

Differenzierter Blick in die Zukunft

Es gibt einfachere Branchen als das Versicherungsgeschäft im Gesundheitswesen. Eine Unternehmensgruppe wie Helsana bewegt sich in einem komplexen Spannungsfeld: Gesellschaftliche Entwicklungen, medizinischer Fortschritt, Kostenexplosion und die Eingriffe der politischen Instanzen definieren diesen Markt laufend neu. Diese Dynamik stellt hohe Anforderungen an ein Unternehmen. Helsana unterstützt ihr Management dabei mit integrierten Führungsinstrumenten. Zum Beispiel mit einer Lösung auf der Basis von Cognos Enterprise Planning, die eine differenzierte Planung möglich macht und als Treiber für eine wertorientierte Steuerung des Unternehmens wirkt.

Die Konzernleitung von Helsana hat 2001 die Initiative "Strategische Ergebnisverbesserung der Helsana-Gruppe" lanciert. Als Teil davon entstand das Projekt Führungsinstrumente, dessen Zweck Jürg Stupp, Leiter Controlling und Mitglied der Direktion, wie folgt umreißt: "Wir haben uns zum Ziel gesetzt, die Planung zu optimieren. Dabei wollten wir nicht auf die Betrachtung einzelner Gruppen-Gesellschaften fokussieren, sondern eine strategische Managementsicht über die ganze Gruppe hinweg darstellen."

Im Rahmen einer Studie haben Verwaltungsrat und Konzernleitung mit CFP Philippe Signer sowie das Controlling-Team um Jürg Stupp drei Bereiche identifiziert, welche die bestmöglichen Resultate versprochen. Konkret wollte man:

- einen integrierten Planungsprozess realisieren, dessen Logik sich von der Strategiedefinition bis zur operativen Umsetzung konsistent durchzieht,
- ein Wertetreibermodell aufsetzen, das als Grundlage dient, um das Unternehmen wertorientiert zu planen und zu führen (value based management)
- und die Anreizsysteme (Bonusregelung, Führen durch Ziele) auf diese integrierte Betrachtungsweise und das dazugehörige Wertetreibermodell hin ausrichten.

In diesen Eckpfeilern spiegelt sich ein wert- und zielorientierter Managementansatz. Realisiert wird er mit einem Planungs- und Führungsinstrument, das eine einheitliche Systematik und durchgängig verknüpfte Prozesse garantiert - von der Strategiedefinition bis zur Umsetzung auf allen Ebenen.

Integrierter Planungsprozess

Der Planungsprozess folgt einem Kalender, der drei Ebenen unterscheidet: Strategie, Mittelfristplanung und konkrete Jahresplanung. Der grobe zeitliche Ablauf ist durch ein Fixdatum vorgegeben: Bis Ende Juli müssen die Versicherer jeweils ihre Prämienansätze für das kommende Jahr zur Freigabe bei den zuständigen Bundesstellen einreichen. Das bedeutet für Helsana, dass man den Planungsprozess im Januar und Februar mit der Strategiediskussion startet. Im bewegten Umfeld des Gesundheitswesens ist dieser periodische Abgleich der langfristigen Unternehmensstrategie mit der Marktentwicklung und den Rahmenbedingungen von großer Bedeutung.

In einem nächsten Planungsschritt schlägt Helsana eine Brücke von der Strategie zur Umsetzung, wie Jürg Stupp ausführt: "Um die strategischen Ziele fassbar zu machen, erstellen wir mit Cognos Enterprise Planning eine mittelfristige Grobplanung über drei Jahre. Sie definiert, welches Ziel mit welchen Maßnahmen verfolgt wird. Das beschränkt sich nicht auf allgemeine Aussagen, sondern beinhaltet auch eine Werttabelle mit Schlüsselzahlen - Umsatzziele, Entwicklung von Kundenbeständen, Sparten etc.

Die genau angepasste Strategie und die klar umrissene Mehrjahressicht liefern die Grundlage für die Prämienkalkulation. Sobald diese festgelegt ist, können die auf dem Werttreiberbaum basierende Detailplanung, die Budgetierung und die Zielformulierung auf Einnahmen- respektive Ausgabenseite vorangetrieben werden.

Konsistenter Blick aufs Ganze

Das Werttreibermodell zeigt im Grunde die Geschäftsmechanik der Helsana auf. Es stellt Beziehungen von Ursache und Wirkung zwischen den einzelnen Kennzahlen her. Die nach Produkten, Sparten, Vertriebskanälen oder Tochtergesellschaften differenzierten Werttreiberbäume machen transparent, an welchen Schrauben gedreht werden kann, was das bewirkt und welcher Funktionsbereich dafür verantwortlich ist.

Der wertorientierte Managementansatz bringt bei Helsana auch andere Steine ins Rollen. Das fängt schon an der Datenquelle an. Parallel zur Definition des Werttreibermodells werden die Erfassungs- und Auswertungsstrukturen für die im Data Warehouse zusammenlaufenden Informationen angepasst. Das heißt, die analytische Auswertung der operativen Daten wird auf die Logik der wertorientierten Unternehmensplanung ausgerichtet. Das Gleiche geschieht im Reporting. Durch die Abstimmung von Planung und Berichterstattung mit Cognos Enterprise Planning respektive Cognos ReportNet wird man die Planungsparameter für das Geschäftsjahr 2005 fortlaufend in einem Soll-Ist-Vergleich beobachten können.

Jahresplanung in einem präzisen Raster

Die Werttreiberbäume auf der Einnahmen- und auf der Ausgabenseite stellen eine detaillierte und fokussierte Perspektive her, wie Jürg Stupp zusammenfasst: "Im Kern der Jahresplanung steht die Frage: Wie kommt das Unternehmensergebnis zustande, das wir im Rahmen der Mittelfristplanung definiert haben? Hier geht es in erster Linie um eine kausal verknüpfte Herleitung des versicherungstechnischen Ergebnisses. Wir wollen transparent machen, wer welchen Beitrag leisten soll, damit wir unser Ziel erreichen."

Bei der planerischen Betrachtung des versicherungstechnischen Ergebnisses auf der Einnahmenseite zeigt der Werttreiberbaum zwei Hauptäste. Sie entsprechen den beiden Geschäftsbereichen von Helsana: Privatkunden und Firmenkunden. Deren jeweilige Verästelungen ermöglichen es, diese Kundensegmente Ebene um Ebene vertieft zu betrachten. Mit dem Resultat, dass Helsana ihrer Planung eine strukturierte und sehr differenzierte Sicht auf die Versicherten und die Geschäftsprozesse zugrunde legen kann.

Der entscheidende Nutzen, der durch die Abbildung der Werttreiberbäume mit Cognos Enterprise Planning entsteht, liegt in multidimensionalen Verknüpfungen zwischen verschiedenen Werttreibern. So können (schon) in der Planung Dimensionen wie Kunden, Produkte, Vertriebskanäle, Unternehmenseinheiten oder Managementstrukturen miteinander verknüpft und in Modellrechnungen durchgespielt werden. Das zeigt Zusammenhänge in der Geschäftsmechanik sowie Potenziale auf und ermöglicht erst eine auf die Werttreiber fokussierte Planung, wie man sie bei Helsana für das Geschäftsjahr 2005 derzeit vorantreibt.

Jürg Stupp, der sich nur allzu gut an die früheren Planungsmarathons erinnert, ist mit dem jetzt eingeschlagenen Weg sichtlich zufrieden: "Wir können die Managementsicht in der Planung jetzt sehr schnell, sehr einfach und sehr detailliert abbilden."