

# Ein starkes Zuweisermanagement wird zum Erfolgsfaktor

Im Rahmen eines studentischen Forschungsprojekts der Masterklasse MS10 der FHS St.Gallen wurde vom Institut für Informations- und Prozessmanagement (IPM-FHS) der Auftrag vergeben, Indikatoren für ein Benchmarking des Zuweisermanagements der Leistungserbringer auszuwählen und zu evaluieren. In einem zweiteiligen Forschungsbericht werden die Resultate vorgestellt. Wie in der April-Ausgabe angekündigt, beschäftigt sich der zweite Teil des Forschungsberichts mit dem Handlungsempfehlungs-Modell für das Zuweisermanagement.

In der April-Ausgabe wurden die identifizierten Key Performance Indikatoren (KPIs) detailliert vorgestellt. Der erste Teil beschäftigte sich mit den Detailinformationen zu den 14 identifizierten KPIs für ein erfolgreiches Zuweisermanagement.

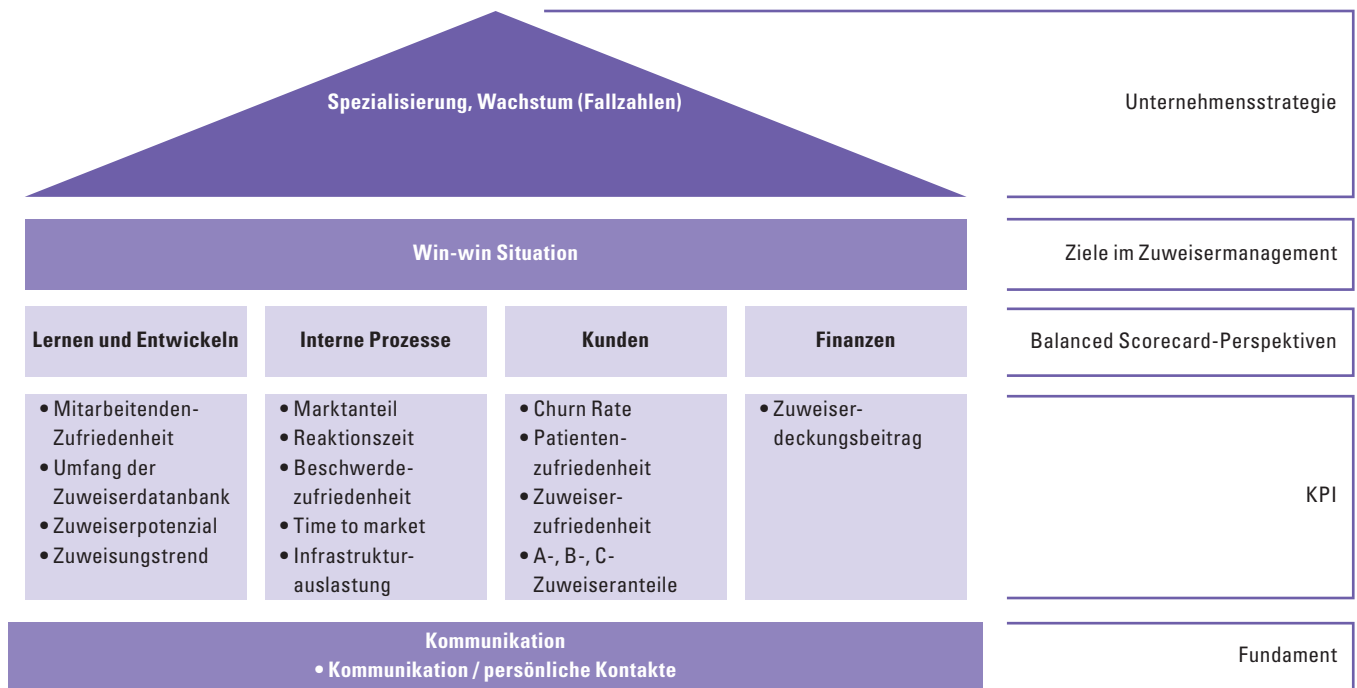
Aufgrund der derzeit aktuellen Informationen des Desk Researchs und der Erkenntnisse aus den drei Befragungsrunden im Rahmen des Forschungsprojekts wurde ein Handlungsempfehlungs-Modell für das Zuweisermanagement entwickelt. Das Modell veranschaulicht, dass das Zuweisermanagement von der Unternehmensstrategie abgeleitet wird. Auf der nächsten Ebene befinden sich die relevanten

Key Performance Indikatoren, die auf den Perspektiven der Balanced Scorecard basieren.

Der Balanced Scorecard-Ansatz und dessen vier zentrale Perspektiven dienen dazu, sich auf die wesentlichen Steuerungsgrößen eines erfolgreichen sowie zukunftsgerichteten Unternehmens zu konzentrieren. Die Basis für die erfolgreiche Umsetzung und letztlich den Erfolg des Zuweisermanagements bildet die Kommunikation. Die Handlungsempfehlungen im erarbeiteten Modell und die darin aufgeführten KPIs erheben keinen Anspruch auf allgemeine Gültigkeit. Das Modell und die Kennzahlen müssen für jeden einzel-



## Handlungsempfehlungs-Modell Zuweisermanagement



Quelle: eigene Darstellung.

nen Leistungserbringer spezifisch, auf der Basis der Strategie, adaptiert werden.

### Zuweisermanagement und Unternehmensstrategie beeinflussen sich gegenseitig

Direkt aus der Unternehmensstrategie werden die Ziele für das Zuweisermanagement abgeleitet. Dies ist jedoch keinesfalls eine einseitige Beziehung; wie die Unternehmensstrategie das Zuweisermanagement beeinflusst, so sehr beeinflusst das Zuweisermanagement die Unternehmensstrategie. Aus den erarbeiteten Erkenntnissen kann abgeleitet werden, dass in Zukunft zwei Unternehmensstrategien für Kliniken im Vordergrund stehen werden: einerseits die Spezialisierung, andererseits ein nachhaltiges Wachstum in Bezug auf die Fallzahlen in den spezialisierten Bereichen. Das bedeutet, dass sich Leistungserbringer über ihre Kernkompetenzen sowie ihren Leistungsauftrag im Klaren sein müssen und ihre Unternehmensstrategie dementsprechend danach ausrichten.

### Ziele im Zuweisermanagement

Die Schaffung einer Win-win-Situation zwischen Leistungserbringern und Zuweisern muss das primäre Ziel im Zuweisermanagement sein. Dieses Ziel ist für die Umsetzung der Unternehmensstrategie von grosser Bedeutung, denn ein Zuweiser, der einen persönlichen Gewinn aus der Geschäftsbeziehung erzielt, ist ein loyaler und zuverlässiger Partner. Auch hat vorliegende Projektarbeit aufgezeigt, dass für den Zuweiser ein klarer Nutzen aus dem Zuweisermanagement für sich und seine Patienten erkennbar sein muss.

### Relevante KPIs nach BSC-Perspektiven

Die relevanten Key Performance Indikatoren wurden in der April-Ausgabe ausführlich beschrieben.

### Fundament ist klare Kommunikation

Die Funktionsfähigkeit des Modells basiert auf einer ziel- und nutzenorientierten Kom-

munikation. Zuweisermanagement bedeutet mehrheitlich die Steuerung und Ausführung der Kommunikation gegenüber dem Zuweiser. Die Leistungserbringer müssen ein klares Kommunikationskonzept erarbeiten. Sie müssen für sich bestimmen, wie sie mit den jeweiligen Zuweisersegmenten oder Zuweisern kommunizieren wollen.

### Controlling: bessere Performance

Die Nutzung der identifizierten Key Performance Indikatoren macht keinen Sinn, wenn diese nicht systematisch überwacht werden. Dazu eignet sich ein Performance Management-System. Die Abbildung auf Seite 39 zeigt beispielhaft ein solches Performance Management-System auf. Im System werden die für die Unternehmensstrategie relevanten KPIs erfasst und automatisch überwacht. Die vier Aspekte der Balanced Scorecard (Lernen und Entwickeln, Interne Prozesse, Kunden und Finanzen), zuzüglich der fünften Kategorie «Kommunikation», werden jeweils mit den dazugehörigen Indikatoren ausgewiesen

und auf der obersten BSC-Ebene kumuliert. Diese zeigt den Gesamtstatus der Indikatoren anhand eines Ampelsystems. Die Toleranzschwellen, in denen sich die KPIs bewegen dürfen, werden im Vorfeld bestimmt. Aufgrund dieser zeigen die Ampeln die unterschiedlichen Sachlagen. Des Weiteren werden kurz- und langfristige Entwicklungen aufgezeigt. Diese Informationen bilden die Basis für die strategischen Entscheidungen und Massnahmen.

### Nachhaltige Gesamtentwicklung

Die Gesamtentwicklung der KPIs wird grafisch dargestellt und gibt Aufschluss darüber, wie sich diese über die Zeit entwickelt

haben. Diese Information gibt wichtige Auskünfte über das Massnahmenverhalten des Unternehmens. Die Erreichung einer Stetigkeit sollte das langfristige Ziel sein. Des Weiteren können die aktuell erreichten Werte mit den Zielwerten auf einen Blick verglichen werden. Der detaillierte Status des KPIs wird in der letzten Zeile grafisch dargestellt und liefert einen schnellen Überblick. Weiterführende Informationen sind via dem Funktionssymbol «mehr Informationen» einsehbar, welches ausführliche grafische Informationen zu jedem einzelnen KPI liefert.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass ein solches Management Informa-

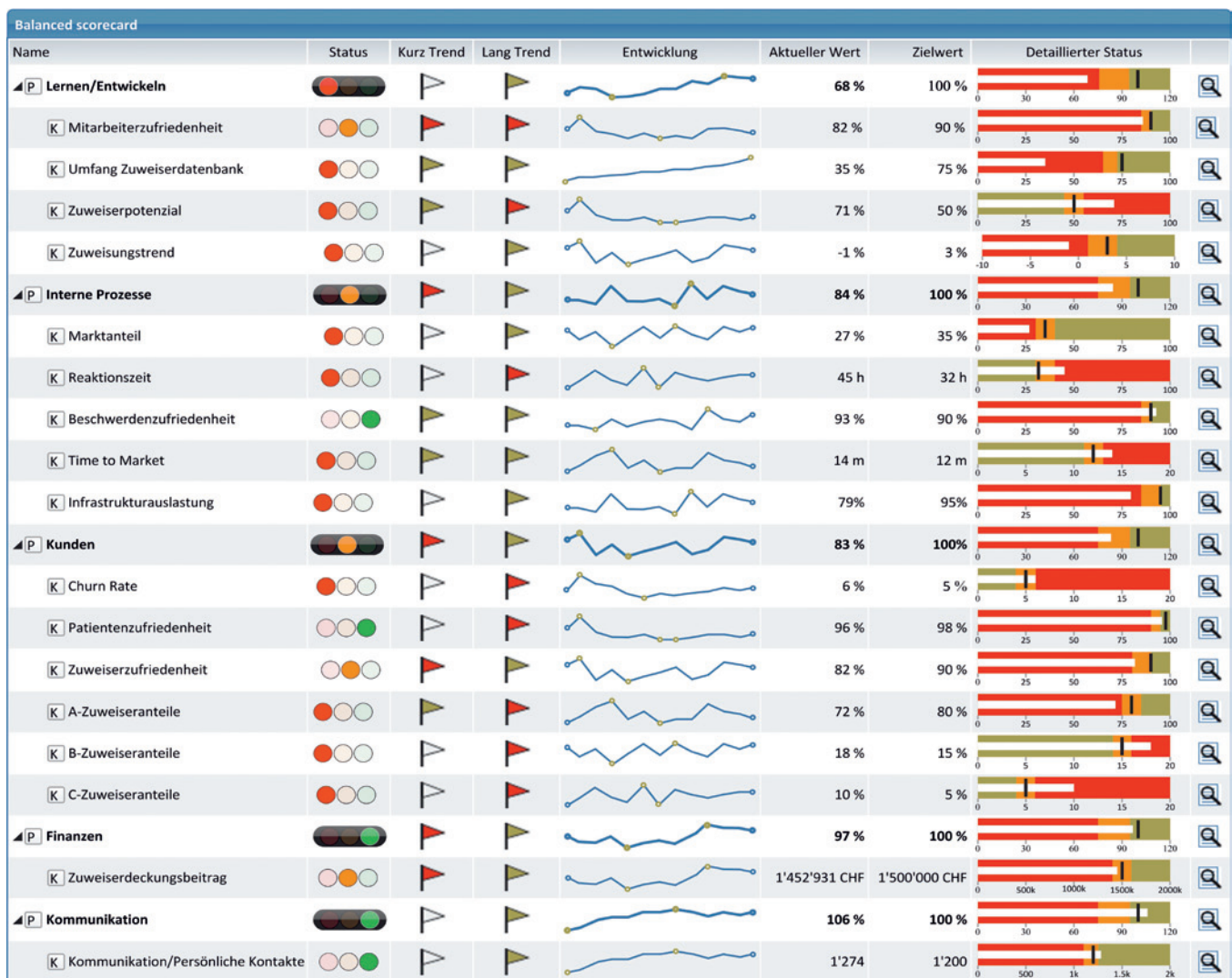
tionssystem ein umfassendes Steuerungs- und Kontrollsystem zur Unterstützung der Geschäftsführung und den Führungsverantwortlichen bietet. Dank dieses systematischen Ansatzes können die Prozesse zielgerichtet und zur richtigen Zeit beeinflusst werden. Das System bietet hohe Transparenz für das Gesamtunternehmen.

### Autoren

Nina Fischer, Oliver Giger, Lukas Hörler, Roman Huber, Roger Stutz.

Mit freundlicher Unterstützung von Prof. Dr. Edith Maier und Prof. Dr. Rainer Endl

### Performance Management-System: Ein Ampelsystem zeigt den Gesamtstatus.



Quelle: parm ag, 2012