



## WACHSTUM

# Laborärztliche Dienstleistungen: Interview mit Dr. Dr. Wagner

*Herr Dr. Dr. Helmut Wagner hat gemeinsam mit Herrn Dr. Dr. Stibbe und Partnern den Laborverbund Wagner-Stibbe aufgebaut, der zu den deutschen Marktführern in der Erbringung laborärztlicher Dienstleistungen gehört. Es ist dem Verbund gelungen, ärztliche Spezialkompetenz mit wirtschaftlich orientierten Managementgrundsätzen zu vereinbaren.*

*Über die Kernregion Niedersachsen hinaus kann inzwischen auf ein deutschlandweites Netzwerk von Standorten mit über 400 Mitarbeitern zurückgegriffen werden. Das künftige Augenmerk richtet sich nun auf die Erschließung des europäischen Marktes.*

*Seit Oktober 2006 ist die hahn,consultants gmbh beratend für das Unternehmen tätig, um seine Strukturen auf weiteres Wachstum auszurichten.*

**h,c: Wie würden Sie die Situation charakterisieren, als Sie Mitte 2006 zur hahn,consultants gmbh Kontakt aufnahmen?**

**Dr. Dr. Wagner:** Der Markt für laborärztliche Dienstleistungen befindet sich seit einigen Jahren in einer starken Konsolidierungsphase. Die Liberalisierung rechtlicher Rahmenbedingungen ermöglicht seit kurzer Zeit die zunehmende Ausrichtung von vorher ärztlich-partnerschaftlich und kleinräumig fokussierten Unternehmen auf heute stärker betriebswirtschaftlich ausgerichtete Einheiten inklusive der damit verbundenen Größenvorteile. Diesem Veränderungsdruck entsprechend hat unser Unternehmensverbund ein rasantes Wachstum hinter sich gebracht.



Die zentrale Aufgabe bestand vor diesem Hintergrund darin, Strukturen zu schaffen und zu festigen sowie auf der zweiten Führungsebene die Managementkompetenz in der Organisation zu fördern. War der Unternehmensverbund zunächst sehr stark von Einzelpersonen abhängig, galt es nun, die vorhandenen Kompetenzen im Kreis der Führungskräfte gezielt zu identifizieren und weiterzuentwickeln.

Nur mit solchen Strukturen wird auch die konsequente Weiterentwicklung des Unternehmensverbundes hin zu einem international agierenden Unternehmen möglich sein. Daher war es mir wichtig, eine externe Beratung zu involvieren, die einerseits die im Mittelstand üblichen – auf wenige handelnde Personen zugeschnittenen – Entscheidungsstrukturen kennt und andererseits ein ganzheitliches Konzept vorlegen kann, mit dem von Anfang an klar wird, wie die verschiedenen Schritte terminiert sind und welche Ergebnisse zu erwarten sind.

**h,c: Wie sah das konkrete Vorgehen bei Wagner-Stibbe aus?**

**Dr. Dr. Wagner:** Überzeugend war für mich, dass vor Beginn der Arbeiten ein Gesamtvorgehensplan vorlag, dessen Inhalte von Anfang an klar umrissen waren. Der erste Schritt in diesem Gesamtverfahren – die erste Phase – beinhaltete die

Erstellung eines ganzheitlichen Unternehmenskonzepts. Hierzu wurden alle Standortleiter zu Workshops versammelt, die von hahn,consultants moderiert wurden, um gemeinsam eine ‚Roadmap‘ für die Strategie des Unternehmensverbundes abzuleiten.

Bei diesem Vorgehen habe ich insbesondere den Vorteil darin gesehen, alle Führungskräfte auf ein Ziel auszurichten und ihnen in Ergänzung zu den weitreichenden Erfahrungen aus dem Tagesgeschäft eine neue Sicht auf die Ziele der Unternehmensgruppe zu ermöglichen.

Dabei zeigte sich ein gutes Zusammenspiel aus der Bereitstellung einer effizienten Methodik zur pragmatischen Herausarbeitung der zentralen Erkenntnisse und Zielsetzungen durch hahn,consultants und der inhaltlichen Bereitstellung des Wissens über die Spezifika des Labormarktes durch die Führungskräfte des Unternehmensverbundes.

Die wichtigsten Maßnahmen aus den Workshops „Strategie-Markt“ und „Leistungserstellung“ wurden dann aggregierten Zielsetzungen zugeordnet – und somit als zentrale Erfolgsfaktoren der Wachstumsstrategie definiert. Dies diente unter anderem auch den Vorbereitungen zur Festigung der finanziellen Basis des zukünftigen Wachstums.

**h,c: Und wie wurde sichergestellt, dass diese Maßnahmen mit ihren wesentlichen Veränderungen für das Unternehmen auch umgesetzt wurden?**

**Dr. Dr. Wagner:** Nachdem die zentralen Erfolgsfaktoren für die Wachstumsstrategie benannt waren, wurde diese im Kreise der Führungskräfte priorisiert und an Projektteams zur Bearbeitung übergeben. In einheitlichen Projektmanagementstrukturen, die im Grundgerüst vorgegeben waren und dann auf die spezifischen Bedingungen des Unternehmens angepasst werden konnten, wurden die Themen inhaltlich durch unsere Führungskräfte erarbeitet, Entscheidungsvorlagen an die Geschäftsführung zurückgespielt und die Ergebnisse dann transparent an alle Führungskräfte kommuniziert.

Aufgrund der räumlichen Trennung vieler Unternehmenseinheiten in unserem Unternehmensverbund war es gut, eine allgemein zugängliche Dokumentation der Projektmanagementarbeit in unserem EDV-System zu gewährleisten.

**h,c: Welche kritischen Punkte können Sie nennen?**

**Dr. Dr. Wagner:** Von Anfang an war klar, dass der Zeitplan äußerst knapp bemessen war. Aufgrund der starken Einbindung der Managementebene in das operative Geschäft gab es Verzögerungen, die den Prozess verlangsamt haben. Hier war es jedoch notwendig, das Tagesgeschäft gegenüber der Entwicklung der Veränderungsorganisation höher zu priorisieren.

**h,c: Sie nannten als Zielsetzung die Schaffung von Strukturen für Ihren Unternehmensverbund. Bezüglich der inhaltlichen Bearbeitung wichtiger Erfolgsfaktoren haben Sie Projektmanagementstrukturen beschrieben. Wie sieht es mit der Schaffung von Strukturen im Organisations- und Personalbereich aus?**

**Dr. Dr. Wagner:** Auch hier musste zunächst auf das sich stark verändernde Marktumfeld reagiert werden. Indem auf Geschäftsführungsebene zunächst das Geschäftsmodell neu definiert wurde, lag eine Basis für die weitere Verbesserung der Organisations- und Personalentwicklungsstrukturen vor.

Heute haben wir ein konkretes Konzept, nach dem wir unsere Führungskräfte weiterentwickeln. Nach einem einheitlichen Laufbahnmodell werden die Ziele und Anforderungen an die jeweilige Entwicklungsstufe einer Führungskraft beschrieben.

Gerade vor dem Hintergrund, dass Fusionen und Übernahmen in unserem Marktumfeld realistisch sind, liegt damit auch eine Diskussionsgrundlage vor, die Integrationsprozesse erheblich beschleunigen kann.



**h,c:** Sie sprechen von weiteren Aktivitäten im Markt.  
Wie sehen Ihre nächsten Schritte konkret aus?

**Dr. Dr. Wagner:** Auch weiterhin wird der Unternehmensverbund auf Wachstum ausgerichtet sein. Hierfür werden wir die geschaffenen organisatorischen Strukturen weiterentwickeln. Auch hier bestätigt sich die über Jahre immer wieder herangezogene Maxime, stets das Geschaffene neu zu hinterfragen und an die veränderten Rahmenbedingungen anzupassen. Gerade eine Organisation mit flexiblen Strukturen, die diesen Veränderungen konstruktiv begegnet, wird in einem solchem Umfeld erfolgreich sein. ■



*Das Interview führten:  
Holger Hahn  
Roland Weigelt*

