

---

---

# MEDIENBEITRAG ZUR MASTERARBEIT

---

---

## Erstellung einer Balanced Scorecard für die Kinder- und Jugend-Praxis «Youkidoc AG» zur erfolgreichen Steuerung und Strategieumsetzung

eingereicht im Rahmen des Studiengangs

**EMBA in Controlling & Consulting**  
am Departement Wirtschaft  
der Berner Fachhochschule

vorgelegt von

**Abanoub Danial**

Referent/Referentin  
Koreferent/Koreferentin

**Alexander Josty**  
**Prof. Daniel Longaron**

Studienleiter/Studienleiterin

**Prof. Daniel Longaron**

Datum des Einreichens

**12. Februar 2025**

## MEDIUM: MEDINSIDE

Der Artikel ist für die Veröffentlichung auf der Plattform Medinside vorgesehen. Medinside versorgt das Schweizer Gesundheitswesen laufend mit aktuellen Nachrichten und Analysen. Medinside bietet laufend aktualisierten Newsdienst und auch Hintergrundberichte aus Spitälern und Praxen, über Gesundheitspolitik oder E-Health, über Personelles und den Berufsalltag. Die Plattform wurde 2015 gegründet von Journalisten und Startup-Entwicklern aus Zürich und Winterthur. Medinside erreicht monatlich 200'000 Besucherinnen und Besucher.

Medinside pflegt Partnerschaften mit verschiedenen renommierten Unternehmen. Alle Partner haben sich damit einverstanden erklärt, dass die Partnerschaft jegliche Einflussnahme seitens der Partner-Firmen auf redaktionelle Inhalte von Medinside ausschliesst.

### ZUR PERSON

Abanoub Danial ist ausgebildeter Betriebsökonom und arbeitet seit 2017 in der Gesundheitsbranche. Aktuell ist er bei der PraxaMed Center AG als Projektleiter tätig und hat verschiedene Mandate als Geschäftsführer und Verwaltungsrat wahrgenommen.

Die PraxaMed Center AG berät Ärztinnen und Ärzte sowie Medizinische Praxisassistentinnen und -assistenten bei der Gründung und Führung von Gruppenpraxen. Der Autor absolviert zurzeit den EMBA in Controlling & Consulting.



## Mit der Balanced Scorecard (BSC) zur erfolgreichen Steuerung meiner Praxis/Klinik und zur Strategiemsetzung

Die BSC wurde entwickelt, um die klassischen Kennzahlen abzulösen, die als vergangenheitsorientiert und einseitig auf die Finanzen fokussiert galten. Sie berücksichtigt neben der Finanzperspektive auch die Patientinnen / Patienten, die Prozesse und die Mitarbeitenden. Wie sich die BSC für das Gesundheitswesen eignet, welche Vor- und Nachteile sie hat und worauf es bei der Umsetzung ankommt, erklärt Ihnen Abanoub Danial. Herr Danial hat im Rahmen seiner Masterarbeit an der Berner Fachhochschule eine umfassende Literaturrecherche und Experteninterviews zur BSC durchgeführt. Zudem konnte er eine BSC für eine Kinder- und Jugendpraxis mit über 50 festangestellten Mitarbeitenden entwickeln.

### WAS IST EINE BSC?

Die klassischen Kennzahlen gelten als vergangenheitsorientiert und einseitig, da sie sich ausschliesslich auf die Finanzen konzentrieren. Durch den Fokus auf die finanzielle Sicht entgehen den Praxen überlebenswichtige nichtmonetäre Kennzahlen wie beispielsweise die Zufriedenheit der Mitarbeitenden. Eine Aussage über die künftige Wettbewerbsfähigkeit ist auf dieser Basis kaum möglich. Deshalb wurde die BSC entwickelt, in der die gesamte Wertschöpfungskette des Unternehmens berücksichtigt wird.

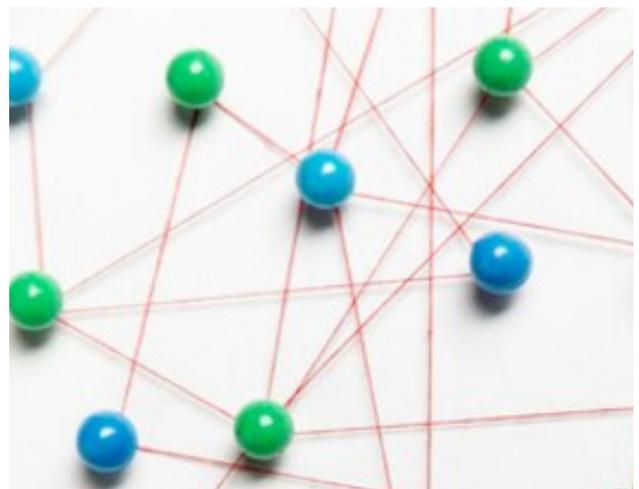
Die BSC leitet sich von der Strategie eines Unternehmens ab. Konkret werden in der BSC folgende Perspektiven berücksichtigt:

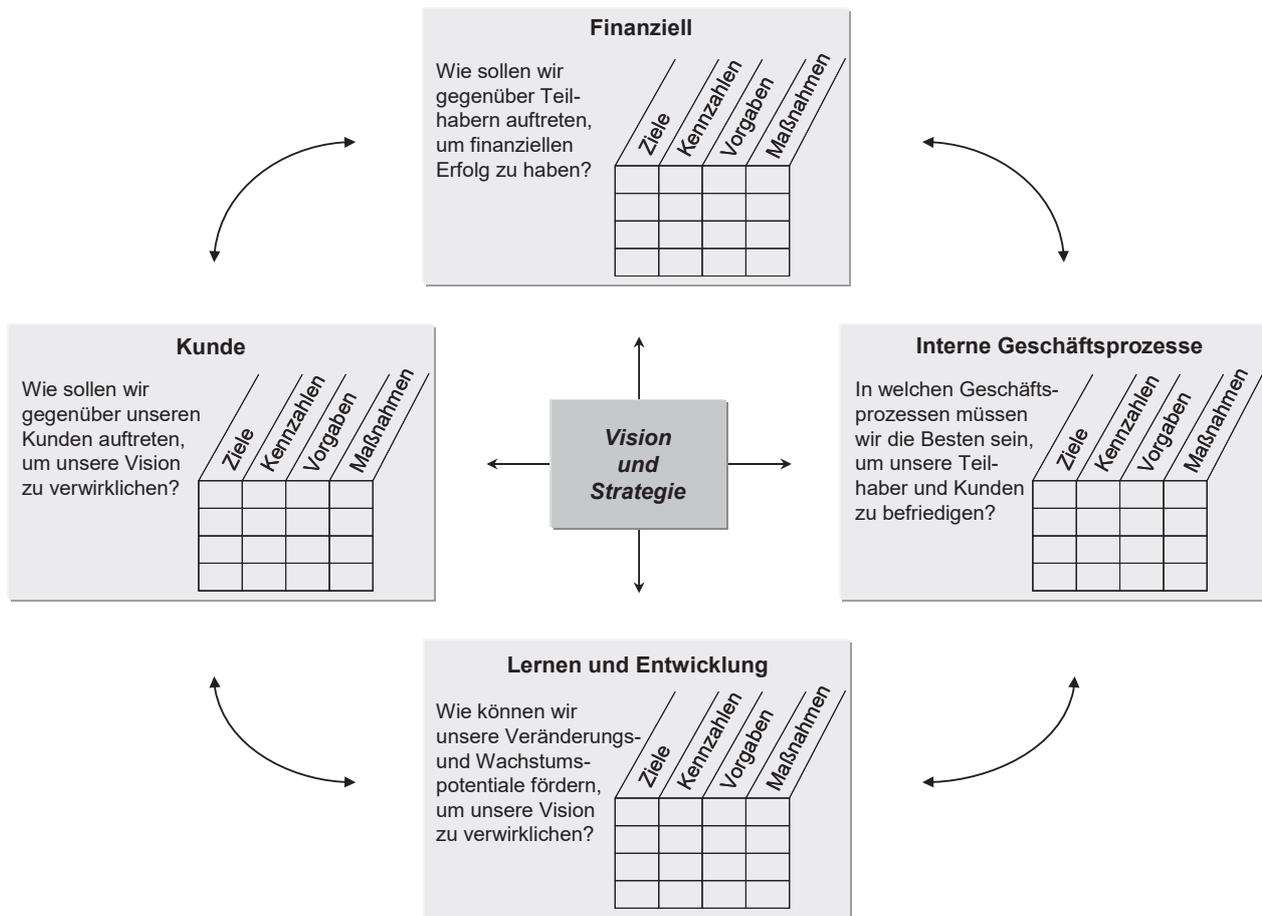
- Finanzen
- Patientinnen & Patienten / Kundschaft
- Prozesse
- Lernen und Entwickeln/Mitarbeitende

Die vier genannten Perspektiven können beliebig ergänzt und an die Besonderheiten eines Unternehmens angepasst werden. Im Gesundheitswesen könnte zusätzlich eine externe Perspektive für Politik, Krankenkassen oder Zuweiser sinnvoll sein.

Empfehlenswert ist auch eine technologische Perspektive, die sich auf IT und künstliche Intelligenz bezieht.

Pro Perspektive werden maximal fünf strategische Ziele definiert. Für die gesamte BSC sollten nicht mehr als 20 Ziele definiert werden, um sich auf das Wesentliche zu konzentrieren und die BSC übersichtlich zu halten. Für jedes Ziel werden dann Messgrössen, Zielwerte (Zielvorgaben) und Massnahmen zur Zielerreichung definiert.



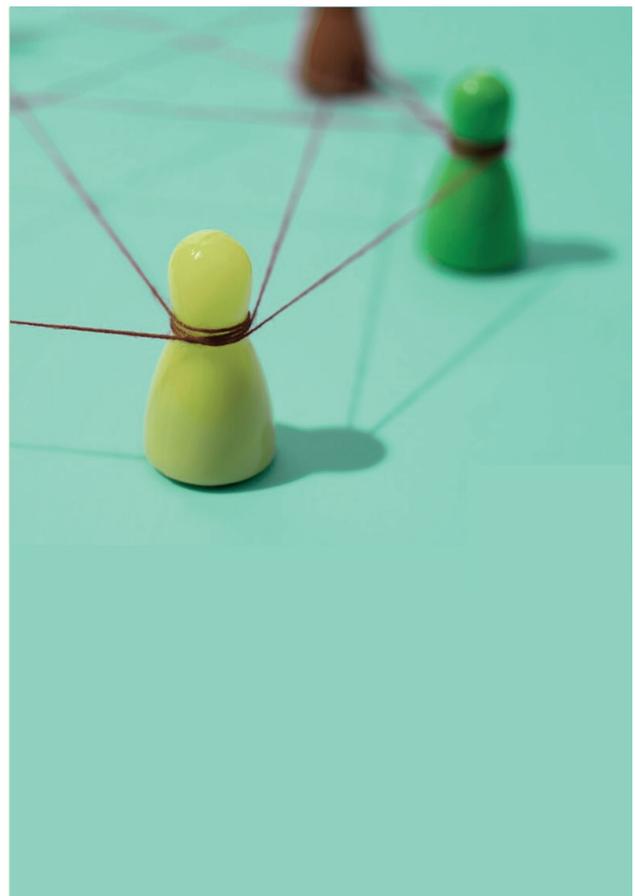


Perspektiven der Balanced Scorecard (Matlachowsky 2008)

## WESHALB EIGNET SICH DIE BSC IM GESUNDHEITSWESEN?

Das Humankapital, das heisst die Leistung der Mitarbeitenden, entscheidet oft über den Erfolg eines Unternehmens. Dies unterstreicht die Relevanz einer Perspektive, die unter anderem die Mitarbeitenden in den Mittelpunkt stellt, wie dies in der BSC der Fall ist.

Der Mensch steht häufig im Mittelpunkt der Strategien der Akteure im Gesundheitswesen. Daher eignen sich die vier Perspektiven der BSC auch für das Gesundheitswesen, da hier nicht nur die Finanzen, sondern auch die Patientinnen und Patienten sowie die Mitarbeitenden relevant sind. Die BSC eignet sich daher als Managementansatz im Gesundheitswesen.



## VOR- UND NACHTEILE SOWIE GRENZEN DER BSC?

Die Vorteile der BSC gegenüber den üblichen Kennzahlensystemen liegen nicht nur in der Verknüpfung mit der Unternehmensstrategie, sondern auch darin, dass sowohl finanzielle als auch nicht-finanzielle Kennzahlen - in einem möglichst ausgewogenen Verhältnis - berücksichtigt werden. Dazu gehören auch Früh- und Spätindikatoren. Da die klassischen Finanzkennzahlen oft vergangenheitsorientiert sind und es für eine Reaktion meist zu spät ist, ist es umso wichtiger, so genannte Frühindikatoren zu implementieren. Diese ermöglichen es, während eines laufenden Prozesses zu reagieren und diesen in die gewünschte Richtung zu lenken.

Darüber hinaus wird die Frage beantwortet, welche gemeinsamen Ziele das Unternehmen verfolgt und vor allem, wie diese Ziele überhaupt erreicht werden können. Ein wesentlicher Nutzen der BSC besteht darin, dass die Strategie in konkrete Massnahmen umgesetzt wird. Ein weiterer Nutzen der BSC besteht darin, dass durch die Diskussionen bei der Erstellung der BSC ein gemeinsames Verständnis der Strategie geschaffen wird. Dadurch können die Unternehmensziele effizienter erreicht werden.

Dennoch gibt es auch kritische Stimmen, die beispielsweise darauf hinweisen, dass die Einführung einer BSC nicht zu einer signifikanten Leistungssteigerung führt. Des Weiteren wird eine unzureichende Methodik sowie die fehlende wissenschaftliche Fundierung der BSC bemängelt. Es wird unterstellt, dass die BSC vor allem von Unternehmensberatungen angepriesen wird, die mit der BSC ihr Geld verdienen.

Des Weiteren dient die BSC zur Umsetzung einer Strategie, das heisst eine falsche Strategie kann perfekt umgesetzt werden.

## HERAUSFORDERUNGEN UND ERFOLGSFAKTOREN BEI DER UMSETZUNG BSC

Die Umsetzung der BSC ist mit einem erheblichen Aufwand verbunden, der neben dem Tagesgeschäft bewältigt werden muss. So müssen die Kennzahlen regelmässig überprüft und die strategischen Ziele jährlich aktualisiert werden. Im Rahmen der Erarbeitung der BSC werden neue Kennzahlen definiert, die bisher nicht vorhanden waren. Gegebenenfalls müssen neue Kennzahlen mit dem Praxisinformationsanbietenden erarbeitet werden.

Bei auftretenden Zielkonflikten ist ein strukturierter Umgang erforderlich, indem diese diskutiert, priorisiert und ggf. Kompromisse geschlossen werden.

Einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren ist die Orientierung an die Patientinnen und Patienten. Es ist entscheidend, die Wünsche und Bedürfnisse der Patientinnen und Patienten zu kennen, um darauf eingehen zu können.

Darüber hinaus empfiehlt es sich, die BSC zu visualisieren und gleichzeitig laufend über den aktuellen Stand zu informieren. Zudem ist darauf zu achten, dass die betroffenen Mitarbeitenden frühzeitig über die Einführung der BSC informiert und wenn möglich einbezogen werden, damit eine Vertrautheit mit der BSC entsteht.

Wichtiger als die Kennzahlen ist schliesslich der regelmässige Austausch mit den Bereichsleitenden, um die Stimmungslage einschätzen und auch eingreifen zu können.