



Techniker Krankenkasse

Software unterstützt Balanced-Scorecard-Prozess

'vb'-Autor Dipl.-Kfm. Markus Blaudszun verantwortet die interne Unternehmensplanung der Techniker Krankenkasse.

Die Techniker Krankenkasse setzt auf ein erstklassiges Controlling. Bereits im Jahr 2000 hat der große Hamburger Krankenversicherer mit der Einführung der Balanced Scorecard begonnen und ist damit ein Vorreiter in der Branche. Mit diesem Managementinstrument sollen Chancen und Risiken in der Entwicklung des Unternehmens frühzeitig erkannt und beeinflusst werden.

Zur Messung der strategischen Zielerreichung wurde ein Kennzahlencockpit aufgebaut. Hier werden zu ausgewählten Zeitpunkten den Kennzahltargets aktuelle Ist- und Prognosewerte gegenübergestellt. Ampelfunktion und Balkengrafik ermöglichen einen schnellen Überblick.

Als Management- und Kommunikationssystem wird unternehmensweit das webfähige Cockpit der zertifizierten Balanced-Scorecard-Standardlösung STRAT&GO der Liechtensteiner Procos AG genutzt. Die Beratung und Implementierung erfolgt durch den deutschen Partner, die CS Consulting AG aus Hannover.

Bei 5,3 Millionen Versicherten bewegt die Techniker Krankenkasse (TK) im Geschäftsjahr 2002 ein Volumen von 13,3 Milliarden Euro. Mit einem Netz von 221 Geschäfts- und Beratungsstellen ist der Versicherer mit etwa 10 000 Mitarbeitern vor Ort präsent. Darüber hinaus sind weitere 10 000 ehrenamtliche Berater Ansprechpartner in Betrieben und Hochschulen für Fragen

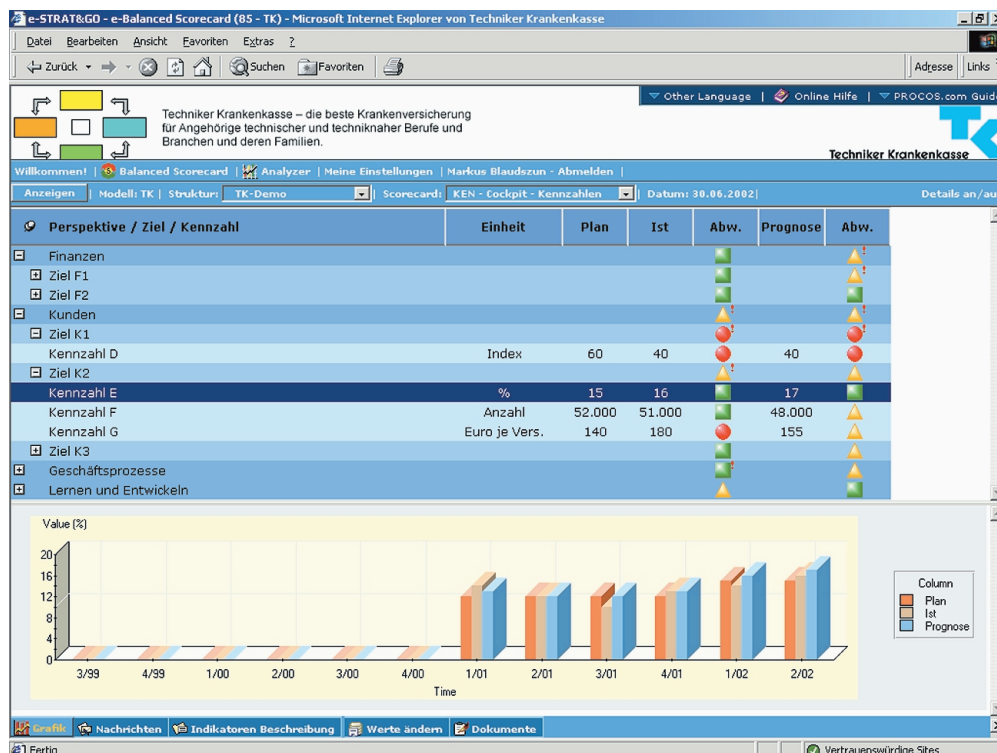
zur Krankenversicherung. Leitgedanke für das Handeln der Techniker Krankenkasse ist es, die Versicherten anspruchsvoll zu beraten und zu betreuen. Dazu gehört vor allem die umfassende gesundheitliche Versorgung bei hoher Qualität. Aktives Mitgestalten in der Gesundheitspolitik ist hierzu ebenso erforderlich wie die vielfältige Servicearbeit vor Ort. Diese gilt es im Sinne der Versicherten ständig zu verbessern.

Balance zwischen Erfolgsfaktoren

Für Unternehmen aller Branchen stellt die Balanced Scorecard (BSC) eine sinnvolle Methode für die strategische Planung dar. Eine der wichtigsten Voraussetzungen für

den Erfolg einer Balanced Scorecard ist die Konsensbildung über die unternehmerische Gesamtausrichtung. Aufbauend auf einer Vision werden mittels der BSC strategische Ziele definiert, die ausgewogen in den Perspektiven Finanzen, Kunden, Geschäftsprozesse und Lernen/Entwickeln die strategierelevanten Erfolgsfaktoren widerspiegeln. Die Zielerreichung wird anhand von Kennzahlen gemessen, die aus einer Mischung von Früh- und Spätindikatoren bestehen. Zwingend ist die Vereinbarung von Kennzahltargets, bei der TK für eine 3-Jahres-Planung. Aber erst wenn auch Maßnahmen zur Erreichung der strategischen Ziele definiert werden und deren Umsetzung verfolgt wird, kann die Leitidee der BSC – „put strategy into action“ – Wirklichkeit werden.

Ein Jahr nach erfolgreicher Konzeption und Erarbeitung der Balanced Scorecard sollte als Ergänzung der operativen Data-Warehouse- und SAP-Systeme eine strategische Softwareapplikation die Inhalte der zahlreichen Scorecards transparent machen und die Steuerung der Planungs- und Monitoringprozesse vereinfachen. Insgesamt mussten 13 für Bereiche und Geschäftsprozesse erarbeitete Scorecards übersichtlich dargestellt und in einem ersten Schritt 100 Usern zugänglich gemacht werden, um eine kontinuierliche Kommunikation über den strategischen Erfolg zu ermöglichen. Auch wenn es Ansätze gibt, mit BSC-Standardsoftware Strategieberatungsprojekte von Anfang an zu unterstützen, so lag der Fokus bei der Techniker Krankenkasse primär auf der Funktion eines Mediums für Kommunikation, Planung und Monitoring.



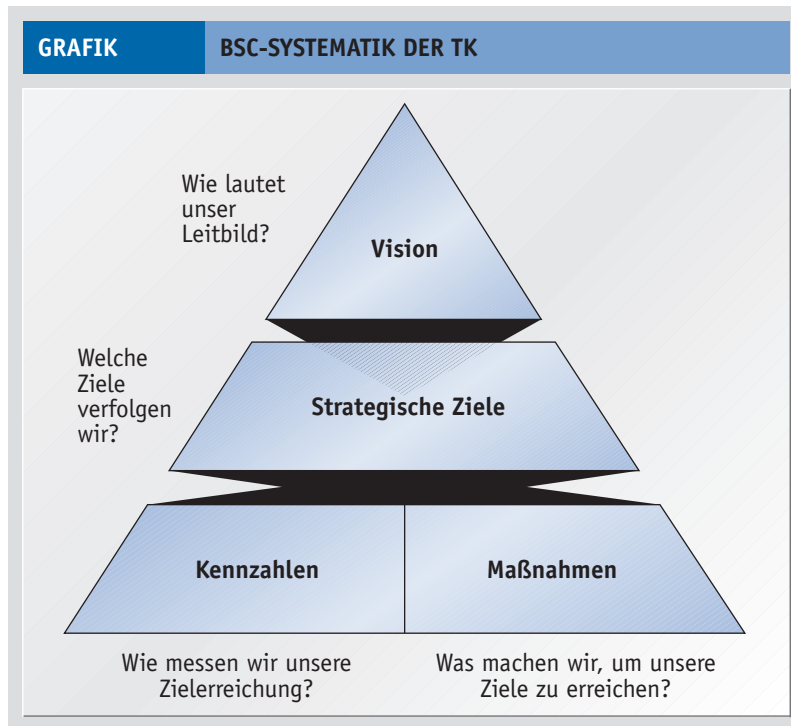
Ein dreiköpfiges Kernteam im Stabsbereich Controlling war für die Softwareauswahl und -implementierung verantwortlich und betreut die Koordination und Weiterentwicklung des Balanced-Scorecard-Instrumentariums weiterhin.

Im Rahmen einer umfassenden Analyse der am Markt erhältlichen Produkte, die unter anderem von der internationalen Balanced Scorecard Collaborative Inc. zertifiziert sein mussten, wurden von zehn Lösungen drei in einer sechswöchigen Teststellung genauer untersucht. In der Testphase wurde vom Kernteam eine Beispiel-Scorecard mit strategischen Zielen und Kennzahlen erstellt. In dieser simulierten Echtumgebung wurden mit realistischen „Spieldaten“ ausführlich alle Softwarefunktionen getestet. Am Ende fiel die Wahl auf das Produkt STRAT&GO mit dem Modul SBS – Balanced Scorecard, welches auch als webfähige Version eSBS vorliegt. Die Entscheider hatten sich aufgrund der umfangreichen Funktionalitäten und übersichtlichen Benutzeroberflächen sowie der hohen Flexibilität von der Lösung überzeugen lassen, nicht zuletzt, weil diese zudem durch ausgefeilte Benutzerberechtigungen ein hohes Maß an Sicherheit bietet. Die Software zeigt einen umfassenden betriebswirtschaftlichen Leistungsumfang und verfügt über das funktionalste Cockpit von allen Anbietern.

Mehrstufige Einführungsphase

Die Implementierung des Moduls SBS-STRAT&GO Balanced Scorecard erfolgte innerhalb kurzer Zeit in mehreren Stufen: Im Oktober 2001 wurde die Installation der Software auf den Clients mit Hilfe der Verteilungssoftware NetInstall durchgeführt. Als Datenbank wurde eine DB2 auf dem Hostsystem gewählt. Mit der Einrichtung der Webapplikation auf dem Internet-Information-Server wurde die Grundlage geschaffen, das eSBS-Modul sukzessive den zunächst 100 Usern in der Hamburger Hauptverwaltung über das Intranet zur Verfügung zu stellen.

Nachdem die technischen Voraussetzungen geschaffen waren, folgte eine insgesamt dreitägige Schulungseinheit für das Kernteam. Mit der Kombination aus Schulung und Betreuung durch die CS Consulting AG wurde die TK kurzfristig



in die Lage versetzt, die Software selbstständig zu customizen und zu administrieren. Im Rahmen des Customizing wurde zunächst die BSC-Systematik der TK generiert. Nachdem die Scorecard-Hierarchie der Bereichs- und Prozess-Scorecards hinterlegt war, wurden zwei Cockpits aufgesetzt, die die Kennzahlwerte und den Maßnahmenstatus der Scorecards in den Fokus

rücken. Damit war die Grundlage zur Schulung der Anwender geschaffen. Zunächst konzentrierte sich das Schulungsangebot auf die so genannten Bereichskoordinatoren. Diese konnten daraufhin die Basisdaten wie strategische Ziele, Kennzahlen und Maßnahmen mit ihren jeweiligen Definitionen erfassen und als fachliche Multiplikatoren im Bereich wirken. Im Anschluss wurden weitere User geschult, die in den Bereichen vorrangig konkret Werte zu Kennzahlen und Maßnahmen erfassen und die Entwicklung kommentieren. Sind alle zur Verfügung stehenden Werte in der Software enthalten, ist der geeignete Zeitpunkt gekommen, die verschiedenen Leitungsebenen mit der Software vertraut zu machen. Die logische Navigation und die benutzerfreundliche Windows-basierte Menüsteuerung erleichterten den Anwendern den Einarbeitungsprozess und förderten die Akzeptanz für die neue Anwendung.



'vb'-Autorin Dipl.-Kffr. (FH) Renate Pielniok ist Consultant bei der CS Consulting AG und Projektleiterin für die STRAT&GO-Einführung bei der Techniker Krankenkasse.

TK **STATEMENT**

Der Charme der Balanced Scorecard

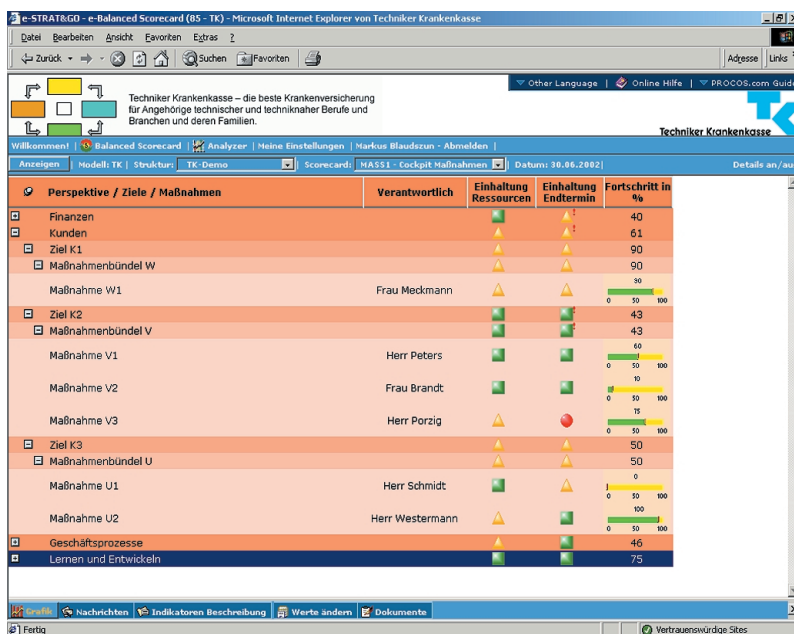
Der besondere Charme der Balanced Scorecard liegt in ihrer hohen Umsetzungs- und Praxisorientierung. Denn eine noch so gute Strategie nützt nichts, wenn sie nur auf dem Papier steht. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen sich mit der Unternehmensstrategie identifizieren und ihre tägliche Arbeit daran orientieren. Für die TK als lernendes Unternehmen ist eine ständige Verbesserung der Managementmethoden ein Muss, weil unsere Versicherten einen Anspruch darauf haben, dass ihre Krankenkasse professionell geführt wird und wirtschaftlich arbeitet.“

Prof. Dr. Norbert Klusen, Vorstandsvorsitzender der Techniker Krankenkasse

Anspruchsvoller Roll-out

Der Roll-out eines derart umfangreichen BSC-Projektes mit 13 Scorecards und 70 Zielen, 200 Kennzahlen und 300 Maßnahmen erfordert nicht unerheblichen Ressourcenaufwand im Controlling und den Bereichen. Besondere Herausforderungen resultieren daraus, dass die Qualitätssicherung zu Beginn vergleichsweise aufwändig ist. So

Die strategierelevanten Maßnahmen werden im Maßnahmencockpit in Verbindung mit den strategischen Zielen dargestellt und zu Maßnahmenbündeln zusammengefasst.



Prof. Dr. Norbert Klusen, Vorstandsvorsitzender der Techniker Krankenkasse.

müssen die Definitionen klar und vollständig sein, alle Kennzahltargets existieren, Erfassungszyklen für Plan-, Ist- und Prognosewerte definiert, Wertebereiche und Gewichtung für die Ampelsystematik für jede einzelne Kennzahl abgestimmt und eine bereichsübergreifende Verwendung von Kennzahlen koordiniert werden. Darüber hinaus liegen gerade zu Beginn noch nicht für alle Kennzahlen Werte vor, so dass sich die Bereiche auch mit der erstmaligen Datenbeschaffung auseinander setzen müssen.

Daneben gilt es, das BSC-Instrumentarium in vorhandene Planungsprozesse einzubauen und Schnittstellen zum Projektcontrolling zu definieren. Die Kommunikation und Administration der Balanced Scorecard wird durch die Nutzung der Webcockpits ermöglicht. Über einen Link im Intranet haben alle User einen direkten Zugriff auf die von ihnen verantworteten Scorecards. Mittels einer intelligenten Benutzerberechtigung können individuelle Schreib- und Leseberechtigungen für einzelne oder mehrere Scorecards vergeben werden, um dem Bedarf vom Vorstand bis zum Anwender in den Bereichen gerecht werden zu können und gleichzeitig Aspekten des Datenschutzes und der Datensicherheit Rechnung zu tragen.

Mit Hilfe der Software kann der Anwender durch die Scorecards navigieren und Ziele, Kennzahlen sowie Maßnahmen pro Perspektive überblicken, da jederzeit zwischen den Cockpits gewechselt werden

kann. Die Zielerreichung wird über alle Ebenen mit einer verdichteten Ampelfunktion visualisiert. Bereits auf der obersten Scorecard-Ebene sorgt eine Warnfunktion für ein schnelles Erkennen von Zielabweichungen.

Zur Messung der strategischen Zielerreichung wurde ein Kennzahlencockpit aufgebaut. Hier werden zu ausgewählten Zeitpunkten den Kennzahltargets aktuelle Ist- und Prognosewerte gegenübergestellt. Diese Werte werden quartalsweise über das Web aktualisiert und kommentiert. Ampelfunktion und Balkengrafik ermöglichen einen schnellen Überblick.

Auswahlkriterien BSC-Software

- ▶ in Planungsprozessen einsetzbar
- ▶ logische Navigation
- ▶ ansprechende Benutzeroberfläche
- ▶ Webfähigkeit
- ▶ Gestaltungsfreiheit bei der Darstellung der BSC-Systematik
- ▶ manuelle und automatisierbare Datenerfassung
- ▶ Visualisierung durch Grafik und Ampelfunktion
- ▶ Kommentierbarkeit von Zielerreichungsgraden
- ▶ Darstellung von Ursache-Wirkungs-Beziehungen
- ▶ Verbindung zum Mailsystem
- ▶ komfortable Benutzeradministration
- ▶ Preis-Leistungs-Verhältnis

Im Rahmen der strategischen Planung der Bereiche werden die strategierelevanten Maßnahmen definiert.

Diese werden im Maßnahmencockpit in Verbindung mit den strategischen Zielen dargestellt und der Übersichtlichkeit halber zu Maßnahmenbündeln zusammengefasst. Die Verantwortlichen berichten quartalsweise über den Maßnahmenstatus anhand von Ampeln und Erfüllungsbalken. Im Fokus stehen dabei die prognostizierte Einhaltung der Ressourcen und Termine und der aktuelle Maßnahmenfortschritt. Der Status wird bis auf die oberste Perspektivenebene hochaggregiert und grafisch angezeigt.

Die Implementierung einer Softwarelösung stellte einen erheblichen Fortschritt im Zuge der Einführung des Balanced-Scorecard-Instrumentariums dar. Sie ist zwingend, wenn die BSC in mittelständischen oder Großunternehmen mit einer Vielzahl von Scorecards und Anwendern eingeführt werden soll. Dies gilt sowohl aufgrund des hervorragenden Überblicks über strategische Ziele, Kennzahlen und Maßnahmen als auch aufgrund des daraus resultierenden Anspruchs an Kommunikation und Administration. Vor der Entscheidung für eine Software sollten intensive Tests stehen, da der Funktionsumfang nur oberflächlich vergleichbar ist und die Hersteller unterschiedliche Philosophien vertreten. Da es sich in der Regel um Standardsoftware handelt, sollte darauf geachtet werden, in welcher Form Kundenanforderungen im Hinblick auf die Produktentwicklung beim Hersteller einfließen können.

Mit der erfolgreichen Implementierung der BSC-Software STRAT&GO in der TK wurde ein Meilenstein erreicht, auf dessen Grundlage die nächsten Schritte angegangen werden. So gilt es zunächst, einen standardisierten Planungs- und Monitoringprozess für die vorhandenen Scorecards im Anschluss an die Roll-out-Phase zu etablieren. In diesem Zusammenhang spielt auch die von der Software unterstützte Diskussion der Ursache-Wirkungs-Beziehungen eine wichtige Rolle. Darüber hinaus ist die Einführung von dezentralen Scorecards geplant, die den Anwenderkreis um weitere 400 User vergrößern wird.

Markus Blaudszun,
Renate Pielniok