

Die Balanced Scorecard in der Praxis

Lutz Karnauchow, Birkenwerder

In Zeiten knapper Kassen und härter werdenden Wettbewerbs müssen unternehmerische Entscheidungen immer schneller und immer präziser getroffen werden. Diese Einschätzung führte uns bei domino-world™ vor sechs Jahren zur Einführung einer Balanced Scorecard (BSC), einem damals relativ neuen Instrument des strategischen Controllings. Wenngleich in etlichen deutschen Unternehmen die BSC mittlerweile zu einem beliebten Steuerungsinstrument geworden ist, findet man sie in der Gesundheitsbranche eher selten vor.

Woran liegt diese Zurückhaltung? Ist dieses Instrument für den medizinischen Bereich eher ungeeignet? Immerhin gibt es Untersuchungen, nach denen viele BSC-Projekte schon nach kurzer Zeit scheitern. Und das nicht nur im Gesundheitswesen. Welche Erfahrungen wir mit der BSC gemacht haben, und vor allem, ob sich der ganze Aufwand wirklich gelohnt hat, diesen Fragen möchte ich hier nachgehen. Um das Ergebnis gleich vorwegzunehmen: Die BSC ist zu unserem wichtigsten Managementinstrument geworden, sie hat unsere Erfolgsgeschwindigkeit enorm erhöht.

If you can't measure it, you can't manage it

Viele Gesundheitseinrichtungen verlassen sich bei der Steuerung ihrer Betriebe in erster Linie auf finanzwirtschaftliche Zahlen, weil diese Daten als hart und sicher gelten. Weiche Faktoren, wie z. B. Mitarbeitermotivation, Kundenbindung oder bestimmte Qualitätsparameter werden für die Unternehmenssteuerung nur selten herangezogen, weil sie schwierig zu messen und noch schwieriger zu steuern sind. Die Nachteile solchermaßen finanzlastiger Unternehmensbetrachtung liegen auf der Hand:

- Das komplexe System Gesundheitsunternehmen wird in nur einer Dimension, d. h. verengt, abgebildet.
- Finanzwirtschaftliche Daten gelten nicht als Früh-, sondern als Spätindikatoren und eignen sich für Vorhersagen schlecht.
- Sogenannte „Treibergrößen“, d.h. Einflussfaktoren, die hinter den monetären Zielgrößen stehen und diese ursächlich bestimmen, werden so nicht erfasst.

Der Blick in die Bilanz eines Unternehmens ist zuallererst ein Blick in seine Vergangenheit. Um nach vorne schauen und entsprechend lenken zu können, bedarf es einer

multidimensionalen Perspektive, die Frühindikatoren und Leistungstreiber erfasst.

Robert Kaplan und David Norton, zwei amerikanische Betriebswirtschaftsprofessoren, entwickelten vor über zehn Jahren die Balanced Scorecard, den „ausgewogenen Berichtsbogen“, um diesem Mangel abzuwehren. Sie nannten ihr Buch im Untertitel „Translating Strategy into Action“ und in der Tat, eine BSC ist die Übersetzung einer Strategie in Aktion und Handeln.

Eine BSC ist Strategie in Aktion

Im Mittelpunkt der BSC steht demzufolge die Strategie eines Unternehmens, die in vier (ausbalancierte) Perspektiven übersetzt wird:

- Finanzen
- Kunden
- Prozesse
- Lernen und Entwicklung.

Für jede dieser vier Perspektiven wird eine „Karte“ erarbeitet, die wiederum in vier Spalten gegliedert ist: In der ersten Spalte steht das strategische Ziel, in Spalte 2 die dazu passende Kennzahl, in Spalte 3 das operative Ziel als Vorgabe oder Sollwert und letztlich in Spalte 4 die Maßnahmen, die angeben, auf welchem Weg das Ziel erreicht werden soll. Die klassische BSC enthält in der Regel 4 bis 5 Kennzahlen pro Perspektive, also insgesamt etwa 16 bis 20 Kennzahlen oder Sollwerte. Der Geltungszeitraum einer BSC beträgt meist ein Jahr, damit ist die BSC so etwas wie ein strategischer Jahresfahrplan.

Mangelware: Gute Strategien

Im Mittelpunkt der BSC stehen Vision und Strategie - und das nicht umsonst. Unternehmenserfolg basiert immer auf einer klaren Strategie! Ohne Strategie, also ohne klare Zielbestimmung, wohin die Reise gehen soll, ist erfolgreiche Unternehmensführung nicht möglich. In der Praxis jedoch sind klare strategische Ausrichtungen - nicht nur im

Gesundheitswesen - leider eher Mangelware. Oft fehlt ein mittelfristig angelegter Plan, der präzise angibt, wie der Weg zum Erfolg aussieht. Viel zu oft wird wechselnden Trends hinterhergelaufen, und manch einer lässt sich von Zufällen oder „günstigen Gelegenheiten“ leiten. Dabei ist eine gute Strategie der Masterplan des Unternehmens, der sowohl die eigenen Stärken und Schwächen berücksichtigt als auch die gegenwärtigen und zukünftigen Marktbedingungen und Kundenbedürfnisse sowie die Leistungsprofile der Mitbewerber.

Als wir im Jahr 2000 mit der Entwicklung und Implementierung unserer ersten BSC begannen, stellten wir fest, dass es bis dahin keine wirklich klare Strategie im Unternehmen gab. Es war für uns ein mühsamer, aber extrem wichtiger Prozess, dieses strategische Vakuum zu füllen. Erst als die Strategieentwicklung abgeschlossen war (Abb. 1, Schritt 1), konnten wir mit der Aufstellung der BSC beginnen. Eine BSC kann eine unklare Strategie nicht besser machen, als sie ist, und eine fehlende Strategie keinesfalls ersetzen!

Vom Einzelinstrument zum integrierten BSC-System

Nach unserem ersten erfolgreichen Jahr mit der BSC, begannen wir das neue Instrument weiterzuentwickeln: Aus der klassischen 4-Perspektiven-BSC erweiterten wir die Perspektiven hin zu einer „Erfolgsfaktorenorientierten BSC“ mit 5 Perspektiven, die nun speziell auf unsere strategischen Erfolgsfaktoren zugeschnitten wurden. So entstand eine maßgeschneiderte BSC, die unsere „domino-world™-Strategie“ besser als zuvor in Aktion und Handlung übersetzen konnte.

Der nächste Entwicklungsschritt bestand in den Folgejahren darin, die Wirksamkeit der BSC durch den Aufbau einer „Kaskade“ weiter zu erhöhen. Zunächst entwickelten alle elf Filialbetriebe unseres Unternehmens eine

Entwicklung und Implementierung einer BSC



Abb. 1

Die 3-stufige BSC-Kaskade

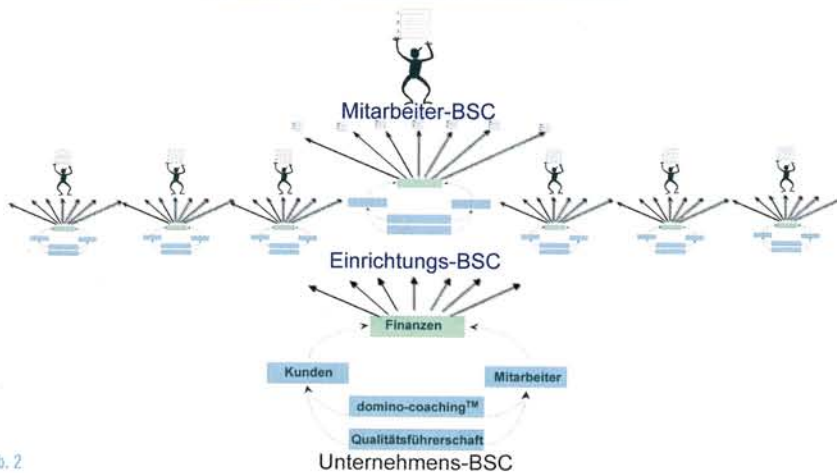


Abb. 2

eigene „Einrichtungsb-SBC“, die allerdings streng aus der Unternehmens-BSC (top-down Prinzip) abgeleitet werden musste. Diese zweite BSC-Stufe führte sofort zu einer besseren strategischen Anbindung unserer Filialen und förderte darüber das Verständnis aller leitenden Mitarbeiter im Umgang mit dem – anfangs gewöhnungsbedürftigen – neuen Instrument. Ein weiteres Jahr später kam eine dritte Stufe hinzu: Alle 400 Mitarbeiter/-innen des Unternehmens erarbeiten erstmalig ihre eigene kleine Mitarbeiter-BSC, eine Jahres-Zielvereinbarung, die, abgeleitet aus den 5 strategischen Erfolgsperspektiven ihrer Einrichtungsb-SBC, jeweils 5 Mitarbeiterziele enthält, die unsere Strategie widerspiegeln (Abb. 2).

Diese dreistufige BSC-Kaskade ermöglicht uns seitdem die Verknüpfung aller Unternehmensebenen und Unternehmensebenen im Sinne

unserer Strategie. Die Verknüpfung führte zu einer deutlichen Effizienzsteigerung und Beschleunigung der Erfolgsentwicklung. Durch diese Kaskade wird die Wahrscheinlichkeit, dass alle Mitarbeiter, Gremien und Filialbetriebe an einem (strategischen) Strang ziehen, enorm erhöht. Um die Potenzen dieses Instrumentariums voll zu nutzen, war es notwendig, dieses BSC-System mit einem systematischen Evaluationsprozess zu verbinden. Unterjährig werden alle wichtigen Kennzahlen quartalsweise erfasst, auf Zielabweichung überprüft und im sog. „Kennzahlencockpit“ an alle Mitarbeiter kommuniziert. Ein Ampel- und Pfeilsystem macht die Kennzahlenentwicklung für jeden leicht verständlich. Am Jahresende erfolgt eine Gesamtauswertung aller 3 BSC-Stufen, was eine hervorragende Datenbasis für das Strategiereview als auch für die Erstellung der neuen BSC für das Folgejahr ermöglicht.

Mit der BSC zum Gewinn des Qualitätspreises

Es ist leicht nachvollziehbar, dass ein integriertes BSC-System, so wie es hier dargestellt ist, enorme Fokussierungseffekte im Unternehmen bewirken kann. Seit wir mit diesem System arbeiten, sind alle Aktivitäten im Unternehmen auf die Umsetzung der „domino-world™ Strategie“ ausgerichtet. Seitdem gibt es auch keine Projekte mehr „neben“ der eigentlichen Strategie. Die BSC bildet alle relevanten Handlungen im Unternehmen auf allen relevanten Ebenen messbar und nachvollziehbar ab. Wir können multidimensional messen, steuern und zielgerichtet entwickeln – und das mit einem Tempo, das uns vorher unmöglich erschien.

Ein weiterer, unschätzbare Vorteil: Wir erreichen unsere Mitarbeiter viel besser als zuvor. Unsere BSC ist unser wichtigstes Kommunikationsinstrument, sie hängt als Plakat in jeder Einrichtung aus und visualisiert unsere Ziele und den Weg dorthin. Die Kennzahlencockpits, die ebenfalls in jeder Einrichtung aushängen, machen deutlich, wie weit wir auf diesem Weg bisher gekommen sind.

Die Mitarbeiter-BSCs schließlich zeigen jedem Mitarbeiter, welchen Beitrag er oder sie zum Erreichen der strategischen Ziele leistet. Wenn es eines Beweises bedurfte hätte, dass unsere BSC in den letzten Jahren einen wahren Turboeffekt im Unternehmen ausgelöst hat, so ist der Gewinn des Qualitätspreises Berlin-Brandenburg 2004 durch domino-world™ die schönste Bestätigung dafür, dass der – sicherlich nicht geringe Aufwand – sich tatsächlich auch gelohnt hat. Aber auch jeder, der jetzt erst den ersten Schritt mit der Einführung dieses Systems machen will, wird davon profitieren – vorausgesetzt er ist bereit, sich ernsthaft und gründlich damit zu beschäftigen.



Korrespondenzadresse
Lutz Karnaucho
Vorstand
Domino-world™
Gesundheits- und soziale
Dienste
Karl-Marx-Straße 84-86
16547 Birkenwerder
Telefon: 0 33 03/29 37 60
Fax: 0 33 03/29 37 70