Operations- bzw. Projektplanung in der Wirtschaft

Autor(en): **Singh, Sanjay**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift**

Band (Jahr): **171 (2005)**

Heft 4

PDF erstellt am: **19.03.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-69785

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

Operations- bzw. Projektplanung in der Wirtschaft

An einem praktischen Beispiel aus der Wirtschaft soll aufgezeigt werden, wie Teile der Reglemente «Operative Führung XXI» (OF XXI) und «Führung und Stabsorganisation der Armee» (FSO XXI) bei der Entwicklung eines innovativen Krankenversicherungsmodells sinnvoll angewandt werden können. Sowohl bei militärischen Aktionen als auch bei Projekten in der Wirtschaft ist ein strukturiertes Vorgehen und die Berücksichtigung der operativen Faktoren Kräfte, Raum und Zeit entscheidend für den Erfolg. Bi.

Sanjay Singh

Von der Idee zum Projekt

Die Krankenzusatzversicherungen[1] sind in der Schweiz seit Jahren rückläufig. Die Zahl der halbprivat und privat Versicherten dürfte seit 1996 von etwa 2,39 Millionen auf 1,84 Millionen gesunken sein. Zusammen mit Vertretern der Belegärzte, der Sanitas Krankenversicherung, dem Versicherungsbroker Rickenmann & Partner AG sowie der Credit Suisse als Arbeitgebervertreter hat die Privatklinikgruppe Hirslanden das Versicherungsmodell h-care erarbeitet. h-care ist eine Kollektiv-Krankenzusatzversicherung mit erstklassigen medizinischen Leistungen zu attraktiven Prämien, welche grösseren Unternehmen für ihre Mitarbeitenden und Angehörigen angeboten wird. Mit h-care wollen die beteiligten Partner eine Trendwende erreichen, generell den Rückgang von Krankenzusatzversicherungen stoppen und sich einen eigenen Markt schaffen, in dem sie die Rolle eines «preferred providers» einnehmen.

Das Projekt wurde Ende 2003 lanciert. Im Oktober 2004 erhielt das Krankenversicherungsmodell h-care die Bewilligung des Bundesamtes für Privatversicherungen. Nach einer ersten kurzen Akquisitionsphase konnten bis heute rund 1000 Versicherte für h-care gewonnen werden.

Die Umsetzung des h-care-Projekts kann als «combined joint operation»[2] bezeichnet werden. Es waren mehrere Unternehmen und innerhalb dieser Unternehmen mehrere Abteilungen beteiligt. Um alle Projektmitarbeitenden auf die Erreichung des gemeinsamen Zieles auszurichten, war eine fachlich ausgewogene Führungsorganisation notwendig. Die Mitarbeitenden der beteiligten Partner mussten für die einzelnen Teilprojekte so zusammengestellt und miteinander verbunden werden, dass günstige Voraussetzungen für eine flexible und wirksame Zusammenarbeit entstanden.

Operative Führung

Das Wesen der operativen Führung besteht darin, die Faktoren Kräfte, Raum und Zeit ins richtige Verhältnis zu bringen, das heisst, die richtigen Kräfte zur richtigen Zeit im richtigen Raum einzusetzen. Dabei stellten die personellen und finanziellen Ressourcen den Faktor Kräfte dar, welchen es zur richtigen Zeit im richtigen Bereich einzusetzen galt. Ein klar strukturierter Operations- bzw. Projektplan diente als Basis für die Tätigkeiten der Projektgruppen.

Zwischen den Geschäftsleitungen der beteiligten Partner (strategische Führung) und den einzelnen Projektgruppen (taktische Führung) nahmen ein «Steering Committee» und ein Projektleiter die Aufgabe der operativen Führung wahr. Das Steering Committee und der Projektleiter übten eine Scharnierfunktion zwischen den beiden Stufen aus. Sie setzten die Absichten der Partner in Vorgaben und Weisungen an die Projektgruppen um und definierten Ziele, entwickelten Handlungsmöglichkeiten, fassten diese in Konzepte und Pläne und koordinierten die Gesamtheit der dazu erforderlichen Massnahmen.[3] Abbildung 1 zeigt die einzelnen Führungsebenen und deren Zielsetzungen.

Die verschiedenen Unternehmenskulturen der Partner und die unterschiedlichen Zielsetzungen verlangten von der operativen Führung sowohl strategische wie auch taktische Kenntnisse. Um Lösungen zu erarbeiten, mit denen alle einverstanden waren, war sehr viel unternehmenspolitisches Gespür notwendig.[4]

Operations- bzw. Projektplanung

Die sinngemässe Anwendung der operativen Planungsprozesse nach OF XXI und FSO XXI ermöglichte einen optimalen Einsatz der vorhandenen personellen und finanziellen Ressourcen in der beschränkt zur Verfügung stehenden Zeit sowie die Ausrichtung sämtlicher unternehmensübergreifenden Arbeiten der Projektgruppen im Hinblick auf den angestrebten Endzustand. Die ganze Projektplanung stand unter einem enormen Zeitdruck. Es galt, rechtzeitig die Genehmigung durch das Bundesamt für Privatversicherungen zu erhalten, um das neue Versicherungsprodukt im Herbst 2004 am Markt anbieten zu können. Der Zeitdruck zwang das «Steering Committee», die rund 40 Projektmitarbeitenden (Kräfte) zur richtigen Zeit am richtigen Ort einzusetzen und Schwergewichte zu bilden, um die Zeitvorgaben einhalten zu können.

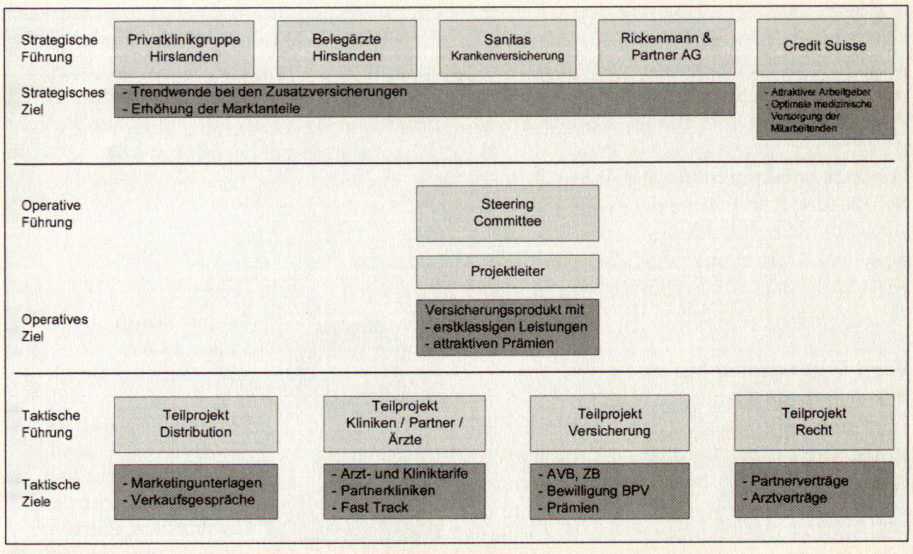


Abbildung 1: Führungsebenen und Zielsetzungen.

[1] Zusatzversicherung: Heilungs- und Pflegekosten, die über die Leistungen des Grundbereichs (Grundversicherung) hinausgehen bzw. nur teilweise übernommen werden, können durch Zusatzversicherungen abgedeckt werden. Die wichtigsten Zusatzdeckungen umfassen:
– die Behandlung in einer Privat- oder Halbprivatabteilung eines Spitals;
– die Ausrichtung eines Taggeldes bei Krankheit oder bei Spitalaufenthalt;
– Behandlungsmethoden und zusätzliche Pflegeleistungen, die durch den Grundversicherungsbereich nicht abgedeckt werden.

[2] Vgl. FSO Ziff. 59 ff.

[3] Vgl. FSO XXI, Ziff. 22.

[4] Vgl. Matthias Kuster, Operatives Denken in Armee und Wirtschaft, ASMZ März 2005

[5] Vgl. OF XXI, Ziff. 213 ff.

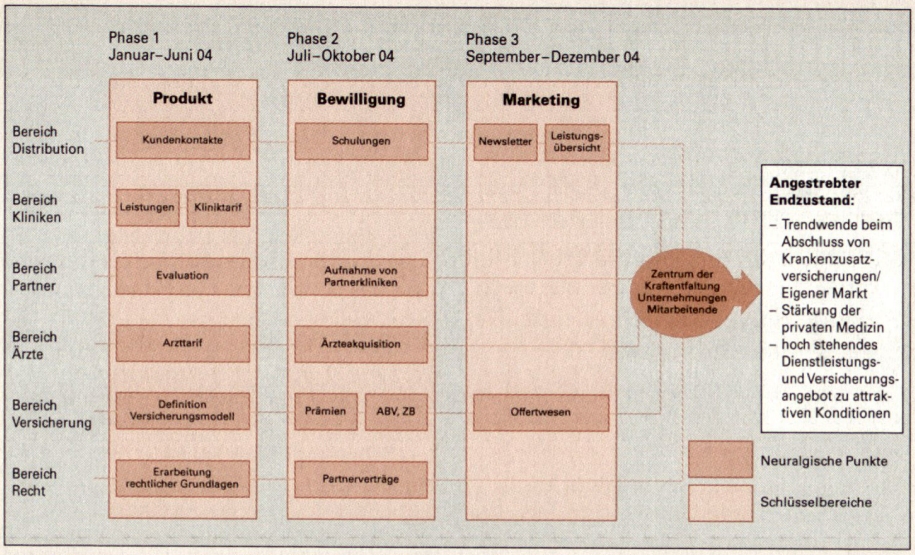


Abbildung 2: Konzeptionelle Darstellung «Neuralgische Punkte, Schlüsselbereiche, Zentrum der Kraftentfaltung».

Angestrebter geschäftlicher Endzustand

Der angestrebte geschäftliche Endzustand leitete sich aus den strategischen Zielsetzungen ab. Er lautete wie folgt:

- Trendwende beim Abschluss von Krankenzusatzversicherungen und Schaffung eines eigenen Marktes;
- Stärkung der privaten Medizin;
- Attraktives Dienstleistungs- und Versicherungsangebot zu günstigen Konditionen mit aktiver Patientensteuerung zu den Hirslandenärzten und -kliniken.

Zentrum der Kraftentfaltung

Als Zentren der Kraftentfaltung werden die Elemente bezeichnet, die das entscheidende eigene Leistungsvermögen ausmachen und von welchen der Erfolg des Ganzen abhängt.[6] Um den angestrebten (militärischen oder geschäftlichen) Endzustand zu erreichen, muss das Zentrum der Kraftentfaltung erkannt und kontrolliert werden können. In unserem Fall wurden die bestehenden Geschäftskunden von Sanitas als Zentrum der Kraftentfaltung bezeichnet, denn schliesslich sind es die Unternehmen und Versicherungsnehmer, die über den Erfolg des Produktes entscheiden. Die Handlungen sämtlicher Projektgruppen waren daher auf die Bedürfnisse der Versicherten auszurichten. Während der ganzen Projektphase begleiteten Vertreter der Kunden das Projekt und beurteilten die einzelnen Lösungen kritisch. So entstanden bedürfnisgerechte Leistungen, marktorientierte Prämien und effiziente Kommunikationsmassnahmen.

Schlüsselbereiche

Als Schlüsselbereiche werden jene eigenen Stärken bezeichnet, über die der Zugang zum Zentrum der Kraftentfaltung ermöglich wird.[7] Der Projektleiter leitete drei Schlüsselbereiche ab:

1. Erarbeitung eines attraktiven Produktes
2. Bewilligung durch das Bundesamt für Privatversicherungen und Regelung der rechtlichen Verhältnisse
3. Marketing

Diese Schlüsselbereiche sind für den Erfolg des Projekts entscheidend. Sie wurden als Meilensteine (operative Zwischenziele) definiert und prägten die Phaseneinteilung des Projektes. Jeder dieser drei Schlüsselbereiche besteht aus verschiedenen Elementen. Diese als neuralgische Punkte bezeichneten Elemente wurden von den Teilprojektgruppen erarbeitet und trugen zur Beherrschung eines Schlüsselbereiches bei. Die neuralgischen Punkte für den Schlüsselbereich «Marketing» waren übersichtlich gestaltete Verkaufsunterlagen wie Newsletter und Leistungsübersichten sowie ein funktionierendes Offertwesen. Diese Elemente mussten informativ und motivierend auf die Kunden wirken, um die neue Versicherung abschliessen zu können.

Die Schlüsselbereiche wurden in einer logischen Reihenfolge mit dem Zentrum der Kraftentfaltung verbunden und erlaubten dem Steering Committee und dem Projektleiter eine optimale Koordination aller Mittel (personell und finanziell) im Hinblick auf das gemeinsame Ziel.[8]

Das Resultat dieser operativen Planung ergibt sich aus Abbildung 2, einer konzeptionellen Darstellung des Zentrums der Kraftentfaltung, der Schlüsselbereiche und der neuralgischen Punkte.

Vom Operationsplan zu Management Tools

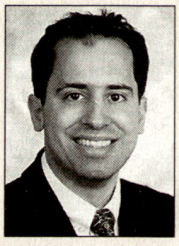
Diese konzeptionelle Darstellung diente als Basis für die Erarbeitung des detaillierten Projektplanes mit den zur Realisierung des Projektes wesentlichen Tätigkeiten und Ereignissen sowie deren logischen und zeitlichen Abhängigkeiten. In den weiteren Planungsschritten wurden Aufgaben und Kompetenzen der einzelnen Führungsebenen definiert und in einem Funktionendiagramm zusammengefasst. Dem Projektleiter kam die Aufgabe zu, Pufferzeiten und den kritischen Weg zu ermitteln, um den Endtermin einhalten zu können. Bei diesen Tätigkeiten lag das Schwergewicht in der Kontrolle. Zur Überwachung der Arbeitsschritte lieferten die Teilprojektleiter auf einer speziellen Projekthomepage regelmässig Fortschrittsberichte.

Paralleles Vorgehen

Angesichts des ambitiösen Zeitplans war ein paralleles Arbeiten erforderlich. Die von John A. Warden[9] beschriebenen Vorteile dieser Strategie, nämlich Schnelligkeit, tiefere Kosten und grössere Erfolgsaussichten, trafen auf unser Projekt voll zu. Beispielsweise wurden schon in der ersten Phase, der Produktdefinition, erste Kontakte mit potenziellen Kunden und Partnerkliniken geknüpft. Nur so war es möglich, innerhalb eines Jahres ein neues Krankenversicherungsmodell mit einem medizinischen Netzwerk von über 600 hoch qualifizierten Ärzten und 12 Akut- sowie 12 Rehabilitationskliniken aufzubauen. Das parallele Vorgehen gewährleistete einen effizienteren und kostengünstigeren Prozess und führte zu einem erfolgreichen, zeitgerechten Abschluss des Projektes.

Schlussfolgerung

Einer überlegten Operationsplanung kommt sowohl in der Wirtschaft als auch in der Armee eine überaus wichtige Bedeutung zu. Nur wer die beschränkten Mittel am richtigen Ort innerhalb der zur Verfügung stehenden Zeit optimal einsetzt, ist in der Lage, überlegene Produkte und Dienstleistungen anzubieten oder im Falle der Armee in einem Konflikt bestmöglichst zu bestehen. Die Reglemente OF XXI und FSO XXI liefern sehr gute Ansätze, deren Beachtung auch bei geschäftlichen Projekten Erfolg versprechend sein kann. ■



Sanjay Singh,
Major i Gst,
Stab Geb Inf Br 12,
C Log Fhr,
Betriebsökonom HWV,
Assistent CEO und Geschäftsführer h-care Privatklinikgruppe Hirslanden, Zürich.

[6] Vgl. OF XXI, Ziff. 215 ff.
[7] Vgl. OF XXI, Ziff. 222 ff.
[8] Vgl. OF XXI, Ziff. 226.
[9] Vgl. John A. Warden, The Art of Targeting, Air Power Revue Nr. 3, S. 21 f.