

So richten Sie Ihren ambulanten Dienst strategisch klug aus

Nachhaltig Veränderungen in der Pflegebranche begegnen

Die Zeiten für ambulante Pflege- und Betreuungsdienste ändern sich derzeit so gravierend wie seit Einführung der Pflegeversicherung nicht mehr. Dies hat verschiedene Gründe:

- Das Leistungsspektrum verschiebt sich.
- Die Inanspruchnahme der Leistungen orientiert sich an der Finanzierung und an dem Nutzen des Pflegegeldes für private Bedürfnisse (Fehlentwicklungen beim anteiligen Pflegegeld und bei der Inanspruchnahme des Entlastungsbetrages).
- Sowohl die Nachfrage wie auch die Kundenzahlen steigen.
- Größe und Zahl der Pflegedienste nimmt zu.
- Dem gegenüber steht ein eklatanter Mangel an Pflegefachkräften und „guten“ Betreuungskräften. Pflegefachkräfte und „gute“ Betreuungskräfte sind jetzt schon rar, und es wird voraussichtlich noch viel schwieriger werden.
- Fusionen, Vernetzungen und neue Mitbewerber gestalten den Markt um.
- Pflegedienste spezialisieren sich in ihrem Leistungsangebot und weiterentwickelte Leistungsangebote (wie Tagespflege) werden angeboten.

Vor dem Hintergrund der gegenwärtigen Marktentwicklung für ambulante Pflege- und Betreuungsdienste wird deutlich, wie wichtig es für Geschäftsführungen und Führungskräfte ist, strategisch bedacht zu agieren: Der Markt fordert neue Ansätze und Lösungen und ist massiv im Umbruch.

Aber: in welche Richtung sollten oder können Sie sich weiterentwickeln? Was ergibt konkreten Sinn für Ihr Unternehmen?

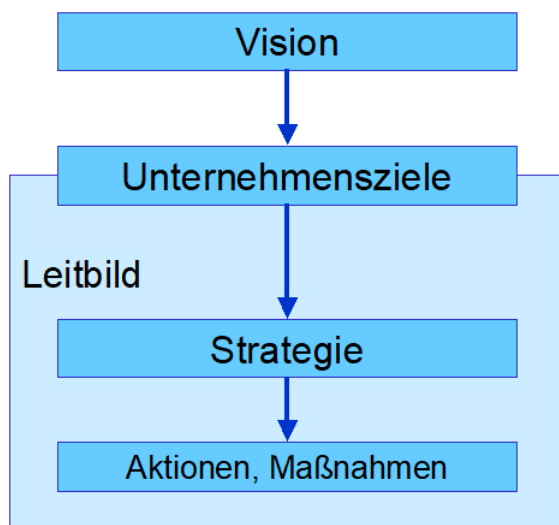
Strategieentwicklung in ambulanten Diensten

Um als ambulanter Dienst nicht nur zu reagieren und Fehlentwicklungen aufzuarbeiten, ist es daher notwendig, dass Sie sich grundsätzlich Gedanken über die gewünschte Veränderung Ihres Unternehmens machen. Im Rahmen einer Strategieentwicklung sollten Sie zunächst die Rahmenbedingungen analysieren, auf deren Grundlage Sie Ihren Pflegedienst erneuern.

Sehr oft fehlt es an Pflegediensten an einer langfristigen Ausrichtung. Daher sind oftmals aktionistische Reaktionen das Ergebnis auf kritische Situationen und veränderte Rahmenbedingungen, in deren Folge eine Zick-Zack-Kurs eingeschlagen wird. Eine Strategieentwicklung bedeutet für Ihr Unternehmen hingegen nachhaltig ausgerichtet und planvoll zu agieren, um sich langfristig vorteilhaft zu positionieren.

Von der Unternehmensvision zu konkreten Maßnahmen

Die Strategieentwicklung sollte immer abgeleitet sein aus der vorab festgelegten Unternehmensvision und den Unternehmenszielen. Die Unternehmensvision beschreibt bildhaft den Unternehmenszweck und wofür der Pflegedienst oder Träger steht. Die gemeinsame Strategieentwicklung bedarf einer intensiven Diskussion, möglichst unter Einbeziehung der Mitarbeiter.



© Thomas Sießegger

Aus der Vision werden die langfristigen Unternehmensziele abgeleitet.

Die Unternehmensziele werden vor dem Hintergrund von Unternehmenswerten festgelegt und bezeichnen erstrebenswerte Zustände. Sie sollen durchaus Herausforderungen darstellen. Die Unternehmensziele müssen im Hinblick auf ihre Messbarkeit konkretisiert werden: Sie müssen anschaulich formuliert und mit Zeitvorgaben versehen sein, damit die Zielerreichung und der Unternehmenserfolg jederzeit überprüfbar sind, und Umsetzungsmaßnahmen von ihnen abgeleitet werden können.

Die Strategie beschreibt den Weg, wie die Unternehmensziele zu erreichen sind.

Dabei werden

- zukünftige Chancen und Risiken berücksichtigt,
- eigene Stärken und Schwächen einbezogen,
- und die Kernkompetenzen genutzt.

Die Umsetzung der Strategie erfolgt durch operativ geplante und durchgeführte Maßnahmen und Aktionen.

Das Leitbild (das in den meisten Pflegediensten vorhanden ist) wird vor dem Hintergrund dieser Entwicklung angepasst.

Instrumente der Strategieentwicklung

Zu den Instrumenten der Strategieentwicklung zählen:

- SWOT-Analysen, also eine systematische Auswertung der externen Chancen und Risiken (des Marktes) sowie der eigenen Stärken und Entwicklungspotentiale.
- Portfolio-Betrachtungen mit einer Analyse des relativen Marktanteils der Potentiale für das Marktwachstum.
- Ein ausgeglichenes und vielfältiges Leistungsangebot, das vor allem in der Mischkalkulation die gewünschten Ergebnisse erzielt.
- Eine Marktanalyse, die unter anderem die Marktattraktivität neuer (aber auch bestehender) Leistungsangebote ermittelt. Dabei geht es v.a. um den Marktanteil, das Marktvolumen und um das Marktpotential.

Weitere wichtige Vorgehensweisen im Rahmen der Strategieentwicklung sind die Fokussierung auf die Kernkompetenzen und auf das Kerngeschäft.

Mögliche Ergebnisse solcher Überlegungen sind:

- eine Spezialisierung im Leistungsangebot,
- die Integration der eigenen Leistungen in eine für den Kunden attraktive Leistungskette anstoßen
- oder die Profilierung im Sinne eines Alleinstellungsmerkmals.

Zum Autor

Thomas Sießegger, Dipl. Kfm. arbeitet als Organisationsberater und Sachverständiger für ambulante Pflege- und Betreuungsdienste in Hamburg, Berlin und Langenargen. Seit 20 Jahren ist er Referent bei der BFS Service GmbH mit den Schwerpunkten „Unternehmensführung“ und „Rechnungswesen“. Seine Seminare richten sich praxisnah speziell an Geschäftsführungen und Leitungskräfte ambulanter Pflege- und Betreuungsdienste.