

Webinarreihe FKT
(Betriebs-)Wirtschaftliche Grundlagen im
Krankenhaus

Die Philosophie der Balanced Scorecard

Dr. Moritz Thiede
12. Oktober 2016



Referent

Dr. rer. soc. oec. Moritz Thiede
Diplom-Volkswirt



- | | |
|-----------|---|
| 1998-2008 | HELIOS Kliniken, u.a. Leiter Konzerncontrolling,
GF Kitzbühel, Bad Schwartau |
| 2009 | GF Lubinus Clinicum Kiel |
| 2010-13 | Vorstandsmitglied der Lubinus-Stiftung, Kiel |
| Seit 2014 | selbständiger Unternehmens- und Wirtschaftsberater |
| Seit 2016 | Beschäftigung bei HWB-Unternehmerberatung, Kiel |

mt@beratung-thiede.de

www.beratung-thiede.de

Agenda

1. **Einleitung**
2. Finanzperspektive (Return)
3. Kundenperspektive (Output)
4. Prozessperspektive (Process)
5. Potential-/Mitarbeiterperspektive (Input)
6. Fazit

BSC

**Die Balanced Scorecard
ist ein universelles Instrument zur
Ausrichtung des Handelns einer Gruppe
von Menschen auf ein gemeinsames Ziel**

Idee der Balanced Scorecard

➤ Definition:

- Ausgewogener Berichtsbogen
- Instrument zur Einrichtung eines integrierten Managementsystems
- Berücksichtigung aller vier Perspektiven

➤ Balance:

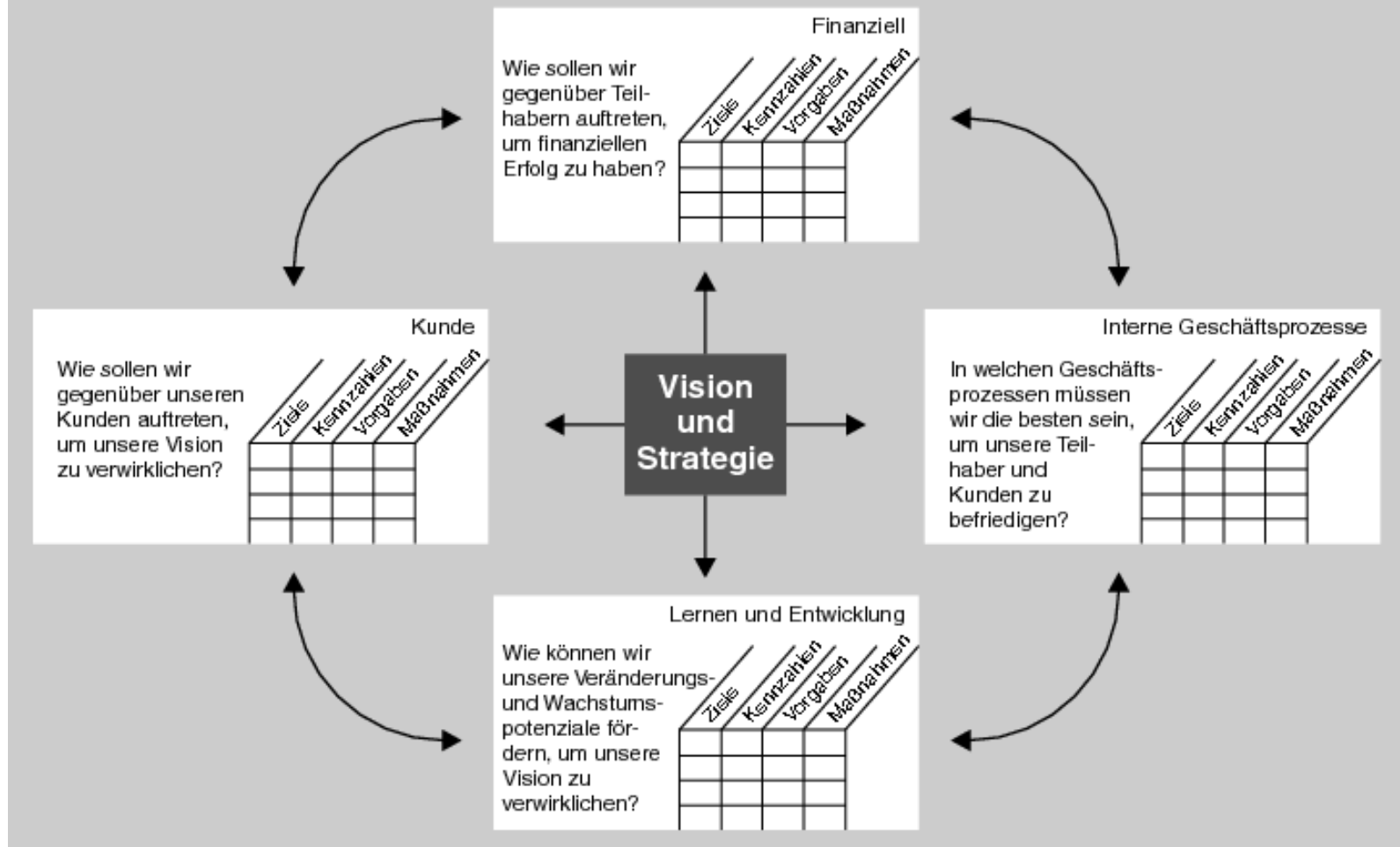
- Ausgewogen zwischen monetären und nicht-monetären Zielen
- Ausgewogen zwischen operativen und strategischen Ansätzen
- Ausgewogen zwischen Beteiligten und Betroffenen (Stakeholder)

Aufbau

- Festlegung der Strategie
- Erstellung eines Ursache-Wirkungsdiagramms zur Verknüpfung der verschiedenen Perspektiven
- *Beispiel:*
besseres finanzielles Ergebnis => mehr Premiumkunden ansprechen => ausgefeilter Betreuungsprozess => gut geschulte Mitarbeiter .
- Abbildung von tatsächlichen und erwarteten Werten (Plan-Ist-Vergleich)
- Erstellung möglicher/notwendiger Maßnahmen, um Ziele zu erreichen
- Danach Gesamtbewertung und regelmäßige Wiederholung des Prozesses

Perspektiven

Balanced Scorecard – Perspektiven



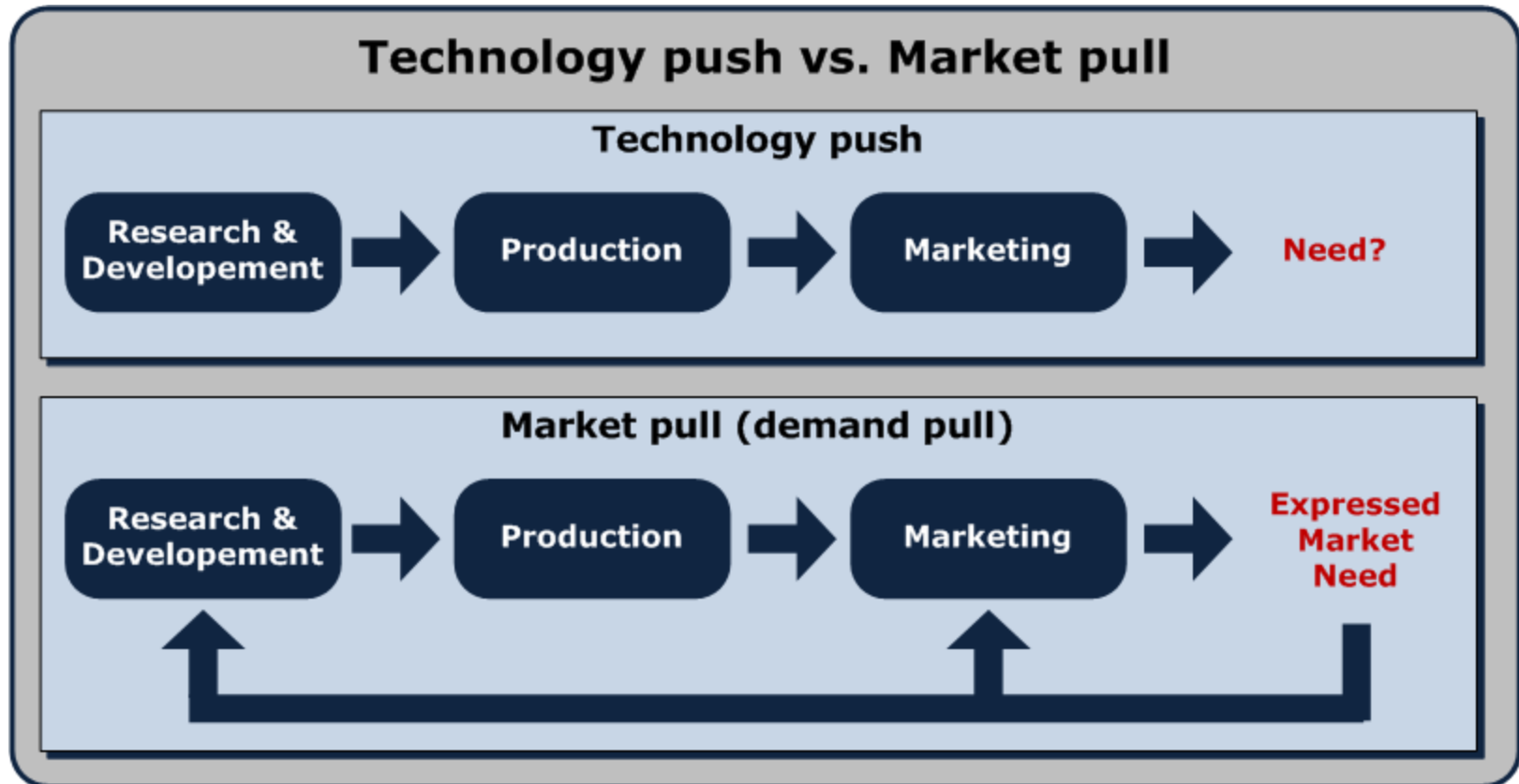
Beteiligte und Betroffene

- Einbindung aller Unternehmensbereiche
- Festlegung der Stakeholder (Kunden, Lieferanten, sonstige)
- Berücksichtigung möglichst vieler Betroffener erhöht Akzeptanz, dadurch bessere Umsetzung der Maßnahmen
- Auswahl von Kennzahlen, mit denen die Erreichung der strategischen Ziele gemessen werden kann
- Festlegung weniger und relevanter Kennzahlen, die transparent und nachvollziehbar sind

Komplexitätsreduktion

- Weniger Kennzahlen sind besser als mehr
- Wiederholte Bewertung der Auswirkung der Maßnahmen auf die Ziele
- Beachtung der kritischen Erfolgsfaktoren (was ist der jeweilige Flaschenhals?)
- Konzentration auf wirkungsvolle Maßnahmen
- Festlegung der konkreten Messgrößen

Ursache-Wirkungs-Zusammenhang?



Agenda

1. Einleitung
- 2. Finanzperspektive (Return)**
3. Kundenperspektive (Output)
4. Prozessperspektive (Process)
5. Potential-/Mitarbeiterperspektive (Input)
6. Fazit

Finanzen				
Wie sollten wir aus Kapitalgebersicht dastehen?	Strategisches Ziel	Messgröße	Operatives Ziel	Maßnahmen

Richtige Steuerung

Falsche Steuerung

Unternehmenswert steigern

Liquidität steigern

Gewinn steigern „schwarze Zahlen“

Rendite steigern –
Ertrag > Kapitalkosten

Rendite sinkt – Wertvernichtung trotz
„schwarzer Zahlen“

Ertrag sinkt - Verlust

Liquidität sinkt

Insolvenz

Existenzsicherung

Existenzvernichtung

Finanzielle Messgrößen

- Ergebnis (was steht den Gesellschaftern zur Verfügung?)
- Liquidität (was ist auf dem Konto?)
- Rentabilität (Ergebnis im Verhältnis zum Umsatz, eingesetzten (Eigen-)Kapital, zur durchgeführten Investition)
- Unternehmenswert
- Wachstum (wie entwickelt sich das Unternehmen?)

Mögliche Zielformulierungen

- Mindestliquidität von ...
- Steigerung der Rentabilität:
um 10% in 1 Jahr
- Return in Investment-Ziel:
15% innerhalb von 2 Jahren
- Unternehmenswert:
X € in 5 Jahren

Beispiel Krankenhaustechnik

- Tragen wir durch externe Leistungen zum finanziellen Erfolg des Krankenhauses bei? (nur wenn Erlöse Aufwand übersteigen)
- Bleiben wir im Budget/Kostenplan?
- Können wir Leistungen günstiger als externe Dienstleister erbringen?
- Welche Kostenpositionen können wir beeinflussen? (Wartung, Energieverbrauch, Reparaturanfälligkeit etc.)

Agenda

1. Einleitung
2. Finanzperspektive (Return)
- 3. Kundenperspektive (Output)**
4. Prozessperspektive (Process)
5. Potential-/Mitarbeiterperspektive (Input)
6. Fazit

Kunden				
Wie sollten wir uns aus Kundensicht darstellen?	Strategisches Ziel	Messgröße	Operatives Ziel	Maßnahmen

Kunden-Messgrößen

- Quantifizierbar:
 - Marktanteile
 - Kundentreue
 - Kundenzufriedenheit
- Nicht quantifizierbar:
 - besondere Produkt-/Serviceleistungen
 - Kundenbeziehungen
 - Imagefaktoren von Produkten/Unternehmen

Mögliche Zielformulierungen

- Steigerung des Marktanteils im Bereich Unternehmensberatung innerhalb von 1 Jahr
- Wiederkehrrate der Kunden 75%
- Reduzierung der Reklamationen im Bereich Ersatzteile innerhalb von 2 Monaten
- Wie entwickeln sich unsere Kundenbeziehungen?

Beispiel Krankenhaustechnik

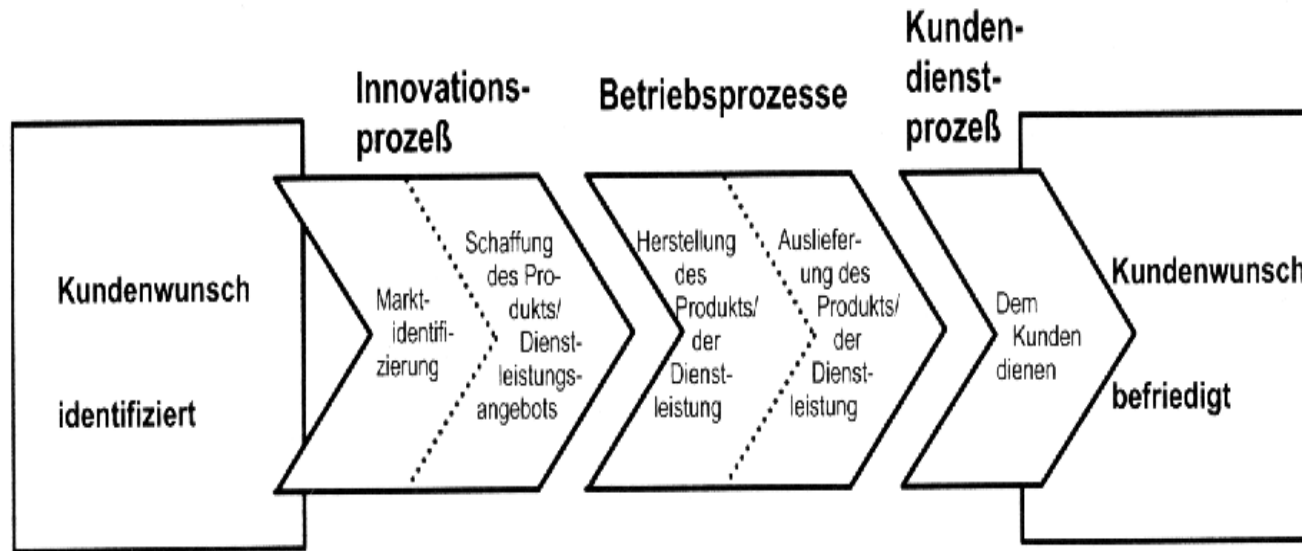
- Wer sind überhaupt unsere Kunden?
Mitarbeiter, Abteilungen, Geschäftsführung;
auch Patienten?
- Erhöhung Mitarbeiterzufriedenheit mit
Leistungen der KH-Technik
- Erhöhung des Anteils intern erbrachter
Leistungen
- Anzahl Beanstandungen / „Kaputt“-
Meldungen

Agenda

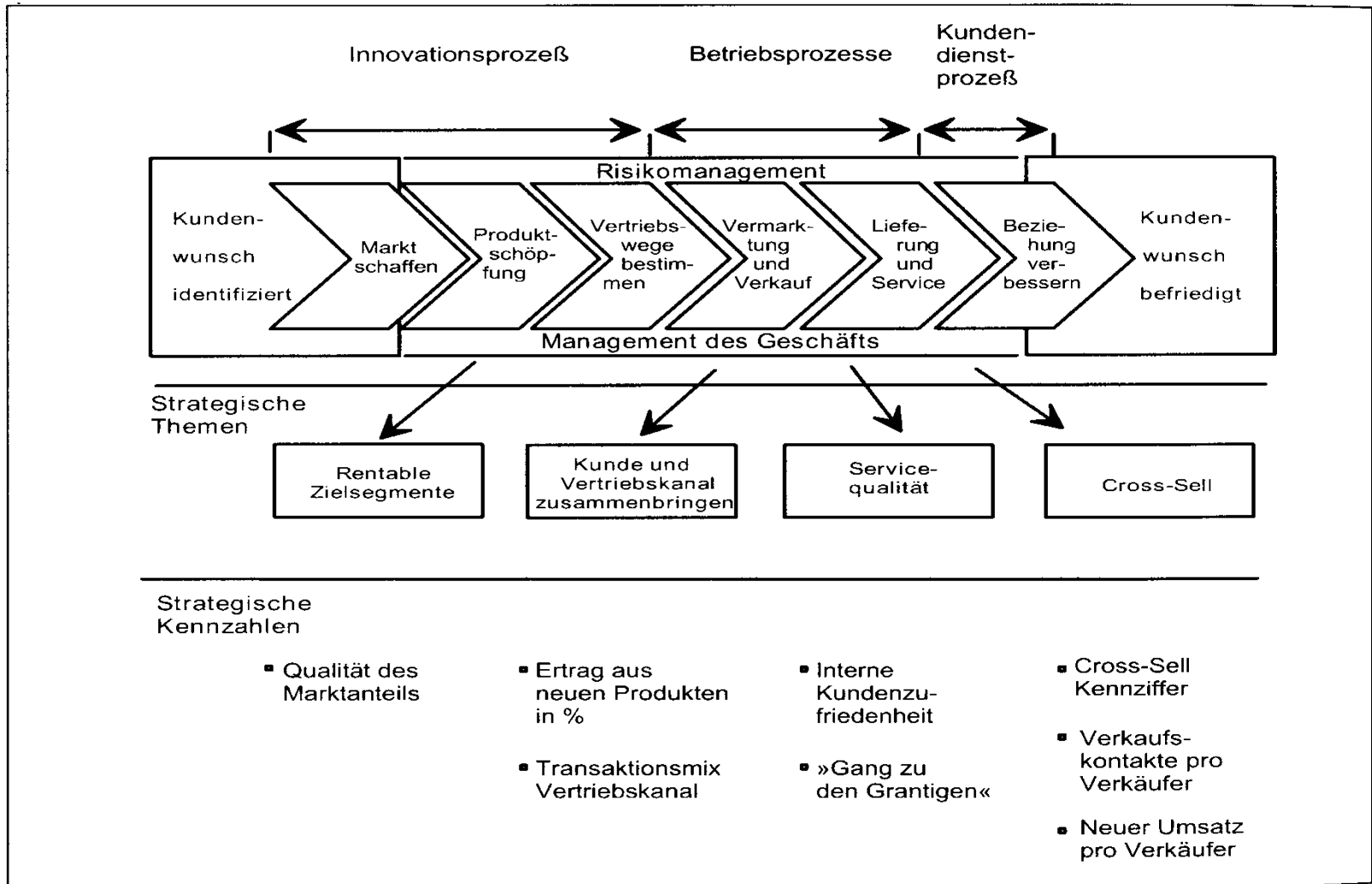
1. Einleitung
2. Finanzperspektive (Return)
3. Kundenperspektive (Output)
- 4. Prozessperspektive (Process)**
5. Potential-/Mitarbeiterperspektive (Input)
6. Fazit

Geschäftsprozesse				
Bei welchen Prozessen müssen wir Hervorragendes leisten?	Strategisches Ziel	Messgröße	Operatives Ziel	Maßnahmen

Interne Prozessperspektive



Interne Prozessperspektive



Prozess-Messgrößen

- Innovationsprozess:
 - sinnvoll?
 - kostenmäßig vertretbar?
 - Konkurrenzvorteile?
- Betriebsprozess:
 - mögliche Optimierung
 - schnellere Umsetzung?
- Kundendienstprozess
 - Service und Lieferbereitschaft / Zahlungsverkehr

Mögliche Zielformulierungen

- Verkürzung der Zeiten von F&E um 10% innerhalb der nächsten 5 Jahre
- Durchlaufzeiten um 25%, innerhalb 1 Jahres, reduzieren
- Senkung der Forderungsreichweite durch schnellere Rechnungsschreibung

Beispiel Krankenhaustechnik

- Welche Prozesse sind verbesserungsfähig/-bedürftig?
- Beschleunigung der Erledigung von Reparaturanforderungen
- Schnellere Beschaffung von Ersatzteilen
- Einführung Beschwerdemanagement
- Optimierung Arbeitszeiten

Agenda

1. Einleitung
2. Finanzperspektive (Return)
3. Kundenperspektive (Output)
4. Prozessperspektive (Process)
- 5. Potential-/Mitarbeiterperspektive (Input)**
6. Fazit

Lernen & Entwicklung

Wie können
wir flexibel und
verbesserungsfähig
bleiben?

Strategisches
Ziel

Messgröße

Operatives
Ziel

Maßnahmen

Hauptkategorien

- Mitarbeiterpotentiale
 - Mobilisierung der Kreativität der Mitarbeiter
 - Kontinuierlicher VerbesserungsProzess
 - Weiterbildungsprozesse
- Potentiale von Informationssystemen
 - Mitarbeitern müssen umfassende Informationen über Kunden, interne Prozesse und finanzielle Konsequenzen ihres Handelns schnell und verlässlich zur Verfügung stehen
- Motivation, Ertüchtigung und Zielausrichtung
 - Freiheit, eigene Entscheidungen zu treffen und
 - selbständig zu handeln.

Prozess-Messgrößen

- Mitarbeiterzufriedenheit
- Mitarbeiterproduktivität
- Fort- und Weiterbildung

Mögliche Zielformulierungen

- Verringerung der Fluktuation um 3% innerhalb der nächsten 2 Jahre
- Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit
- Festlegung eines bestimmten Fortbildungsbudgets und Überwachung, dass es eingehalten wird

Beispiel Krankenhaustechnik

- Wie hoch ist der Wechsel in meiner Abteilung?
- Wie zufrieden sind die KH-Techniker mit ihrer Arbeit/ihren Aufgaben?
- Welche Qualifikationen liegen vor und welche sollten vorliegen? Welche Fortbildungen müssen durchgeführt werden?

Agenda

1. Einleitung
2. Finanzperspektive (Return)
3. Kundenperspektive (Output)
4. Prozessperspektive (Process)
5. Potential-/Mitarbeiterperspektive (Input)
6. **Fazit**

Fazit

- Erfolgreicher dank Strategie-Erarbeitung und -Umsetzung mit der Balanced Scorecard ?
 - Führung mit gemeinsamen und klar definierten strategischen wie operativen Zielen
 - Durch verbesserte Motivation Mit-Denken, Mit-Verantworten und zielorientiertes Mit-Tun aller Mitarbeiter
 - Verbesserte Transparenz führt zu Vertrauenssicherung bei allen Stakeholdern

Strategie als Führungsaufgabe zur nachhaltigen Unternehmenssicherung!

Balanced Scorecard

- Knüpft an vertraute und bewährte Methoden an und führt altbekannte Ideen zusammen
- Setzt den Rahmen für die Konkretisierung und Realisierung unserer Strategien
- Verbreitet die strategischen Ansätze durch Kommunikation im Unternehmen
- Kann uns bei der Umsetzung und operativen Nutzung unserer Strategien helfen

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

Fragen bitte gern auch im Nachgang per Email.

mt@beratung-thiede.de

