

Zukunft gestalten durch strategische Weichenstellungen

Um seinen Verband in einem zunehmend wachsenden Wettbewerbsumfeld auch für die Zukunft nachhaltig zu stabilisieren, ist rechtzeitiges Handeln, verbunden mit analytischen und organisatorischen Maßnahmen, ein entscheidender Faktor.



Rückläufige Einnahmen, steigende Kosten oder wachsender Wettbewerbsdruck können ein Unternehmen im schlimmsten Fall in eine wirtschaftliche Schieflage oder in den Konkurs führen. Mit derartigen Negativ-Szenarien müssen sich auch die DRK-Verbände und -Einrichtungen auseinandersetzen und Strategien entwickeln, die das DRK in die Zukunft führen und das Überleben der Verbände sichern. Um einen sinnvollen Entwicklungsprozess in Gang zu setzen, gehört neben der Bereitschaft für Veränderung immer auch die Frage nach dem „Wie“ und „Wohin“.

Wo eröffnen sich in einem zunehmend wachsenden Wettbewerbsumfeld noch Chancen? Welche Strategien versprechen Erfolg oder lassen sich nur sehr schwer umsetzen? Wie sollte eine Strategie angelegt sein, welche sowohl das angestammte

Leistungsportfolio als auch neue Leistungsbereiche abdeckt, um einen Verband fit für die Zukunft zu machen? Die Gestaltung der verbandlichen Zukunft ist komplex und wirft viele Fragen auf, die an die Verbände hohe Anforderungen stellen. Um seinen Verband strategisch neu auszurichten, bedarf es nicht nur guter Ideen, sondern einiger analytischer und organisatorischer Anstrengungen. Es sollte möglichst frühzeitig erkannt werden, ob Handlungsbedarf besteht, damit für die nötigen Vorbereitungen genügend Spielraum zur Verfügung steht.

Die Bedarfe und Ausgangssituationen der Verbände sind sehr heterogen und lassen sich für dieses Thema schwer verallgemeinert darstellen. Welche Herangehensweisen und Maßnahmen in Angriff genommen werden können, damit eine an den Bedarfen und an den Kunden und Mitgliedern orientierte sowie nachhaltige ausgerichtete Verbandspolitik auch in

Zukunft gewährleistet werden kann, lässt sich exemplarisch am DRK-Kreisverband Bottrop e.V. aufzeigen.

Der strategische Fokus des Kreisverbands Bottrop liegt neben den klassischen Rotkreuzaufgaben auf dem Bereich der Wohlfahrts- und Sozialarbeit, mit einem bisherigen Schwerpunkt im Bereich der häuslichen Pflege. Dabei verfolgt der Verband seit Jahren eine geordnete und wachstumsorientierte Verbandsstrategie. Um die Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig zu stärken und die strategische Ausrichtung zu bekräftigen, beschloss das DRK in Bottrop, den bereits sehr etablierten und gut entwickelten Bereich der ambulanten Pflege sowie seiner komplementären Dienste um eine stationäre Einrichtung zu erweitern. Die damit einhergehende strategische Weichenstellung des Verbandes richtet das DRK in Bottrop klar auf den Bereich der Altenhilfe aus und positioniert ihn für die Zukunft als Vollanbieter für die pflegerische Versorgung.

Da die aktuellen Rahmenbedingungen in der Pflege neben den Chancen auch eine Reihe von Risiken für das DRK in Bottrop mit sich brachten, war eine Analyse des Sozialraumes sowie der aktuellen und zu erwartenden Markt- und Wettbewerbssituation erforderlich. Das Ergebnis wies einen Nachfrageüberhang auf. Aus der Analyse der Wettbewerbssituation zeigte sich in Bottrop im definierten Einzugsgebiet eine homogene Struktur von fünf Einrichtungen mittlerer Größe und unterschiedlichen Betreibern. Für die Errichtung und den Betrieb der neuen Einrichtung waren die Standortfaktoren attraktiv. Die Ausrichtung des Hauses sollte an einem gehobenen Qualitätsniveau, einer modernen Architektur und einer zukunftsorientierten Konzeption erfolgen, ohne dabei die Preisführerschaft anzustreben.



Vorbereitung ist alles: Definieren Sie im Vorfeld ihre Aufgaben und teilen Sie diese in Etappen ein

Nachdem die strategische Ausrichtung klar war und die Zusammenarbeit mit einem Investor beschlossen wurde, war die Umsetzung zu planen. Das DRK in Bottrop war zwar im Bereich der ambulanten Versorgung älterer Menschen erfahren, die Kenntnisse über die stationäre Pflege waren jedoch weniger ausgeprägt. Schnell war klar, dass eine geeignete Umsetzungsstrategie und ein straffes und professionelles Projektmanagement erforderlich sind. Vor dem Hintergrund einer klaren zeitlichen Frist durch die Baufertigstellung und die klare Maßgabe der Wirtschaftlichkeit wurde eine Umsetzungsstrategie entwickelt. Die daraus abgeleitete Zielsetzung wurde in einen Handlungsplan überführt, in einem Zeitplan abgebildet und über ein Projektmanagement gesteuert.

Im Rahmen der konzeptionellen Planungen musste die inhaltliche Ausrichtung konkretisiert werden. Die Grundlage bildete hier die Erarbeitung eines ganzheitlichen Einrichtungskonzeptes, welches die wesentlichen Einzelkonzepte der stationären Pflegeeinrichtung umfasste, inhaltliche Schwerpunkte festsetzte und grundlegend die pflegerische und betreuende Ausrichtung der Einrichtung definierte. Neben den konzeptionellen Grundlagen war die Erarbeitung einer Organisationsstruktur für die erfolgreiche Ausrichtung der neuen stationären Altenpflegeeinrichtung zentral. Für ein planmäßiges und zielorientiertes Zusammenwirken aller Akteure musste eine konkrete Festlegung der Aufbau- und Ablauforganisation erfolgen und die Regelung der Aufgabenwahrnehmung, der Aufgabenverteilung, der Verantwortungen sowie der Kommunikationswege

sichergestellt werden. So wurden die Aufgaben und Zuständigkeiten geregelt, die Stellen- und Aufgabenbeschreibungen erarbeitet sowie die Planung und die Festlegung der wesentlichen Arbeitsabläufe für die Aufgabenerfüllung vorgenommen. Die organisatorischen Merkmale wurden abschließend in ein Qualitätsmanagementsystem überführt.

Daneben ist die Positionierung und Vermarktung einer Einrichtung ein zentraler Erfolgsfaktor und bereits in der Umsetzungsstrategie mit entsprechender Priorität zu planen. Im Rahmen der systemischen Ausrichtung der stationären Pflege sollte das DRK in Bottrop intensiv Netzwerkarbeit und ein zielgerichtetes Marketing betreiben. Daher wurde das Marketing strategisch entwickelt und mit Zielen und Maßnahmen beschrieben. Neben gezielter Öffentlichkeitsarbeit waren Netzwerkerschließungen sowie die Einbindung und Gewinnung von Ehrenamtlichen von Bedeutung. Die Schwerpunkte der Ausrichtung des Hauses wurden klar formuliert und nach außen kommuniziert. Zu den Themen Demenz, Palliative Care, Kneipp und Migration hat das DRK in Bottrop die interne Ausrichtung mit den bestehenden Netzwerkstrukturen verknüpft.

Durch die Vermarktungsstrategie konnte bereits vor dem Eröffnungstermin eine hohe Wahrnehmung in der Öffentlichkeit erzeugt werden. Die Präsenz, die sich über die systematische Netzwerk- und Öffentlichkeitsarbeit ergab, führte zu einer Stärkung des DRK in Bottrop im Allgemeinen und einer positiven Einschätzung der neuen Altenpflegeeinrichtung im Speziellen, die sich in Form von zahlreichen Anfragen und konkreten

Anmeldungen bestätigte. Durch dieses ganzheitliche und zielorientierte Vorgehen ist es dem Verband gelungen, die verfügbaren 80 Plätze bereits rund sechs Wochen nach Eröffnung zu vergeben und damit die geplanten Pre-Opening-Kosten deutlich zu unterbieten.

Am Beispiel des DRK-Kreisverbands Bottrop e.V. lässt sich aufzeigen, dass eine regelmäßige Überprüfung der Wettbewerbssituation und die Stärkung der eigenen Leistungsangebote eine wichtige Grundlage sind, um seinen Verband auch für die Zukunft nachhaltig zu stabilisieren. Die angedachte Strategie konnte mitunter deshalb erfolgreich umgesetzt werden, da die Rahmenbedingungen günstig waren und diese im Vorfeld ausreichend analysiert und das Vorgehen systematisch organisiert wurden. Mit der Konzentration auf ein bereits etabliertes und nachgefragtes Leistungsangebot, wie hier in Form der ambulanten Pflege, und dessen Erweiterung um den neuen Bereich der stationären Pflege, hat der Verband zum einen eine bewährte, zugleich aber in die Zukunft orientierte Strategie gewählt. ■

Dieser Artikel wurde von Dr. Hasan Sürgit, Geschäftsführer der BBS, gemeinsam mit dem Vorstand des DRK-Kreisverbands Bottrop e.V. Uwe Rettkowski verfasst.

Weitere Informationen:

DRK-Landesverband Westfalen-Lippe
Betriebswirtschaftliche Beratungs- und Service-GmbH (BBS)

Dr. Hasan Sürgit

Tel.: 0251 9739-148

E-Mail: hasan.suergit@drk-westfalen.de