

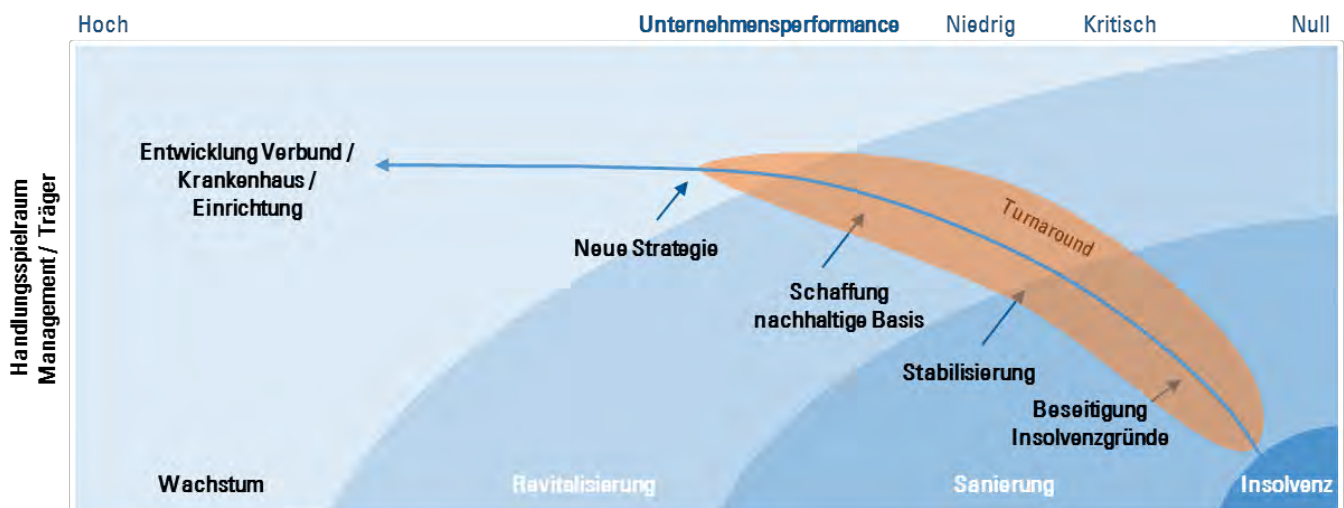


Restrukturierung

Wie finden Sie heraus, was für Ihr Haus wirklich relevant ist und wie gestalten Sie den Wandel?

Herausforderung

Die Art der Restrukturierung ist abhängig von der aktuellen Unternehmensperformance. Ist diese bereits gut und soll langfristig auch so bleiben, stellt sich die Frage nach Wachstumspotentialen und der Weiterentwicklung der Erfolgsfaktoren. Ist die Unternehmensperformance angeschlagen, aber die wesentlichen Vitalfunktionen sind grundsätzlich intakt, steht oftmals die Frage nach einer neuen strategischen Ausrichtung im Raum, z.B. weil das Haus nicht rechtzeitig an veränderte Marktbedingungen ausgerichtet wurde. Im Rahmen einer Revitalisierung werden die richtigen Stellschrauben gedreht, um die Klinik zurück in die Erfolgsspur zu bringen. Ist die Performance des Hauses schlecht, stehen Sie inmitten eines Turnarounds und müssen zunächst Grundlagen und eine nachhaltige Basis schaffen, um anschließend eine Neuausrichtung und einen Wachstumspfad zu begehen. Schwieriger stellt es sich dar, wenn die Performance in einen kritischen Bereich absinkt. Je nach Ausprägung, müssen im Rahmen einer Sanierung schnellstmöglich Insolvenzgründe beseitigt und eine stabile Basis für den Fortbestand des Geschäftsbetriebs gesichert werden. Alle Phasen der Restrukturierung eint jedoch, dass Sie das Heft in die Hand nehmen und die Initiativen kontrolliert zum erfolgreichen Abschluss bringen müssen.



Die größte Herausforderung in der Restrukturierung ist die anfängliche Orientierung. Wenn einmal klar ist, wo Sie anfangen und in welche Themen Sie wertvolle Zeit und Ressourcen investieren sollten, ist der erste wichtige Meilenstein bereits geschafft. Gefragt sind daher Handlungsschnelligkeit und die Fokussierung auf das Wesentliche. Neben der akuten wirtschaftlichen Anspannung (Symptom), was oftmals der Auslöser einer Restrukturierung ist, erschweren häufig der Mangel an klar definierten Prozessen und Regeln (Ursachen) einen schnellen Wandel. Die Schwierigkeit liegt darin, parallel die Symptome zu lindern und die Ursachen zu beheben. In der Restrukturierung zählt daher zunächst der Blick auf das Big Picture. Entscheidungen müssen auf Basis weniger Informationen getroffen werden und trotzdem fundiert und nachhaltig sein. Das Umfeld ist häufig komplex und erzeugt zusätzliche Spannungsfelder. Die Stakeholder-Landschaft und der Führungsanspruch erstrecken sich über Vorstand, politische Gremien, verschiedene Träger und auch Banken – alle mit unterschiedlichen Blickwinkeln und Detailinformationen zur Ausgangslage und zum operativen Betrieb. Alle Herausforderungen der Restrukturierung zu meistern ist ein wahrer Kunstgriff. Wie dies am besten gelingt und welche Fragen aus unserer Sicht zu lösen sind, zeigen wir mit unserem Ansatz, der sich in über zwanzig Jahren Projektarbeit bewährt hat.

Lösungsansatz

Mit dem richtigen Ansatz und klaren Schwerpunkten gelangen Sie wirkungsvoll zu ersten Erfolgen. In Projekten suchen wir mit Ihnen gemeinsam die Lösung, die zu Ihnen passt und Ihren Bedürfnissen gerecht wird. Dazu fokussieren wir uns auf die aus unserer Sicht kritischen Erfolgsfaktoren. Diese helfen Ihnen dabei, individuell Ihren optimalen Weg zu finden und ihn erfolgreich zu beschreiten.

Wer ist eigentlich verantwortlich?

Die Ausgestaltung der Führungsrolle ist entscheidend. Ergebnisse müssen eingefordert und stringent nachgehalten werden. Die Führungsmannschaft muss dabei mit gutem Beispiel voran gehen und glaubwürdig sein. Zu Anfang der Restrukturierung sollte daher der übliche Führungskreis (Chefärzte, Pflegeleitung) erweitert werden um Stations-, Funktionsbereichs- und Verwaltungsleitungen, sowie Themenexperten unabhängig von der Hierarchie. Es werden erweiterte Klinikleitungssitzungen (monatlich) installiert, um das Kollektiv zu stärken, Wertigkeit und Verantwortung jedes Einzelnen herauszustellen, Maßnahmen transparent zu gestalten und an der richtigen Stelle anzusiedeln. In der zweiten Ebene finden zudem wöchentlich gemeinsame Jour-fix Termine mit den Leitungen der einzelnen Bereiche statt, um eine höhere Veränderungsbereitschaft herzustellen und nah an den operativen Themen dran zu bleiben. Gleichzeitig werden hierbei die Know-how Träger intensiv eingebunden und das Wissen wird auf allen Ebenen konserviert. Somit haben Sie von Beginn an die richtigen Leute am Tisch, wenn es darum geht, das Betriebsmodell und Erfolgsfaktoren zu verstehen und klare sowie verlässliche Aussagen zu treffen und Fragen zu beantworten: Führung durch Taten!

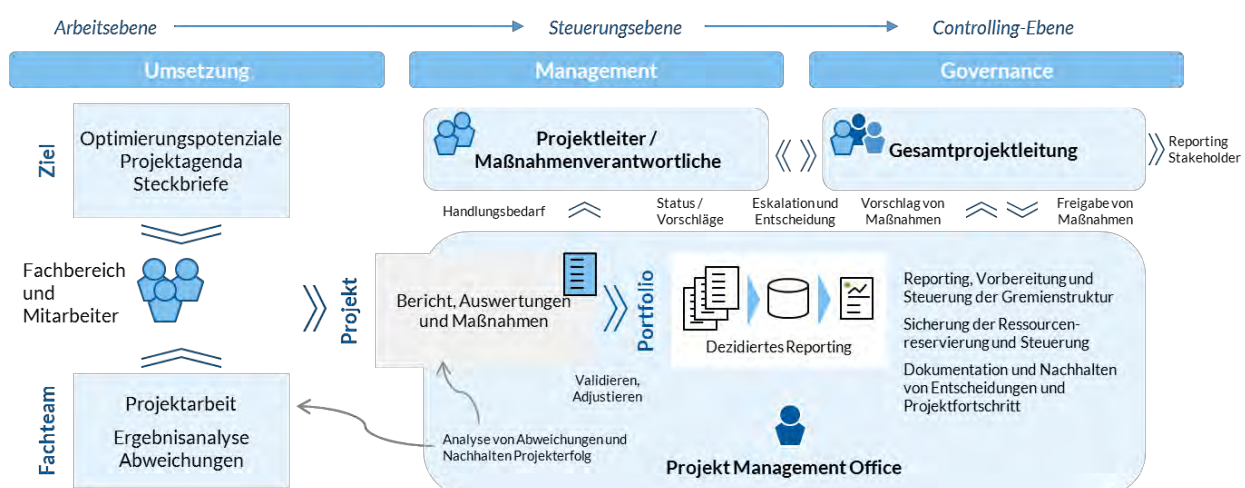
Wo steht das Haus heute?

Die relevanten Kennzahlen zur Steuerung sind in Beziehung zu einer Handvoll Basisgrößen zu definieren: Umsatz / Leistung, Personalkosten, Materialkosten, EBIT. Hierüber werden die erforderlichen Maßnahmen definiert, die Restrukturierung gesteuert und gemessen. Uns geht es aber nicht nur um das reine Zahlenwerk, wir wollen die Geschichte hinter den Zahlen kennen und verstehen, um die aktuelle Situation und die Entwicklung im Zusammenhang mit der Ausgangslage sowie allen wichtigen Einflussfaktoren zu sehen. Nur mithilfe einer fundierten Analyse werden relevante und wichtige Wirkzusammenhänge transparent. Hierzu setzen wir die Basisdaten ins Verhältnis zueinander und bilden

Leistungs- und Effizienzkennzahlen, die eine hohe Aussagekraft liefern und gemeinsam mit der Geschichte hinter den Zahlen die erforderliche Nachvollziehbarkeit erzeugen. Es muss Klarheit darüber herrschen, in welchen Bereichen der Klinik negative Effekte eingetreten sind und es muss bekannt sein, was zu den Effekten geführt hat - mit Augenmaß muss die richtige Ebene gefunden werden. Wir wissen, wo Sie hingucken sollten und bringen Referenzwerte mit. So können strukturelle Probleme kurzfristig adjustiert werden. Gleichzeitig sind die positiven Bereiche der Klinik zu stärken und auszubauen. Weitere Erlösquellen über das Kerngeschäft hinaus, z.B. freiwillige Leistungen und patientenferne Bereiche können zusätzliche positive Effekte generieren. Auf der Kostenseite müssen Kostentransparenz und ein bewusstes Verbrauchsverhalten hergestellt werden.

Wie kommen wir ans Ziel?

Transparenz und Konsequenz sind die wichtigsten Werkzeuge der Restrukturierung. Nach der Ankündigung müssen kurzfristig erste Maßnahmen folgen. Schwerpunkt sind die wirkungsvollsten Maßnahmen mit dem höchsten Potential. Diese sind in der Regel nicht die leichtesten Aufgaben. Mit der passenden Organisation und Governance sorgen wir dafür, dass die Aufgaben für Ihre Organisation beherrschbar bleiben und in der gebotenen Zeit realisierbar sind. Die Veränderung muss mit der ersten (klassischen) Führungsebene in Verbindung gebracht werden und Wirkung zeigen. Parallel hierzu sind übrige Maßnahmen im Rahmen von Projekt- und Arbeitsgruppen zu definieren und umzusetzen. Durch unsere Projekt Governance werden mit Projektbeginn klare Rollen und Verantwortlichkeiten sowie verbindliche Entscheidungsstrukturen festgelegt. Die Umsetzungssteuerung wird durch ein laufendes Projektportfoliomanagement unterstützt. So kann, unter enger Einbindung der Organisation, die erforderliche Fülle und inhaltliche Bandbreite priorisiert, synchronisiert und eng im Hinblick auf die inhaltliche, zeitliche und finanzielle Zielerreichung überwacht werden. Mithilfe von wöchentlichen Berichten aus den Arbeits-/ Projektgruppen wird die laufende Messbarkeit und Erfolgswirkung sichergestellt. In allen essentiellen Bereichen des Hauses werden synchron Aktivitäten angesteuert. So erfährt das gesamte Haus Dynamik und eine echte Entwicklung. Das Motto lautet: Was sofort machbar ist, realisieren!



Wie kriegen wir alle an Bord?

Der Erfolg der Neuausrichtung hängt wesentlich von der Motivation und dem Commitment der Belegschaft ab. Es ist daher sicherzustellen, dass z.B. der Ernst der wirtschaftlichen Lage sowie die Phase der Umstrukturierung allen im Krankenhaus bekannt und bewusst sind. Das Mitreißen, Mitnehmen und Motivieren der Mitarbeiter gelingen nur, wenn die Ausgangslage verstanden und die Dringlichkeit jedem bewusst ist. Die richtige Kommunikation und Ansprache ist einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren im

Wandel. Die Restrukturierung benötigt einen klaren „Startschuss“. Ihr sollten nicht nur Gesichter, sondern auch eine Überschrift gegeben werden. Die Maßnahmen sind hausintern zu kommunizieren, um Offenheit und gleichzeitig Verbindlichkeit zu erzeugen. Auch dem Betriebsrat kommt eine wichtige Rolle zu. Er sollte bewusst (betriebsöffentlich) in die Verantwortung genommen und in die Veränderung einbezogen werden. Getreu dem Motto: „Tue Gutes und sprich darüber“, ist letztendlich auch eine adäquate Außenkommunikation aufzubauen. Die Öffentlichkeit und wichtige Stakeholder sollen auch verstehen, was passiert und wie der Weg der Restrukturierung gestaltet wird.

Ergebnisse

Ziel erreicht! Die Restrukturierung wurde in einer intensiven Anlaufphase „greifbar“ gemacht. Erste schnelle Erfolge wurden als Leuchtturmprojekte realisiert. Die Glaubwürdigkeit der Führung und Akzeptanz für Veränderung wurden hergestellt und sind nun integraler Bestandteil der Kultur. Ein klarer Fahrplan für die zukünftige Ausrichtung des Hauses und den individuellen Weg dorthin ist aufgestellt und verankert. Die positiven Treiber auf der Leistungsseite werden forciert, schwache Bereiche zurückgebaut oder geheilt. Die dafür benötigten Projektstrukturen und -prozesse werden verbindlich umgesetzt. Die Organisation ist ausgebildet und nimmt die Themen selbst in die Hand - jeder weiß, was zu tun ist.

Aber es wartet schon die nächste Etappe auf dem Weg. Neben den kurzfristigen Ergebnissen ist die nachhaltige Ausrichtung der Unternehmens- und Führungsstruktur wesentlich für den Erhalt und Ausbau der erfolgreichen Zwischenergebnisse. Maßnahmen müssen konsequent bis zur Umsetzung durchgesteuert werden, damit diese auch langfristig Früchte tragen. Nach der intensiven Anlaufphase folgt die Phase der aktiven Begleitung. Hierbei wird das Gesamtportfolio gesteuert und einzelne Maßnahmen werden inhaltlich eng begleitet. Der Wandel ist vollständig in die laufenden Prozesse und täglichen Aufgaben integriert. Es herrscht eine steigende Leistungserwartung untereinander und es wird kostenbewusst gehandelt.

Wurden die Insolvenzgründe beseitigt, der Betrieb stabilisiert, eine nachhaltige Basis für Ergebnissicherheit geschaffen oder eine neue strategische Ausrichtung für zukünftiges Wachstum umgesetzt – egal welche Art der Restrukturierung Sie durchlaufen, schlussendlich folgt die Phase der Festigung und des Coachings. Unser Motto hierbei lautet: Hilfe zur Selbsthilfe. Entsprechend überlassen wir Ihnen die vollständige Steuerung, sobald Ihre Organisation dazu bereit ist und stehen als Sparrings-Partner jederzeit bei Bedarf zur Verfügung – wir sind Beifahrer auf Zeit.

Eine akzeptierte und nachhaltige Lösung braucht Zeit und sollte durchdacht sein. Probleme sind an der Wurzel zu packen, andernfalls besteht die Gefahr, nur die Symptome und nicht die Krankheit zu behandeln.

Haben wir Ihr Interesse geweckt? Gerne erhalten Sie von uns weitere Informationen.

4C GROUP AG

Dr. Manuel Iserloh

Mobil +49 173 346 58 19

manuel.iserloh@4cgroup.com

