

Dynaxity/Hilfsmittelbereich

Versorgungsalltag immer dynamischer & komplexer

MICHAEL P. HEIDE | PROF. DR. BARBARA KREIS-ENGELHARDT |
 PROF. DR. CLAUD W. GERBERICH | CHRISTOPH SCHULTZ

Der Sanitätsfachhandel steht aktuell vor zentralen Herausforderungen. Die digitale Transformation hat bereits begonnen und betrifft alle Branchen und Arbeitsfelder (Foelsing & Schmitz, 2021; Lauer, 2019).

Unter „Digitalisierung“ wird die Verwendung von Daten und Algorithmen verstanden. Dabei stehen die Virtualisierung und Vernetzung der realen Welt sowie das plattformbasierte Management von Wertschöpfungsketten im Fokus der organisationalen Digitalstrategie.

Die Digitalisierung fördert die agile Gestaltung von Prozessen sowie die Entwicklung von neuen, innovativen Geschäftsmodellen, Stichwort „E-Commerce“ (Deckert & Wohllebe, 2021).

Die aktuelle Situation fordert den Sanitätsfachhandel heraus

Als weitere Herausforderung gilt der Umgang mit globalen Lieferketten, welche durch die Corona-Pandemie sowie durch den andauernden Russland-Ukraine-Krieg für den Sanitätsfachhandel zur strategischen „Meisterleistung“ mutieren.

Lieferengpässe und -verzögerungen, bis hin zur Nichtlieferung von Materialien, Komponenten und Produkten führen in erster Linie zu kalkulatorischen Preiserhöhungen im Leistungs-Portfolio und letztlich zu Modifikationen in der Versorgungspraxis mit Hilfsmitteln.

Interkulturelle Kompetenzen der Mitarbeitenden im stationären Handel runden die Professionalität des Hilfsmittel-

Providers ab. Um dieser Herausforderung gerecht zu werden, sind Mitarbeitende, die kulturell sensibel agieren (können), essenziell. Außerdem reformieren neue Entwicklungen der Medien die interkulturelle Kommunikation und Kooperation, das u. a. bei geflüchteten Menschen zu beobachten ist.

Leider nimmt der Fachkräftemangel in der Branche stetig zu. Dies liegt primär an der mangelnden Bekanntheit sowohl des Berufszweiges selbst als auch seiner Vielseitigkeit und Attraktivität. Auch die Systemrelevanz der Branche in Pandemie-Zeiten führt zu keiner Trendwende.

Des Weiteren nimmt die Konkurrenz stetig zu. Branchenfremde Akteure und global agierende Finanzinvestoren (Private-Equity-Unternehmen) besiedeln den Hilfsmittel-Markt als strategische Player. Kurzfristige Gewinne sind meist wichtiger als langfristige, strategische Entwicklungen des Sanitätsfachhandels.

Zugleich muss der stationäre Handel auch als digitaler POS (Point of Sale) verstanden werden. Durch die Vielfalt an erklärungsbedürftigen (Medizin-)Produkten und Dienstleistungen ist der Sanitätsfachhandel dazu prädestiniert, innovative und technologische Chancen aufzugreifen; Stichwort ist hier die Customer Journey. Gleichzeitig werden Daten und Informationen für regulatorische Anforderungen sowie für das implementierte QM-System generiert.

Eine Customer Journey – die Reise des Kunden in einer vernetzten Welt – umfasst alle Berührungspunkte eines Konsumenten – von der Bedürfnisentstehung bis hin zur Kundenbindung (Deckert & Wohllebe, 2021) beispielsweise bei gesetzlichem Anspruch auf Pflegehilfsmittel.

Abstract

Die Welt ist im Wandel. Neue Technologien, steigende Anforderungen der Kunden sowie veränderte Rahmenbedingungen formen neue Geschäftsmodelle. In diesem Kontext bietet die digitale Transformation viele Chancen – auch für den Sanitätsfachhandel.

Innovationen können den Sanitätsfachhandel im Wettbewerb unterstützen, um die Profitabilität und Wettbewerbsfähigkeit langfristig zu sichern.

Der Markt wächst und wird von einer hohen Innovationsdynamik getrieben. Intelligente Produkte und Systeme verdrängen die bisherigen (Medizin-)Produkte. Intelligente, digitale Serviceleistungen verändern das Leistungsprogramm – ein neues Geschäftsmodell entsteht.

Die Komplexität durch personalisierte, kundenindividuelle Produkte und Dienstleistungen verändert den Kaufprozess, der Kontakt zum Endkunden sowie das Kennen und Lösen seiner Probleme werden zur strategischen Herausforderung. Der Veränderungsprozess soll Antworten auf neue Markt- und Gestaltungschancen geben. Der individuelle Kundennutzen rückt in den Fokus und verändert das traditionelle Geschäftsmodell des Sanitätsfachhandels.

All diese Aspekte kennzeichnen die komplexen Strukturen der Branche und zeigen die strategische Notwendigkeit einer innovativen, nachhaltigen Geschäftsmodellentwicklung auf.

Das Phänomen der Dynaxity und die vier Zonen

Komplexität und Dynamik wird im betriebswirtschaftlichen Kontext divergent interpretiert und fragmentiert dargestellt (Reiss, 2020; Schoeneberg, 2014). In diesem Zusammenhang wird oftmals von „Dynaxity“ gesprochen. Der Begriff ist ein Kofferwort aus Dynamics und Complexity und wird vorrangig verwendet, um die Mechanismen der sich ständig verändernden Arbeitswelt zu erklären (Henning & Borowski, 2014).

Eine treibende Kraft der aktuellen Veränderungen ist die digitale Transformation, welche u. a. mit steigender Individualität, Flexibilität, Mobilität und Nachhaltigkeit (Sustainability) einhergeht.

Um die Auswirkungen der Dynaxity besser zu visualisieren, sind grundlegend vier Zonen zu unterscheiden (s. Abb.):

- statische Zone,
- dynamische Zone,
- turbulente Zone,
- chaotische Zone.

Jede Zone ist mit gewissen Herausforderungen und Schlüsselkompetenzen aller betrieblichen Akteure gekoppelt und besteht aus einer Dynamik- und einer Komplexitätsachse. Mit den aufsteigenden Zonen nehmen die Dynaxity und der Bedarf an organisationaler Intelligenz kontinuierlich zu (Sidler, 2021).

Zone 1 (statisch)

Die statische Zone beschreibt Zustände, in denen einfache, feste Regeln und gleichbleibende Strukturen gegeben sind. In dieser Zone sind die Dynamik und Komplexität gering ausgeprägt. Hier wird noch nicht von Dynaxity gesprochen.

Zone 2 (dynamisch)

Auf dieser Ebene spielen Wachstum und laufende Veränderungen eine essenzielle

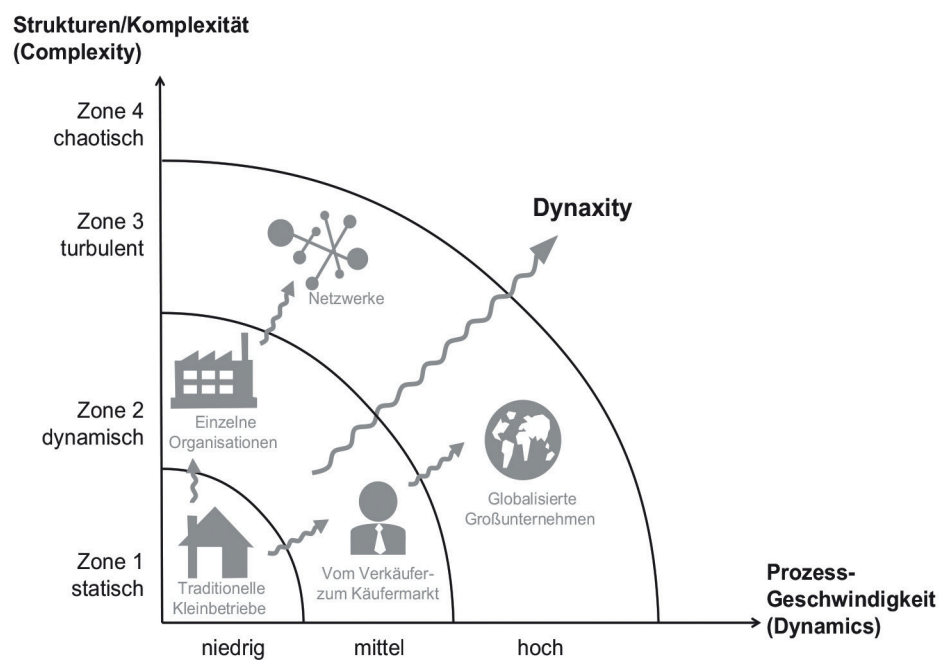


Abb.: Zonen der Dynaxity. Abb. Henning, 1999

Rolle. Die Praxis zeigt, dass definierte Prozesse und Strukturen trotzdem Gültigkeit besitzen. Für Akteure in einem „dynamischen“ Arbeitsumfeld bedeutet dies eine hohe Steuerbarkeit der Zustände mit wenig Spielraum für eigene Kreativität und Bedürfnisse.

Zone 3 (turbulent)

Bisherige Prozesse und Strukturen wirken auf dieser Ebene der Dynaxity meistens nicht mehr zielführend. Akteure, welche sich in einem „turbulenten“ Arbeitskontext befinden, sind gefordert, aktiv mitzugestalten. Selbstorganisation avanciert zu einer Schlüsselkompetenz. Des Weiteren spielen in dieser Zone Kollaboration und Vertrauen eine zentrale Rolle.

Zone 4 (chaotisch)

Diese Zone beinhaltet eine Komplexität, die zu „chaotischen“ Zuständen führt und weit über den menschlichen Fähigkeiten liegt. Wie und ob eine derartige Struktur in Zukunft überhaupt gelebt werden kann, ist noch ungeklärt und bietet wissenschaftliches Forschungspotenzial.

Die Herausforderungen der skizzierten vier Zonen bringen Vor- und Nachteile für die handelnden Akteure mit sich.

Um mit der steigenden Dynaxity umgehen zu können, müssen etablierte Arbeits- und Organisationsstrukturen angepasst werden. Dafür ist eine passende Denkweise aller Anspruchsgruppen des Unternehmens unerlässlich. Agile Methoden stellen eine geeignete Möglichkeit dar, mit dem Veränderungsprozess umzugehen (Lauer, 2019; Reiss, 2020; Schoeneberg, 2014). Viele Hilfsmittel-Provider sind zwischen den Zonen 2 und 3 anzusiedeln.

Vielart an erklärungsbedürftigen Produkten und Dienstleistungen

Die Komplexität der erklärungsbedürftigen (Medizin-)Produkte und Dienstleistungen steigt überproportional an. Ursachen sind die technologische Entwicklung und der Wunsch der Kunden nach individuellen Produkten und Lösungen.

Damit werden nicht nur Produkte durch Integration zusätzlicher Features optimiert, sondern darüber hinaus mit kundenindividuellen Serviceleistungen kombiniert, um den Kunden eine auf sie zugeschnittene Lösung anzubieten. Bei immer kürzeren Lebenszyklen geht es daher stets mehr in Richtung Losgröße 1 – auch Mass Customization genannt. Kom-

plexitätsmanagement beschäftigt sich mit den zentralen Bausteinen

- Komplexitätsreduzierung,
- Komplexitätsvermeidung und
- Komplexitätsbeherrschung (Schoeneberg, 2014).

Die Conjoint-Analyse (CA) nach Luce & Tukey (1964) ist ein Instrument zur Analyse von Präferenzstrukturen. Die QFD-Methode (Quality Function Deployment) nach Akao (1966) zeigt die Prioritäten der Kunden. Durch diese beiden QM-Techni-

ken wird ein Over-Engineering (Streben nach Perfektion ohne Kunden-Mehrwert) vermieden und trotzdem die notwendige Variabilität in der Hilfsmittelversorgung durch das Konzept der Modularisierung von Produkten und Serviceleistungen sichergestellt (Thiebes & Plankert, 2014).

Fazit

Komplexität und Dynamik beeinflussen immer mehr Bereiche in Wirtschaft und Gesellschaft. Dynamische Umfeldveränderungen zwingen Organisationen,

ihre Strategien und Geschäftsmodelle, Produkte und Dienstleistungen, Organisationsformen und Kommunikationsstrukturen kontinuierlich zu hinterfragen und neu auszurichten (Foelsing & Schmitz, 2021; Lauer, 2019).

Gleichzeitig stellt sich die zentrale Frage nach der Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit – auch in der Hilfsmittel-Branche. Volatile Rahmenbedingungen erfordern einen strategischen Umgang mit Komplexität.



Foto: privat

Autoren-Team

■ **Michael P. Heide**, M.A. ist Orthopädietechniker, staatl. gepr. Medizintechniker und studierte Betriebswirtschaftslehre. Als langjähriger Assistent der Geschäftsführung sowie als Unternehmensberater für Management-Systeme im Gesundheitswesen kennt er die strategischen Herausforderungen der Hilfsmittel-Provider sehr genau. An der Technischen Akademie Esslingen e.V. (TAE) leitet er das Geschäftsfeld Betriebswirtschaft und Management.



Foto: privat

■ **Prof. Dr. Barbara Kreis-Engelhardt** ist seit über 20 Jahren Professorin für Leadership und Business Transformation an der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen (HfWU) und Mitglied des Digitalisierungsbeirats. Ferner Founder und selbstständige Unternehmerin (Ammersee-Mental-Zentrum) mit den Schwerpunkten Consulting, Business Coaching und Training in eigener Akademie (Ammersee-Mental-Akademie) sowie für namhafte zertifizierte Bildungsträger. Außerdem ist sie im Präsidium des Bundes- und Landesverbandes Bayern Deutscher Berufsausbilder (BDBA e.V. und BAV Bayern e.V.) und begleitet als Mentorin Frauen auf ihrem Weg in die Professur bzw. auf der beruflichen Karriereleiter in Zeiten von Krise und Wandel.



Foto: privat

■ **Prof. Dr. Claus W. Gerberich** ist Unternehmer und Investor. Studium Maschinenbau und Betriebswirtschaft (KIT Karlsruhe, Universität Mannheim, MIT Cambridge, USA). 20 Jahre Tätigkeit in Vorstandspositionen bei internationalen Unternehmen und geschäftsführender Gesellschafter des familieneigenen Maschinenbauunternehmens. Er ist als Professor an internationalen Hochschulen und Universitäten tätig und kann auf zahlreiche Publikationen verweisen. Weitere Funktionen: Verwaltungsrat in mehreren mittelständischen Unternehmen, Tätigkeit im Präsidium eines europäischen Verbandes von Familienunternehmen.



Foto: TAE

■ **Christoph Schultz** ist von Haus aus Gymnasiallehrer und leitete über 15 Jahre die Medizinisch Technische Akademie Esslingen (MTAE), eine private berufliche Ersatzschule, die staatlich geprüfte Technikerinnen und Techniker der Fachrichtung Medizintechnik sowie Technologen und Analytiker (MTA) der Fachrichtungen Radiologie und Laborgerätemedizin ausbildet. Ebenso lange nutzte er diese Expertise zur Organisation und Konzeption des Geschäftsfelds Medizintechnik und Gesundheitswesen der Technischen Akademie Esslingen e.V. (TAE). Außerdem ist er QM-Beauftragter und Beauftragter für Förderprojekte an der TAE.

Unter Komplexitätsmanagement ist keinesfalls eine reine Vermeidung oder Reduzierung der Variantenvielfalt zu verstehen. Vielmehr muss der Sanitätsfachhandel versuchen, die Kundenzentrierung durch geschickte Gestaltung der betrieblichen Prozesse und der Kommunikationspolitik möglichst optimal auf die Bedürfnisse der Zielgruppe auszurichten. Die Modularisierung von (Medizin-)Produkten und Serviceleistungen ist ein interessanter und erfolgversprechender Weg.

Für eine sektorenübergreifende, ganzheitliche Hilfsmittelversorgung sind di-

gitale Lösungen unabdingbar. Gleichzeitig werden Fachkräfte aus anderen Wirtschaftszweigen erforderlich und bereichern die jeweilige Organisation – es entstehen synergetische und marketingtechnische Effekte.

i Korrespondenzautor

Michael P. Heide, M.A.

E-Mail: michael.heide@tae.de

Literaturverzeichnis auf Wunsch erhältlich.

Glossar

- Die Conjoint-Analyse (CA) ist ein statistisches Verfahren zur Bestimmung des wahrgenommenen (Kunden-)Nutzens bestimmter Merkmale, beispielsweise von Produkten und Dienstleistungen.
- Quality Function Deployment (QFD) ist eine Methode der Produkt- und Dienstleistungsplanung, bei der Kundenanforderungen unmittelbar in Lösungen einfließen. QFD bezieht alle Unternehmensbereiche in die Qualitätsverantwortung mit ein.