

Geller – Homecare Vertriebs- und Struktur Consult

Beratungseinsatz, wenn's „brennt“

Umsatzrückgänge, maue Margen, starke Wettbewerber, hohe Mitarbeiter-Fluktuation – die Sorgen-Klaviatur, die Unternehmenseelen quälen kann, ist lang. Auch im Sanitäts- und Homecare-Sektor ist das nicht anders. Im Gegenteil, die Problemfälle nehmen rapide zu. Geschuldet ist das auch nicht so einfach steuerbaren externen Faktoren wie Gesundheits-, Kassen- und Vertragspolitik. Wenn's „brennt“, sind Unternehmensberater gefragt. Hier setzen auch Sabrina und Markus Geller an. Ihr großes Plus: Sie kommen aus der Branche und kennen diese aus dem Effeff. Die unternehmensberaterische Spurensuche kennt somit die Tretminen und Fallstricke, die die Hilfsmittel-Szene zu bieten hat. Im Gespräch mit MTD erklären sie, was unternehmerischen Erfolg ausmacht, was ihn gefährdet und wie man wieder in die richtige Spur kommt.

Seit wann ist Geller Consult im Markt aktiv? Welche Beratungsschwerpunkte haben Sie?

Sabrina Geller: Nachdem wir beide über 20 Jahre in verschiedenen Bereichen des Gesundheitswesens gearbeitet haben, sind wir vor gut zwei Jahren, im Januar 2016, in den Beratungsbereich eingestiegen.

Markus Geller: Unsere Kunden sind Unternehmen, die sich mit den Themen Homecare und ambulante Versorgung befassen. Von daher sind unsere Schwerpunkte ausgerichtet auf alle Funktionen, Strukturen und Prozesse dieses Marktes und seiner unterschiedlichen Teilnehmer.

Sabrina Geller: Wir bieten schwerpunktmäßig Personal- und Führungskräfteentwicklung an. Darüber hinaus arbeiten wir an Prozess- und Strukturoptimierung in den Kernbereichen Vertrieb, Abrechnung, Logistik und Einkauf. In diesem Zusammenhang haben wir auch ein eigenes Software-Programm entwickelt. Es hilft uns, das Ganze für den Kunden nachhaltig und transparent zu gestalten.

Weshalb gerade diese Tätigkeitsschwerpunkte? Ein Alleinstellungsmerkmal haben Sie damit ja nicht.

Markus Geller: Da wir in den meisten Unternehmensbereichen Erfahrungen und Wissen gesammelt haben, sowohl mit Blick auf Prozesse als auch aus Sicht der Leitungs- und Management-Ebene, also mit strategischem Blick die Vorgehensweise betrachten, unterscheidet uns dies doch von Consulting-Unternehmen mit weniger Branchenkenntnissen.

Sabrina Geller: Unser Slogan „Mit unserer Erfahrung, für Ihren Erfolg!“ ist genauso gemeint, wie er geschrieben steht. Markt-

wissen und das daraus resultierende Verständnis für die Situation unserer Kunden können wir ohne lange und teure Lernkurve sofort erfassen und in die Praxis umsetzen.

Sie waren über viele Jahre in der Sanitätshaus- bzw. Homecare-Branche bei verschiedenen Unternehmen in leitenden Positionen tätig. Welche dabei gewonnenen Erfahrungen haben Sie beide am stärksten geprägt?

Markus Geller: Ich durfte in verschiedenen Funktionen Unternehmensbereiche komplett neu aufbauen oder restrukturieren: von der theoretischen Konzeptentwicklung bis hin zur praktischen Umsetzung. Daraus hat sich auch im Laufe der Jahre mein Spezialinteresse herauskristallisiert: die Verbindung von Theorie und Strategie und die daraus folgende praktische Umsetzung. Und vor allem: Wie können Prozesse optimiert werden? Es ist großartig, Menschen zu einer neuen, verbesserten Sichtweise ihrer Arbeit zu führen, damit sie sich zusammen weiterentwickeln und erfolgreich sind.

Sabrina Geller: Geprägt haben mich die Zusammenarbeit aller Bereiche in einem Unternehmen und die Zusammenarbeit der Mitarbeiter mit den Kunden. Dadurch konnte ich mein Netzwerkdenken immer mehr erweitern und ständig dazulernen. Das gebe ich heute gerne weiter.

Ich habe gelernt, wie wichtig es ist, zu verstehen, dass funktionierende, interne Kommunikation und eine reibungslose Zusammenarbeit der Schnittstellen entscheidend für den Erfolg eines Unternehmens sind. So wurde mir die Relevanz effektiver Führung immer bewusster und klarer – als Erfolgsfaktor Nummer 1 für Mitarbeiter und Kunden.



Beratungsteam mit Bodenhaftung: Sabrina und Markus Geller.

Inwieweit prägt dieser Erfahrungsschatz Ihre Beratungsdienstleistung?

Sabrina Geller: Aufgrund meiner Erfahrung weiß ich, wie wichtig es ist, gemeinsam mit dem Auftraggeber die Mitarbeiter des Unternehmens so schnell wie möglich in den Veränderungsprozess einzubeziehen. Nur verstandene und akzeptierte Ziele werden nachhaltiger Erfolg bringen.

Markus Geller: Genau mit diesem Ansatz versuchen wir, uns auf die individuelle Situation unserer Kunden einzulassen und gemeinsam mit ihnen individuelle Ziele zu definieren und individuelle Lösungen umzusetzen. Größe, Finanzkraft, Wettbewerbssituation und aktuelles Dienstleistungsportfolio können dabei eine große Rolle spielen. Daher ziehen wir auch keinen fertigen, allheilbringenden Lösungskatalog aus der Tasche. Die gründliche Analyse der Prozesse und Strukturen dient als Basis für individuelle, richtige und nötige Lösungsansätze für unsere Kunden.

Wie bewerten Sie die aktuellen marktpolitischen Rahmenbedingungen für Sanitäts-, Reha-, OT- und Homecare-Unternehmen generell?

Markus Geller: Generell befindet sich der gesamte Markt im Wandel. Das ist er ja immer ein bisschen, in den letzten Jah-

ren aber mit einer noch nie da gewesenen Dynamik. Das bringt natürlich für jedes Unternehmen riesige und unterschiedliche Herausforderungen mit sich – ganz egal, ob kleines regionales Sanitäts- haus oder bundesweit agierendes Unternehmen. Jeder Unternehmer muss seine Strategie und sein Konzept hinterfragen und anpassen, um sich den Herausforderungen stellen zu können. Homecare wird in fünf Jahren ein ganz anderes Bild abgeben als heute.

Wo sehen Sie für diese Betriebe Chancen und Risiken?

Markus Geller: Auch das hängt von vielen verschiedenen Faktoren ab. Allgemeine Chancen bieten zweifelsohne der wachsende Gesundheitsmarkt an sich, die demografische Entwicklung, die immer komplexeren, ambulant zu versorgenden Krankheitsbilder, die schnellere Entlassung aus dem Krankenhaus etc. Dieser Markt wird weiterhin Unternehmen benötigen, um die ambulante Versorgung sicherzustellen.

Ob es aber bei der derzeitigen Struktur des Homecare-Marktes bleibt oder ob Unternehmen neue Wege gehen sollten, hängt von vielen Faktoren ab. Wir, Geller Consulting, sehen allerdings bereits seit Jahren die Notwendigkeit, sich den Veränderungen des Marktes zu stellen und eventuell die eigene Ziele anzupassen.

Sabrina Geller: Wie das einzelne Unternehmen, egal, ob klein oder groß, von den angesprochenen durchaus guten Rahmenbedingungen profitieren kann, hängt heute mehr denn je davon ab, wie man sich strategisch aufstellt und seine Prozesse optimiert. Auch mit wem man bereit oder sogar gezwungen ist zu kooperieren, wird über Erfolg oder Misserfolg entscheiden.

Aufgrund der guten Margen waren Prozessoptimierung und Kostenreduktion lange Zeit kein Thema für viele Unternehmen im Hilfsmittelbereich. Heute sehen wir in exakt diesen Instrumenten den Schlüssel zu langfristigem Wachstum und somit zum Überleben.

Welche Probleme plagen Ihre Kunden aus dem Sanitäts-, Reha-, OT- und Homecare-Bereich derzeit am meisten?

Markus Geller: Es sind natürlich die sich stark verändernden Wettbewerbssituationen im Markt, deren Auswirkungen ja dann auch indirekt zu Veränderungen in der Erstattung führen: Stichwort Ausschreibungen. Da fangen kleine und mit-

telständige Unternehmen schon an zu überlegen, ob hier mitgeboten werden kann und wenn ja, wie. Es tauchen völlig neue Marktteilnehmer auf, oder Homecare wird rückwärts bzw. vorwärts integriert. Überregionale Anbieter konkurrieren verstärkt mit regionalen Anbietern, demnächst gesellen sich vielleicht noch internationale Anbieter dazu. Hinzu kommt die Konzentration im Pflege- und Klinikmarkt durch immer größere Anbieter, die natürlich die Anforderungen auch an Homecare verändern.

Sabrina Geller: Dies gilt ja auch für die gesetzlichen Krankenversicherer, die durch ihre stark verringerte Anzahl immer mehr Versicherte pro Kasse vertreten und damit auch immer höhere Budgets verwalten. Genau diese können sie nun als Verhandlungsmasse und somit Druckmittel gegen die Leistungserbringer einsetzen. Hinzu kommen sich deutlich ändernde allgemeinen Anforderungen und Herausforderungen. Stichworte: regulatorische Themen, Entlassmanagement, Dokumentation, Digitalisierung, Compliance und häufig auch eine zunehmende Mitarbeiterfluktuation.

Markus Geller: Der Zwang, die eigenen Prozesse zu hinterfragen und am Ende auch zu optimieren, ist in dieser Branche oft noch recht neu und stellt eine große Herausforderung für Unternehmer und Führungskräfte dar. Aussagen wie „Bisher lief doch eigentlich immer alles prima.“ oder „Wir schauen erst mal, was passiert.“ spiegeln das wider. Genau diese Einstellung könnte sich aber am Ende als fataler Fehler erweisen.

Und welche Art von Hilfe, Unterstützung erwartet man von Ihnen?

Sabrina Geller: Mitunter sind es praktische Fragen, die wir beantworten. Wenn wir zum Beispiel Teams im Innendienst oder Vertrieb neu aufstellen, fängt es mit der Auswahl einer Teamleitung an und geht hin bis zur Einarbeitung und Unterstützung der Mitarbeiter. Oft kann es hier ein Vorteil sein, von außen zu moderieren, um entstehende oder bereits vorhandene Konflikte zu entdecken und zu bearbeiten.

Markus Geller: Entscheidend ist für uns eine klare Auftragsklärung. Danach richten wir unsere Unterstützung nach einem klaren Konzept mit dem Kunden gemeinsam aus. Wichtig ist dabei, mit dem Auftraggeber immer im Dialog zu bleiben. Egal, welchen Auftrag wir durchführen, unsere Arbeit bleibt transparent.

Sind die Probleme, die Sie lösen sollen, eher hausgemacht oder spielen auch die rigideren allgemeinen Marktbedingungen eine wachsende Rolle?

Markus Geller: Hier sind beide Themen mitentscheidend. Natürlich stellt der sich verändernde Markt jedes Unternehmen vor neue und oft komplexe Probleme. Aber es ergeben sich auch neue Herausforderungen einfach daraus, dass junge Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer heute andere Erwartungen an ihren Arbeitgeber haben als vor 20 Jahren. Wenn ein Unternehmen dies nicht erkennt und nicht berücksichtigt, dann wird es beim Mitarbeiter-Recruiting und bei der Mitarbeiterbindung das Nachsehen haben.

Inwieweit unterscheidet sich die Beratungsdienstleistung von Ihrer Seite mit Blick auf Kleinbetriebe bzw. größere Unternehmenseinheiten?

Sabrina Geller: Die Beratungsinhalte unterscheiden sich im Kern nicht wesentlich voneinander. Die durch uns eingeleiteten Veränderungsprozesse betreffen immer eine unterschiedlich hohe Anzahl von Menschen, und die hängt natürlich von der Größe der Unternehmen ab. Was die strategischen Anforderungen angeht, liegen die Ausgangslagen von kleinen, mittleren und großen Unternehmen im Detail natürlich schon weit auseinander.

Gibt es typische Indikatoren, die den Verantwortlichen eines kriselnden Unternehmens anzeigen, dass es an der Zeit ist, sich externe Beratungsdienstleistung ins Haus zu holen?

Sabrina Geller: Oft liegen die Probleme im zwischenmenschlichen Bereich, die sich dann eins zu eins auf den Unternehmenserfolg auswirken. Unzufriedene Mitarbeiter, hohe Krankheitsraten, häufige Mitarbeiterwechsel. Da sollte sich jede Führungskraft und jeder Verantwortliche hinterfragen und nach Ursachen und Lösungen suchen bzw. suchen lassen.

Markus Geller: Dafür gibt es natürlich sehr viele Indikatoren. Ein Unternehmer sollte zunächst einmal überprüfen, wie sich der Umsatz zur Mitarbeiteranzahl im Marktvergleich verhält und wie es um das Wachstum in den einzelnen Bereichen bestellt ist. Wenn Umsätze und Gewinne stagnieren und Lösungen nicht in eigener Regie gefunden werden, ist Unterstützung von außen ein guter Ansatz.

Frau Geller, Herr Geller, danke für das Gespräch.

Wolf-Dieter Seitz