

Interim Management Referenzprojekt: Fit-for-the-Future Medizinische Dienstleistung (12 Monate)

Branche: Medizinische Dienstleistung (Großlabor)

Linienfunktion: Bevollmächtigter der Geschäftsführung, Interim COO und CFO

Sonderthemen: Organisationsentwicklung, Change, Restrukturierung

Tags: COO – CFO - Profitabilität

Auftraggeber und Einsatzort

Auftraggeber für das Interim Mandat als COO und CFO sowie als Bevollmächtigter der Geschäftsführung war ein Medizinisches Versorgungszentrum (MVZ) in Nordrhein-Westfalen mit 1.000 Mitarbeitern. Das MVZ erbringt Labordienstleistungen und prüft im Durchschnitt 25.000 Blutproben und Proben anderer Körpersekrete am Tag (38.000 an Spitzentagen).

Aufgabenstellung

Das MVZ erfuhr zwei Jahre vor dem Projekt einen Eigentümerwechsel. Dem Eigentümerwechsel folgte ein Managementwechsel Ende 2015 und ein Standortwechsel zu Beginn 2016 mit einem parallelen Systemversionswechsel. Der Interim Manager wurde damit beauftragt, die komplette Firmenstruktur zu untersuchen und anzupassen. Die besondere Herausforderung bestand darin, dass nur medizinisches Personal im Management des MVZ im Einsatz war, dem wesentliche kaufmännische Kenntnisse fehlten. Das MVZ war zu Projektbeginn leicht defizitär. Der Interim Manager entwickelte ein Restrukturierungskonzept, das er in drei Blöcke unterteilte: Sofortmaßnahmen, Transition-Elemente und ein Fit-for-the-future Paket.

Vorgehensweise und Projektverlauf

Sofortmaßnahmen: Anpassung des Reporting - Wiederherstellung der Profitabilität

Die Sofortmaßnahmen beinhalteten den Abschluss des Umzugs und des Systemversionswechsels, die Anpassung des Reporting an die Erfordernisse des neuen Eigentümers und einige kaufmännische Maßnahmen zur Wiederherstellung der Profitabilität. Unter anderem zählten zu den Sofortmaßnahmen:

- Erstellung eines Arbeitssicherheitskonzeptes, Entwicklung von Notfallplänen
- Regelung Gebäudemanagement und Anstellung des Haustechnikers
- Anpassung der Prozesse im Berichtswesen an die realen Bedürfnisse
- Einrichtung eines Projektmanagement Büros (PMO)
- Beseitigung der wichtigsten IT Defizite, Entwicklung einer Basis-Strategie
- Überprüfung der Abrechnungsziffern und Anlegen neuer Ziffern
- Überprüfung der Lagerhaltung und Logistik hinsichtlich Working Capital
- GuV-Rechnung für jedes Krankenhausprojekt erstellen

Transitionselemente zur Stabilisierung und Neuausrichtung

Um das MVZ nach den wesentlichen Einschnitten (neuer Eigentümer, neues Management, neuer Standort und neue Systemversion) zu stabilisieren und auszurichten, hat der Interim Manager eine Reihe von sogenannten Transition-Elementen definiert, erarbeitet und umgesetzt. Dazu zählten unter anderem:

- Strategie Workshop, Kommunikation der Ergebnisse an alle Mitarbeiter
- Schaffung der benötigten Strukturen, Prozesse und Systeme
- Vielfältige Änderungen in den Buchhaltungs- und Einkaufsprozessen

- SAP Einführung (externes Hosting, daher nur Template Anpassungen)
- Überprüfung der Outsourcing Verträge mit den Krankenhäusern
- Einführung und Training von Compliance Richtlinien
- Organisationsentwicklung, 100 MA zur Leistungserbringung eingestellt
- Akquisition einer 100% Tochterfirma zur Reduktion der Komplexität
- Reorganisation des größten Labors außerhalb des Standortes
- Überprüfung der Laborprozesse und Anpassung wo erforderlich
- Ersetzung von zwei wichtigen Managern
- Anstellung neuer Manager inkl. eines professionellen Projektmanagers
- Ein- und Durchführung einer Mittelfristplanung (5 Jahre)
- Digitalisierung der Auftragserfassung und der Befundübermittlung (App)
- Microsoft und Oracle Lizenzaudit und Lizenzerneuerungen
- Organisation des Vertriebes hinsichtlich neuer Angebote
- Qualitätsmanagement Review
- Einführung eines Customer Care Programms und eines CRM Systems

Fit-for-the-future Programm: von Führungskräfte-Training bis Automatisierung

Nach Abschluss der Stabilisierungsphase hat der Interim Manager dann ein Fit-for-the-future Programm entwickelt, um eine solide Basis für die Fortsetzung der erfolgreichen Unternehmensgeschichte zu erstellen. Dieses Programm beinhaltet unter anderem:

- Führungskräfte-Training und Management-Entwicklungsprogramm
- Einstellung eines CFO für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess
- Anpassung der Controlling Prozesse basierend auf SAP
- Einführung eines Produktmanagements
- Entwicklung einer langfristigen IT Strategie
- IT Transformationsprogramm inkl. IT Sicherheit und Systemintegration
- Einführung eines Gesundheitsmanagement Programms
- Nachverhandlungen der verlustbringenden Krankenhausverträge
- Personalentwicklung auf Basis von Skill-Matrizen
- Change-Management Programm zur Unterstützung des Kulturwandels
- Implementierung einer Corporate Governance und Compliance Checks
- Weitere Komplexitätsreduktion durch weitere Prozessautomatisierung

Profitabilität und Umsatzwachstum erreicht

Das MVZ war nach 6 Monaten wieder profitabel und konnte aufgrund der Einführung neuer Abrechnungsziffern eine Reihe von zusätzlichen Tests abrechnen, sodass der Umsatz in 2016 wuchs. Insgesamt ist das Unternehmen nun fit für die Zukunft aufgestellt. Das Management ist auf künftige Herausforderungen gut vorbereitet und mit den relevanten Methoden vertraut.

Über den Interim Manager

Der Diplom-Kaufmann mit MBA ist seit 2006 als freiberuflicher Interim Managerin tätig. Zuvor war er CEO in internationalen Konzerntöchtern, die sich nach einer Fusion bzw. nach einem Spin-off in Veränderungsprozessen befanden.

Der Interim Manager versteht sich als Veränderungsmanager. Wertgeschätzt als Coach und Mentor setzt er Veränderungen sehr zügig und erfolgreich um. Ob CEO, Chief Operations Officer (COO) oder Generalist im oberen Management (CXO): Er kennt das breite Spektrum modernen und agilen Managements.

Der Digitalisierungsexperte bezeichnet sich auch als Fit-für-die-Zukunft-Coach mit den Schwerpunkten Business Development, Organisationsentwicklung und Projektmanagement. In vielen Changemanagement-Projekten hat er Strukturen, Prozesse, Systeme, Tools und Vertrieb erfolgreich entwickelt. Neben Deutschland ist der Interim Manager auch in der Schweiz, Österreich, Zentral- und Osteuropa inkl. Ukraine sowie den USA tätig.

Der Interim Manager ist authentisch, arbeitet ergebnisorientiert und mit höchster Professionalität sowie innovativem Know-how. Auftraggeber und Mitarbeiter in den Unternehmen schätzen ihn als kompetenten Ansprechpartner.