



Foto: ipopba – stock.adobe.com

# Digitalisierung und Organisation des Controllings in der Zukunft

## Krankenhaus-Controlling im Wandel

Dr. Christian Heitmann und Prof. Dr. Nils Crasselt

Das Controlling im Krankenhausesektor ist noch eine vergleichsweise junge Disziplin. Erst mit Einführung des DRG-Systems im Jahre 2003 hat es an Bedeutung gewonnen, als eine reine Auslastungssteuerung auf Basis tagesgleicher Pflegesätze von da an nicht mehr möglich war. In der Industrie schon seit Jahrzehnten eingesetzte Instrumente wie die Kostenträgerrechnung und Deckungsbeitragsrechnungen rückten damit in das Interesse der aufstrebenden Berufsspezies der Krankenhaus-Controller. Die Digitalisierung des Controllings hat sich bei diesem immer noch andauernden Aufholprozess als wesentlicher Treiber für die Leistungsfähigkeit und Qualität des Krankenhaus-Controllings erwiesen, da diese komplexen Verfahren und Methoden nicht mehr nur von Hand und mit einfachen Excel-Dateien umgesetzt werden können.

**Keywords:** Controlling, Digitalisierung, Organisation

**T**ypisch für das Krankenhaus-Controlling ist eine organisatorische Trennung verschiedener

Bereiche, insbesondere des Finanz- und des Medizincontrollings, aber auch weiterer Bereiche wie des Personal-, Pflege- und Investitionscontrollings. Diese Trennung bietet Spezialisierungsvorteile, birgt aber auch die Gefahr von Doppelarbeiten und Inkonsistenzen. Eine zunehmende Digitalisierung mit einem integrierten Datenbestand kann auch deshalb zu verbesserten Arbeitsergebnissen und mehr Effizienz der Abläufe führen.

### Stand der Digitalisierung

Den aktuellen Status quo der Digitalisierung des Controllings im deutschen Krankenhausesektor zeigt die Krankenhaus-Controlling-Studie 2019/2020 des Deutschen Vereins für Krankenhaus-Controlling (DVKC) in Zusammenarbeit mit der Universität Wuppertal und der Curacon Unternehmensberatung auf.

Eine wichtige Maßgröße für den Digitalisierungsgrad ist dabei die Einsatzquote von Data Warehouses (DWH), also zentralen Datenbanken, die alle für das Controlling relevanten Daten monatlich oder täglich

automatisiert über Schnittstellen zusammenführen und über Berechnungs- und Verarbeitungsroutinen in Berichte überführen. Während 2012 nur 43 Prozent der Krankenhäuser eine solche Technologie im Einsatz hatten, gilt dies sieben Jahre später bereits für 58 Prozent der befragten Einrichtungen und weitere 14 Prozent haben den Einsatz konkret geplant. Eine Differenzierung der Ergebnisse nach der Größe zeigt, dass sogar 69 Prozent der großen Häuser mit über 600 Betten ein DWH nutzen (► Abb. 1).

Schaut man noch genauer hin, zeigen sich allerdings trotz dieser allgemeinen Zunahme noch größere Lücken: Bislang sind vor allem Daten der Finanzbuchhaltung und Leistungsdaten der Fachabteilungen und die zugehörigen Kosten angebunden (► Abb. 2). Bei der Anbindung der Personalsysteme und Warenwirtschaftssysteme sowie der unterstützenden medizinischen Bereiche zeigt sich noch deutlicher Nachholbedarf. Hier wird man in den kommenden Jahren die Schnittstellen komplettieren müssen.

Interessant ist auch die Frage, ob ein Zusammenhang zwischen der Digitalisierung und der Effizienz der Berichterstellung besteht. Wie erwartet zeigt sich, dass der Umfang der automatisierten Bearbeitungsschritte bei Häusern mit DWH deutlich höher ist als bei den übrigen (► Abb. 3). Dies gilt sowohl für die Datenzusammenführung, für die Aufbereitung und Analyse der Daten als auch für den Versand und die Bereitstellung der Berichte. Gleichwohl ist festzustellen, dass auch in vielen Häusern mit DWH noch eine manuelle Aufbereitung und Nacharbeit in erheblichem Umfang notwendig ist.

### Umfassende Digitalisierung als Zukunftsszenario

Das Krankenhaus-Controlling befindet sich also bei der Digitalisierung schon auf einem guten Weg, hat aber noch eine große Wegstrecke vor sich. Die Tätigkeiten im Controlling haben noch hohe manuelle Anteile und erfordern Allrounder, die Fähigkeiten für viele Aufgaben – von der Datenaufbereitung über die Berichterstellung bis hin zur Kommunikation – in einer Person bündeln. Dies führt dazu, dass Controller als hochqualifizierte und teure Ressource einen nicht unerheblichen Teil ihrer Arbeit mit sehr operativen Tätigkeiten (insbesondere Sammlung und Verarbeitung von Daten, Erstellung von Berichten) verbringen. Zu kurz kommt demgegenüber die Kommunikation im Sinne eines aktiven Dialogs mit den Berichtsempfängern über Handlungsalternativen und deren Auswirkungen.

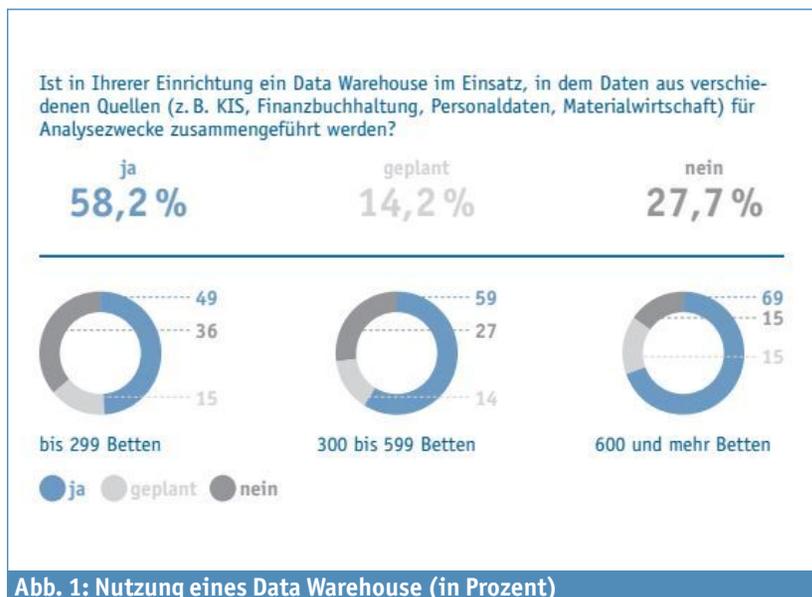


Abb. 1: Nutzung eines Data Warehouse (in Prozent)

Unabhängig vom aktuell schon erreichten Status quo ist zu erwarten, dass auch das Krankenhaus-Controlling in wenigen Jahren einen sehr hohen Digitalisierungsgrad erreichen wird. Damit verbunden sind folgende Erwartungen an die Entwicklung im Allgemeinen und das Krankenhaus-Controlling im Speziellen:

- Im Zeitalter der Digitalisierung werden Daten zu einem Machtfaktor: Hochgradig integrierte Datenbestände, die eine umfassende und zeitnahe Transparenz gewährleisten, sind für das Management ein strategischer Erfolgsfaktor.
- Es gibt keine separate Verarbeitung von Daten für das Medizincontrolling, das Finanzcontrolling oder das Personalcontrolling. Alle Analysen erfolgen auf der Grundlage eines gemeinsamen, redundanzfreien und konsistenten Datenbestands.

- Auf fehleranfällige manuelle Schritte wird bei der Datenerfassung, -aufbereitung und -analyse sowie der regelmäßigen Berichterstellung verzichtet.
- Die umfassende Digitalisierung der Zusammenführung der Datenbestände ermöglicht differenzierte Ergebnisrechnungen bis auf Fachabteilungs- und ggf. sogar Fallebene, die für eine gute Steuerung unabdingbar sind
- Das Controlling wird viel stärker eine kommunikative Rolle einnehmen und die Führungskräfte bei der Interpretation, Maßnahmendefinition und Entscheidungsfindung unterstützen.
- Die Vernetzung sowie Datenverfügbarkeit werden Informationen des Controllings jederzeit und überall für die Führungskräfte auf Tablets und Smartphones verfügbar machen. Papierberichte wird es nur noch in Ausnahmen geben.
- Die Aufbereitung der Informationen wird intuitiv und einfach verständlich sein. Nicht bedarfsgerecht gelieferte Zahlenfriedhöfe und Tabellenruinen sind Geschichte.

### Spezialisierung und arbeitsteilige Organisation

Das beschriebene Zukunftsszenario erfordert nicht nur eine konsequente Digitalisierung, sondern setzt auch eine grundsätzliche Umorganisation des Krankenhaus-Controllings voraus. Internationale Konzerne zeigen mit ihren Shared-Service-Centern bereits heute branchenübergreifend die möglichen Effizienzgewinne auf, die durch Spezialisierung und

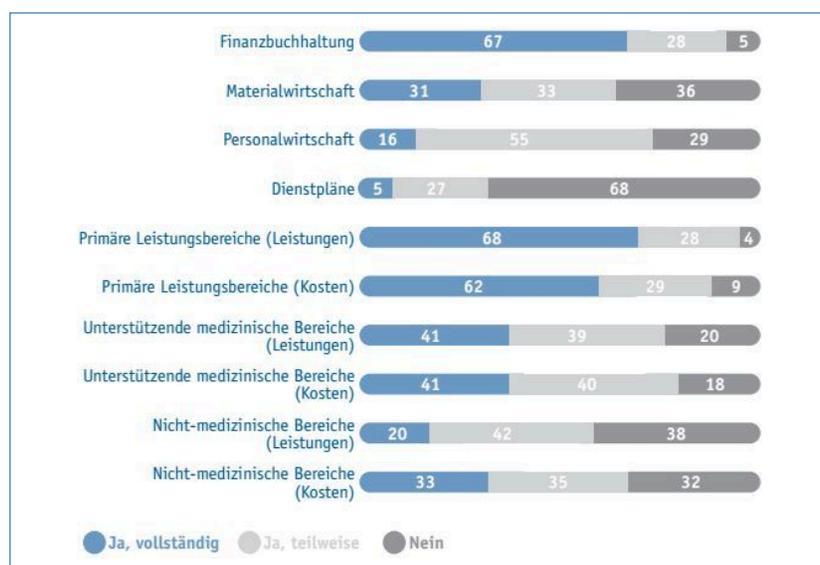


Abb. 2: Im Data Warehouse eingebundene Daten (in Prozent)

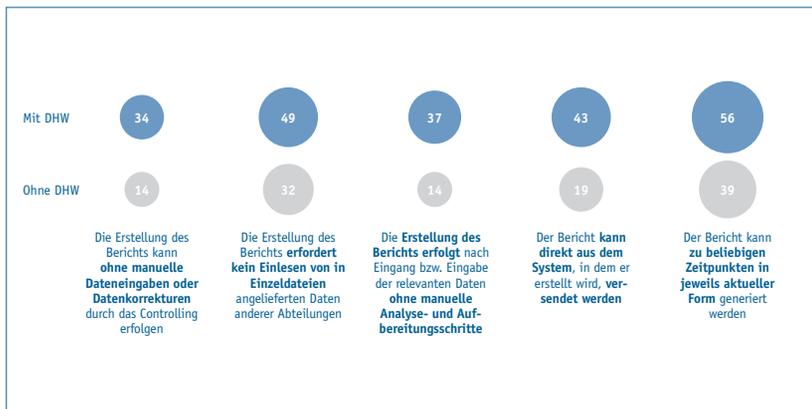


Abb. 3: Umfang der Automatisierung im Berichtsprozess (in Prozent)

digitale Prozessautomatisierung auch im Controlling erreicht werden können. Der Trend geht dabei weg vom Controlling-Allrounder hin zu Spezialisten für bestimmte Prozessphasen. Damit findet eine Industrialisierung der Rollen statt, die das Controlling in die drei Bereiche Produktion, Analyse/Entscheidungsunterstützung und Entwicklung/Planungsprozesse aufspaltet (► Abb. 4).

Das Team Produktion verantwortet den Aufbau und den fachlichen Betrieb eines zentralen, integrierten Datenbestandes in einem DWH. Diese Systeme werden die Datenverarbeitung und Berichterstellung automatisieren und alle relevanten Daten (medizinische Leistungsdaten, Kosten- und Erlösdaten, Personaldaten und Warenwirtschaftsdaten) sowie entsprechende Jahreshistorien bereitstellen. Darüber hinaus werden sie monatliche bereichsbezogene Ergebnisrechnungen oder auch Fallkalkulationen durchführen, die heute gar nicht oder aufgrund der hohen manuellen

Anforderungen nur jährlich verfügbar sind.

Der traditionelle Controller im heutigen Rollenverständnis wird sich künftig auf Analyse und Entscheidungsunterstützung im Sinne eines Business-Partners fokussieren und nicht mehr mit der Berichterstellung selbst beschäftigen. Er wird die Berichte plausibilisieren, analysieren und die für den Empfänger wichtige Kommentierung vornehmen. Er ist medizinisch wie betriebswirtschaftlich in der Zahlenwelt zu Hause und ist im ständigen Austausch mit „seinen“ Berichtsempfängern, also vor allem den Chefärzten und Geschäftsführern. Da die Produktion nicht mehr zwischen den Welten Medizincontrolling, Finanzcontrolling oder Personalcontrolling unterscheidet, kann sich auch dieser Bereich übergreifend aufstellen.

Typisch für industrialisierte Bereiche ist die Trennung von Produktion und Entwicklung. Daher ist der dritte Bereich für die Entwicklung und Pla-

nungsprozesse zuständig. Er besitzt die Methodenhoheit für die Controllinginstrumente und entscheidet über deren Weiterentwicklung. Die Umsetzung der neuen oder fortentwickelten Methoden und Instrumente obliegt dann wiederum der Produktion. Wichtig ist, dass die für das Controlling typischen jährlichen Prozesse wie der Planungsprozess oder die Budgetverhandlung aber auch in kürzeren Zyklen erfolgende Prozesse strukturiert durchgeführt werden. Dafür sind zahlreiche Führungskräfte und Mitarbeiter in komplexen Prozessen zu orchestrieren. Es erscheint deshalb als sinnvoll, diese anspruchsvollen Aufgaben durch einen eigenen Bereich verantworten zu lassen.

### Fazit

Die vorgestellten Überlegungen zeigen, wie sich das Krankenhauscontrolling durch eine umfassende Digitalisierung weiterentwickeln und noch stärker zur Wirtschaftlichkeit der Krankenhäuser beitragen kann. Die Digitalisierung ermöglicht ein grundsätzlich neues Rollenverständnis mit einer industrialisierten Aufgabenteilung. Natürlich ist eine solche Organisationsform für Einzelhäuser erst ab einer bestimmten Hausgröße sinnvoll, die zunehmende Konzentration am Krankenhausmarkt wird aber vielfach auch übergreifende Systeme auf Verbund- bzw. Konzernebene entstehen lassen. Dabei gilt immer: Zentrale Basis eines solchen weiterentwickelten Controllings ist eine integrierte Datenplattform mit allen relevanten Informationen als Single-Point-of-Truth! ■

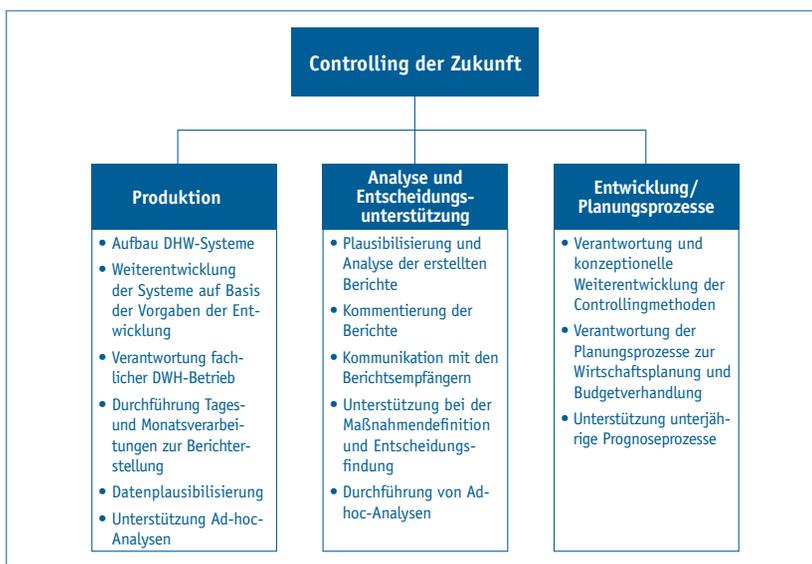


Abb. 4: Industrialisierte Organisation des Controllings

**Dr. Christian Heitmann**  
Partner

Leiter Geschäftsbereich Unternehmensberatung  
Curacon GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
christian.heitmann@curacon.de



Dr. Christian Heitmann

**Prof. Dr. Nils Crasselt**

Inhaber des Lehrstuhls für Controlling  
Schumpeter School of Business and Economics  
Bergische Universität Wuppertal  
crasselt@wiwi.uni-wuppertal.de