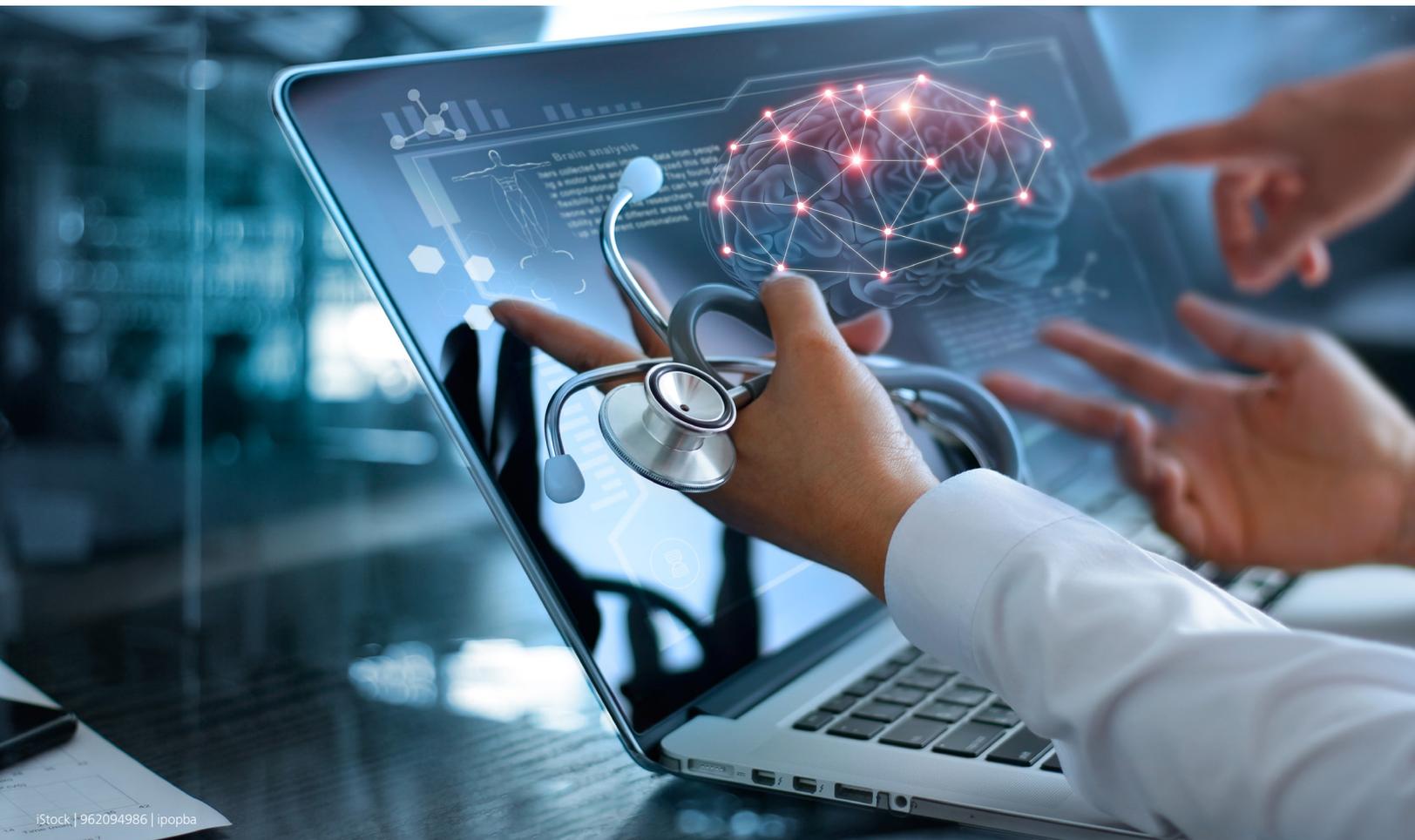


# Die Formel für Familienunternehmen

## Je digitaler, desto zukunftsfähiger

Nadine Flegel, PraxiMed



Das Unternehmen PraxiMed steht exemplarisch für den Mittelstand in Deutschland: sehr spezialisiert auf ein Branchensegment, Geschäftskundenbereich, mittlere Größe, familiengeführt, außerhalb der Branche oft unbekannt und Firmensitz in der Tiefe des Raums einer ländlichen Region in Sachsen, fernab von Hubs oder Metropolen. Der Mittelständler zeigt, wie mit Digitalisierung das Geschäftsmodell wirtschaftlich nachhaltig und zukunftsfähig werden kann.

**Strategie: das Unternehmen breiter aufstellen, die Spezialisierung beibehalten**

Das Unternehmen PraxiMed versucht, seine Marktnische kontinuierlich auszubauen. Im ersten Schritt wurde das Produktsortiment für den Handel erweitert. Im zweiten Schritt wurde neben dem Handel mit Produkten ein Dienstleistungs- und Servicesegment aufgebaut: Schulungen für medizinisches Fachpersonal und Service für Gerätewartung und sicherheitstechnischen Prüfungen bei den Kunden vor Ort. Diese Dienstleistungskomponente ermöglicht eine tiefere Wertschöpfungskette als der reine Handel mit fertigen, externen Produkten. Die Dienstleistung bringt wiederkehrende Umsätze, den direkten und kontinuierlichen Kontakt mit Kunden und damit Kundenbindung. Im dritten Schritt entsteht die Digitalisierung als nachhaltige Geschäftsmodellabsicherung und -erweiterung.

Die Unternehmensstrategie ist Spezialisierung auf eine Marktnische, dort einer der besten zu sein, und diese Nische in ihrer Größe zu erkennen und auszubauen. Können mehrere kleinere Marktnischen erschlossen werden, entsteht ein Marktsegment. Das Unternehmen ist trotz der Spezialisierung relativ breit aufgestellt und hat damit Wachstumspotenzial und eine Risikoabsicherung. Die Spezialisierung hat den Vorteil, das Marktsegment gezielter und effizienter zu erreichen, als dass dies für einen Mittelständler im Konsumentenbereich möglich wäre. Die Anzahl der Wettbewerber ist geringer, Fachkenntnisse schützen vor beliebigen Marktneueintritten. Es ist ein nachhaltiges

## „Spezialisierung auf eine Marktnische und dort einer der besten sein.“

Geschäftsmodell.

Spätestens seit den 2000er Jahre reichen die Parameter der richtigen Geschäftskundensegmente, Angebotspaletten und Einkommensarten nicht mehr aus, ein wirtschaftlich-nachhaltiges Unternehmen aufzubauen, das zudem für einen Unternehmensübergang gerüstet ist. Die Digitalisierung der Prozesse, die Art, die Leistung zu erstellen, die Kunden zu erreichen und sichtbar zu sein, entscheidet heute über die Wettbewerbsfähigkeit eines mittelständischen Unternehmens. Sie ist Voraussetzung für Nachhaltigkeit und einer erfolgreichen Unternehmensnachfolge.

### Digitalisierung ist ein Prozess und kein Zustand

Dabei muss jedes Unternehmen den Sammelbegriff Digitalisierung für sich definieren, ähnlich wie Wettbewerbs- oder Zukunftsfähigkeit. Für PraxiMed ist die Digitalisierung die Systematisierung und Wandlung analoger Arbeitsprozesse in automatisierte Formate.

Immer mehr Bereiche des Unternehmens bilden immer die Abläufe fast vollständig digital ab, die Mitarbeiter arbeiten mit mindestens zwei Bildschirmen und einer besseren Übersicht über alle Prozesse. Das Ziel des papierlosen Büros ist fast durchgängig erreicht. Sei es der digitale Post- und Rechnungseingang oder die digitale Auftragsannahme, Kunden können online bestellen oder über kundenorientierte Bestellsystem den Bedarf übermitteln. Aufträge werden über Schnittstellen bereitgestellt und entlasten die Mitarbeiter. Rechnungen werden digital verarbeitet und hat die stolze Quote von rund 80 Prozent vollautomatisch geprüften Belegen erreicht. Diese werden digital verarbeitet, zur Zahlung freigegeben und an die Buchhaltung übergeben.

Im Vertrieb wird der nach wie vor notwendige klassische, hochspezialisierte Außendienst durch einen Online Shop und verschiedene digitale Bestellportale, die speziell für Kunden konfiguriert werden, ergänzt. Zum



**Nadine Flegel**

Nadine Flegel stammt aus dem Erzgebirge in Sachsen und arbeitet seit zwölf Jahren im Familienunternehmen PraxiMed. Sie war zuerst zuständig für das Online-Marketing, seit 2016 führt sie das mittelständische Unternehmen als geschäftsführende Gesellschafterin. Nadine Flegel ist unter anderem Mitglied im Netzwerk Südwestsachsen Digital.

#### Kontakt

nadine.flegel@PraxiMed24.eu

### Infobox

PraxiMed ist ein medizinisches Fachhandelsunternehmen und seit 1991 am Markt in Deutschland tätig. Anfänglich versorgte das Unternehmen niedergelassene Ärzte mit Produkten von Verbandsmaterialien bis medizinischen Geräten mit regionalem Schwerpunkt in Ostdeutschland. Mit der fortschreitenden und fachgebietsübergreifenden Entwicklung des Gesundheitswesens hat sich das Portfolio stark erweitert. Zu den traditionellen Produkten für Haus- und Facharztpraxen kamen die neuen Marktbereiche Physiotherapie, Sportmedizin, Rehabilitation und Homecare hinzu.



Beispiel kann über ein auf Operationen spezialisiertes Portal während einer Operation in den OP-Saal ein Produkt just-in-time liefern.

Die nächsten Schritte sind die Verbesserung der OCR Erkennung und der gekoppelten Workflows, die Konfigurationen und Funktionen sollen ins Unternehmen geholt werden, momentan findet dies noch extern statt. So sollen weitere Prozesse digitalisiert und optimiert werden. Des Weiteren ist geplant, die Kunden mit der Krankenhaustechnik direkt digital zu verbinden. Patientendaten werden bei der Untersuchung erfasst und direkt in der Patientenakte eingetragen. So hat jeder Arzt im Krankenhaus Zugriff auf die Ergebnisse der Voruntersuchungen.

### **Mit Digitalisierung kann der Mittelständler noch flexibler werden**

Digitalisierung ist nur ein Instrument. PraxiMed erwartet einen deutlichen Qualitätssprung im Bereich der erfassten Daten, Fehler sollen minimiert werden die Abarbeitung kann schneller erfolgen, auch hier sollen wir die Prozesse für alle optimal gestaltet werden, für unsere Kunden, aber auch für die Mitarbeiter. Von digitalen Lösungen bei Kunden ist zu erwarten, dass eine engere Kundenbindung, das gemeinsame Wachsen mit den Kunden und natürlich der Anschluss an die Gegebenheiten der Zeit gelingt.

Die größten Hürden der Digitalisierung sind die engen rechtlichen Rahmenbedingungen, die gerade im Umgang mit Gesundheitsdaten sehr strikt sind und natürlich auch gewisse Berührungsängste funktionierende Abläufe auf digitale Wege zu bringen, da dann die Abhängigkeit von einer funktionierenden Technik noch wesentlich größer wird.

Weitere Hürden sind der unendliche bürokratische Aufwand etwa bei Zertifizierungen, im Bankgeschäft und bei der Beantragung von Fördermitteln. In diesem Jahr kommen dazu die wirksam werdenden EU-Medizinprodukterichtlinien, in vorangegangenen Jahren waren es die neuen Gesetzmäßigkeiten zur Datenschutzgrundverordnung und die damit eingeschränkten Möglichkeiten der Kommunikation und Publikation, die stete Bürokratisierung der Zusammenarbeit mit Krankenkassen, Kassenverträgen und Liefervereinbarungen.

### **Wird der Mittelstand zerrieben in der Plattformökonomie?**

Die These, dass kleinere Unternehmen durch Digitalisierung abgehängt werden und zwischen den großen Plattformen wie Amazon, Google oder Ali Baba zerrieben werden, lässt sich aus Sicht von PraxiMed nicht bestätigen. Als kleineres Unternehmen hat man viele Chancen, die den „Riesen“ verwehrt sind. Das Kleinsein wird dann zum Nachteil, wenn sich

# Die Datenmengen wachsen und die Abläufe und Anforderungen an die Mitarbeiter werden komplexer.

das Unternehmen über den Preis der Produkte differenzieren möchte. Dem kleineren Unternehmen fehlen oft die Größenvorteile für den Preiswettbewerb. PraxiMed dagegen bietet den Kunden langfristige Konzepte, einen extrem hohen technischen Service, ein problemloses Bestellsystem, Lieferung innerhalb vertretbarer Fristen, kompetente Beratung vor Ort und am Telefon sowie kundenspezifische Lösungen, die es nicht bei Amazon und Co gibt.

## Natürlich verändert die Digitalisierung das Unternehmen

Digitalisierung verändert die Prozessabläufe, auch diejenigen, die bis dato mehr intuitiv funktioniert haben, die Datenmengen wachsen und die Abläufe und Anforderungen an die Mitarbeiter werden komplexer. Fortwährende Schulungen zu Software und neuen Arbeitsabläufen sind unausweichlich. Momentan findet bei PraxiMed ein Generationenwechsel statt, die „Urgesteine“ der Mitarbeiter gehen in den wohlverdienten Ruhestand und eine neue technikaffine Generation rückt nach. Dieser Wechsel wird aktiv genutzt, um Prozesse umzugestalten.

## Ist Digitalisierung bei Familienunternehmen eine Generationenfrage?

Durch den schnellen Tod des Gründers von PraxiMed, dem Vater der Autorin, wurde diese 2016 vor die Entscheidung gestellt, das Unternehmen zu übernehmen oder auch nicht. Bei solch einer Entscheidung muss man pro und kontra extrem abwägen. Zum Glück bin ich damals positiv an die Sache herangegangen und die Mitarbeiter standen hinter mir. Inzwischen hat die Ernüchterung der ewigen Bürokratie mit den Ämtern eingesetzt. Bis heute liegt noch

kein Bescheid über eventuell anfallende Erbschaftssteuer vor. Man braucht bei solch einer Übernahme selbst unter diesen Bedingungen einen langen Atem, viele helfende Hände und kompetente Berater an seiner Seite.

## Ein Unternehmen muss eigene Kompetenzen in digitalen Prozessen aufbauen

Bei PraxiMed hatte bereits der Unternehmensgründer den Grundstein zur Digitalisierung gelegt. In 2002 wurden die erste Produkte aufbereitet, um „shopfähig“ zu sein, erste Erfahrungen mit Suchmaschinen gemacht und als Ergebnis in 2012 unser Onlineshop frei geschaltet. Schon im Jahr 2015 hatte das Unternehmen fünfzehn Praxen, die über Fast Order, das digitale und praxisspezifische Bestellsystem, Aufträge abwickelten. Natürlich sind auch Fehler passiert, sei es bei Zusammenarbeit mit großen Marktplätzen oder auch beim Aufbau von Datenbanken oder beim zur Rate ziehen externe Agenturen. Durch die Fachspezifik der Thematik und dadurch das PraxiMed aus dem stationären Handel kommt, mussten die Dienstleister viel lernen. Die zwei Märkte funktionieren grundlegend verschieden und man durchschaut Angebote von Dienstleistern nur schwer, so dass wiederum auch Kontrolle schwerfällt. Ein Unternehmen muss eigenen Kompetenzen im Bereich Digitalisierung aufbauen, um Dienstleister bewerten und beurteilen zu können. Und das Unternehmen gewinnt dadurch Unabhängigkeit. Der Nachteil von Inhouse-Lösungen ist, dass manches durch die begrenzten, personellen Ressourcen nicht so schnell umgesetzt wird, wie es notwendig wäre. ■

## Kurz und Bündig

Spätestens seit den 2000er Jahre reichen Parameter der richtigen Geschäftskunden-segmente, Angebotspaletten und Einkommensarten nicht mehr aus, ein wirtschaftlich-nachhaltiges Unternehmen aufzubauen, das zudem für einen Unternehmensübergang gerüstet ist. Die Digitalisierung der Prozesse, die Art, die Leistung zu erstellen, die Kunden zu erreichen und sichtbar zu sein, entscheidet heute über die Wettbewerbsfähigkeit eines mittelständischen Unternehmens. Sie ist Voraussetzung für Nachhaltigkeit und einer erfolgreichen Unternehmensnachfolge.