

PRESSEMITTEILUNG

Die Zukunft der Reha-Kliniken – Langfristige Erfolge durch unternehmerische Haltung und ein ganzheitlich-vernetzendes Zielgruppenmanagement

Hamburg/Bad Vilbel, 22. Mai 2013 – Wie meistern Reha-Kliniken den Sprung zum erfolgreichen Entrepreneur? Mit dieser Frage beschäftigt sich die BDE-Consulting GmbH im Rahmen ihrer „BDE-Mittelstandsstudie 2013 – Erfolgsfaktoren und Perspektiven im Vorsorge- und Rehabilitationsmarkt“. Die Spezialisten für strategische Managementberatung im deutschen Mittelstand verdeutlichen, wie wichtig es ist, dass Kliniken jetzt lernen nach dem Vorbild von mittelständischen Unternehmen zu handeln. Dabei zeigt die Studie zentrale Erfolgsfaktoren auf: (a) eine aktive Strategie und flexible Handlungspläne, (b) eine neue Haltung, die kundenorientiert ausgerichtet ist und (c) gute Beziehungen zu „Absatzmittlern“ als Voraussetzung für gelungenes Empfehlungs-Marketing.

Druck im Reha-Markt: zwischen Ethik und Bilanz

Aktuelle Entwicklungen im Markt verstärken den (strategischen) Handlungsbedarf von Reha-Kliniken. So bieten ein verändertes Gesundheitsbewusstsein in der Bevölkerung, die zunehmende Alterung der Gesellschaft sowie die nachhaltigen Bemühungen von Politik und Wirtschaft, Erwerbstätigkeit und Erwerbsdauer der Menschen zu verlängern, Chancen, die ergriffen werden wollen. Gleichzeitig beeinflussen Kostensteigerungen, begrenzte Budgets der Leistungsträger und der zunehmende Fachkräftemangel die finanziellen und gestalterischen Spielräume vieler Kliniken. „Der Konflikt im Reha-Markt zwischen dem ethisch-medizinischen Auftrag einerseits und den kaufmännischen Erfordernissen andererseits wird sich künftig noch weiter zuspitzen“, prognostiziert Martin Grimpe, Geschäftsführer der BDE-Consulting GmbH. Einer in den Jahren 2011 und 2012 durchgeführten Umfrage¹ zufolge leiden rund 80% der befragten Kliniken unter Budgetkürzungen, etwa die Hälfte aller Befragten sieht darin sogar ein wirtschaftliches Risiko für ihre Klinik. Strategisch wichtige Investitionen in z. B. exzellente Ärzte und teures Spezialgerät müssen häufig verschoben werden, was zu Personalengpässen und einem eingeschränktem Angebot führt. Zu den Folgen gehören: Stagnation und mangelnde Wettbewerbsfähigkeit. „Eine Abwärtsspirale, die viele Reha-Kliniken oft erst in die Handlungsunfähigkeit und dann ins Hintertreffen führt“, erklärt Grimpe weiter.

Reaktion der Reha-Kliniken: Abwarten statt handeln

Auf die Frage „Wie reagieren Sie derzeit auf aktuelle Marktentwicklungen?“, antworteten 69% der Kliniken, dass sie sich zwar an definierten Strategien orientieren würden, diese aber nicht mit gezielten Umsetzungsschritten hinterlegt sind. Bei 28% der Kliniken gab es (noch) keine Strategie, 3% entwickelten sie gerade. Dabei fällt auf: Strategien liegen zwar meist vor, Businesspläne mit konkreten Zielplanungen fehlen dagegen weitläufig. Auch konkrete Aussagen, wie die Befragten auf die erwarteten Verschärfungen im Markt reagieren würden, konnten vielfach nicht ermittelt werden. „Häufig herrscht intern Unsicherheit über Prioritäten, sodass wichtige Entscheidungen nicht getroffen und Handlungen verschoben werden“, so Grimpe. Stattdessen lautet die Devise in vielen Organisationen „abwarten“, wodurch Chancen entgehen und wertvolle Zeit verstreicht.

Lernen von den Besten im Mittelstand

„Viele Reha-Kliniken stehen vor vergleichbaren Aufgaben wie mittelständische Unternehmen, sodass es sich lohnt, von den Machern im deutschen Mittelstand zu lernen“, so Managementberater Grimpe. Zum Beispiel lernen, wie wertvoll und wichtig Kundenorientierung ist. Im Mittelstand steht fest: Nur zufriedene Kunden werden zu treuen Kunden und sichern dem Unternehmen langfristig wirtschaftlichen Erfolg. Übertragen auf den Kliniksektor bedeutet dies: Zuverlässige und zufriedene Partner finden, die die Klinik weiterempfehlen.

¹ Befragt wurden leitende Angestellte von rund 30 Kliniken – darunter Einzelkliniken, Klinikgruppen, Tochtergesellschaften in öffentlicher und freigemeinnütziger Trägerschaft, Kinder- und Jugend-Kliniken sowie Häuser der stationären Erwachsenen-Rehabilitation. Die vollständige Studie kann auf Wunsch angefragt werden.

Reha-Kliniken haben drei verschiedene Zielgruppen, die sie als Kunden wahrnehmen und ansprechen müssen: Patienten, Ärzte und Leistungsträger.² Jede Zielgruppe hat dabei eigene Wünsche und Forderungen, die es von Seiten der Klinik zu erfüllen gilt. Aus diesem Grund sollte eine Klinik im ersten Schritt ein neues Selbstverständnis erlangen und sich fragen: Welche Rolle kommt mir im Umgang mit meinen Zielgruppen zu? So wird deutlich, dass Kliniken nicht nur als Dienstleister, sondern gleichermaßen als Netzwerker und Kommunikatoren handeln können. Nur, wenn Kliniken auf die Bedürfnisse ihrer Kunden gleichermaßen eingehen, diese miteinander vereinen und daraus neue, attraktive Angebote zu deren Vorteil liefern, schaffen sie die besten Voraussetzungen für langfristigen Erfolg im Markt. „Reha-Kliniken sollten ein ganzheitlich-vernetzendes Zielgruppenmanagement einführen“, empfiehlt Grimpe. Erst mit diesem Perspektivwechsel könnten Kliniken ihre Vertriebswege optimieren, sich im Markt neu etablieren und ihr unternehmerisches Überleben sichern. Ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor im deutschen Mittelstand ist dessen Innovationskraft. „Übertragen auf den Reha-Markt bedeutet das: Innovationen müssen aktiv vorangetrieben werden, denn sie bieten Reha-Kliniken neue Wege und eröffnen wichtige Differenzierungspotenziale, um sich gegenüber Wettbewerbern abzuheben“, ergänzt Grimpe.

Strategisch planen, flexibel handeln, kontinuierlich netzwerken

„Erfolgreiche mittelständische Unternehmen sind nur selten Preisführer und Universalanbieter – das überlassen sie anderen“, erklärt Martin Grimpe. Vom Vorbild „deutscher Mittelstand“ zu lernen bedeute daher auf Fokussierung, Innovation und Kundenorientierung zu setzen:

- Ganz wichtig: die objektive Analyse der eigenen Stärken und Schwächen sowie die selbstkritische Einschätzung im Vergleich zu den Mitbewerbern. Dies hilft, die eigene Position im Markt besser bewerten zu können und folglich Differenzierungspotenziale und Handlungsbedarf zu erkennen.
- Ohne Strategie und deren konzentrierte Umsetzung geht es nicht: „Mit einer klaren Aussage zu Kernkompetenzen und Spezialisierungen lässt sich die Marktwahrnehmung schärfen. Kooperationen mit Nachbarhäusern und ambulanten Anbietern oder Forschungseinrichtungen erhöhen die Chance, bei Patienten, Ärzten und Leistungsträgern ins *relevant set* zu gelangen“, sagt Mittelstandsberater Grimpe. Bei jeder Strategieentwicklung müssen die drei Zielgruppen als „Kunden“ stets im Mittelpunkt stehen. Es gilt zu fragen: Welche Wünsche haben meine Zielgruppen? Und was davon kann ich als Organisation in herausragender Qualität anbieten? Was brauche ich noch? – „Auf dem Weg zur langfristigen Erfolgssicherung kommt keine Reha-Klinik mehr an diesen zentralen Fragen vorbei“, betont Grimpe. Wichtig bei der Ausarbeitung der Strategie ist zudem, sich bei aller Planungssicherheit immer auch Flexibilität für neue und plötzliche Entwicklungen und Bedarfe zu lassen. Gerade im Gesundheitssektor kann nach der nächsten Bundestagswahl alles wieder anders sein. Dafür sind realistische Budgetplanungen und kluge Investitionen notwendig. Das bedeutet, Investitionen auch im doppelten Kontext ihrer medizinischen und marktbezogenen Wirkungen zu bewerten sowie in den Budgets entsprechende Positionen für die Marktansprache vorzusehen.
- „Auf die Pflicht folgt eine weitere Pflicht: Netzwerk und Eigen-PR ausbauen! In Zeiten des Web 2.0 und einer überaus gut informierten Öffentlichkeit ist eine intensive Presse- und Öffentlichkeitsarbeit und der damit verbundene kontinuierliche Kontakt zwischen Reha-Kliniken und Ärzten, Verbänden sowie Multiplikatoren untrennbar mit langfristigem Erfolg verbunden“, so BDE-Geschäftsführer Grimpe.

Über die BDE-Consulting GmbH

Die BDE-Consulting GmbH ist ein Spezialist für strategische Managementberatung im deutschen Mittelstand. Das Unternehmen mit Sitz in Hamburg und Frankfurt/Main wurde 2004 von Götz Walter und Martin Grimpe gegründet. Zu den Kernkompetenzen von BDE-Consulting gehören die Entwicklung von Geschäftsstrategien, die Begleitung von Veränderungsprozessen und die Umsetzung von Restrukturierungsaufgaben. Die Beratungsspezialisten von BDE-Consulting setzen auf Substanzerhalt mit nachhaltiger Wertsteigerung

² Zum gleichen Ergebnis kommt die Roland Berger Studie: „Einweisermanagement in deutschen Kliniken“, 2013, Herausgeber: Dr. Martin C. Wittig, Charles-Edouard Bouée.

und liefern ihren Mandanten messbare Ergebnisse. Dabei werden kulturelle Besonderheiten der jeweiligen Unternehmen einbezogen. Für diesen von Effizienz, Realismus und Respekt geprägten Beratungsansatz erhielt das Unternehmen 2009 den Hamburger Consulting Preis.
www.bde-consulting.de

Kontakt:

Pressestelle BDE, c/o UMPR GmbH, Christina Preiß

Telefon: +49 40 480637-0, E-Mail: pressestelle@bde-consulting.de