

Einführung in die Balanced Scorecard

Notwendigkeit von Zielsystemen

Krankenhäuser haben Visionen, Leitbilder und Strategien entwickelt, die ihnen den Weg in die richtige Richtung weisen.

Wo sieht sich das Krankenhaus in der Zukunft, mit welchem Zweck, welchen Werten und Grundsätzen wird die Vision erreicht und mit welcher grundsätzlichen Ausrichtung kann der erste Schritt in die richtige Richtung getan werden? Ziele operationalisieren die Strategie und lassen sie messbar werden. Zur Zielerreichung sind Maßnahmen und Aktionen umzusetzen. Im Idealfall zieht sich durch die gesamte Organisationsstruktur ein roter Faden von der Vision zur konkreten Aktion, so dass im Nachhinein die Wirkung der einzelnen Aktion auf die Strategie und somit die Umsetzung der Vision aufgezeigt werden kann.

Modernes Management ist ohne Kennzahlen nicht mehr durchführbar. Mit Hilfe von Kennzahlen lassen sich Prozesse als messbare Größen darstellen, um Leistungen aufzuzeigen und zu bewerten, Fehlentwicklungen frühzeitig zu erkennen und das Management bei der Entscheidungs- und Zielfindung zu unterstützen. Weiterhin dienen sie einerseits als Analysegrundlage und andererseits der Informationsgewinnung und werden zur Unternehmenssteuerung und -kontrolle eingesetzt.

Einzelkennzahlen als Basis

Die Unternehmensziele können sich entweder auf monetäre Erfolgs- und Liquiditätskennzahlen oder auf nicht monetäre Kennzahlen, wie den Auslastungsgrad von Kapazitäten, beziehen.¹ Sie können das gesamte Unternehmen erfassen oder sich auf einen bestimmten Teilbereich beziehen, zum Beispiel auf den OP- Bereich eines Krankenhauses.

Häufig werden Kennzahlen in absolute und relative Zahlen unterteilt. Absolute Kennzahlen sind beispielhaft die Anzahl der Mitarbeiter in einer bestimmten Abteilung, die Anzahl der durchgeführten Operationen, die Zeiten zwischen OP-Beginn und OP-Ende oder ein errechneter Deckungsbeitrag in der Kosten- und Leistungsrechnung.² Relative Zahlen beschreiben beispielsweise den OP-Auslastungsgrad, das heißt die Schnitt-Naht-Zeit im Verhältnis zur gesamten Kernzeit (Regeldienst), die Anzahl der Operationen im Verhältnis zum vorigen Jahr, die Krankheitsquote oder die Eigenkapitalrentabilität, die den Gewinn in Bezug zum Eigenkapital betrachtet.

Von entscheidender Bedeutung ist hierbei, dass die verwendeten Kennzahlen ein objektives Bild der Leistung beziehungsweise der abgebildeten Prozessabläufe widerspiegeln.

¹ Weber / Schäffer (2006), S. 168.

² Reichmann / Richter / Palloks-Kahlen (2006), S. 21.

Finanzwirtschaftliche Kennzahlen im Fokus

In vielen Unternehmungen stehen finanzielle Kennzahlen im Mittelpunkt der Betrachtung. Diese sind für sich genommen jedoch nicht ausreichend zur Unternehmenssteuerung, da sie wesentliche Einflussgrößen für den Erfolg außer Acht lassen.

Der wirtschaftliche Erfolg einer Unternehmung ist abhängig von Einflussgrößen wie Kompetenz der Mitarbeiter/-innen, Wettbewerbssituation sowie der Produkt- und Dienstleistungspalette. Diese Faktoren stehen hinter den finanziellen Ergebniswerten und sind ursächlich für die Erreichung des finanzwirtschaftlichen Erfolges. Die Steuerung des Unternehmens kann aber nicht allein durch die Kontrolle finanzieller Größen, die sich auf Leistungen der Vergangenheit beziehen, erreicht werden.³ Unternehmungen entscheiden sich für Strategien, die Kundenbeziehungen, Kernkompetenzen und Organisationspotentiale betreffen, messen ihre Leistungen jedoch zentral mit Hilfe von finanzwirtschaftlichen Kennzahlen.

Bei Abweichungen von geplanten Ergebnissen, findet keine Analyse statt, ob die geplanten Größen überhaupt noch der aktuellen Situation entsprechen beziehungsweise noch angemessen sind. Weiterhin zweifeln Unternehmungen nicht an, ob die Methoden zur Zielerreichung auch angemessen sind. Die Schwäche der finanziellen Kennzahlen liegt aus diesem Grund in dem Unvermögen, den Weg der Unternehmung durch das Wettbewerbsumfeld zu führen und die Strategie der Veränderungsprozesse entsprechend zu bewerten. Die finanzielle Sichtweise verdeutlicht einen Teilaspekt, aber zeigt nicht die ganzheitlichen Aktionen auf, die aktuell oder in der Zukunft für die finanzielle Wertschöpfung vollzogen werden müssen.⁴

Die Vorteile eines Kennzahlensystems

Einzelkennzahlen können vielschichtig interpretiert werden und sind deswegen nicht geeignet, den komplexen Weg von der Maßnahme hin zur Strategieumsetzung und Visionserfüllung abbilden zu können. Auch zur Steuerung der OP-Effizienz reichen Einzelkennzahlen nicht aus, wenn man bedenkt, dass der Aufwand im OP sich aus vielen einzelnen Aufwandsdimensionen zusammensetzt. Einzelne Kennzahlen werden daher häufig in Kennzahlensystemen zusammengefasst. Dadurch können Abhängigkeiten sowie Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge erfasst und Mehrdeutigkeiten weitestgehend eliminiert werden.⁵

Die Balanced Scorecard (BSC) ist ein Kennzahlensystem, das die Übertragung von Visionen, Strategien und Zielen in den unternehmerischen Alltag aller Mitarbeiter unterstützt.⁶

Die Formulierung von konkreten Maßnahmen und Aktionen in Bezug auf die Ziele bietet eine transparente und übersichtliche Hilfestellung zur Steuerung eines Unternehmens.

³ Vgl. Röder (1999), S. 27.

⁴ Vgl. Kaplan / Norton (1997), S. 22.

⁵ Vgl. Reichmann / Richter / Palloks-Kahlen (2006), S. 21f.

⁶ Vgl. Friedag (1998), S. 291-294.

Der Aufbau einer Balanced Scorecard

Das Verfahren ergänzt finanzwirtschaftliche Kenngrößen vergangener Leistungen um die treibenden, ursächlichen Elemente der zukünftigen Ergebnisse. Innerhalb des Systems der Balanced Scorecard (BSC) bilden die finanzwirtschaftliche Perspektive, die Kundenperspektive, die Perspektive der internen Geschäftsprozesse sowie die Lern- und Entwicklungsperspektive den Bezugsrahmen für die Bewertung hinsichtlich der gewählten Veränderungsstrategie. Mit Hilfe unterschiedlicher quantitativer/qualitativer, monetärer/nicht monetärer Kennzahlen sowie einer externen und internen Sichtweise, verbunden mit Leistungstreibern und Ergebniskennziffern, verfolgt die BSC einen ganzheitlichen Ansatz zur Steuerung von Veränderungsprozessen (vgl. Abbildung 1).

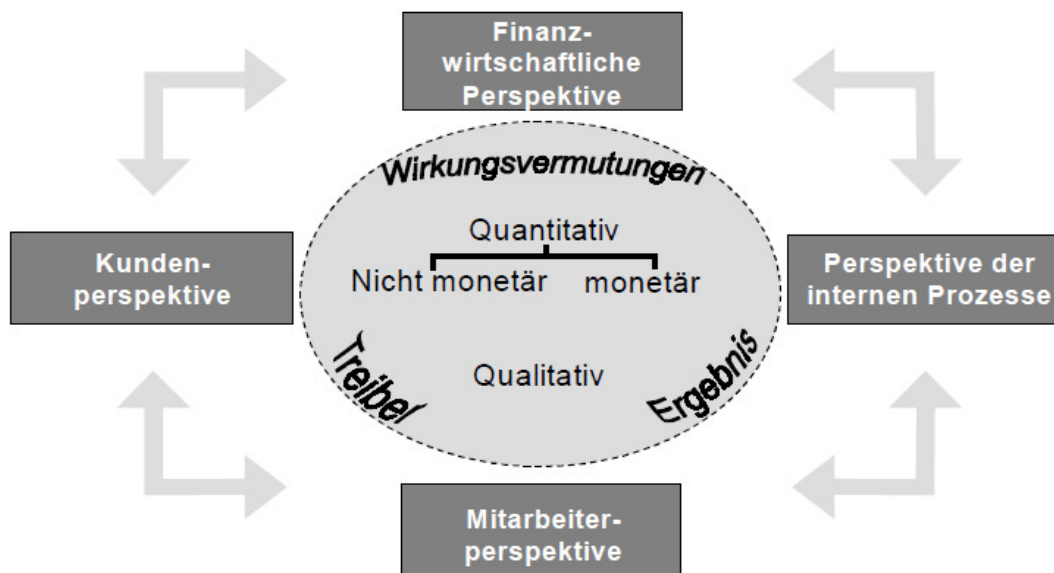


Abb. 1 Ausgewogene Bewertung des ganzheitlichen BSC-Systems
Quelle: Greiling (2004), S. 272.

Das integrierte Kennzahlensystem der BSC kann Ursache-Wirkungsbeziehungen zwischen den Zielen und Perspektiven verdeutlichen und ermöglicht ein Controlling sowie eine Steuerung des Erfolges.⁷

Der finanzwirtschaftliche Erfolg ist ursächlich abhängig von der Wettbewerbssituation in Verbindung mit den Kundenanforderungen, den Leistungsprozessen sowie der Mitarbeiterkompetenz.⁸ In der BSC wird dies mit den vier Perspektiven Finanzen, Kunden, Prozesse, Mitarbeiter abgedeckt. Die Mitarbeiter-Perspektive wird auch bezeichnet als Lern- und Entwicklungsperspektive.

Innerhalb der BSC-Methodik findet aus der Vision des Unternehmens eine Übersetzung in strategische Ziele bezüglich der geplanten Veränderung statt. Aus

⁷ Vgl. Greiling / Hessel / Berger (2004), S. 53 – 56.

⁸ Vgl. Greiling / Brinkhaus (2010), S. 42-43.

dem mehrdimensionalen Ansatz der BSC werden für die erarbeitete Strategiekonzeption dann konkrete Kennzahlen und Indikatoren abgeleitet (Abbildung 2), und zwar aus der finanzwirtschaftlichen Perspektive, der Kundenperspektive, der Perspektive der internen Prozesse sowie der Lern- und Entwicklungsperspektive.⁹

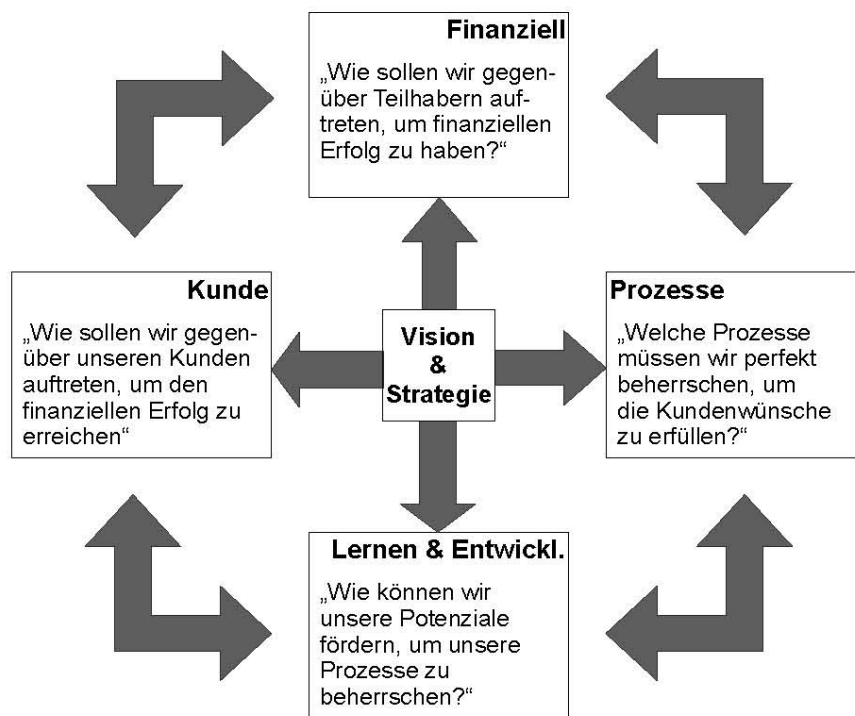


Abb. 2: Zusammenhang der BSC-Perspektiven
Quelle: Eigene Darstellung nach Greiling (2001), S. 11.

Mit Transparenz zum Erfolg

Viele Unternehmungen besitzen keine schriftlich fixierten Visionen, aus denen spezielle Strategien abgeleitet werden. Sie sind zwar in den Köpfen der Geschäftsleitung verankert, aber die Mitarbeiter/-innen kennen diese Ziele und die strategischen Ansätze zur Umsetzung der Vision selten. Laut einer Studie von Steria Mummert Consulting aus dem Jahr 2010¹⁰ leben nur 24% der Manager die Ziele vor und fordern sie von Ihren Mitarbeitern ein. Mitarbeiter sind sehr oft nicht an der Entwicklung der strategischen Ziele beteiligt, 27% kennen Sie überhaupt nicht. Die Übertragung der Strategie auf alle Beschäftigten kann mit Hilfe von Kommunikation und Information, individueller Kompetenzentwicklung, Zielvereinbarungen sowie materiellen wie immateriellen Anreizsystemen erfolgen.¹¹

⁹ Vgl. Fratschner (1999), S. 13.

¹⁰ <http://www.steria-mummert.de/presse/pressearchiv/1.-quartal-2010/zielvorgaben-ausgebremst-mitarbeitern-fehlt-orientierung>.

¹¹ Vgl. Friedag (1998), S. 292.

Gerade dieses strategische Management ist ein Kerndefizit vieler Unternehmungen.¹²

Für den Erfolg einer Unternehmung ist die Ziel- und Ergebnisorientierung aller verantwortlich handelnden Personen essentiell. Deshalb kommt der Transparenz bei der Entwicklung eines Kennzahlensystems innerhalb der Organisation eine hohe Bedeutung zu. Werden die Mitarbeiter über die Ziele, Strategien und Maßnahmen informiert, oder noch besser an Ihrer Erarbeitung beteiligt, verlieren die Kennzahlen den Kontroll-Charakter, der Ihnen oft zugesprochen wird. Das Kennzahlensystem wird dann als positives Steuerungsinstrument entdeckt und angenommen, da die Ursache-Wirkungs-Prinzipien der Aktivitäten für jeden Mitarbeiter transparent sind.

Unternehmungen, denen es gelingt, ihre Veränderungsstrategien in einem Kennzahlen- und Indikatorensystem zu formulieren, sind in der Lage, diese auch zu verfolgen, da sie ihre Zielsetzungen und Vorgaben vermitteln können. Die Mitarbeiter/-innen können dabei ihren Beitrag zum Erfolg der Unternehmung beobachten.

Balanced Scorecard für den OP

Es gibt Faktoren, die den Einsatz einer Balanced Scorecard im Krankenhaus bzw. im OP begünstigen. Gerade den Prozessen im OP kommt eine erhöhte Aufmerksamkeit zu, da in diesem Bereich ein Großteil der Kosten anfällt, aber auch die höchsten Erlöse erwirtschaftet werden. Gut funktionierende Aufbau- und Ablauforganisationen im OP sind eine erhebliche Stellgröße für den wirtschaftlichen Erfolg einer Klinik.

Krankenhäuser haben zumeist eine komplexe Organisationsstruktur mit diversen Abteilungen, die es in der Strategie- und Zielentwicklung zu berücksichtigen gilt. Hinzu kommen die vielschichtigen Berufsgruppen, die sich mindestens in die drei Kerngruppen des Ärztlichen Dienstes, der Pflege und der Administration einteilen lassen. Diese Komplexität kann gut in einem mehrdimensionalen Kennzahlensystem wie der BSC abgebildet werden.

Hinzu kommt, dass Kliniken über einen hohen Anteil an Prozessen verfügen, die direkt durch das Personal erbracht werden. Wesentlicher Grund hierfür ist, dass der Patient im Mittelpunkt aller Tätigkeiten steht und individuelle pflegerische und ärztliche Tätigkeiten auf ihn abgestimmt sein müssen. Die BSC erlaubt eine Berücksichtigung dieser Besonderheiten, da sowohl der Patient als auch das Personal in den vier Perspektiven Beachtung finden. Da die Prozesse sehr personalintensiv sind, ist die Akzeptanz eines Kennzahlensystems durch das Personal für den Erfolg der Abteilung bzw. der Klinik von zentraler Bedeutung. Die BSC ermöglicht es, dass jeder verantwortliche Mitarbeiter erkennt, welchen Beitrag er zum Gesamterfolg leistet und welche Wirkung sein Handeln hat.

¹² Vgl. Weber (1998), S. 187.

Literaturverzeichnis

FRATSCHNER (1999): Balanced Scorecard – Ein Wegweiser zur strategiekonformen Ableitung von Zielvereinbarungen über finanzwirtschaftliche Ziele hinaus. in: Controller Magazin 1/99. S. 13-17.

FRIEDAG (1998): Die Balanced Scorecard – Alter Wein in neuen Schläuchen ?. in: Controller Magazin 4/98. S. 291-294.

GREILING (2001): Die Balanced Scorecard. in: DIENSBERG, KREKEL, SCHOBERT (Hrsg.) (2001): Balanced Scorecard und House of Quality – Impulse für die Evaluation in Weiterbildung und Personalentwicklung; Schriftenreihe des Bundesinstituts für Berufsbildung; Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung.

GREILING (2004): Evaluation des Klinischen Prozessmanagements mit Hilfe der Balanced Scorecard. in GREILING (Hrsg.) (2004): Pfade durch das Klinische Prozessmanagement – Methodik und aktuelle Diskussionen; Stuttgart: Kohlhammer.

GREILING / BRINKHAUS (2010): Marktchancen und -risiken in der Gesundheitswirtschaft, Strategien zur Bewertung, Problemlösung und Umsetzung; Stuttgart: Kohlhammer.

GREILING / HESSEL / BERGER (2004): Pfadmanagement im Krankenhaus, Führen mit Kennzahlensystemen; Stuttgart: Kohlhammer.

KAPLAN / NORTON (1997): Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen. Stuttgart. Schäffer-Poeschel.

REICHMANN / RICHTER / PALLOKS-KAHLEN (2006): Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools, die systemgestützte Controlling-Konzeption; 7. Aufl., München: Vahlen.

RÖDER (1999): Verlässliche Fakten statt Zahlenroulett. in: Frankfurter Allgemeine Zeitung. Nr. 26 vom 01.02.99. S. 27.

WEBER (1998): Macht der Zahlen. in: Managermagazin 12/98. S. 184-187.

WEBER / SCHÄFFER (2006): Einführung in das Controlling; 11. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

<http://www.steria-mummert.de/presse/pressearchiv/1.-quartal-2010/zielvorgaben-ausgebremst-mitarbeitern-fehlt-orientierung>.