



Erfolgreicher Turnaround bei marktführendem Leistungsabrechner im Gesundheitswesen Gefährdetes Unternehmen macht wieder Gewinn

Die Entwicklung beinahe verschlafen: Auch im Gesundheitswesen legen alle Beteiligten – hier die Leistungserbringer und die Krankenkassen als Kostenträger – Wert auf schnelle und korrekte Abrechnung. Als einer der führenden Abrechner für Heilberufe steht unser Klient an der Schnittstelle zwischen diesen beiden Gruppen und bietet vielfältigen Service.

Aufgrund umfangreicher gesetzlicher Änderungen Mitte 2001, auf die nicht schnell genug reagiert wird, gerät das Unternehmen in eine Schieflage: Drastisch steigende Durchlaufzeiten bei Rezeptverarbeitung und Rechnungsstellung gegenüber den Kassen, wenig Planungsvorlauf bei notwendigen Änderungen der wertschöpfenden Prozesse, ein komplexes Gebührensystem und die unzureichende Margenstruktur sind Ursachen für eine große Finanzierungslücke. Die Situation ist alarmierend: Das Eigenkapital von 1,1 Mio. € ist aufgebraucht, das Unternehmen weist im Februar 2002 einen operativen Verlust von mehr als 3,3 Mio. € aus. Der Bedarf an Fremdkapital ist von ca. 70 Mio. € auf durchschnittlich 123 Mio. € gestiegen.

Kurz vor 12 für die Neuordnung: Die Gesellschafter beauftragen die Concentro im April 2002 mit der Ist-Analyse. Parallel werden erste Sofortmaßnahmen eingeleitet, vor allem in der Buchhaltung und bei den komplexen Prozessen der Belegverarbeitung. Die Ergebnisse der Analyse sind ernüchternd: Das Fremdkapital stieg in den letzten Jahren – vor allem wegen Bearbeitungsrückständen – überproportional an und wird zum Ende des Wirtschaftsjahres zu einem negativen Ergebnis von voraussichtlich etwa -4 Mio. € führen.

Die Concentro erarbeitet einen Maßnahmenkatalog, mit dem das Fremdkapital zum Spätsommer auf 85 Mio. € und im folgenden Geschäftsjahr auf 65 Mio. € gesenkt werden kann. Ab dem zweiten Quartal des Wirtschaftsjahres 2002/03 soll das Unternehmen zurück in der Gewinnzone sein.

In 30 Sekunden

Ein marktführender Abrechnungsdienstleister im Gesundheitswesen ist akut gefährdet: zu spät auf neue Gesetze reagiert, Bearbeitungsstau bei der Belegverarbeitung, Eigenkapital aufgebraucht, Verluste. Die Concentro übernimmt wesentliche Aufgaben beim Interimsmanagement, leitet Sofortmaßnahmen ein und unterstützt beim Verkauf des Unternehmens. Sechs Monate später ist das Unternehmen gerettet und macht wieder Gewinne. Jetzt berät die Concentro bei der Neuausrichtung.

Restrukturierung und frisches Kapital: Anschließend entwickelt die Concentro ein detailliertes Restrukturierungskonzept. Sie gründet und steuert gemischte Projektgruppen und setzt Maßnahmen in den Bereichen Gebühren, Personal, Buchhaltung und Qualitätsmanagement um.

Unter anderem werden

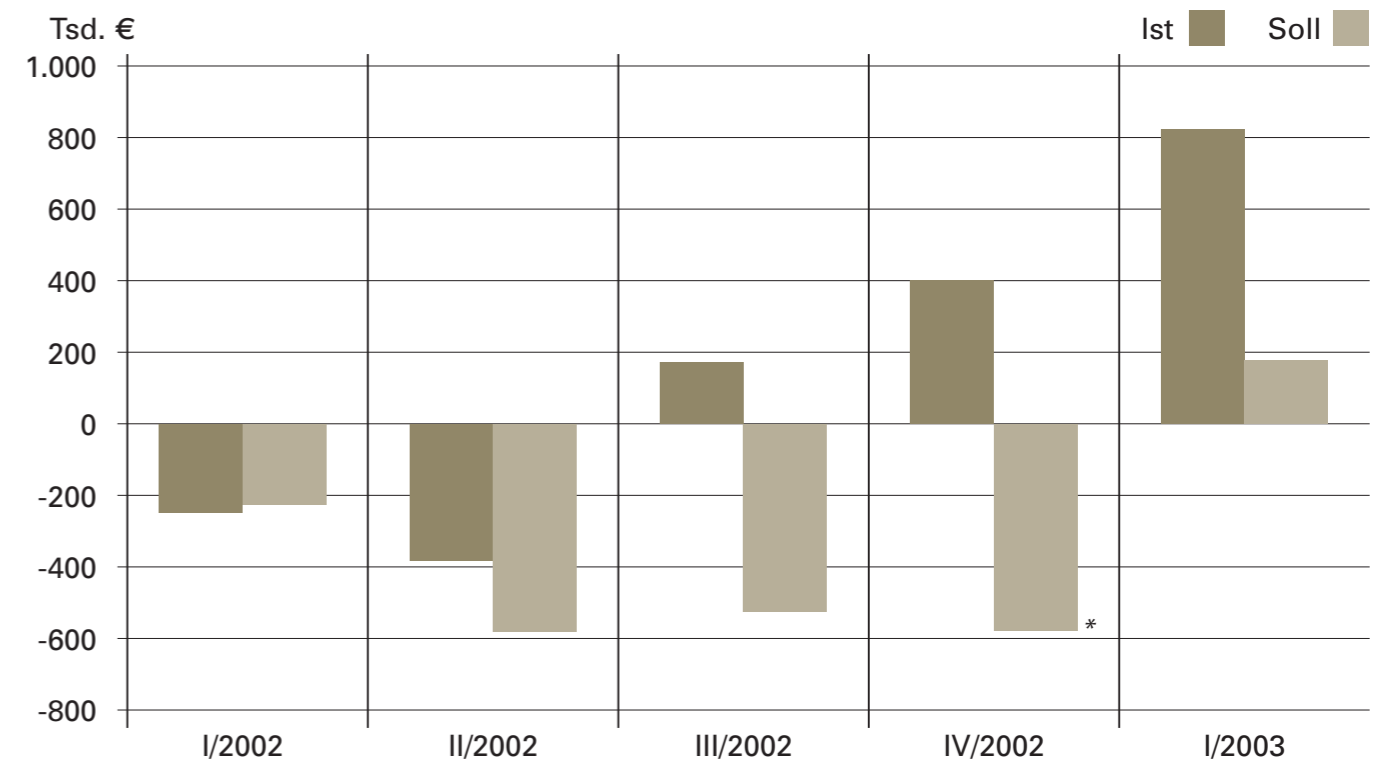
- >> Personalanpassungen vorgenommen
- >> Preisspielräume ausgelotet und Preiserhöhungen durchgesetzt
- >> Produktionsprozesse und Durchlaufzeiten verbessert
- >> Qualitätsmanagementsysteme implementiert
- >> Sachkosten optimiert
- >> Überstunden in Produktion und Buchhaltung abgebaut
- >> der Fremdkapitalbedarf gesenkt.

Die Maßnahmen führen zu einer Ergebnisverbesserung von ca. 7,5 Mio. € p.a.

Daneben bemüht sich die Concentro um einen strategischen Partner zur Stabilisierung des Eigenkapitals. Sie führt die Unternehmensbewertung durch, unterstützt in der Due Diligence und führt die Verkaufsverhandlungen: Das Unternehmen wird im Spätsommer 2002 erfolgreich veräußert.

Interimsmanagement: Die Unternehmenskrise hat auch zu Problemen im Verhältnis zwischen Gesellschaftern und Unternehmensleitung geführt. Anfang Oktober 2002 wird die Geschäftsleitung freigesetzt, und die Concentro übernimmt wesentliche Aufgaben beim Interimsmanagement. Ein Partner der Concentro steuert die weitere Umsetzung aller eingeleiteten Maßnahmen und unterstützt bei Suche, Auswahl und Einarbeitung der neuen Geschäftsleitung, die im Frühjahr 2003 die Arbeit aufnimmt. Außerdem wird eine neue Führungsstruktur mit kaufmännischer Leitung etabliert, und die Geschäftsbereiche werden durch die Aufteilung in die beiden Sparten Marketing/Vertrieb und Produktion/kaufmännischer Bereich/EDV neu organisiert.

Krise bewältigt, Blick nach vorn: Schon nach wenigen Monaten hat sich die Situation des Unternehmens deutlich stabilisiert. Durch die Aufnahme des neuen Gesellschafters konnte die Unterbilanz beseitigt, durch Kosteneinsparungen und die Einführung einer zweistufigen Gebührenerhöhung das Unternehmensergebnis deutlich verbessert werden. Die Rückstände bei Auftragsbearbeitung und Buchhaltung sind vollständig abgebaut. Darüber hinaus stellen die eingeleiteten Maßnahmen die Zukunftsfähigkeit in den Bereichen Produktion, Buchhaltung und Qualität sicher. Der Fremdkapitalbedarf ist deutlich reduziert und liegt aktuell bei 60 Mio. €. Bereits im Oktober vergangenen Jahres wies das Unternehmen auf Monatsbasis wieder ein positives operatives Ergebnis aus:



Das operative Ergebnis ist bereits kurz nach Projektbeginn deutlich besser als geplant.

*Inkl. Weihnachtsgeld.

David siegt – wie spezialisierte Beratungsunternehmen die Goliaths überholen

Jetzt erleben die Berater, was sie viele Jahre nur von ihren Kunden kannten: einen stagnierenden Markt, deutliche Umsatzrückgänge, Preisdruck, zunehmenden Wettbewerb. Die Anforderungen der Kunden steigen, die Berater müssen sich messen lassen und nachhaltige Kundenzufriedenheit unter Beweis stellen.

Wer wird den Ausleseprozess am ehesten gewinnen: die bekannten, weltweit agierenden Großberater oder die kleineren, hoch spezialisierten „Beratungsboutiquen“? Das fragt Prof. Dietmar Fink von der Fachhochschule Bonn-Rhein-Sieg in seiner Studie zu Auswahlkriterien und Reputation von Unternehmensberatern. Noch vor wenigen Jahren wäre die Antwort klar ausgefallen: McKinsey, Boston Consulting und andere große Berater konnten über Jahre Zuwächse von über 20% p. a. verzeichnen. Wie viele mittelständisch geprägte Branchen war auch der Beratermarkt beherrscht von zunehmender Konzentration und immer größer werdenden Marktteilnehmern. Doch spielen Größe und internationale Ausrichtung bei den genannten Kriterien für die Auswahl eines Beratungsunternehmens kaum eine Rolle. Das ist die wesentliche Erkenntnis der Befragung von 140 Vorständen und Geschäftsführern unterschiedlicher Branchen und Unternehmensgrößen.

Auf den vorderen Plätzen landen stattdessen

- >> Umsetzung der Problemlösung
- >> Kommunikationsfähigkeit
- >> Alter und Erfahrung der Berater
- >> Teamfähigkeit
- >> Know-how-Vermittlung.

Doch gerade bei diesen Kriterien liegen die Großen weit abgeschlagen hinten. Dies gilt auch für das Kosten-Nutzen-Verhältnis: Nur 50% der befragten Führungskräfte sind mit den Ergebnissen zufrieden oder sehr zufrieden, darunter sind weit überproportional Kunden von kleineren Beratungshäusern. So liegt es auch nahe, dass diese vor allem bei wichtigen Projekten wie Prozessmanagement, Restrukturierung und Krisenbewältigung beauftragt werden, bei denen die konkrete Umsetzung im Vordergrund steht.

Auch auf den ersten Blick weniger relevante Parameter wie „ethisches Verhalten“ erfüllen die kleineren Berater deutlich besser als die großen. „Wir gehen anders um mit unseren Kunden“, meint ein befragtes Beratungsunternehmen: Sprache des Kunden statt Beraterdeutsch, Vermittlung von Know-how statt intellektuelle Arroganz, Umsetzung statt theoretischer Hochglanz, professionelle Erfahrung und Bodenständigkeit statt wissenschaftlich abstrakte Modelle. Diese Kriterien entscheiden zukünftig bei der Auftragsvergabe.

Dr. Stefan Hamm, Partner

Details zur Studie erhalten Sie vom Institute of Management and Consulting Sciences der Fachhochschule Bonn-Rhein-Sieg unter studie@managementconsulting.de

>> Concentro Berlin
Joachimstaler Straße 15
10719 Berlin
T +49-30-886143-80
F +49-30-886143-81
berlin@concentro.de

>> Concentro München
Kaulbachstraße 36
80539 München
T +49-89-388497-0
F +49-89-388497-50
muenchen@concentro.de

>> Concentro Nürnberg
Neumeyerstraße 48
90411 Nürnberg
T +49-911-59724-7700
F +49-911-59724-7711
nuernberg@concentro.de

Report_10

Concentro Management ist eine unabhängige Beratungsgesellschaft für den Mittelstand. Flexibler als die Großen und dabei umsetzungs- und erfolgsorientiert, erfahren, international tätig, persönlich.

Anspruch von Concentro Management ist es, in unseren Kernbereichen die unterschiedlichen Facetten einer individuellen Beratungsleistung aus einer Hand zu bieten. Dies gelingt durch ein Portfolio erprobter Tools und vermeidet damit Zeit- und Reibungsverluste, wo es auf gut abgestimmte und rasch wirksame Aktivitäten zur richtigen Zeit ankommt.

Unser Fokus liegt auf Restrukturierungs- und M&A-Dienstleistungen für Unternehmen, Banken und Private Equity. Wir agieren regelmäßig in unternehmerischen Sondersituationen, aber auch präventiv, immer unter hohem Erfolgsdruck. Dabei wird jedes Projekt von einem Concentro Partner geführt. Auch das trägt zur Kontinuität bei und garantiert die rasche Erarbeitung von Lösungen, die zeitnah umzusetzen und in ihrer Wirkung nachhaltig sind.



**>> Innenseiten:
Leistungsabrechner für
Heilberufe existenzgefährdet**

Lesen Sie ein Beispiel aus der Praxis: was wir tun, wie wir es tun, was wir auch für Sie tun können.



>> Editorial

Werte Leserin, werter Leser,

als Spezialisten für Restrukturierungs- und M&A-Dienstleistungen sind wir in besonderer Weise dem Erfolg unserer Klienten verpflichtet. Es freut uns, Ihnen mit diesem Report einen weiteren Einblick in unsere Arbeit geben zu können.

Heute stellen wir Ihnen die erfolgreiche Restrukturierung eines stark insolvenzgefährdeten Unternehmens vor. Die Concentro übernahm das Interimsmanagement und unterstützte den Auftraggeber erfolgreich bei der Suche nach einem strategischen Partner. Auch diesen Kampf gegen die Zeit konnten wir gemeinsam mit unserem Kunden gewinnen.

Mark Walther, Partner