

Stets bereit für neue Geschäftsmodelle

ATTILA NAGY

Neue Rahmenbedingungen führen zu neuen Geschäftsmodellen. In fast allen sozialen Arbeitsfeldern verändert sich der gesetzliche und finanzielle Rahmen kurzfristig – die Träger als Anbieter müssen sich dementsprechend rasch, aber dennoch wohlüberlegt anpassen.

Die wichtigsten Taktgeber für Veränderungen sind Kostendruck, Marktliberalisierung durch EU-Recht, die demographische Entwicklung, aber auch zunehmende Marktsättigungstendenzen und erhöhte Qualitätsanforderungen. Die Träger von Einrichtungen müssen ihre zentralen Managementprozesse sowohl im strategischen als auch im operativen Bereich umstellen, wenn sie nicht in existenzielle Not geraten wollen. Denn ohne eine konsequente Anpassung der Strukturen und Abläufe bilden auf äußeren Druck hin veränderte Geschäftsmodelle ein Risiko. Bei einer entsprechenden Neuausrichtung der Organisation weisen sie aber auch Chancen auf, die den jeweiligen Trägern mehr Freiheiten beim Auspielen der individuellen Stärken eröffnen.

Heute neu entstehende Geschäftsmodelle markieren einen Trend hin zu mehr Wettbewerb und damit zu einer Stärkung der Endkunden. Es ist davon auszugehen, dass die bisher vorherrschende Finanzierung einer Angebotsinfrastruktur mehr und mehr von einer Vergütung einzelner Leistungen abgelöst wird. Beispiele hierfür sind DRGs (Fallpauschalen) in Krankenhäusern, Persönliche Budgets in der Behindertenhilfe und der Pflege sowie der Abbau von Investitionskostenzuschüssen bei Baumaßnahmen.

Die radikale Umstellung einer Non-Profit-Organisation im Zusammenhang mit ihrem neuen Geschäftsmodell kann an ihrem Selbstverständnis und ihren ideellen Grundwerten rütteln. Insbesondere können die betriebswirtschaftlichen Anforderungen mit den

anwaltschaftlichen Funktionen caritativer Träger kollidieren.

Neuausrichtung mit Blick aufs Ganze

Bei solchen Fragestellungen sollten die politische und die betriebswirtschaftliche Ebene sauber getrennt werden, damit es nicht zu inneren Blockaden kommt. Insbesondere sollte bei den internen Diskussionen eine wohlwollende Auseinandersetzung mit notwendigen Veränderungen auch unter dem Aspekt der Chancen erfolgen. Dabei müssen auch die eigene Rolle hinterfragt und die Kundenorientierung gesteigert werden, denn dies bildet die Basis einer erfolgreichen Neuausrichtung in einem veränderten Umfeld.

In den Bereichen Strategie und Marketing sind Angebotsprofil und -positionierung des jeweiligen Trägers teilweise neu zu bestimmen – Beispiele: Sollen/Können wir noch Qualitätsführer sein? Müssen neue Angebotsformen entwickelt werden? Welche Preise sollten erhoben werden?

Zum Teil müssen die Akquisitionskanäle und -strategien neu aufgebaut oder zumindest justiert, gegebenenfalls der gesamte kommunikative Auftritt überarbeitet werden. Auch der Aufbau von Kooperationen mit anderen Anbietern kann erforderlich sein.

Im operativen Bereich müssen mindestens die zentralen erfolgsrelevanten Prozesse, teilweise aber auch die Strukturen angepasst werden. Grundlage hierfür sind das Benennen von Erfolgsfaktoren und die Neudefinition von Zielgrößen, auf die die Prozesse ausgerichtet werden. Ferner müssen die neu-

en Regelungen den (mittleren) Führungskräften sowie den Mitarbeitenden angemessen kommuniziert werden (s. neue caritas Heft 12/2006, S. 24). Beispielsweise rücken nach der Einführung von Gutscheinen in Kindertagesstätten das Gewinnen weiterer Kinder sowie die Steuerung des Personaleinsatzes auf einmal viel stärker in den Vordergrund, als dies vorher bei einer Budgetlösung der Fall war.

Veränderungsbedingte Risiken mit Controlling beherrschbar

Um unter den neuen Bedingungen dauerhaft erfolgreich zu sein, braucht das Alltagsgeschäft ein zeitnahes und leistungsfähiges Controlling mit klaren Zielgrößen und mit kritischen Merkmalen, bei deren Eintreten gehandelt werden muss. Bedingung eines wirksamen Controlling ist die konsequente Anwendung durch die mittlere Führungsebene.

Die neuen Rahmenbedingungen nehmen zwar oft den Effekt einer Marktberreinigung in Kauf – nicht angepasste Anbieter verschwinden. In der Regel ermöglichen sie aber konsequent aufgestellten Trägern eine Aufrechterhaltung und teilweise den Ausbau ihrer Dienstleistungspalette zulasten ausscheidender Anbieter. Aus den Veränderungen ergeben sich Chancen vor allem für Träger, die es verstehen, ihren Kunden einen spürbaren Mehrwert zu bieten, und die zugleich ihre Prozesse und damit ihre Kosten im Griff haben.

Attila Nagy ist Geschäftsführer der Rosenbaum Nagy Unternehmensberatung. E-Mail: nagy@rnu-koeln.de