

Produktivität im Außendienst

Serviceorientierte Unternehmen im Gesundheitswesen haben es nicht leicht. Durch die besondere Position der Krankenkassen entsteht ein Nachfragemonopol. Jährlich werden die Pauschalen für die Erbringung einer Dienstleistung reduziert, während die Kosten unaufhaltsam steigen. Die Qualität der Leistung darf natürlich nicht unter diesem gegenläufigen Schereneffekt leiden. Aus diesem Grund ist es naheliegend, unnötige Kostentreiber zu eliminieren, wenn mit einer angebotenen Dienstleistung weiterhin Geld verdient werden soll.

Eine Produktivitätssteigerung ist jedoch nicht trivial.

Grundsätzlich ist es zu Beginn einer jeden Maßnahme unerlässlich die Ist-Situation abzubilden. Dies ist jedoch umso schwerer, je mehr verschiedene Dienstleistungen bzw. Hilfsmittel angeboten werden. Es reicht nicht aus, die gesamten Kosten des Außendienstes zu betrachten, da Kostentreiber oder unrentable Service so im Mittelwert unentdeckt bleiben. Es ist also unbedingt darauf zu achten, dass alle angebotenen Dienstleistungen entsprechend dem Verursacherprinzip bewertet werden. Eine Analyse der Kosten sollte sich allerdings nicht in Details verlieren. Oftmals hilft hier die 80/20 Regel. Die ersten 80 Prozent lassen sich noch relativ leicht zuordnen, darüber hinaus kann es sehr aufwendig werden. Letztlich soll die Analyse ja auch mal fertig werden.

Die Kostenverteilung muss natürlich einhergehen mit der Bewertung einzelner Teilaktivitäten einer Dienstleistung. Nur so kann abgeschätzt werden, welches Potential eine Verbesserungsmaßnahme hat. Bevor jedoch überhaupt eine Verbesserungsmaßnahme geplant werden kann, ist es wichtig, die eigentliche Dienstleistung und die Erbringungsbedingungen zu kennen. Es empfiehlt sich in jedem Fall, einen Außendienstmitarbeiter zu begleiten. Die Erfahrungen können dann in der Planung berücksichtigt werden.

Um eine Bewertung durchzuführen, müssen im weiteren Verlauf entsprechende KPI's (Key Performance Indicator) festgelegt werden, die eine Bewertung von Veränderungen ermöglichen. Sollten vor Beginn einer Verbesserungsmaßnahme noch keine KPI's vorliegen, gilt es diese erst einmal zu ermitteln. Hierbei ist aber darauf zu achten, dass die Datenbasis bzw. der Erfassungszeitraum so gewählt wird, dass reproduzierbare Ergebnisse ermittelt werden können. Weiterhin ist es wichtig zu verstehen, wie eine Dienstleistung zustande kommt. Was muss also alles passieren, damit eine Dienstleistung zum Abschluss gebracht werden kann. Hier geht es in erster Linie um das Zusammenwirken verschiedener Abteilungen bzw. der Ermittlung der Schnittpunkte. Durch Verzögerungen in einer zuarbeitenden Abteilung kann es zu erheblichen Problemen bei der Erbringung des Service kommen. Es empfiehlt sich in jedem Fall ein SLA (Service Level Agreement) zu erstellen, um die Randbedingungen festzulegen. Je weniger Zeit für die Planung verbleibt, desto teurer wird die Dienstleistung normalerweise. Bei festen Pauschalsätzen ist dies natürlich ein KO-Kriterium. Wenn eine Dienstleistung jedoch nach tatsächlichem Aufwand abgerechnet wird, reduziert sich natürlich der Planungsanteil.

Es bleibt aber weiterhin zu bedenken, dass kurze Reaktionszeiten aufgrund von Schnittstellenproblemen zu unnötigem Stress innerhalb der Abteilungen führen kann. Grundsätzlich gilt immer, unnötige Wartezeiten zu vermeiden. Was hilft das beste

Routentourenplanungsmodul, wenn der Außendienstmitarbeiter 2 Stunden im Office auf seine Lieferscheine warten muss? Die eigentlichen Optimierungsmaßnahmen sind jedoch abhängig von den Rahmenbedingungen und können nur zum Teil pauschalisiert werden.

Kurz zusammengefasst lautet das Ziel: „Je mehr Besuche ein Mitarbeiter bei gleicher oder gesteigerter Qualität pro Zeitintervall erledigen kann, desto effizienter wird der Service“. Welche Maßnahmen zu einem Unternehmen passen, hängt sehr stark von der Ist-Situation ab. Ob z.B. Mitarbeiter die Touren selbständig planen, ob es überhaupt eine Planung gibt und ab wann sich eine Dispositionsabteilung lohnt, ist abhängig von der Unternehmensstruktur, Unternehmensgröße und dem Serviceangebot.

Um dem Ziel „Mehr Besuche / Zeiteinheit näher zu kommen, lohnt es sich, die Fahrtzeiten und Fahrstrecken zu analysieren. Jeder nicht gefahrene Kilometer reduziert die Fahrtkosten und gewinnt Zeit zurück für zusätzlichen Service. Die Kunden- oder Patientendichte ist also ein entscheidendes Kriterium, ebenso wie eine effektive Planung. In welchem Umkreis wird die Leistung angeboten? Gibt es Kunden oder Patienten, die außerhalb eines günstigen Bereichs liegen? Wie ist hier zu verfahren? Gibt es eine Gebietseinteilung? Wie sieht eine optimale Gebietseinteilung aus? Wie oft muss eine Überarbeitung stattfinden? Gibt es Service, die nur erhebliche Kosten verursachen, zeitaufwendig sind und die Erbringung von profitablen Aktivitäten behindern? Welche Anreize für die Mitarbeiter gibt es? Die Liste kann noch erheblich verlängert werden.

Egal welche Maßnahmen zur Produktivitätssteigerung umgesetzt werden, es bleibt nicht aus, diese wieder auf ihre Effektivität zu bewerten. Hierzu dienen die im Vorfeld ermittelten KPI's. Ein Vergleich über einen repräsentativen Zeitraum gibt Aufschluss über die Maßnahmen. Natürlich muss die Umsetzung regelmäßig überprüft werden. Maßnahmen, die einen negativen Effekt erzielen, sind zu korrigieren. Hierbei muss aber sichergestellt sein, dass die Maßnahmen tatsächlich umgesetzt wurden und die Lernkurve durchlaufen wurde. Wenn alles funktionierte, steht am Ende eine Kostenreduktion. Und weil es wahrscheinlich wieder seitens der Kostenträger zu Reduzierungen der Pauschalen kommen wird, gilt immer wieder aufs Neue „Nach der Serviceoptimierung ist auch gleichzeitig vor der nächsten Optimierung“.

Olaf Babel

Besuchen Sie uns auf unserer homepage:

www.unternehmensberatung-babel.de