihrer Sicht verändern? Welche Trends sollten Sanitätshäuser jetzt schon verfolgen, um nicht abgehängt zu werden?

A.E.: KI wird das Gesundheitswesen und damit auch die Hilfsmittelbranche in den nächsten Jahren grundlegend verändern. Und das mit „Schallgeschwindigkeit“ – eine Riesenherausforderung für das Gesundheitswesen, das bisher teilweise nur auf „Schrittgeschwindigkeit“ getrimmt war. Wir stehen an der Schwelle zu rasant neuen medizinisch-technologischen Entwicklungen und damit auch vor revolutionären Veränderungen im Hilfsmittelmanagement. Diese Entwicklung wird dabei unter anderem durch die Gründung von innovativen Start-ups in der Hilfsmittelindustrie angetrieben – alles einhergehend mit einer generellen Produkt- und Marktberreinigung.

Neue Player wie Drogeriemärkte und Apothekenketten werden im Bereich freiverkäuflicher Hilfsmittel, Selbstdiagnostik und Healthcare-Produkte zukünftig zu ernstzunehmenden Mitbewerbern, die versuchen, entsprechende Marktanteile zu gewinnen.

Das Sanitätshaus 2030 muss sich zu einem großflächigen bzw. digitalisierten Gesundheits- und Mobilitätszentrum mit einer umfangreichen Sortimentstiefe an Hightech-gesteuerten Hilfsmitteln entwickeln. So werden, durch eine KI-basierte Patientenassistenz, die Mitarbeiter von repetitiven Aufgaben bei operativen Standardversorgungen stark entlastet werden. Dabei wird künftig eine hochgradig technologische Beratungs- und Verkaufskompetenz im Fokus stehen, bei der geprüfte Hilfsmittel-Coaches (HMC) bzw. Akut Care Manager (ACM) auf Basis personalisier-

Die Autoren

Axel Ehrhardt – Studium an der Fachhochschule für Wirtschaft in Frankfurt mit Schwerpunkt Marketing – blickt auf eine langjährige Karriere in leitenden Sales- und Managementpositionen in der Pharma-, Klinik-, Medizin- und Reha-technik-Industrie zurück. Mit der Gründung von AE-Training und Managementberatung im Jahr 1999 hat er seine Erfahrungen in sein Beratungsunternehmen eingebracht. Schwerpunkte sind Training, Sales & Marketing-Strategien, Managementberatung und Coaching im Gesundheitswesen.

Tobias Ernst – Studium an der Universität zu Köln, der Cologne Business School und der University of Hertfordshire – war bisher ein international erfahrener Executive mit langjährigen Führungskompetenzen in leitenden Positionen global agierender Pharma-, HealthCare- und Medtech-Unternehmen. Seine ausgewiesene Expertise in General Management, Marketing, Vertrieb, Start-ups und Commercial Operation verbindet er mit strategischem Denken und praxisnaher Umsetzung in komplexen, nationalen bzw. internationalen Organisationsstrukturen.

ter Beratungs- und Hilfsmittelkonzepte die komplette Wertschöpfungskette der einzelnen Kunden managen werden.

T.E.: Das Sanitätshaus wird neben den bisherigen klassischen Feldern wie Lymphödem oder Diabetes neue Profit-Center als medizinische Kompetenzzentren aufbauen, die Bereiche wie Onkologie, Osteoporose, Gendiagnostik, Mammographie, Adipositas, Geriatrie- und Palliativmedizin oder Hilfsmittel-Stroke-Unit abdecken werden.

Das Sanitätshaus ist mit Blick auf E-Patientenakten bzw. E-Verordnungen vernetzt. Die interne/externe Kundenkommunikation bzw. das Reklamationsmanagement erfolgt über ein KI-gesteuertes, professionelles Call-Center. Das Sanitätshaus ist mit den einzelnen regionalen Leistungserbringern vor Ort digital-kommunikativ und als regionaler Cluster-Partner versorgungstechnisch vernetzt. Dabei werden Vitaldaten, Anamnesen, Behandlungspläne und das Versorgungsmanagement digital ausgetauscht und somit auch das Silodenken im Sanitätshaus automatisch aufgebrochen.

Der versorgende Außendienst wird parallel über ein KI-gesteuertes, mobiles Dokumentations- und CRM-System geführt. Professionell ausgebildete Health-Netzwerk-Manager (HNM) mit KI-Erfahrungen, kümmern sich dabei um Key-Accounts und arbeiten ausschließlich als Profitcenter.

A.E.: Das Haus profiliert sich als regionales Veranstaltungs- und Präventionszentrum. Es integriert die Einheitskrankenversicherung „Gesund Leben“ als Shop-in-Shop-Beratungsstützpunkt, wobei in diesem Zusammenhang neue Selbstbeteiligungsmodelle, Malus- und Bonussysteme oder neue Versicherungsangebote im Hilfsmittel- und Pflegebereich im Mittelpunkt stehen werden.

Das Sanitätshaus steuert gleichzeitig selbst einen eigenen ambulanten Pflegedienst. Ein Pflege-Leasing-Service unterstützt im regionalen Einzugsbereich die digital vernetzten Einrichtungen.

Im Social-Media-Bereich verfügt das Haus selbst über eigene diverse Gesundheits-Apps bzw. Online-Shops und kommuniziert mit diversen Informations- und medizinischen Assistenzsystemen. Die Hilfsmittelversorgungen werden über logistische Stützpunktzentren der Industrie auf der grünen Wiese oder direkt vor Ort, durch Kanban-Systeme und Just-in-Time-Prozesse KI-gesteuert.

Herr Ehrhardt, Herr Ernst, danke für das Gespräch.



Wolf-Dieter Seitz
seitz@mtd.de