

## WERTEORIENTIERTES MANAGEMENT

## Balanced Scorecard als Führungsinstrument zur Nachfolgeplanung in der Arztpraxis

von Timea Laszlo, B.A., Dortmund und Prof. Dr. Karl-Heinz Prieß, FOM  
Hochschule für Oekonomie & Management, Münster

| Der Beitrag beschreibt, wie die Balanced Scorecard (BSC) als Steuerungsinstrument dabei hilfreich sein kann, eine Arztpraxis insbesondere unter dem Gesichtspunkt der frühzeitigen Nachfolgeplanung werteorientiert erfolgreich zu führen. Gedankliche Grundlage des Beitrags war eine Praxis mit drei Ärzten und 20 Fachangestellten, für die eine Nachfolge ansteht. Ferner präsentieren die Autoren eine strategische Ausrichtung für Arztpraxen, in der sowohl das Patientenwohl, die Behandlungsqualität und der Umgang mit den Mitarbeitern als auch die finanziellen Ziele gleichermaßen hohe Priorität besitzen. |

### 1. Wertorientiertes Management und die Praxisnachfolge

Wertorientiertes Management ist nach Rappaport eine Führungsphilosophie, deren oberstes Ziel die nachhaltige Steigerung des Unternehmenswertes ist. Die langfristige Zukunft eines Unternehmens ist aber immer auch von einer frühzeitig und konkret geregelten Nachfolge abhängig. Berücksichtigt man die zunehmende Alterung der deutschen Ärzteschaft, gilt es für viele Praxisinhaber, über eine frühzeitige Nachfolgeplanung nachzudenken, unterschiedliche Nachfolgeoptionen abzuwägen sowie entsprechende Maßnahmen einzuleiten.

Dabei ist werteorientiertes Praxismanagement als Führungsinstrument von entscheidender Bedeutung, weil so die Attraktivität der Arztpraxis aus Sicht potenzieller Nachfolger erhöht werden kann. Das setzt eine ganzheitliche Betrachtung verschiedener Faktoren voraus. Zum einen ist ein exzellentes medizinisches Konzept (z.B. innovative Leistungsangebote) gefragt. Zum anderen sind multidisziplinäre Kenntnisse zu den Bereichen wie Finanzierung, Steuern, Medizintechnik, Personalführung, Qualitätsmanagement und Praxismarketing ebenfalls unentbehrlich. Die ganzheitliche Praxisführung beschäftigt sich mit der Aufgabe, wie der Arzt die gesamten Prozesse und Tätigkeiten seiner Arztpraxis zielorientiert so ausrichten kann, dass die Umsetzung für Nachhaltigkeit seiner Führungsprinzipien sowie für ständige Weiterentwicklung der Praxis sorgt.

Eine erfolgreiche Praxisübertragung verlangt auch stets ein rechtzeitiges, aktives Management durch den abgebenden Praxisinhaber. Er muss die Bedeutung einer frühzeitig geplanten Nachfolgeregelung erkennen und selbst initiieren, um sie aktiv gestalten zu können. Eine langfristige Vorbereitung der Nachbesetzung einer Niederlassung kann strategisch nur dann erfolgsversprechend gestaltet werden, wenn wichtige Fragen frühzeitig geklärt werden: Soll die Praxis familienintern oder extern besetzt werden? Soll die Arztpraxis verkauft werden oder wird sie von einem jüngeren Kollegen übernommen, der in die Gemeinschaft bereits eingestiegen ist?

Fokus liegt auf nachhaltiger Wertentwicklung

Wertorientierung als Führungsinstrument

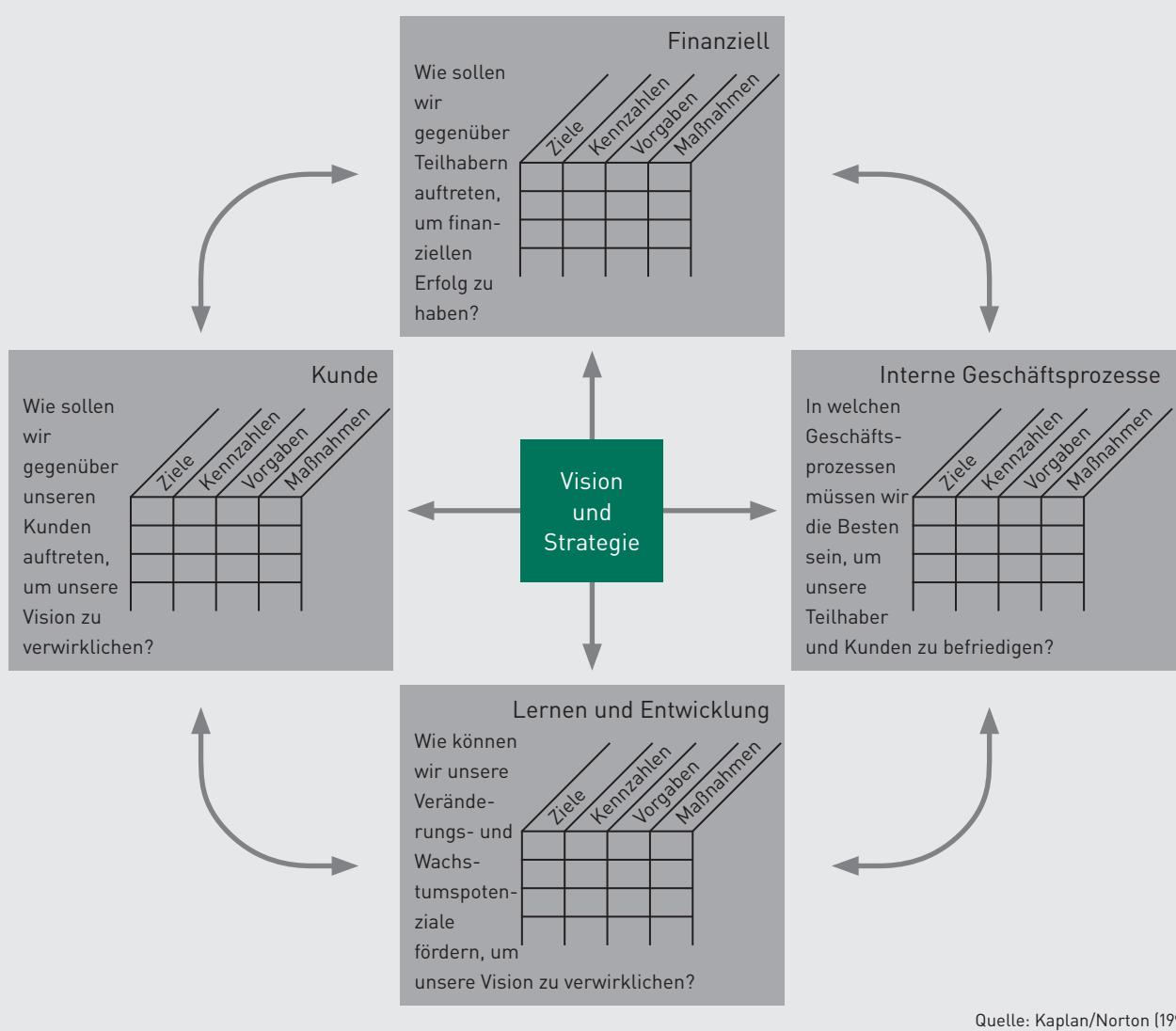
Wertorientierung und frühzeitige Planung

## 2. Balanced Scorecard zur Vorbereitung der Nachfolgeplanung

Anfang der 90er Jahre entwickelten Kaplan/Norton das Managementsystem BSC zur strategischen Unternehmenssteuerung. Mit der BSC soll die Steuerung mit rein finanziellen Kennzahlen um die treibenden Faktoren zukünftiger Leistungen ergänzt werden. Die BSC löst damit die lange vorherrschende Vergangenheitsorientierung von Finanzkennzahlen ab. Um eine einseitig bilanzorientierte Sicht zu erweitern, werden verschiedene Erfolgs- und Risikofaktoren analysiert und systematisch in mehreren Segmenten (= Perspektiven) aufgeteilt: Finanzperspektive, Kundenperspektive, interne Prozessperspektive, Lern- und Entwicklungsperspektive. Die Perspektiven können an die jeweiligen Erfordernisse angepasst werden, somit auch an die Bedürfnisse von Arztpraxen.

Ergänzung der finanziellen um weitere Perspektiven

Abb. 1: Die Balanced Scorecard als Standardmodell



Quelle: Kaplan/Norton (1997)

Die BSC ist zudem ein geeignetes Kommunikationsmittel, um die breite Information und Beteiligung zu fördern. Hauptziel ist es, über systematisches Feedback die Organisation flexibel und lernfähig zu machen und dynamische Veränderungen zu erlauben.

BSC als Kommunikationsmittel

### ■ Vorteile des BSC-Ansatzes

- **Fokussierung:** Die Konzentration auf die wichtigsten Werttreiber hilft, strategisch relevante Investitionen, Prozesse und notwendige Ressourcen schnell zu erkennen.
- **Zielorientierung:** Das Konzept sorgt für mehr verbindende Zielorientierung. Der ganzen Arztpraxis wird bewusst, was für Ziele gemeinsam verfolgt werden und warum. Alle ziehen an einem Strang. Das bewirkt eine Verbesserung der Praxiskultur und der internen Kommunikation.
- **Messbarkeit:** Ziele und Strategien werden in Kennzahlen ausgedrückt und messbar bewertet. Die BSC bietet somit Transparenz und Orientierung für alle Beteiligten. Es können für alle nachvollziehbare, konkrete Zielvorgaben sowie für die Zielerreichung erforderliche Maßnahmen deutlich und verständlich kommuniziert werden.
- **Zukunftsorientierung:** Manchmal verliert man im Praxisalltag den Blick für die Zukunft. Mit der BSC werden Zukunftsperspektiven stark fokussiert.
- **Ganzheitlichkeit:** Es gibt keine einseitige Betrachtung, sondern es werden auch Aspekte berücksichtigt, die sonst gern vergessen werden.
- **Rechtzeitigkeit:** Der permanente Kennzahlenabgleich zeigt der Praxisleitung als Frühwarnsystem, wo es Fehlentwicklung und Korrekturbedarf gibt. Aktive Entscheidungen statt passive Reaktionen sind möglich.
- **Anreizwirkung:** Die Verknüpfung der Leistungskennzahlen mit Anreizen ist durchführbar. So werden die Beteiligten motiviert.
- **Lernorientierung:** Die BSC fördert das ständige Lernen und die kontinuierliche Weiterentwicklung. Wissen und Kompetenzen der Einzelnen können optimiert eingesetzt werden. Die Entscheidungsqualität wird dadurch verbessert.

### 2.1. BSC als strategischer Handlungsrahmen

Die Implementierung der BSC muss nicht zwangsweise nach einem Projektplan erfolgen, sollte jedoch in der Führungsetage beginnen. Das Engagement der Leitung ist unverzichtbar, um Nutzen aus der BSC zu ziehen. Das ist zunächst der erste Schritt.

Implementierung top-down

Welche Aspekte für die Realisierung der BSC relevant sind, zeigt das nachfolgende Kreislaufschema:



Folgende Punkte sollten bei der Einführung der BSC beachtet werden:

- **Organisatorische Rahmenbedingungen:** Die Praxisleitung sollte ihre Vision und Strategie mit dem gesamten Betrieb teilen, um ein einheitliches Verständnis und eine gemeinsame Motivation bei allen Beteiligten der Arztpraxis zu schaffen. Die Einsatzebenen und Verantwortlichkeiten sollten definiert werden. Für die Kommunikation der Einführung der BSC bieten sich Informationsveranstaltungen oder Teambesprechungen an.
- **Entwicklung der BSC:** Die Vermittlung der Strategie und ihre Verknüpfung mit den individuellen Zielvorgaben dienen als Orientierung. Die Operationalisierung der Strategie und deren Verknüpfung mit aussagekräftigen Kennzahlen sind maßgebend. Die Umsetzung muss letztlich durch Anreiz- und Vergütungssysteme motiviert werden.
- **Prognosen ableiten:** Konkrete Soll-Werte und Maßnahmen werden festgelegt. Die Ursachen-Wirkungs-Beziehungen (vgl. Pkt. 2.3) werden diskutiert. Die Berichtshäufigkeit und die Korrekturzyklen werden definiert. In der Arztpraxis kann dies vierteljährlich ebenso wie die Quartalsabrechnung durchgeführt werden.
- **Realisierungsstatus überprüfen:** Ein Feedback-Prozess soll die Interaktion zwischen Zielsetzung und Maßnahmen aufzeigen. Die Ergebnisse werden kontinuierlich kontrolliert und analysiert. Ziel ist es, ein wirkungsvolles, wertorientiertes Controlling-System aufzustellen, in dem lösungsorientierte Ansätze für eine ständige Weiterentwicklung vom Praxisteam erarbeitet werden. Eine Verbindung zum Qualitätsmanagement-System kann hierbei Vorteile bieten.

Frühzeitig  
kommunizieren

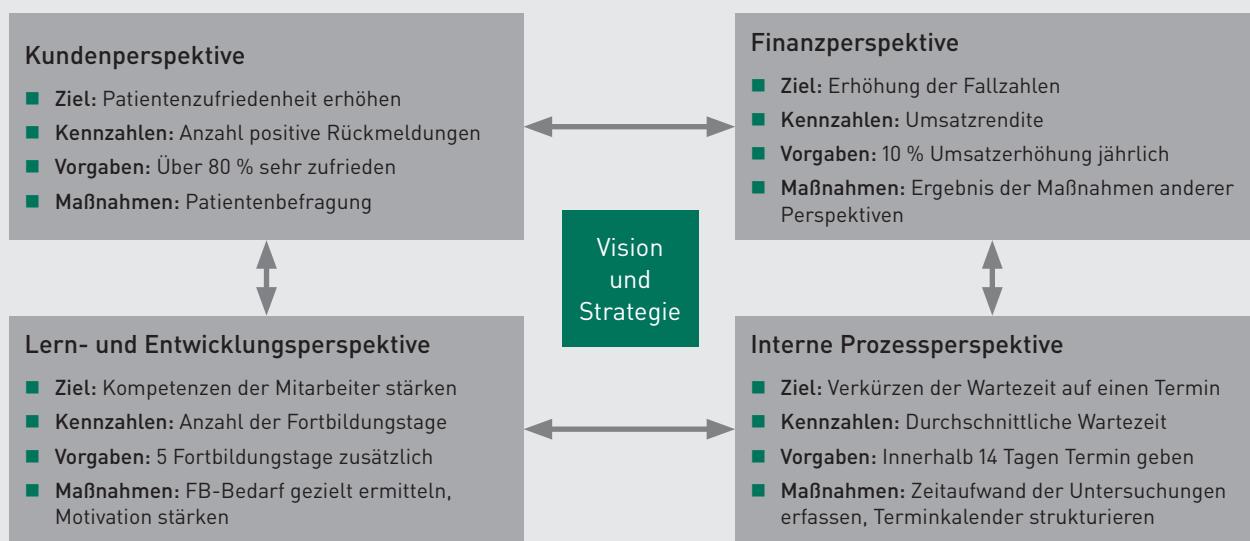
Konkrete Soll-Werte  
und Maßnahmen  
festlegen

## 2.2. Modifiziertes BSC-Modell für die Arztpraxis

Nachdem eine mögliche Prozessfolge der Einführung der BSC beschrieben wurde, soll die nachfolgende Abbildung zeigen, wie ein individuell erarbeitetes BSC-Modell mit all seinen relevanten Perspektiven für Arztpraxen aussehen könnte. Das Beispiel stellt anhand des Standardmodells der BSC dar, wie sich dieses Managementinstrument für Arztpraxen durch die mehrdimensionale Sichtweise spezifisch anpassen lässt.

Mehrdimensionale  
Sichtweise in der  
Praxis

**Abb. 3: Modifiziertes BSC Modell in der Arztpraxis**



## 2.3. Ursachen-Wirkungsanalyse

Jeder Parameter, der in die BSC einfließt, ist Bestandteil einer Ursachen-Wirkungsbeziehung und kann in einer Reihe von Wenn-Dann-Aussagen ausgedrückt werden.

Verknüpfung der  
Perspektiven in  
Ursache-Wirkungs-  
Ketten

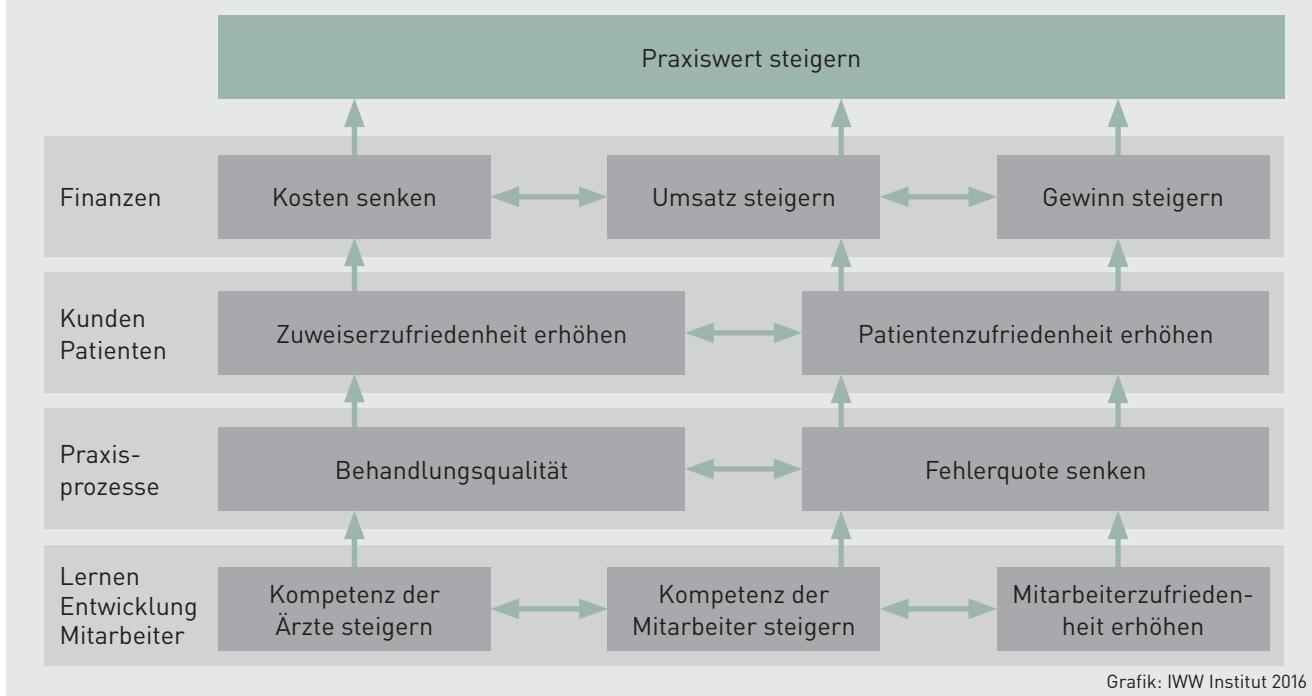
### ■ Beispiel für eine Ursachen-Wirkungsbeziehung

- **Lernperspektive:** Gut geschulte Mitarbeiter arbeiten effektiver und gehen mit den Patienten kompetent um.
- **Prozessperspektive:** Aufgrund der gut organisierten Praxisabläufe verkürzen sich die Wartezeiten der Patienten.
- **Kundenperspektive:** Die Patientenzufriedenheit steigt und die Praxis wird weiterempfohlen.
- **Finanzperspektive:** Dies führt dazu, dass neue Patienten die Praxis aufsuchen und das generiert mehr Umsatz und höheren Gewinn. Dadurch steigt wiederum der ideelle Wert der Praxis.

Die Strategy Map ist eine grafische Darstellung, die als Ursachen-Wirkungsübersicht zeigt, wie immaterielle Ressourcen und Kompetenzen der Mitarbeiter in finanzielle Ergebnisse umgewandelt werden können. Diese Zusammenhänge liegen der Praxisstrategie zugrunde. Die Karte ist gleichzeitig eine Hilfestellung für die Praxismitarbeiter, um die Strategie und die Ziele sowie die Verbindungen einzelner Perspektiven einfacher zu verstehen und zu verfolgen.

Strategy Map

Abb. 4: Strategy Map in der Arztpraxis



Da die Einführung der BSC mit Zeit- und Kostenaufwand verbunden ist, ist im Vorfeld eine Kosten-Nutzen-Analyse unbedingt empfehlenswert. Das Konzept sollte für die Arztpraxis gewinnbringend sein und dabei dürfen die Gesamtkosten für die Implementierung keineswegs die Vorteile übersteigen.

Kosten-Nutzen-Analyse wird empfohlen

### 3. Zusammenfassung

Es wurde deutlich, dass die BSC für die strategische Praxissteuerung geeignet ist. Es wurde ebenso erkennbar, dass die BSC nicht nur ein Strategiekonzept und ein Kennzahlensystem im neuen Rahmen ist, sondern sie nimmt gleichzeitig Einfluss auf eine neue Unternehmensphilosophie in der gesamten Arztpraxis.

Die Brauchbarkeit dieses Steuerungskonzeptes tritt jedoch erst zutage, wenn das Messsystem zu einem umfassenden Führungssystem wird. Wenn alle relevanten Perspektiven und Praxisprozesse erfasst und mit einem integrierten Berichtssystem verbunden werden, das die Praxisleitung befähigt, strategi-

sche Entscheidungen immer wieder erfolgsorientiert anzupassen und umzusetzen, wird die BSC zu einem grundlegenden Instrument des Praxismanagements.

Dennoch ist es oft schwierig, aussagekräftige, auf den individuellen Bedarf der Arztpraxis zugeschnittene Einflussgrößen zu finden, die realistisch und messbar sind. Eine überschaubare Menge an Kennzahlen zu erheben, ist wesentlich aufschlussreicher, als sämtliche Leistungsindikatoren zu verwenden, die nur für überflüssige Datenfriedhöfe und Unklarheit sorgen.

Ferner ist die Verantwortung der Leitung zu betonen, die für eine vollständige Transparenz zuständig ist, um die Messergebnisse richtig interpretieren zu können. In welchen Abständen die Ergebnisse kontrolliert, analysiert und gegebenenfalls angepasst werden sollten, ist für den Erfolg ebenfalls maßgebend. Der gesetzlich geforderte ohnehin große Dokumentationsaufwand in Arztpraxen sollte nicht unnötig noch weiter erhöht werden.

Wenn die Implementierung der BSC gelingt, wird es mit diesem Managementinstrument möglich, die Schlüsselfaktoren und Leistungstreiber sowie die Mechanismen zu ihrer Zielerreichung zu messen und zu bewerten, die der Arztpraxis zu zukunftsorientierten Leistungen und Wettbewerbsvorteilen verhelfen. Somit werden vorhandene Ressourcen und Potenziale kontinuierlich analysiert und optimal eingesetzt, sodass es nicht zu Ressourcenverschwendungen kommt. Es werden die Verbesserungen in Qualität, in Patienten- und Mitarbeiterzufriedenheit und somit in positive finanzwirtschaftliche Ergebnisse umgewandelt.

Diese Entwicklung führt dementsprechend zur gewünschten Steigerung des Praxiswertes, der sowohl für den Altinhaber der Niederlassung als auch für den Nachfolger eine nennenswerte Größe beim Führungswechsel darstellt. Der Arzt als Hauptverantwortlicher ist und bleibt dabei mit seiner dauerhaften Überzeugung und seinem Einsatz der stärkste motivierende Faktor.

Keine Datenfriedhöfe produzieren

Bedeutung der Transparenz

Am Ende steht ein höherer Praxiswert

#### ➔ WEITERFÜHRENDE LITERATURHINWEISE

- Berg, von W. (2013): Wertorientierung in der Arztpraxis, Nachhaltiges Führen aus einem Guss, in: Med Welt 4/2013 Serie Praxismanagement, Schattauer 2013, S. 255
- Felden, B., Klaus, A. (2007): Nachfolgeregelung. Konzepte, Führungswechsel, Vermögensübertragung, Unternehmensbewertung, Finanzplanung, Psychologie, Unternehmenskauf und -verkauf, Schäffer-Poeschel, Handelsblatt Mittelstands-Bibliothek, Bd. 8, Stuttgart 2007
- Hinterhuber, H. H. (2015): Strategische Unternehmensführung, Das Gesamtmodell für nachhaltige Wertsteigerung, 9. völlig neu bearb. Aufl., E. Schmidt, Berlin 2015
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1997): Balanced Scorecard, Strategien erfolgreich umsetzen, aus dem Amerikanischen von Horváth, P., Kuhn-Würfel, B., Vogelhuber, C., Schäffer-Poeschel, Handelsblatt-Reihe, Stuttgart 1997
- Rappaport, A. (2008): Mit langem Atem, in: Manager magazin 12/2008, S. 130
- Städler, B., Bircher, S. W., Streiff, S. (2000): Der Begriff „Wert“ im Management, Eine kritische Annäherung an das Value Based Management, Management Weiterbildung, Universität Zürich, Bd. 21, Haupt, Bern 2000