

9 - 07

2. August 2007

## Benchmarking - Lernen von den Besten

Gefährdungspotenzial mehr als halbiert!

von Dr. Bernhard Amshoff, Dortmund

# BzG



**ACONSITE AG**

Dr. Amshoff Consulting & Informationstechnologien

**Werte steigern.**

## Benchmarking - Lernen von den Besten

### Gefährdungspotenzial mehr als halbiert!

Dr. Bernhard Amshoff – Dortmund<sup>1</sup>

Der Gesetzgeber fordert laut § 69 Abs. 5 SGB IV die Sozialversicherungsträger dazu auf, **in geeigneten Bereichen ein Benchmarking durchzuführen**. Benchmarking – übersetzt „Leistungsvergleich“ – ist ein systematisches und kontinuierliches Vorgehen, bei dem **Kennzahlen** über **mehrere Unternehmen** hinweg verglichen werden.

Fast **30 BKKn<sup>2</sup>** mit **ca. 50% der BKK-Versicherten** erzielen bereits nachweisliche Effizienzverbesserungen im Beitrags-, Personal- und Leistungsbereich. Die Benchmarkingergebnisse erlauben eine **Standortbestimmung (externer Vergleich)**, bilden die Grundlage für einen **laufenden Leistungswettbewerb** und dienen der Festlegung **realistischer Leistungsziele** durch in der Praxis vorkommende Vergleichsmaßstäbe. Darüber hinaus unterstützen sie das **interne Controlling** und die **Fachabteilung bei Abweichungsanalysen** und sind damit Grundlage für **Korrektur- und Verbesserungsmaßnahmen auf Prozessebene**. Nicht zuletzt kann mit ihrer Hilfe die Aufbereitung **entscheidungsrelevanter Informationen** für die **Führungsebene** erfolgen.

Mit seinem Benchmarking-Netzwerk hat das **BKK-System** eine „**Vorreiterrolle**“ im **Benchmarking** übernommen! Die Ergebnisse und Statements der beteiligten Benchmarkpartner zeigen deutlich den Nutzen des **Benchmarking** für die **Krankenkassenpraxis**.

### 1. Benchmarking: Herausforderungen – Ziele – Nutzen – Konzeption – Ablauf

#### **§ 69 Abs. 5 SGB IV fordert die Krankenkassen auf, ein Benchmarking durchzuführen!**

Aktuell fordert der Gesetzgeber laut § 69 Abs. 5 SGB IV die Sozialversicherungsträger dazu auf, **in geeigneten Bereichen ein Benchmarking durchzuführen**. Welche Bereiche eignen sich da besser als das Kerngeschäft einer Krankenkasse (**Beiträge** und **Leistungen**) und die dafür erforderliche **Personalausstattung**. Mit seinem Benchmarking-Netzwerk hat das **BKK-System** eine „**Vorreiterrolle**“ für das **Benchmarking** übernommen!

Den **Infotag** Mitte Juni bei der ACONSITAG AG nutzten sowohl Benchmarkpartner (=teilnehmende Kassen) und Interessenten aus dem BKK-System als auch andere **Kassenarten** (Ersatzkassen, IKKn und AOKn) als **Plattform** zum **Austausch** rund um das Thema Benchmarking. Ein **nächster Infotag** ist für den **25./26. Oktober** dieses Jahres geplant.

### **Mit Benchmarking aus den Erfahrungen anderer lernen**

*„Nur ein Idiot glaubt, aus den eigenen Erfahrungen zu lernen. Ich ziehe es vor, aus den Erfahrungen anderer zu lernen, um von vornherein eigene Fehler zu vermeiden.“ (Otto von Bismarck)*

<sup>1</sup> Mein herzlicher Dank für die freundliche Unterstützung gebührt Herrn van Stiphout. Mein Dank gilt außerdem meinen MitarbeiterInnen Claudia Kramer, Ralf Gorschlüter und Stefan Flörke für ihre Mitwirkung bei der Erstellung des Artikels.

<sup>2</sup> Teilnehmer seit Juli 2004 mit unterschiedlichen Teilnahmezeiträumen: Audi BKK, Bayer BKK, BKK Aktiv, BKK Anker-Lynen-Prym, BKK Conzelmann (jetzt mhplus BKK), BKK DEMAG KRAUSS-MAFFEI, BKK Deutsche Bank AG, BKK die Bergische Krankenkasse, BKK für Heilberufe, BKK Gesundheit, BKK Gildemeister-Seidensticker, BKK MAN und MTU, BKK Mannesmann, BKK Mobil-Oil, BKK Osthessen, BKK Pfalz, BKK R+V, BKK Rheinland, BKK VBU, BKK vor Ort, Deutsche BKK, Ford BKK, ktpBKK, METRO AG Kaufhof BKK, mhplus BKK, neue BKK, NOVITAS Vereinigte BKK, Salus BKK, SBK, sancura BKK (jetzt Taunus BKK), SECURVITA BKK, Vaillant BKK

Benchmarking – „Leistungsvergleich“ – ist ein systematisches und kontinuierliches Vorgehen, welches Kennzahlen (= **Benchmarks**) von Unternehmen (= **Benchmarkpartner/BMP**) vergleicht.

Ziel des Benchmarking ist, **Unterschiede** zu anderen BMP **offen zu legen**, **Ursachen** für die festgestellten Unterschiede **aufzuspüren**, **Möglichkeiten** zur **Verbesserung aufzuzeigen** und **vergleichende Zielvorgaben** zu ermitteln. Entscheidend bei der Ursachenanalyse von Unterschieden ist nicht primär das **wie viel** sondern das **warum**. Damit sollen Wege zur effektiveren Gestaltung von Prozessen aufgezeigt werden („**Suche nach den besten Praktiken**“).

Der **einzelne BMP** zieht folgenden **Nutzen** aus dem Benchmarking:

- Vergleich zu eigenen „Standortbestimmung“ (externer Vergleich)
- Ermittlung des „eigenen Leistungsvermögens“
- Benchmarks bilden die Grundlage für einen laufenden Leistungswettbewerb
- Identifikation der besten Prozesse und Ergebnisse; d. h. „Lernen vom Besten“ (Best Practice)
- Erhöhung der „Sicherheit“ von Prozessen
- Aufzeigen von Leistungsstandards aufgrund (externer) Vergleichsdaten
- Definition realistischer Leistungsziele durch in der Praxis vorkommende Vergleichsmaßstäbe
- Aufdecken von Verbesserungspotenzialen; Initialisierung von selbstständigen Lern- und stetigen Veränderungsprozessen
- Optimierungsansätze für die Aufbau- und Ablauforganisation
- Grundlage zur Entwicklung von Maßnahmenplänen
- Anknüpfungspunkte für ein internes Teambenchmarking

Das **Benchmarking-Netzwerk** als Zusammenschluss der am Benchmarking teilnehmenden Kassen verfolgt folgende **Ziele**:

- Informations-/Erfahrungsaustausch im Netzwerk zwischen den beteiligten BMP
- Förderung des Benchmarking-Gedankens
- Nutzung des Benchmarking als Controlling-, Verbesserungs- und Motivationsinstrument

## Benchmarking führt zu Prozessverbesserungen

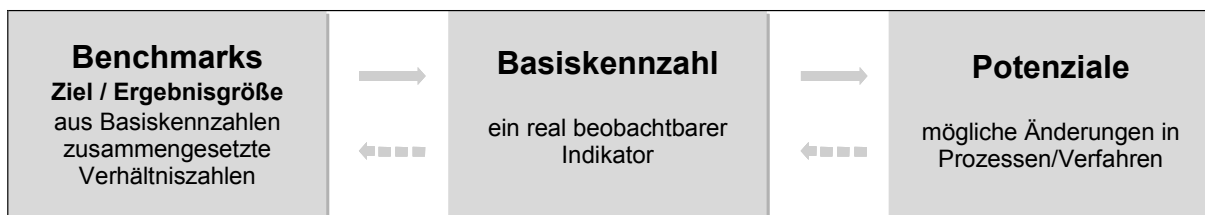


Abb. 1: Grundprinzip des Benchmarking

Als Ausgangspunkt für das Benchmarking werden **Benchmarks** (=Verhältniszahlen) ermittelt, die die Qualität der Bearbeitung abbilden (vgl. Abb. 1). Diese Benchmarks **setzen sich aus verschiedenen Basiskennzahlen** (=Indikatoren) zusammen, die direkt beobachtbar, d. h. messbar sind (z. B. aus dem IS KV-plus). Die Basiskennzahlen werden durch die zugrunde liegenden **Prozesse** beeinflusst. **Verbesserungen in Prozessen** wiederum haben Auswirkungen auf **die Basiskennzahlen**, wodurch das Ziel einer Verbesserung des **Benchmarks im Sinne der Ergebnisgröße** erreicht wird. „Gute“ **Benchmark-Werte** ziehen also „gute“ **Prozesse** nach sich **und umgekehrt**. Die **Benchmarks** können daher auch als **Zielgrößen** verwendet werden.

**Das Benchmarking stellt Informationen für verschiedene Unternehmensebenen bereit.**

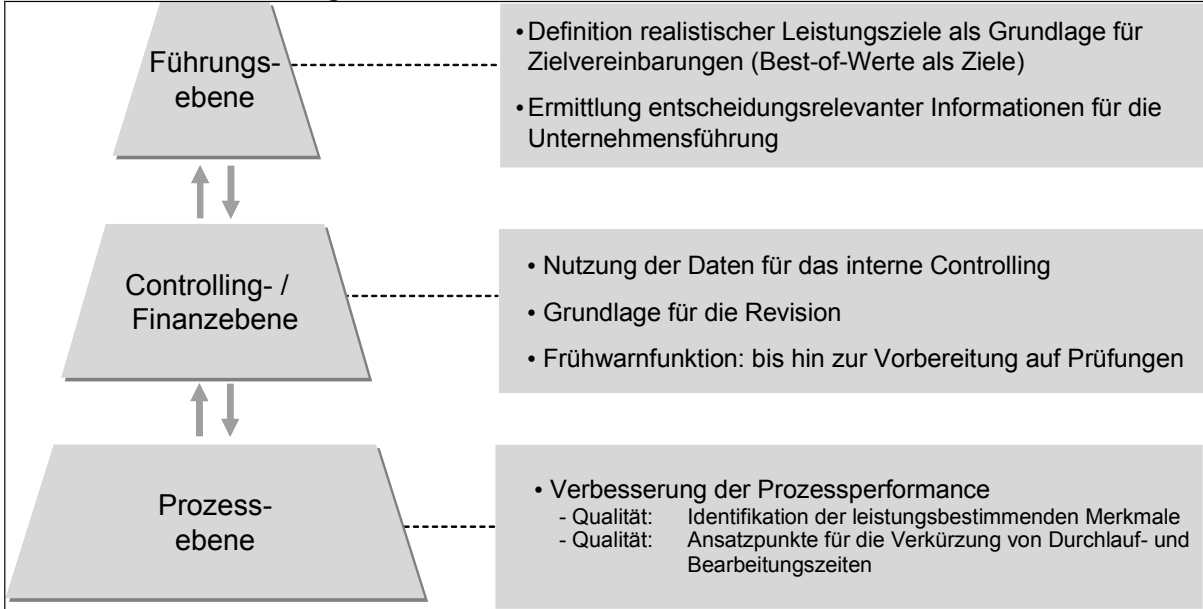


Abb. 2: Auswirkungen auf die Unternehmensebenen

Die Benchmarkingergebnisse unterstützen das **interne Controlling** und die **Fachabteilung** bei Abweichungsanalysen. Damit können zum einen Ansatzpunkte für **Korrektur- und Verbesserungsmaßnahmen** auf Prozessebene festgelegt werden und zum anderen **entscheidungsrelevante Informationen** für die **Führungsebene** aufbereitet werden.

**Das Benchmarking läuft in vier grundsätzlichen Schritten ab:**

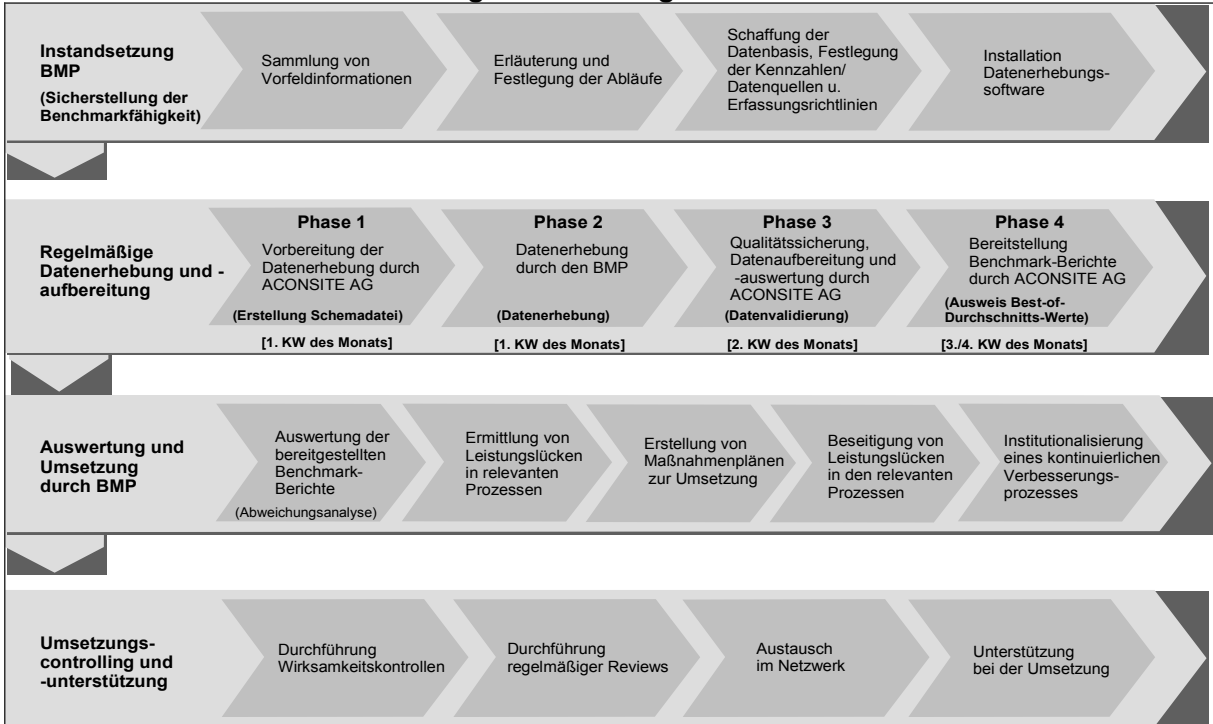
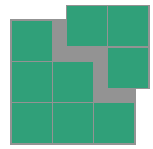


Abb. 3: Ablauf Benchmarking

Diese vier Schritte werden auf der nächsten Seite detailliert beschrieben.



<p><b>Schritt 1: Instandsetzung BMP</b></p> <p>Im ersten Schritt werden die BMP informiert und die für die Teilnahme erforderlichen <b>Voraussetzungen zur Sicherung der Benchmarkfähigkeit</b> geschaffen; dazu gehören:</p> <p><b>Sammlung von Vorfeldinformationen Erläuterung/Festlegung der Abläufe</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorstellung der Ansprechpartner bei ACONSITe AG</li> <li>• Vorstellung des Datenerhebungs- und Berichterstellungszyklus</li> <li>• Benennung der Ansprechpartner beim BMP</li> </ul> <p><b>Schaffung der Datenbasis, Festlegung der Kennzahlen/Datenquellen und Erfassungsrichtlinien</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erläuterung der Benchmarks</li> <li>• Anpassung der maschinellen Datenabfragen auf die kundenindividuellen Bedingungen (Erstellung kundenindividueller Variationen der SQLs/Schemadateien für die Datenerhebung)</li> <li>• Vermittlung der Vorgehensweise zur manuellen Datenerhebung</li> </ul> <p><b>Installation Datenerhebungs-Software</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Einrichtung des Datenerhebungs-Tools</li> <li>• Herstellen der ODBC-Verbindung auf das/die Warehouse(s) zum Datenabzug der maschinellen Daten</li> </ul> <p><b>Schritt 2: Regelmäßige Datenerhebung und -aufbereitung</b></p> <p>Zentrale Aufgaben bei der regelmäßigen Datenerhebung und Berichterstellung sind:</p> <p><b>Vorbereitung der Datenerhebung durch ACONSITe AG</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erstellung der Datenerhebungsschemata</li> <li>• Test der Datenerhebungsschemata</li> </ul> <p><b>Datenerhebung durch BMP</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchführung der Datenerhebung durch BMP (Datenabzug)</li> <li>• Erhebung manueller Daten durch BMP</li> </ul>	<p><b>Qualitätssicherung und Datenaufbereitung und -auswertung durch ACONSITe AG</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zusammenführung der Datenerhebungsergebnisse</li> <li>• Prüfung der Datenerhebungsergebnisse auf Vollständigkeit und Plausibilität (Datenvalidierung)</li> <li>• Ermittlung der Best-Of-, Durchschnitts- sowie der Minimum-/Maximum-Werte</li> <li>• Ermittlung der Platzierung (Rang)</li> </ul> <p><b>Bereitstellung der Benchmark-Berichte durch ACONSITe AG</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erstellung der Berichte (Basiskennzahl-Bericht, Monats-/Quartalsbericht, Verlaufsbericht, Grafiken je Benchmark im Zeitverlauf)</li> <li>• Erstellung der fachspezifischen Berichte             <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Beitrags-Benchmarking: Prüfbericht, Vorstandsbericht</li> <li>▫ Personal-Benchmarking: Strukturbericht, Vorstandsbericht</li> <li>▫ Leistungs-Benchmarking: individuelle Treiberbäume</li> </ul> </li> <li>• Kommentierung der Berichte</li> <li>• Bereitstellung der Berichte</li> </ul> <p><b>Schritt 3: Auswertung und Umsetzung durch BMP</b></p> <p>Dieser Schritt beinhaltet die interne Auswertung und Umsetzung gewonnener Erkenntnisse bei den BMP:</p> <p><b>Auswertung der bereitgestellten Benchmarkberichte</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse der eigenen Position anhand Platzierung und Benchmarkwerten</li> <li>• Ermittlung von Unterschieden der eigenen Platzierung und Benchmarkwerte zu den anderen BMP</li> <li>• Analyse von Abweichungen</li> </ul> <p><b>Ermittlung der Leistungslücken in relevanten Prozessen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ermittlung der zugrunde liegenden Prozesse</li> <li>• Identifizierung von signifikanten Leistungsunterschieden</li> <li>• Analyse der Ursachen für Effizienzunterschiede</li> </ul>	<p><b>Erstellung von Maßnahmenplänen zur Umsetzung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erstellung von Umsetzungsplänen</li> <li>• Prüfung der Übertragbarkeit der Best-of-Prozesse auf eigene Bedingungen</li> </ul> <p><b>Beseitigung von Leistungslücken in relevanten Prozessen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ableitung von Strategien und Verbesserungsmaßnahmen zur Beseitigung der Leistungslücken</li> <li>• Ggf. Durchführung von Prozessoptimierungen zur Verbesserung der Benchmarkwerte</li> </ul> <p><b>Institutionalisierung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses</b></p> <p>Schaffung der Bedingungen für die Umsetzung stetiger Verbesserungsprozesse</p> <p><b>Schritt 4: Umsetzungscontrolling und -unterstützung</b></p> <p>Im vierten Schritt findet der Kassen übergreifende <b>Know-how-Transfer</b> statt.</p> <p><b>Durchführung Wirksamkeitskontrollen und regelmäßiger Reviews</b></p> <p>Überprüfung, ob ergriffene Maßnahmen zu Verbesserungen geführt haben</p> <p><b>Austausch im Netzwerk</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Institutionalisierte Informationsaustausch zwischen den BMP</li> <li>• Regelmäßige Workshops der BMP</li> <li>• Fachvorträge zu interessierenden Themen</li> </ul> <p><b>Unterstützung bei der Umsetzung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterstützung bei der Umsetzung vereinbarter Korrektur-/Verbesserungsmaßnahmen</li> <li>• Durchführung von Inhouse-Workshops</li> </ul> <p>Bei den hier beschriebenen Schritten handelt es sich um einen laufenden <b>Prozess mit einer Vielzahl von Rückkopplungen</b>. Die Datenerhebung und -auswertung findet regelmäßig statt, so dass regelmäßig neue Erkenntnisse für Verbesserungen zur Ableitung von Umsetzungsmaßnahmen gewonnen werden. Insofern findet ein <b>kontinuierlicher Entwicklungsprozess</b> statt.</p>
--	--	---

## Effiziente Ermittlung benötigter Daten durch Web-Technologie

Das Benchmarking lebt von der effizienten, präzisen und zeitnahen Bereitstellung der benötigten Daten. Hierfür steht moderne Technologie bereit:

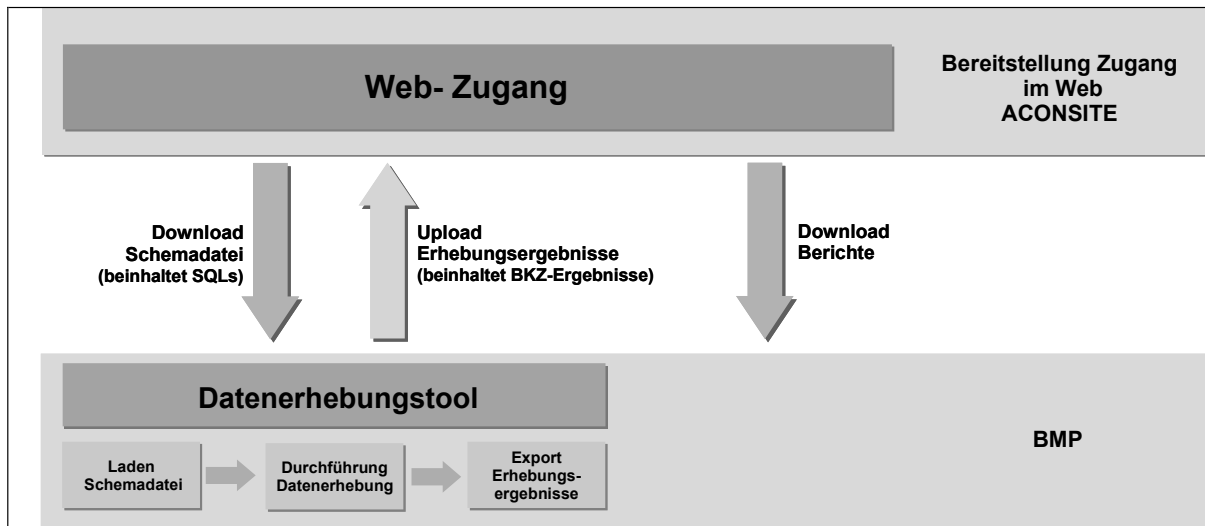


Abb. 4: Datenerhebung

Die Benchmarkpartner laden die Schemadatei mit den SQLs zur Datenerhebung in ihrem individuellen Zugangsbereich herunter. Mit Hilfe eines Datenerhebungs-Tools führen sie die Datenerhebung durch und stellen die Ergebnisse per Upload bereit. Der fertige Benchmarkbericht wird ebenfalls über den individuellen Zugangsbereich angezeigt und kann heruntergeladen werden. Eine sicheres Berechtigungskonzept schützt alle Daten vor fremdem Zugriff, die Webtechnologie erlaubt außerdem eine schnelle und ortsunabhängige Ergebnisbereitstellung.

## 2. Beitragsbenchmarking

Die in den Jahren 2000 - 2003 sehr **kritisch geführte Diskussion** in der Fachöffentlichkeit, den Ministerien, der Deutschen Rentenversicherung und der Bundesagentur für Arbeit **bzgl. des Beitragseinzuges** durch Betriebskrankenkassen hat u.a. Anlass dafür gegeben, das Managementwerkzeug Benchmarking den BKK zugänglich zu machen.

Ziel des seit dem Frühjahr 2004 bestehenden Benchmarking im Beitragsbereich ist es, **Unterschiede** im **Einzug des Gesamtsozialversicherungsbeitrag der BKK** und deren **Ursachen** offen zu legen und Möglichkeiten zur **Verbesserung** aufzuzeigen. So sollen Verbesserungs-/Steuerungspotenziale im Sinne einer „**Frühwarnfunktion**“ aufgedeckt werden mit dem Ziel der **Vermeidung der Schlechterfüllung**.

### Beitragsbenchmarking unterstützt die Optimierung des Beitragseinzuges und gibt Prüfsicherheit

Neben dem generellen Nutzen eines Benchmarking verfolgt das Beitragsbenchmarking weitere Ziele, von denen jeder einzelne BMP profitiert:

- Sicherung des Beitragseinzuges
- Möglichkeit für Verbesserungen im Beitragseinzug
- Sicherung eines zeit- und sachgerechten Beitragseinzuges
- Sicherheit für Prüfungen (Prüfberichte dienen als Frühwarnung)
- Optimierungsansätze für die Organisation des Beitrags-Einzuges
- Ansatzpunkte für Schwerpunktbearbeitungen

## Die Kennzahlen im Beitragsbenchmarking enthalten die „prüfrelevanten“ Benchmarks

Die Kennzahlen des Beitragsbenchmarking wurden von den **Einzugsstellenprüfdiensten** in ihrer Konzeption aufgegriffen. Ergebnis war ein Konzept zur Ermittlung einer **"Schlechterfüllung"** als Grundlage für eine „Minderung der Einzugskostenvergütung“. Alle „prüfrelevanten“ Kennzahlen wurden im Benchmarking abgebildet.

Mit Hilfe der Ergebnisse kann i.S. einer **„Frühwarnung“** das **Gefährdungspotenzial** hinsichtlich einer evtl. drohenden Minderung der Einzugskostenvergütung abgeschätzt und die eigene Position im Vergleich zu den Benchmarkpartnern im BKK-Benchmarking-Netzwerk erkannt werden.

WWW.DFG-ONLINE.DE

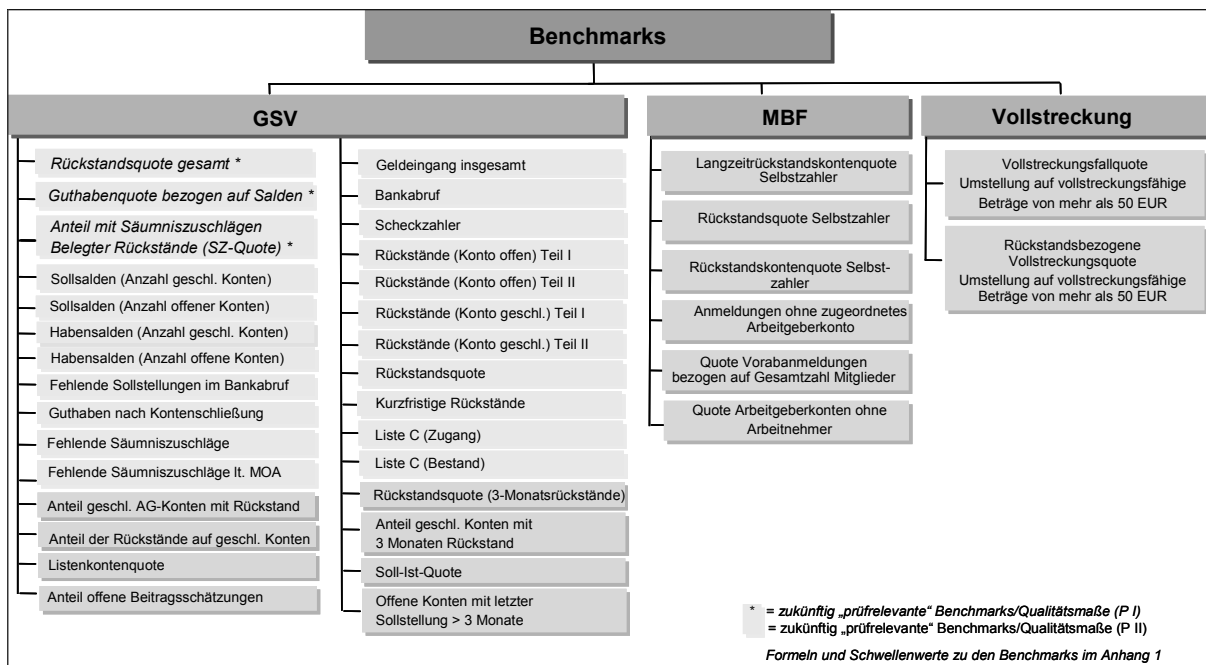
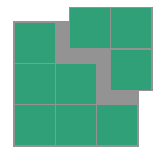


Abb. 5: Kennzahlen/Benchmarks

## Benchmark-Berichte zeigen Monatswerte und Verlauf der Benchmarks

Alle BMP erhalten **Monatsberichte** und **Verlaufsberichte**. Diese weisen neben den individuellen Benchmarkwerten und Rangpositionen auch statistische Werte (Mittelwerte, Min-/Max-Werte und Best-of-Werte) aus. Schwellenwerte (Ampelwerte: rot, gelb, grün) zeigen, dass auch bei einer guten Platzierung möglicherweise ein kritischer Benchmarkwert erreicht wird. Die Best-of-Benchmarkpartner werden namentlich ausgewiesen, um den Austausch mit dem/den „Besten“ zu ermöglichen.

Die beiden folgenden Abbildungen zeigen **exemplarisch einen Monats- und Verlaufsbericht**:



Monatsbericht der MusterBKK																		
Sach-/ Fachgeb.	BM- Gruppe	Benchmark	Einh.	Schwellen wert	MusterBKK			Monatsstatistik über alle BMP					Monatsstatistik über alle BMP mit Kassengröße = groß					
					BM-Wert	Rang gesamt	Rang in Kategorie	Durchschnitt	Minimum	Maximum	BoA	Name BoA	Durchschnitt	Minimum	Maximum	BoC	Name BoC	
GSV	PI	GSV P00	Säumniszuschlagsquote nach MOA	%	0,60 0,80	1,20	2.	2.	1,00	0,66	1,52	1,52	BKK x	0,82	0,66	0,98	0,98	BKK x
		GSV01c	Rückstandsquote gesamt	%	12,00 10,00	7,59	6.	3.	5,56	2,15	9,14	2,15	BKK x	7,30	5,47	9,14	5,47	BKK x
		GSV02b	Guthabenquote bezogen auf Salden	%	0,60 0,30	2,08	7.	3.	1,15	0,18	2,08	0,18	BKK x	1,24	1,16	1,31	1,16	BKK x
	PII	GSV P01	Sollsaliden (Konto geschlossen)	%	15,00 10,00	1,20	4.	2.	1,31	0,27	2,95	0,27	BKK x	2,57	2,20	2,95	2,20	BKK x
		GSV P02	Sollsaliden (Konto offen)	%	15,00 10,00	11,41	7.	3.	8,90	6,32	11,41	6,32	BKK x	8,80	6,32	11,29	6,32	BKK x
	GSV+	GSV01a02	Anteil geschlossener Arbeitgeberkonten mit Rückstand	%	12,00 7,00	7,76	4.	2.	8,63	2,93	16,59	2,93	BKK x	14,25	11,91	16,59	11,91	BKK x
MBF	GSV+	MBF01	Langzeitrückstandsquotenquote Selbstzahler	%	2,00 1,00	1,00	6.	2.	0,67	0,13	1,27	0,13	BKK x	0,70	0,57	0,83	0,57	BKK x
		MBF02	Rückstandsquote Selbstzahler	%	15,00 10,00	62,77	7.	3.	33,16	11,80	62,77	11,80	BKK x	25,69	18,15	33,23	18,15	BKK x
		...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
VS	GSV+	VS01	Vollstreckungsfallquote	%	60,00 40,00	72,15	4.	2.	72,77	54,07	87,97	54,07	BKK x	66,90	54,07	79,72	54,07	BKK x
		VS03a	Rückstandsbezogene Vollstreckungsquote	%	60,00 40,00	59,82	4.	2.	58,31	38,09	71,01	38,09	BKK x	52,62	38,09	67,15	38,09	BKK x
normierter relativer Rang (0-100%)					57			Bewertung über alle BMP					Bewertung über BMP mit Kassengröße = groß					
Ampelbewertung					x x x			x x x					x x x					

Abb. 6: exemplarischer Monatsbericht

Verlaufsbericht der MusterBKK																							
Sach-/ Fachgeb.	BM- Gruppe	Benchmark	Einh.	Schwellen wert	1/2007			02/2007			-/2007			Mittelwert über Berichtszeitraum MusterBKK		Mittelwert über Berichtszeitraum alle BMP		Mittelwert über Berichtszeitraum Kassengröße = klein		Mittelwert über Berichtszeitraum Kassengröße = mittel		Mittelwert über Berichtszeitraum Kassengröße = groß	
					BM-Wert	Rang gesamt	Rang in Kategorie	BM-Wert	Rang gesamt	Rang in Kategorie	BM-Wert	Rang gesamt	Rang in Kategorie	Durchschnitt	Rang gesamt	Durchschnitt	Durchschnitt	Durchschnitt	Durchschnitt	Durchschnitt	Durchschnitt	Durchschnitt	Durchschnitt
GSV	PI	GSV P00	Säumniszuschlagsquote nach MOA	%	0,60 0,80	1.	1.	1,07	2.	1.	1,07	2.	1.	1,30	1.	1.	0,99	0,87	1,05	1,00	1,00	1,00	
		GSV01c	Rückstandsquote gesamt	%	12,00 10,00	6,79	5.	3.	6,11	4.	2.	6,11	4.	2.	6,31	4.	2.	5,78	4,72	5,17	7,74	7,74	
		GSV02b	Guthabenquote bezogen auf Salden	%	0,60 0,30	5,76	7.	3.	1,78	6.	2.	1,78	6.	2.	2,77	6.	2.	1,61	0,87	2,15	1,55	1,55	
	PII	GSV P01	Sollsaliden (Konto geschlossen)	%	15,00 10,00	1,08	4.	2.	1,61	5.	3.	1,61	5.	3.	1,22	4.	2.	1,35	0,71	0,94	2,59	2,59	
		GSV P02	Sollsaliden (Konto offen)	%	15,00 10,00	10,61	6.	3.	12,11	7.	3.	12,11	7.	3.	10,82	6.	2.	9,24	8,90	9,70	8,90	8,90	
	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	
MBF	GSV+	MBF01	Langzeitrückstandsquotenquote Selbstzahler	%	2,00 1,00	1,45	6.	2.	1,50	6.	2.	1,50	6.	2.	1,31	6.	2.	0,68	0,36	0,94	0,62	0,62	
		MBF02	Rückstandsquote Selbstzahler	%	15,00 10,00	75,59	7.	3.	48,06	6.	2.	48,06	6.	2.	61,80	6.	2.	32,13	20,46	44,69	24,97	24,97	
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...		
VS	GSV+	VS01	Vollstreckungsfallquote	%	60,00 40,00	72,85	4.	2.	66,38	2.	1.	66,38	2.	1.	68,40	3.	1.	72,05	78,18	72,43	65,34	65,34	
		VS03a	Rückstandsbezogene Vollstreckungsquote	%	60,00 40,00	48,25	4.	2.	51,84	2.	1.	51,84	2.	1.	51,70	3.	1.	57,83	64,23	58,40	50,58	50,58	
normierter relativer Rang (0-100%)					59			57			57			Bewertung über alle BMP		Bewertung über alle BMP		Bewert. BMP mit		Bewert. BMP mit		Bewert. BMP mit	
Ampelbewertung					x x x			x x x			x x x			x x x		x x x		x x x		x x x		x x x	

Abb. 7: exemplarischer Verlaufsbericht

Die am Beitragsbenchmarking beteiligten Kassen haben nachweislich Effizienzverbesserungen erzielt und damit das Gefährdungspotenzial mehr als halbiert.

Das Beitragsbenchmarking-Netzwerk ist inzwischen etabliert und zeigt für die teilnehmenden Kassen insgesamt sehr gute Erfolge. Diese zeigen sich zum einen in den stetigen Verbesserungen der Benchmarking-Kennzahlen im Zeitverlauf und zum anderen in der Optimierung der Prozesse und Erhöhung der Effizienz im Beitragseinzug bei den BKKn. So haben die Ergebnisse des Beitragsbenchmarking zu einer Versachlichung der Diskussion geführt. In den Workshops findet darüber hinaus ein reger fachlicher Erfahrungsaustausch statt, der für gute und intensive persönliche Kontakte zwischen den Experten der beteiligten Benchmarkpartner sorgt.

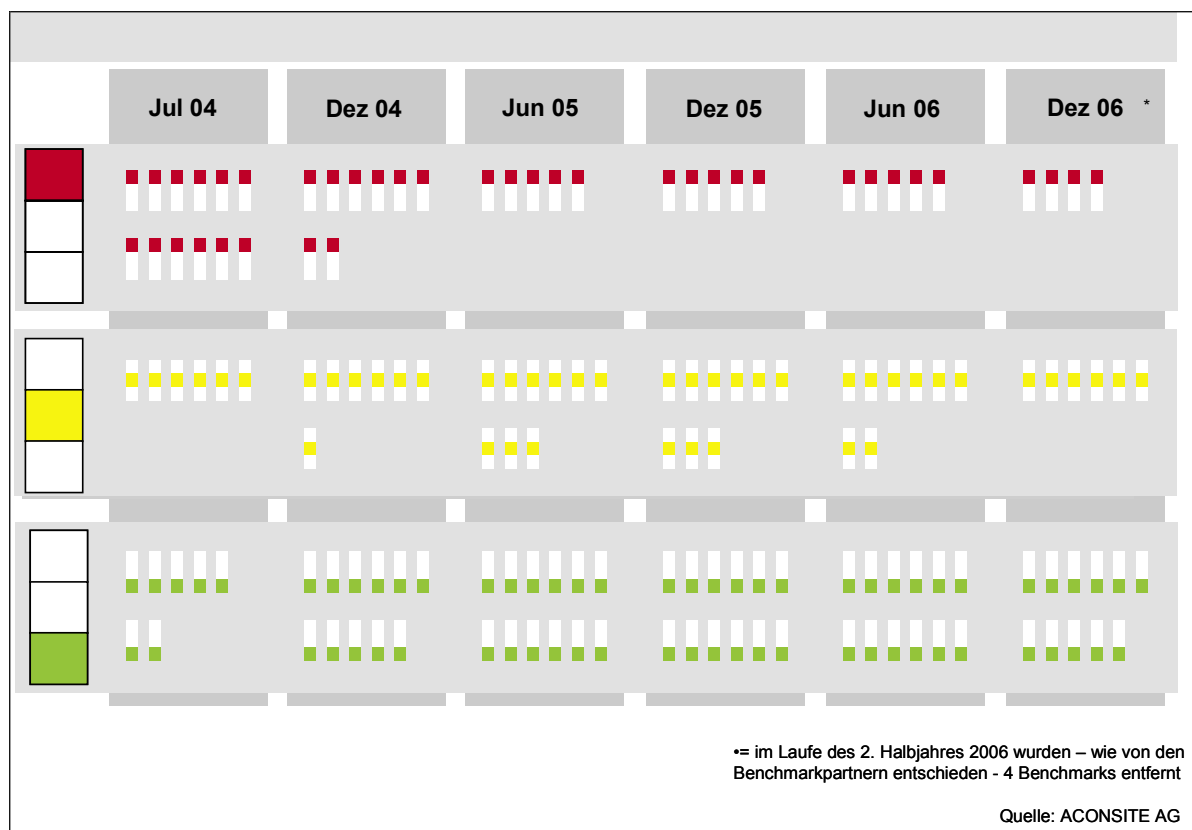


Abb. 8: Ampeldarstellung

Die durchschnittliche Rückstandsquote der beteiligten Kassen beispielsweise wurde seit Beginn des Beitragsbenchmarking um ca. 33% gesenkt. Die Kassen konnten somit Verbesserungen von über **100 Mio. €** (durch den Abbau der Rückstände) erreichen. Überträgt man diesen Erfolg auf das gesamte BKK-System oder sogar auf die ganze GKV, ist ein Abbau von Rückständen um **mehrere hundert Millionen €** zu erwarten.

## Die teilnehmenden Kassen sehen einen hohen praktischen Nutzen im Beitragsbenchmarking.

Die vorliegenden **Ergebnisse** werden von den **Benchmarkpartnern** sehr **positiv** bewertet. Damit zeichnet sich das Benchmarking durch einen **hohen Nutzen** für die **Praxis** aus.

## Ausdehnung des Beitragsbenchmarking auf den Selbstzahlerbereich und probeweise Datenerhebung über die MOA-Kennzahlen

Neben der Erweiterung des Beitragsbenchmarking auf den **Selbstzahler-Bereich** wird **das Umlageverfahren** nach dem AAG einbezogen. Damit entstehen folgende neue Benchmarks:

- Guthabenquote bezogen auf Salden für Selbstzahler
- Säumniszuschläge für Selbstzahler
- Listenkontenquote für Selbstzahler (analog des bestehenden Benchmarks für Firmenzahler (ohne Berücksichtigung Wahltarife))
- Umlagekasse (Quote der AG, die tatsächlich U2-Beiträge nachweisen, zu den entsprechend gekennzeichneten AG)

<ul style="list-style-type: none"><li>• Aussagekraft, Plausibilität und Validität der Zahlen ist gut</li><li>• Benchmarks erlauben eine teambezogene vertiefende Analyse, Diskussion und Bewertung der Ergebnisse (in diesem Zusammenhang auch Vergleich mit augenblicklicher Arbeitssituation)</li><li>• Benchmarks ermöglichen Positionsbestimmungen im Vergleich zu anderen Teilnehmern</li><li>• Erkennung von eigenen Stärken und Schwächen (Bestätigung von Gefühlslagen und Erkennen von Problemfeldern)</li><li>• Benchmarks bilden gute Ausgangsbasis für Verbesserungsmöglichkeiten</li><li>• Nach kurzem Benchmarkingprozess bereits deutliche Verbesserungen im Zeitablauf erkennbar (z.B. Abnahme Rückstandssalden; 274-er-Prüfer waren positiv „überrascht“)</li><li>• Benchmarking erlaubt einen laufenden Leistungswettbewerb für weitere Verbesserungen (eine individuelle Verbesserung eines QM-Wertes bedeutet noch keine Verbesserung im Rang, da parallel Verbesserungen bei anderen Teilnehmern stattfinden)</li><li>• Benchmarks unterstützen die Erzielung valider RSA-Daten für Prüfungen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Erkennung und Durchführung von erforderlichen Prozessverbesserungen aufgrund der Benchmarks – ständige Qualitätsverbesserung im Beitragseinzug (z.B. frühzeitiges Eingreifen bei Vorabmeldungen)</li><li>• Überwachung der Einhaltung bestehender und Erstellung fehlender Arbeitsanweisungen</li><li>• Nutzung der Benchmarks als Ansatzpunkte für Bestandsbereinigungsaktionen</li><li>• Benchmarks liefern Ansatzpunkte für ABC-Analysen bis auf Einzelfallebene</li><li>• Benchmark-Berichte dienen zum Aufbau eines Berichtswesens bzw. zur Einbindung in bestehendes Berichtswesen</li><li>• Benchmarking unterstützt das bestehende bzw. den Aufbau eines internen Controlling</li><li>• Benchmarks bilden gute Grundlagen für Zielvereinbarungen</li><li>• Benchmarks liefern Anlass für die Einleitung organisatorischer Anpassungen (Reorganisationsmaßnahmen)</li><li>• Benchmarks bieten Ansatzpunkte für die Optimierung des Personaleinsatzes und Durchführung von Personalbemessungen</li></ul>
--	--

Abb. 9: Statements der Teilnehmer

Interessenten haben die Möglichkeit einer einmaligen **probeweisen Datenerhebung über die MOA-Kennzahlen der Phase I der Prüfdienste**; hierbei handelt es sich um die:

- Rückstandsquote gesamt
- Guthabenquote bezogen auf Salden
- Säumniszuschlagsquote nach MOA

Die Teilnehmer erhalten den Durchschnitts- und Best-of-Wert über alle teilnehmenden BMP. Darüber hinaus wird der Rang über alle beteiligten Benchmarkpartner ausgewiesen.

### **3. Leistungsbenchmarking**

Mit der Einführung des Gesundheitsfonds gewinnt eine **aktive Steuerung der Kosten/Leistungsausgaben** an Bedeutung. Während die Personalkosten und die quantitative bzw. qualitative Personalausstattung im Personalbenchmarking betrachtet werden bedarf es des Vergleichs auf der Leistungsseite/Ausgabenseite. Hierzu werden **Wirkungszusammenhänge in Treiberbäumen transparent** gemacht und **Ansätze für eine aktive Kostensteuerung** aufgezeigt. In einem ersten Schritt wurden Benchmarks für die **Leistungsarten Krankengeld** und **Ersatzleistungswesen** entwickelt.

#### **Das Leistungsbenchmarking ermittelt Steuerungspotenziale für Leistungsausgaben**

Neben dem generellen Nutzen eines Benchmarking verfolgt das Leistungsbenchmarking weitere Ziele, von denen jeder einzelne BMP profitiert:

- Vergleich mit den anderen Benchmark-Teilnehmern hinsichtlich der Leistungs- und Ausgabenkennzahlen einzelner Leistungsarten zur eigenen „Standortbestimmung“
- Sicherung einer effizienten Leistungsgewährung
- Möglichkeit für Verbesserungen im Leistungswesen
- Identifikation der relevanten Kostentreiber pro Leistungsbereich durch Darstellung von Zusammenhängen in Treiberbäumen
- Fokussierung auf steuerungsrelevante Aspekte
- Aufdeckung von Potenzialen für eine wirksame Steuerung der Leistungsausgaben
- Ansatzpunkte für eine Optimierung der Geschäftsprozesse der untersuchten Leistungsarten
- Grundlage für ein zielgerichtetes Maßnahmenmanagement (Case-Management)
- Ansatzpunkte für ein internes Leistungscontrolling

## Über Treiberbäume werden im Leistungsbenchmarking Wirkungszusammenhänge und Kostentreiber lokalisiert und Steuerungspotenziale aufgezeigt

Eine Besonderheit im Leistungsbenchmarking ist die **Treiberbaum-Darstellung** zur Darstellung bestehender Zusammenhänge und Steuerungsansätze anknüpfend an die verschiedenen Effekte (Mengen-, Kosten-, Versicherten-Effekt; im Krankengeld zusätzlich Morbiditätseffekte). Darauf aufbauend können die BMP Ursachen der verschiedenen Effekte nachvollziehen, Ansatzpunkte für Handlungsbedarfe finden und darüber Verbesserungspotenziale realisieren.

WWW.DFG-ONLINE.DE

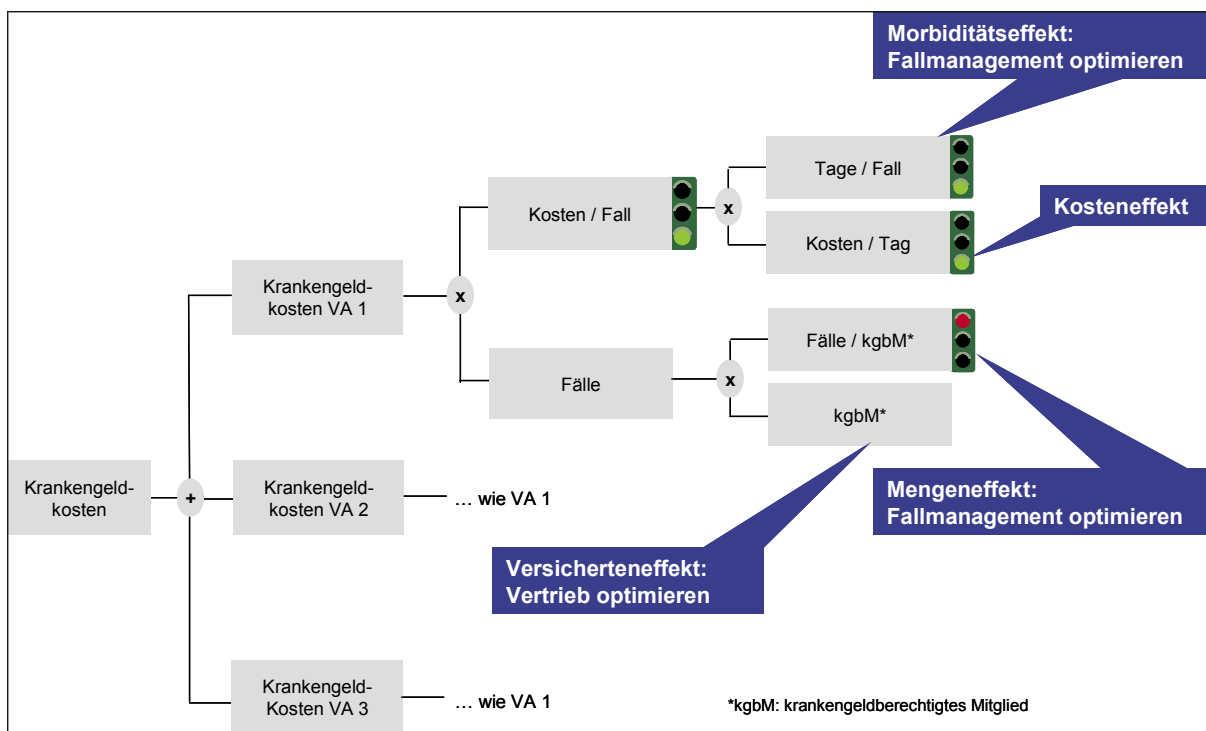


Abb. 10: Beispiel Treiberbaum Krankengeld

Neben den **Treiberbaum-Benchmarks** (für Krankengeld und ELW) werden **Cockpit-Benchmarks** für den Einstieg in die Fachbereiche und einen ersten aggregierten Vergleich für die Zielgruppe Controller/Vorstand sowie **weitergehende Benchmarks und Hilfskennzahlen zur Dateninterpretation** erhoben.

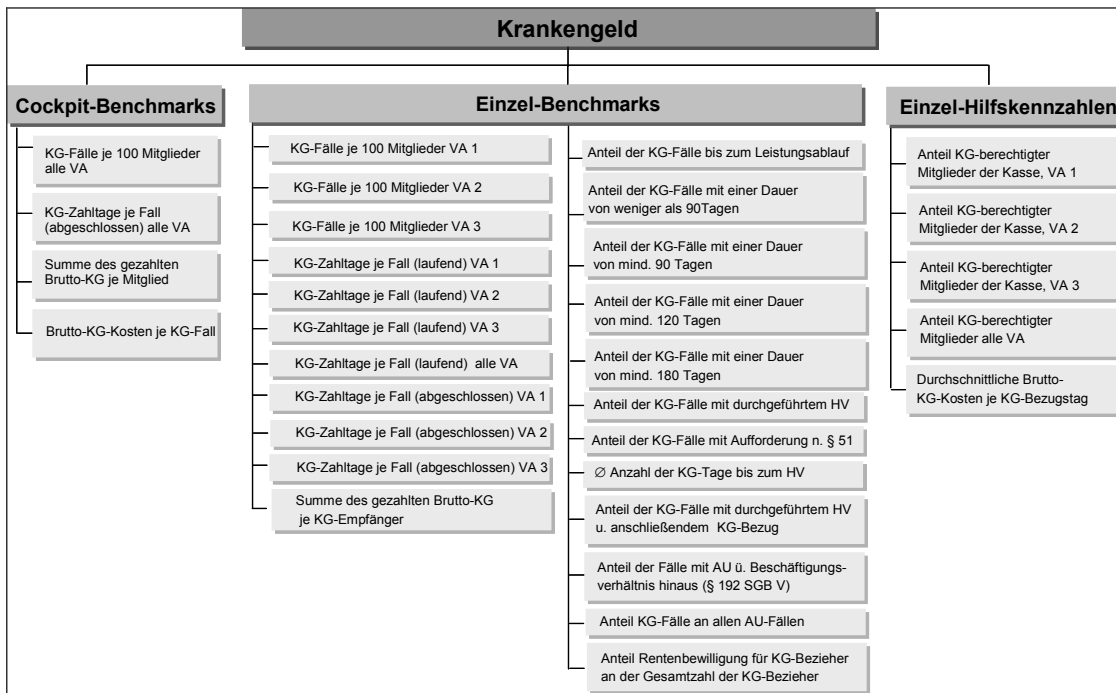


Abb. 11: Benchmarks und Hilfskennzahlen Krankengeld

Im Krankengeldbereich findet derzeit eine weitere Gruppierung nach **Altersgruppen** (analog der KM6 in 5 Jahresschritten) und **Diagnosen** (anhand der Hauptdiagnosen) statt. Mit der Öffnung im BKK-Benchmarking-Netzwerk werden dann individuell ausdifferenzierte Treiberbäume zur Verfügung stehen. Auch in Arbeit ist die Gegenüberstellung der **standardisierten** mit den **tatsächlichen Leistungsausgaben**.

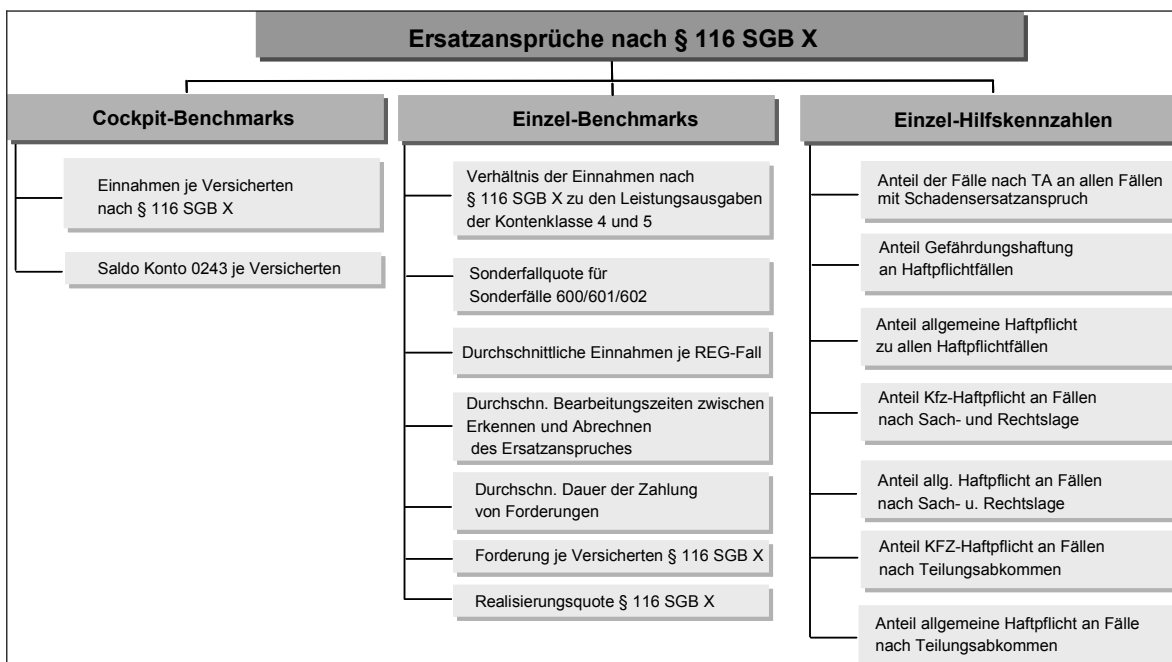


Abb. 12: Benchmarks und Hilfskennzahlen Ersatzansprüche

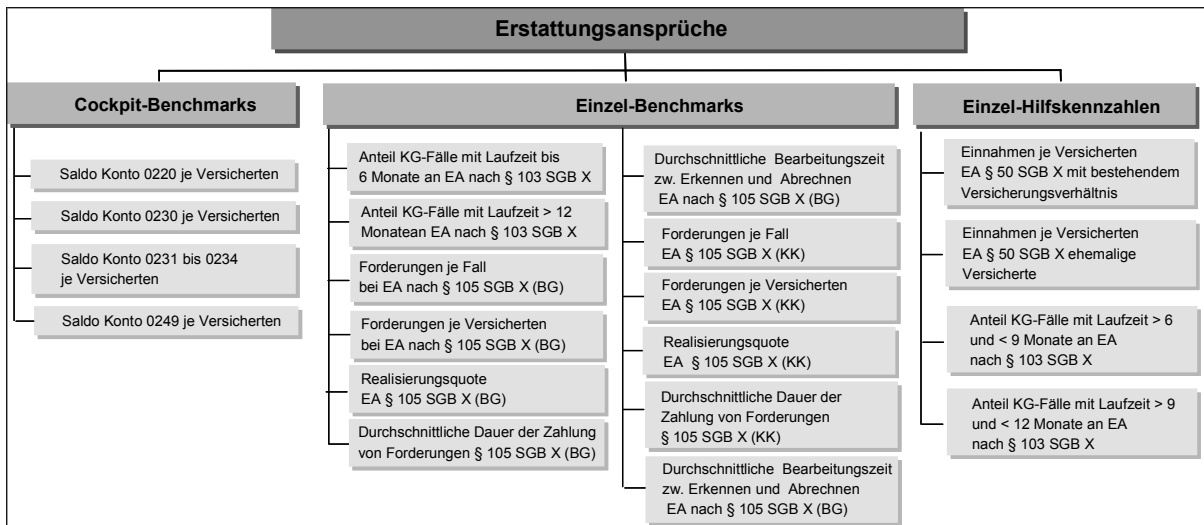


Abb. 13: Benchmarks und Hilfskennzahlen Erstattungsansprüche

## Treiberbäume als Zusatzberichte im Leistungsbenchmarking

Zusätzlich zu Berichten analog zum Beitragsbenchmarking erhalten die BMP ihre individuellen Treiberbäume.

WWW.DFG-ONLINE.DE



Abb. 14: Beispiel eines Krankengeld-Treiberbaums aus der Web-Software

## Transparenz über Zusammenhänge und Ausgabensituation im Krankengeld und Forde- rungsmanagement im Ersatzleistungswesen dank Leistungsbenchmarking!

Analog der in bisherigen Benchmarks erzielten **sehr guten Ergebnisse** sind bereits jetzt auch im Leistungs-  
benchmarking erste **Verbesserungstendenzen** erkennbar. Mit dem Projektabschluss werden diese im  
Detail quantifiziert.

### Ausdehnung des Leistungsbenchmarking auf weitere Fachgebiete (Krankenhaus etc.)

Aufgrund des Ausgabevolumens und der vermuteten Steuerungspotenziale bietet sich ein **Leistungsbench-  
marking im Fachbereich Krankenhaus als Vertiefungsstufe** an.

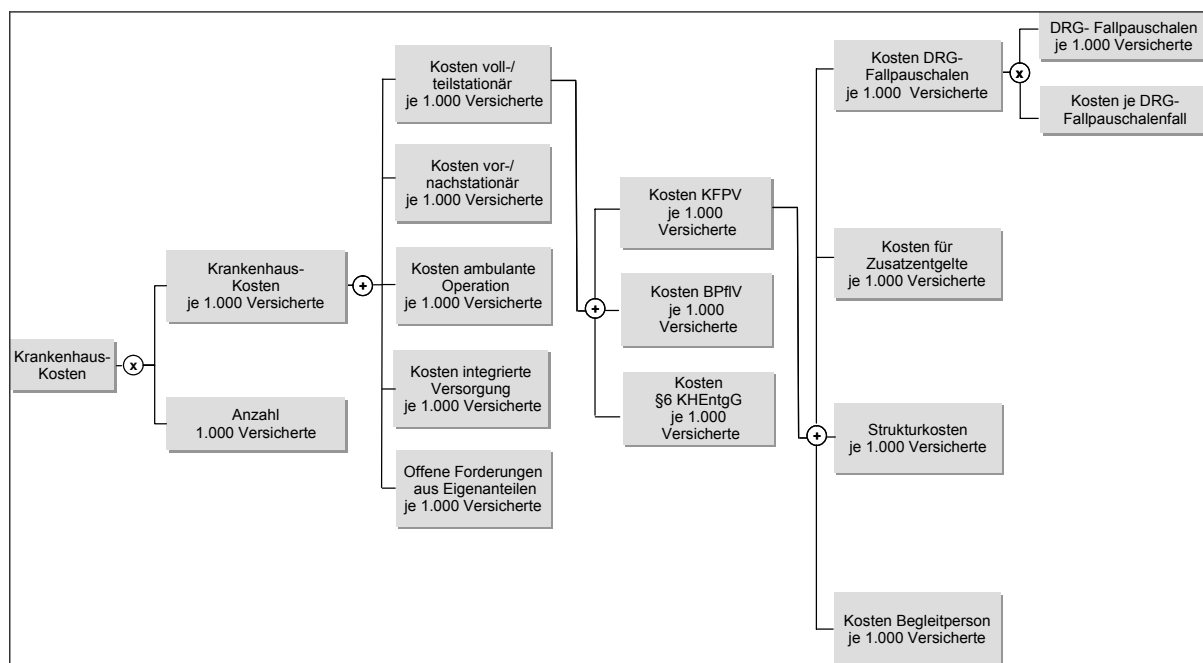


Abb. 15: Ausschnitt Treiberbaum Krankenhaus

Die Abbildung zeigt der Übersichtlichkeit halber einen **kleinen Ausschnitt des Kennzahlensystems**. Für alle Kostenblöcke werden individuelle Kennziffern zur Verfügung gestellt, anhand derer die jeweiligen Kostentreiber lokalisiert werden können. Das Gesamtsystem wird somit über zusätzliche Ebenen verfügen, die sich aus weiteren Einzelkennzahlen zusammensetzen.

## 4. Personalbenchmarking

Nach § 69 Abs. 6 SGB IV sollen **Sozialversicherungsträger Planstellen und Stellen** nur dann ausbringen, wenn sie unter **Anwendung angemessener und anerkannter Methoden der Personalbedarfsermittlung** begründet sind. Darüber hinaus ist die Erforderlichkeit der im Haushaltsplan ausgebrachten Planstellen und Stellen bei gegebenem Anlass regelmäßig zu überprüfen.

Um dem Rechnung zu tragen wurde die im Beitragsbenchmarking erprobte Konzeption um das **Personal und dessen Wirkung auf die Prozesse** erweitert. Damit werden **Effizienzunterschiede** zwischen

vergleichbaren Einheiten hinsichtlich **der quantitativen und/oder qualitativen Personalausstattung** offen gelegt und Möglichkeiten zur Verbesserung aufgezeigt.

## Personalbenchmarking zum Vergleich und der Optimierung der eigenen Personalausstattung

Neben dem generellen Nutzen eines Benchmarking ist das Hauptziel des Personalbenchmarking der Vergleich und die Optimierung der eigenen Personalausstattung hinsichtlich:

- Qualität: Welche Ausbildung und Berufserfahrung ist erforderlich? (**Personalentwicklung**)
- Quantität: Wie viele Mitarbeiter werden benötigt? (**Personalbedarfsplanung**)
- Kosten: Welche Kosten fallen für die Mitarbeiter an (**Haushaltsplanung**)

## Der Personaleinsatz wird über Qualität, Quantität und Kosten abgebildet

Die in Abb. 16 dargestellten **Kern-Benchmarks** sind **Grundlage** des **Leistungsvergleichs** hinsichtlich **Qualität, Quantität und Kosten** und werden seit zwei Jahren regelmäßig ermittelt.

WWW.DFG-ONLINE.DE

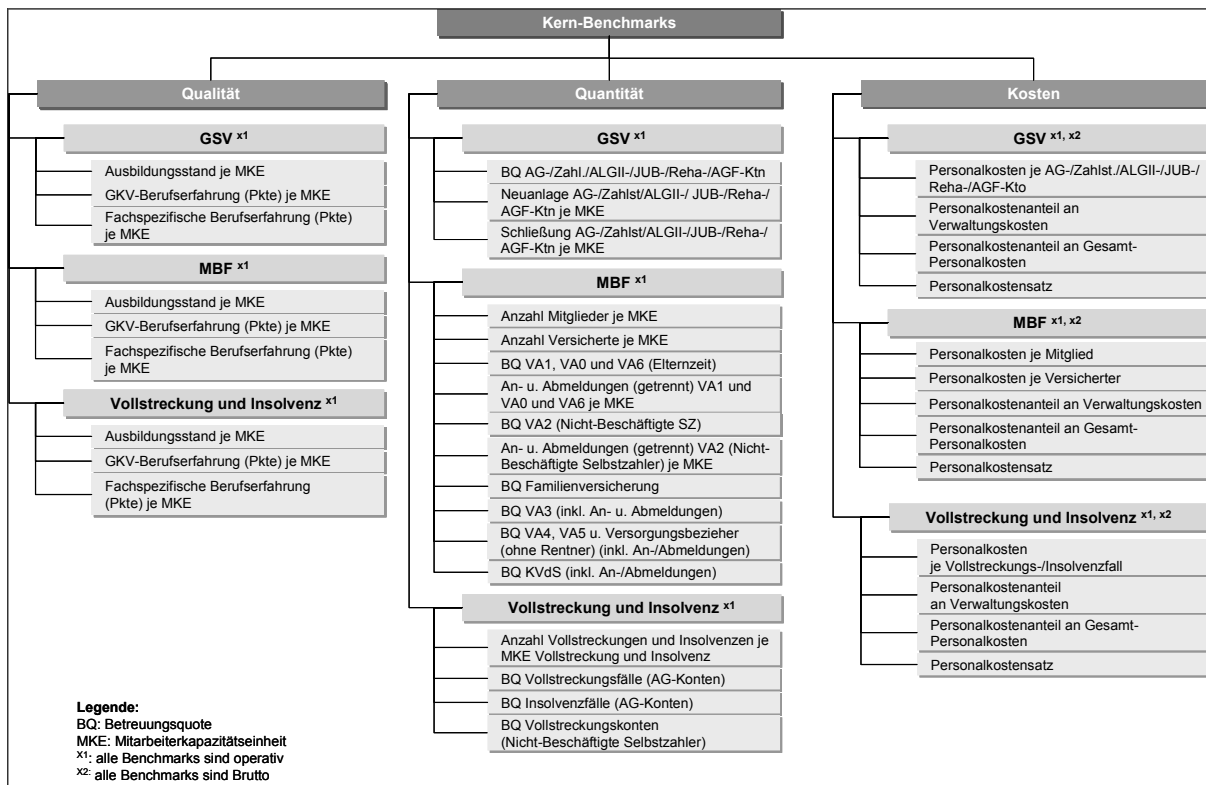


Abb. 16: Benchmarks im Personalbenchmarking im Beitragsbereich

Neben den Kern-Benchmarks werden **ergänzende Struktur-Benchmarks** erhoben (Abb. 17), die bei der **Interpretation der Kern-Benchmarks unterstützen** und in aggregierter Form zusätzliche Informationen enthalten.

Struktur-Benchmarks Benchmarkpartner anonym - Quartalsbericht											
Stufe	Benchmark	BKK 01	BKK 02	BKK 03	BKK 04	BKK 05	BKK 06	BKK 07	BKK 08	BKK 09	...
		BM-Wert	BM-Wert	BM-Wert	BM-Wert	BM-Wert	BM-Wert	BM-Wert	BM-Wert	BM-Wert	...
Stufe 1	Anzahl AG-Ktn./Zahlst./ALGII-/JUB-/Reha-/AGF-Ktn je MKE (Gesamtkasse)(inkl. Outsourcing)	130,02	112,12	104,97	119,28	133,59	126,44	115,70	108,54	122,86	...
	Anzahl pflichtversicherte Beschäftigte (inkl. Firmenzahler) je AG-Kto(Zahlst./ALGII-/JUB-/Reha-/AGF-Kto)	6,85	6,64	7,47	7,26	6,44	6,23	7,06	6,03	7,67	...
	Anzahl Mitglieder je MKE (Gesamtkasse)(inkl. Outsourcing)	535,59	476,63	506,11	550,33	447,15	432,41	520,85	461,89	491,37	...
	Anzahl Versicherte je MKE (Gesamtkasse)(inkl. Outsourcing)	769,77	659,35	702,82	724,56	768,03	746,30	637,61	681,09	811,51	...
	Gesamt-(Brutto-) Personalkosten je MKE (Gesamtkasse)	4953,38	4252,43	5093,57	4813,19	4673,00	4392,62	4112,24	5233,76	4532,81	...
	Gesamt-(Brutto-) Personalkosten (inkl. Outsourcing) je AG-Kto(Zahlst./ALGII-/JUB-/Reha-/AGF-Kto)	51,77	46,22	40,67	50,38	42,06	47,61	43,45	44,83	48,99	...
	Gesamt-(Brutto-) Personalkosten (inkl. Outsourcing) je Versicherter (Gesamtkasse)	7,15	6,52	6,11	7,36	6,32	6,73	7,77	6,94	7,56	...
	Gesamt-(Brutto-) Verwaltungskosten je MKE (Gesamtkasse)(inkl. Outsourcing)	7916,35	7244,20	8364,44	7468,25	7020,16	6796,11	7692,30	6572,06	8140,39	...
	Gesamt-(Brutto-) Verwaltungskosten je Versicherter	1101,00	1067,97	1233,12	1200,09	968,88	1167,06	1034,94	1001,91	1134,03	...
Stufe 2	Anzahl AG-Ktn./Zahlst./ALGII-/JUB-/Reha-/AGF-Ktn je MKE (GSV, MBF, Vollstr. u. Insolvenz)(inkl. Outsourcing)	457,80	514,44	443,64	528,60	429,48	471,96	415,32	500,28	442,37	...
	Anzahl Mitglieder je MKE (GSV, MBF, Vollstr. u. Insolvenz)(inkl. Outsourcing)	2089,76	2412,92	1895,86	2283,65	2219,02	2025,13	2348,29	1960,49	2154,39	...
	Anzahl Versicherte je MKE (GSV, MBF, Vollstr. u. Insolvenz)(inkl. Outsourcing)	3528,36	2961,30	3244,83	2772,28	3339,34	3433,85	3055,81	2866,79	3150,32	...
	(Brutto-) Personalkosten (GSV, MBF, Voll u. Inso) (inkl. Outsourcing) je AG-Kto(Zahlst./ALGII-/JUB-/Reha-/AGF-Kto)	10,37	10,08	8,65	9,80	8,94	8,37	9,51	10,37	9,22	...
	(Brutto-) Personalkosten (GSV, MBF, Vollstr. u. Insolvenz)(inkl. Outsourcing) je Versicherter	1,64	1,36	1,46	1,69	1,55	1,74	1,41	1,60	1,50	...

Abb. 17: Exemplarischer Quartalsbericht über die Struktur-Benchmarks

## Ausdehnung des Personalbenchmarking auf den Leistungsbereich

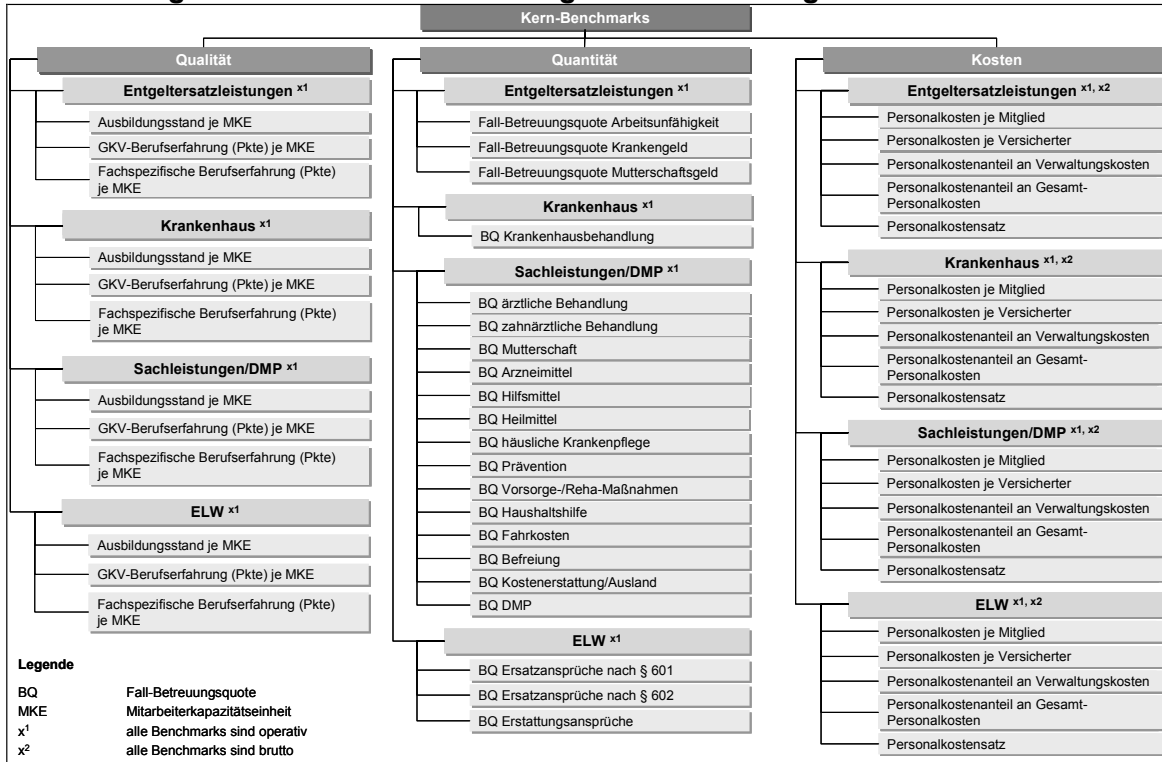


Abb. 18: Kern-Benchmarks des Personalbenchmarking im Leistungsbereich

Die Abb. 18 zeigt die Kern-Benchmarks für ein Personalbenchmarking im Leistungsbereich.

## Erhöhung der Betreuungsquoten durch das Personalbenchmarking

Die durchschnittliche **operative Betreuungsquote** AG-Konten der beteiligten Kassen konnte um **mehr als 18% erhöht** werden; gleichzeitig sanken die **durchschnittlichen Personalkosten**.

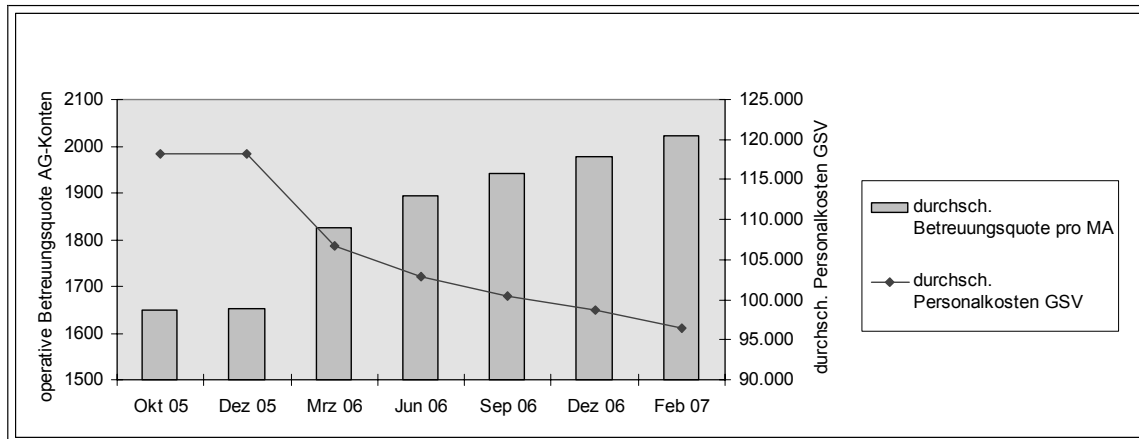


Abb. 19: Entwicklung der operativen Betreuungsquote der AG-Konten (angenommene Kasse mittlerer Größe)

## Die Benchmarkpartner nutzen Personalbenchmarking zur Personalbedarfsermittlung!

Die vorliegenden **Ergebnisse** werden von den **Benchmarkpartnern** sehr **positiv** bewertet. Damit zeichnet sich das Personalbenchmarking durch einen **hohen praktischen Nutzen** aus.

Nutzen des Personalbenchmarking aus Sicht der Benchmarkpartner (Konsequenzen aus den Berichten)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effizienzunterschiede in den einzelnen Benchmarks bilden eine gute Ausgangsbasis für weitergehende Prozessanalysen/Prozessharmonisierungen</li> <li>• Optimierung des Personaleinsatzes durch Prozessverkürzung (Vermeidung nicht-wertschöpfender Aktivitäten)</li> <li>• Die Offenlegung von Effizienzreserven ist ein erster Schritt in Richtung einer systematischen Personalbedarfsplanung</li> <li>• Erkennen von eigenen Stärken und Schwächen (Bestätigung von Gefühlslagen und Erkennen von Problemfeldern)</li> <li>• Durch institutionalisierten Erfahrungsaustausch innerhalb der Workshops wird ein „Lernen vom Besten“ initiiert</li> <li>• Die Bekanntgabe der Best-Of-Werte ermöglicht eine direkte Kontaktaufnahme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Benchmarks unterstützen Personalbedarfsplanungsprozesse bei möglichen Reorganisationen (z.B. Teamstärke bei Zentralisierung bestimmter Bereiche)</li> <li>• Gute Werte (anderer BMP) können als Grundlage für Zielvereinbarung genutzt werden</li> <li>• Benchmark-Berichte dienen zum Aufbau eines Berichtswesens bzw. zur Einbindung in bestehendes Berichtswesen (Schaffung von Transparenz; Versachlichung der Diskussionen auf Führungsebene)</li> <li>• Berichte können im Zusammenhang mit den Beitragsbenchmarkingergebnissen eine Grundlage für Personalentwicklungsmaßnahmen bilden</li> <li>• Unterstützung der Haushaltsplanungen (Personalkosten)</li> </ul>

Abb. 20: Bewertung des Personalbenchmarking durch die Teilnehmer

## Nutzung des Personalbenchmarking für die Personalbedarfsplanung

Ein Vergleich der im Personalbenchmarking ermittelten Betreuungsquoten mit den Durchschnittswerten oder Best-of-Werten erlaubt die Berechnung kassenindividueller **Einsparpotenziale**. Damit können **Zielgrößen** festgelegt und auf die jeweilige Organisationseinheit heruntergebrochen werden. Der intensive Kontakt zu den anderen **Benchmarkpartnern** hilft, die für die eigene Kasse erreichbaren Ziel-Größen zu ermitteln. Zur Erreichung der gesteckten Ziele bedarf es der **Definition** und **Umsetzung von individuellen Maßnahmen**.

Annahmen			
	Ist-Betreuungsquote	Best-of-Wert	Ziel-Betreuungsquote
Betreuungsquote GSV	2.000	6.000	4.000
Betreuungsquote MBF	5.000	7.500	7.500
Betreuungsquote KG	50	100	75

Geschäftsstelle 1				Geschäftsstelle 2				Geschäftsstelle 3			
	Ist	Ziel	Potenzial		Ist	Ziel	Potenzial		Ist	Ziel	Potenzial
MKE-Team GSV	14	7	7	MKE-Team KG	9	6	3	MKE-Team MBF	6	4	2
MKE-Team MBF	9	6	3	MKE-Team MBF	12	8	4	MKE-Team KG	6	4	2
MKE-Team KG	12	8	4					MKE-Team GSV	10	5	5
Σ MKE GST 1	35	21	14	Σ MKE GST 2	21	14	7	Σ MKE GST 3	22	13	9

Summen			
	Ist	Ziel	Potenzial
Σ MKE GSV	24	12	12
Σ MKE MBF	27	18	9
Σ MKE KG	27	18	9
Σ MKE Kasse	78	48	30

Legende:  
MKE: Mitarbeiterkapazitätseinheit

Abb. 21: Personalbenchmarking als Aufgreifkriterium für die Personalbedarfsplanung

Die Abbildung 21 zeigt die oben beschriebene Vorgehensweise. Hier wurde beispielsweise die Zielbetreuungsquote im GSV-Bereich verdoppelt. Dies führt über die Geschäftsstellen hinweg zu einer Halbierung des Personals.

Für größere Krankenkassen bietet diese Vorgehensweise ein Aufgreifkriterium für die Priorisierung einer **prozessbasierten analytischen Personalbedarfsplanung**.

## Quo Vadis: Weiterer Ausbau des Benchmarking!

Die bisherigen Erfahrungen zeigen sehr deutlich, dass das **Instrument Benchmarking** für die **Krankenkassen hoch wirksam** und **erfolgreich** eingesetzt werden kann. Benchmarking ist keine einmalige Angelegenheit, sondern muss zu einem **dauerhaften kontinuierlichen Prozess** in der Kasse werden. Nur so können überlegene Leistungen erzielt werden.

In der Zukunft wird das **Benchmarking weiter ausgebaut**:

- Die Entwicklung des **Personalbenchmarking im Leistungsbereich** findet augenblicklich mit Pilotkassen statt (damit sind die Kernbereiche Beiträge und Leistungen abgedeckt). Die Öffnung im BKK-Benchmarking-Netzwerk ist für Ende des Jahres geplant.
- Auch das **Leistungsbenchmarking im Fachbereich Krankenhaus** schreitet voran. Ein Konzept liegt zwischenzeitlich vor und mit ersten Entwicklungsschritten wurde begonnen. Der Öffnungstermin im BKK-Benchmarking-Netzwerk wird in 2008 liegen.
- **Vertiefende Leistungsbenchmarking für weitere Fachbereiche** (Arzneimittel, Reha/Kuren, Heil-/Hilfsmittel, ZE/KFO, DMP/Integrierte Versorgung) sind geplant
- Benchmarking über ausgewählte Kennzahlen nahezu aller Leistungsbereiche als „**Cockpit**“ für die **Zielgruppe Vorstand/Controller** ist geplant

**Noch sind die beteiligten Kassen und das BKK-System „Vorreiter“! Zukünftig sind alle Kassen und Kassenarten aufgefordert, ein Benchmarking durchzuführen!**

Theo van Stiphout, Essen

Dr. Bernhard Amshoff, Vorstand der ACONSITe AG, Dortmund <sup>3</sup>  
bernhard.amshoff@aconsite.de

<sup>3</sup> Zur Entstehung des Artikels beigetragen haben weiterhin meine MitarbeiterInnen Claudia Kramer, Ralf Gorschlüter, und Stefan Flörke