

Aus der Defensive kommen

Die EU-Klage gegen Deutschland wegen der Vergabep Praxis läuft. Siegt Brüssel wird die Sicherung der Marktposition schwieriger. Wer vorbereitet sein will, sollte seine Strategie jetzt überdenken.

Text: Attila Nagy und Jan Lang

Der Markt ist im Umbruch. Die Investitionen sind gering, die Geschäftsmodelle im öffentlichen Rettungsdienst meist gut abschätzbar. Deshalb können in kurzer Zeit viele Anbieter neu in den Markt eintreten. Je nach Gesetzeslage und Wettbewerbsposition müssen Anbieter individuelle Strategien erarbeiten, um zu den Gewinnern der Entwicklung zu gehören. Der Markt in Deutschland ist deutlich segmentiert und heterogen. Abhängig von der Landesgesetzgebung lassen sich zwei Rechtsgrundlagen für den öffentlichen Rettungsdienst unterscheiden. In den nördlichen Bundesländern ist das Submissions-, in den südlichen das Konzessionsmodell vorherrschend. Beim Submissionsmodell sind Ausschreibungen erlaubt. Sie wirbeln Strukturen des öffentlichen Rettungsdienstes durcheinander. Im Konzessionsmodell sind Rettungsdienste dagegen von Ausschreibungen bisher kaum betroffen.

Das eigenwirtschaftliche Segment expandiert seit Jahren und profitiert von zunehmenden Liberalisierungstendenzen, die sowohl seitens der Träger als auch der Kostenträger zunehmend forciert oder nicht mehr verhindert werden können. Zudem bekommen innerhalb der Produktgruppen Notfallrettung und Krankentransport Nischen wie Intensiv- oder Adipositas-Transporte eigene Profile. Besonders nicht-zeitkritische Segmente sind zunehmend dem Wettbewerb ausgesetzt. Nachfrager fordern differenzierte Angebote für unterschiedliche Transportbedürfnisse.

Die Strategien hängt von Rahmenbedingungen, Marktdynamik und der eigenen Marktposition ab. Anbieter mit hohem Marktanteil müssen eher eine defensive, bisher wenig oder nicht beteiligte Anbieter eine aggressive Strategie wählen. Defensive Strategien bestehen meist in der Erhöhung der Marktzutrittsbarrieren. Eine Alternative besteht in Nischenstrategien.

Das Instrument und die Stoßrichtung hängen von eigenen Möglichkeiten und Ressourcen, aber auch davon ab, welche Abhängigkeiten von den Marktpartnern und den eigenen verbandlichen Rahmenbedingungen und Strukturen bestehen. Kleinere Organisationen mit geringen Abhängigkeitsgraden sind eher in der Lage, offensive Strategien zu fahren, da sie weniger Rücksicht nehmen müssen. Große Organisationen mit starker Verflechtungen müssen oft Rücksicht auf Gegenreaktionen nehmen.

Eine Herausforderung für Hilfsorganisationen ist die Unterscheidung zwischen Konfrontations- und Kooperationsstrategien. Der Träger ist teilweise zugleich Konkurrent. Etwa bei Berufsfeuerwehren in nördlichen und westlichen Bundesländern, die Entscheider sind, wie der Rettungsdienst zu organisieren ist. Zugleich sind sie Leistungserbringer und refinanzieren sich zum Teil über den Rettungsdienst. Alle Hilfsorganisationen haben zudem das Interesse, Private einzuschränken, zugleich aber Marktanteile untereinander abzunehmen. Nachfolgend werden Strategien beschrieben, die bundesweit auch zu beobachten sind.

Defensive Strategien

- **Strukturelle Maßnahmen zur Verbesserung der Kosten.** Dies sollte für alle Leistungserbringer – unabhängig von aktueller und potenzieller Bedrohung durch Wettbewerber – selbstverständlich sein. Maßnahmen sind Sicherung eines effizienten Personaleinsatzes, Schaffung wirtschaftlicher Betriebsgrößen und Anwendung wettbewerbsorientierter Vergütungsstrukturen.
- **Verhinderung von Ausschreibungen.** Die meisten Träger in den Submissionsländern haben ebenso wenig wie etablierte Anbieter Interesse an Ausschreibungen. Die



Fotos: rosenbaum nagy

Unternehmensberater Attila Nagy und Jan Lang: Oft fehlt es an konsequent wettbewerbsorientiertem Verhalten beim Auspielen der Stärken

jüngsten Erfahrungen mit der Widersprüchlichkeit von Ausschreibungen lassen am Sinn zweifeln. Da die Rechtslage noch nicht eindeutig ist, ist die Vermeidung von Ausschreibungen eine Defensivstrategie. Das entscheidende Instrument: Intensive Überzeugungsarbeit.

- **Sicherstellung von ausgewogenen Ausschreibungskriterien.** Ausschreibungen, die sich nur an den Kosten der Kernleistung orientieren, sind für langjährig Mitwirkende aufgrund gewachsener Kostenstrukturen oft aussichtslos. Zudem umfassen sie häufig nicht angemessen den sogenannten erweiterten Rettungsdienst oder Qualitätskriterien. Es gilt, die ausschreibende Stelle davon zu überzeugen, auch die Aspekte zu gewichten. In den Bereichen haben leistungsfähige Hilfsorganisationen einen Wettbewerbsvorteil.
- **Betriebsübergang.** Ausschreibungen, die einen Betriebsübergang beinhalten, stellen tendenziell eine geringere Gefährdung bestehender Anbieter dar als Rahmenbedingungen, bei denen die Kostenkalkulationen keinen Bezug zur Kostensituation der Anbieter haben.
- **Kooperationsstrategien.** Durch die Bildung von Arbeitsgemeinschaften, Zweckverbänden oder gemeinsamen Gesellschaften wird die eigene Verhandlungsposition verbessert und die Anzahl der Alternativen eingeschränkt. Teilweise sind die Vertragspartner unmittelbar beteiligt an den Gebilden. Die Strategien sichern zwar den Status quo, zugleich schneiden sie die Partner aber von der individuellen Marktbearbeitung ab.

Offensive Strategien

- **Einklagen in den Rettungsdienst.** Ziel der Klagen kann zum Beispiel die Erteilung von Genehmigungen in einem abgeschotteten Markt sein.
- **Lobbyarbeit für eine größere Marktöffnung.** Die Lobbyarbeit kann auf Bundes-, Landes- oder Lokalebene sinnvoll sein. Interveniert werden kann zum Beispiel beim SGB V, den Landesrettungsdienstgesetzen oder Entscheidungen für eine Ausschreibung der Krankentransporte. Umgekehrt bestehen Gründe für den Strukturert, für den Etablierte werben müssen. Die Lage ist uneinheitlich. Private Anbieter, Hilfsorganisationen und kommunale Leistungserbringer vertreten ihre Interessen.
- **Exklusive Dienstleistungen anbieten.** Neben der Intensivierung von Marketing und Vertrieb bestehen Expansionsmöglichkeiten durch die Entwicklung besonderer Dienstleistungen. Eine Chance ist die Etablierung des Entlassungsmanagements für Krankenhäuser als Komplexdienstleister, der nicht nur den qualifizierten Krankentransport, sondern auch sonstige Fahrdienste oder andere Dienste umfasst. Exklusivpartner wird, wer eine besondere Dienstleistungsqualität erreicht.

- **Aggressive Preisstrategien.** Der vorangegangene Punkt kann besonders im eigenwirtschaftlichen Rettungsdienst bzw. beim liberalisierten Krankentransport durch aggressive Preisstrategien ergänzt werden. Die Strategie kann auch bei Ausschreibungen angewendet werden.
- **Nischenstrategien und strategische Kooperationen.** Spezialisierung erschließt Nischen. Die Nische kann zum Beispiel durch die Kerndienstleistung oder strategische Kooperationen bearbeitet werden. Kerndienstleistungen sind zum Beispiel Intensiv- und Schwerlasttransporte. Verträge der integrierten Versorgung können strategische Kooperationen aufbauen.
- **Auspielen von Wettbewerbsvorteilen bei Ausschreibungen.** Hierzu gehört unter anderem die Entwicklung wettbewerbsfähiger Kostenstrukturen im Verbund mit ergänzenden Qualitätsmerkmalen wie zum Beispiel Leistungsfähigkeit im erweiterten Rettungsdienst und gegebenenfalls Katastrophenschutz. Relevant ist die Strategie nur bei Ausschreibungen.
- **Vorwärtsstrategien.** Hilfsorganisationen haben häufig gewachsene Kostenstrukturen, die oft arbeitsrechtlich an bestehenden Vereinen oder Gesellschaften verhaftet sind und so auch für neue Mitarbeiter gelten. Besonders gilt das für Tarife und Zusatzversorgungssysteme. Helfen kann die Gründung einer GmbH mit neuem Vergütungssystem und ohne Anschluss an das Zusatzversorgungssystem. In Summe kann das bis zu 20-25 Prozent Gesamtkosteneinsparung bringen. Die alten Mitarbeiter bleiben im alten Verein, die Kosten unverändert. Durch die neue Struktur können Aufträge günstiger erbracht und so auch ein Gesamtangebot im Durchschnitt günstiger werden kann.
- **Aufbau weiterer Standbeine.** Grundsätzlich empfehlen sich neben dem klassischen Rettungsdienst Standbeine in verwandten Geschäftsfeldern. So kann zum Beispiel die Beschaffung eigenwirtschaftlicher Lizenzen die lokalen Referenzen stärken oder die Verhandlungsposition verbessern.

Service

- Autoren:** Attila Nagy ist geschäftsführender Partner der Unternehmensberatung Rosenbaum Nagy in Köln.
nagy@rosenbaum-nagy.de
- Kontakt:** Jan Lang ist Berater bei Rosenbaum Nagy in Köln.
lang@rosenbaum-nagy.de