

Keller Unternehmensberatung AG ging Beruf und Berufung der Controller auf den Grund

Zahlenvirtuose, gutes Gewissen, Visionär oder interner Berater?

Controlling wird von Aussenstehenden noch viel mit Ärmelschoner-bewehrten Bürokraten, akribischen Detailfuchsern, ängstlichen Warnern oder introvertierten Leisetretern verbunden. Das geht weit am aktuellen Berufsbild und noch viel weiter an den enorm gewachsenen Anforderungen vorbei. Es braucht neue Wege zum wirksamen und effizienten Controlling in Spital und Klinik, wie bestens aufgelegte Vortragende neulich in Baden ausführten.

«Wir müssen das Controlling zum internen Businesspartner positionieren», begrüßte Simon Keller, Geschäftsführer Keller Unternehmensberatung AG, eine grosse interessierte Schar aufmerksamer Fachleute. Neben dem rund hälftigen Pensum der Zahlenerhebens und Rappor-tierens gehe es immer mehr um die Mitwirkung bei Businessplänen, Investitionsanträgen und Budgetierung und damit um die Entscheidungsunterstützung und Unternehmensentwicklung. Nicht überall seien allerdings ausreichende Ressourcen für ein aktives Mitwirken in Projekten und generell für das proaktive Unterstützen der Geschäftsleitung vorhanden.

Umfassendere Controlling-Aufgaben – Datensammeln, aufbereiten, interpretieren und Entscheidungs-Empfehlungen formulieren – verlangen nach hoher Kompetenz wie auch nach zukunftsorientierten Organisationen im Gesundheitswesen. Keller: «Von der Vergangenheitsbewältigung entwickeln sich die Anforderungen zur Vorhersage (predictive Analytics), zur Flexibilisierung (schnelle Reaktion auf veränderte Bedürfnisse wie es z.B. COVID-19 gefordert hat) und zur hohen Digitalisierung, um die Datenverknüpfung und -nutzung zu erhöhen.»

Kompetente Steuerung bei Gegenwind

Prof. Dr. Björn Maier aus Mannheim, Vorsitzender DVKC (Deutscher Verein für Krankenhaus-Controlling), beleuchtete die Situation in Deutschland, wo viele Insolvenzen die Gesundheitsszene kennzeichnen und ein enormer Fachkräftewettbewerb stattfindet. Ausserdem würden die Regulatorien immer höhere Anforderungen stellen. Erschwerend wirke sich für die Zahleninterpretation aus, dass vor Kurzem die Pflegeleistungen aus dem DRG-System ausgegliedert worden sind.

Schliesslich führe der Kostendruck zu einer Konzentration der Leistungsaufträge und mache Kooperationen nötig. Mit Ausnahme des Pflegeaspekts trifft diese Sachlage auch auf die Schweiz zu. So gelte es auch hierzulande, so Maier, «das Controlling neu aufzustellen und dadurch vermehrt Erfolgspotenziale zu erkennen.

Die Messung der Versorgungsqualität und ihre Steuerung werden dabei zu einer der grossen Herausforderungen. Qualität wird ein wichtiger Treiber der Zufriedenheit, gegebenenfalls sogar der Vergütungssysteme. Auch externe Einflüsse auf die Organisation werden vielschichtiger. Gesetzliche Vorgaben und Kodizes sowie auch freiwillige Selbstverpflichtungen werden relevanter. Sammeln und Nutzen zahlreicher Informationsquellen spielen eine zentrale Rolle. Es

muss sich ein ganzheitliches Controlling und Kontrollsystem entwickeln.»

Als wichtigen Faktor erachtet der Wissenschaftler die vermehrte Integration entscheidender Elemente. Hier gehe es um eine eindeutige Governance und Steuerungsphilosophie, die Koordination aller interdisziplinären Ausprägungen durch eine zentrale Einheit sowie das Einbinden aller steuerungsrelevanten Daten aus Medizin, Pflege, Abrechnung usw. in ein System.

Nachhaltige Optik unter zunehmender Unsicherheit schaffen

Die Umwelt von Controllern wird keineswegs einfacher. «Die Veränderungsdynamik ist enorm, dadurch wachsen Unsicherheit und Komplexität





Philippe Salathé verlangt neue Organisationsformen fürs Controlling.

und es entstehen breitere Auslegungsspielräume», brachte es Irgard Wübbeling, Mitglied des Vorstands der Sana Kliniken AG, auf den Punkt. Umso mehr sei darauf zu achten, dass das Controlling die richtigen Arbeitsinstrumente einsetzen könne. An Bedeutung zunehmen werde sicher das Einbinden von Spezialisten, um wesentliche Veränderungen frühzeitig zu erkennen und deren Auswirkungen prognostizieren zu können, aktuell beispielsweise die Energiekosten.

Zudem gehe es um eine langfristige Sicht der Dinge, um erweiterte strategische Ziele: «Nachhaltigkeit wird ein Teil des Controllings, das sich als interner Businesspartner positionieren muss. Das Stichwort heisst «Corporate Sustainability Reporting Directive». Die bisherige Terminologie «nichtfinanzielle Berichterstattung» (nonfinancial reporting) wird durch den Begriff «Nachhaltigkeitsberichterstattung» (sustainability reporting) ersetzt. Umwelt-, Sozial- und Governance-Aspekte werden gleichwertig in die Berichterstattung eingebunden. In wenigen Jahren wird all das, was für die klassische Finanzberichterstattung gilt, auch für das Sustainability Reporting gleichwertig eingebunden. Das fördert die Transparenz gegenüber Kapitalgebern, Investoren und Kunden in Bezug auf Nachhaltigkeit.»

Controller gestalten verstärkt Management-Prozesse

Neue Aufgaben für Controller sieht auch Philippe Salathé, Leiter Finanzen, Kantonsspital Basel: «Sie sorgen für Transparenz und tragen somit zu höherer Wirtschaftlichkeit bei. Controller koordinieren Teilziele und -pläne ganzheitlich



Prof. Dr. Ulrich Krings: «Controlling ist entweder effektiv oder unnützlich!»

und organisieren das Reporting. Sie moderieren und gestalten Management-Prozesse so, dass jeder Entscheidungsträger aufgrund sorgfältig erarbeiteter Grundlagen zielorientiert handeln kann. Controller leisten zudem den erforderlichen Service der betriebswirtschaftlichen Informationsversorgung, schliesslich gestalten und pflegen sie die Controlling-Systeme.»

Erforderlich seien gesteigerte Kompetenzen. es brauche dabei fachliche, methodische, soziale und persönliche Kompetenzen. Weiter sei festzustellen, dass IT und Finanzen im Rahmen des Controllings zusehends verschmelzen und sich zum Vorteil von Spitälern und weiteren Institutionen ergänzen. Und – ganz wichtig – «wir müssen dafür sorgen, dass trotz wachsender Komplexität schwierige Zusammenhänge verständlich darzustellen sind, der Kommunikationsfähigkeit der Controller kommt daher eine wachsende Bedeutung zu.»

Controlling muss effizient und effektiv sein

Prof. Dr. Ulrich Krings, Fachhochschule Nordwestschweiz, zeigte Wege zu mehr Effizienz und Effektivität im Controlling auf – Richtung Lean Controlling: «Ohne Schlussfolgerungen ist jedes Controlling wirkungslos! Wichtig sind daher Benchmarking, Abweichungsanalyse und Konsequenzen, die daraus zu ziehen sind. Aus den Reports soll ein Change Management erfolgen; so ist Controlling eine wertvolle interne Dienstleistung im Finanzmanagement. Fürs Controlling braucht es daher eine feste Rückendeckung durch die Unternehmensführung.»



Benedikt Niederer zeigt die Bedeutung des Controllings bei Investitionsprojekten.

Schlechtes Controlling führe zu 3 L – «gelesen, gelacht und gelocht». Daher solle man sich, anstatt über die Rolle des Controlling zu philosophieren, lieber auf die Dienstleistungsfunktion (Inhouse-Consulting) rückbesinnen. «Das heisst Verbesserung der Kommunikation zwischen Linie und Controlling, bedürfnisgerechte Informationsversorgung (Reporting-Strategie) sowie Sensibilisierung auf Kosten-/Nutzenverhältnisse von Controlling-Reports, denn ohne spürbare Konsequenzen ist jedes Controlling unglaubwürdig und Zeitverschwendung.»

Steuerung und Leadership

Auf Corona-Auswirkungen ging Peter Aebersold, Leiter Controlling Lindenhofgruppe, ein: «Die Budgetierung bei rückläufiger Leistungsmenge ist anspruchsvoll. Es ist immer zu fragen: Wie steht es mit der Einsatzflexibilität des Personals? Wie sehen die Schichten und damit die Planbarkeit der Leistung aus?» Schliesslich sind die Personalkosten mit über 60% aller Betriebskosten der wichtigste Parameter fürs Budgetieren.

Als vorteilhaft erwiesen sich in Bern daher Workshops mit Abteilungs- und Bereichsleitungen, die 2016 im Vorfeld der Einführung eines Kennzahlenreportings stattfanden. Darauf folgten 2017 Schulung sämtlicher Abteilungs-/Bereichsleitungen und ein Kadertag 2018. Die Budgetvorgaben wurden 2018 erstmals aufgrund der Kennzahlen auf die einzelnen Abteilungen heruntergebrochen, 2019 folgten daraufhin Zielvereinbarungen gemäss den definierten Kennzahlen als Budgetvorgabe.

Fürs Budget wurden anhand der vorhandenen Betten eine detaillierte Leistungsplanung erstellt und die Auswirkung auf die Leistungsmengen der einzelnen Abteilungen (OPS-Minuten, Labor-Taxpunkte usw.) berechnet. Daran schlossen sich eine Kennzahl je Abteilung als Budgetvorgabe sowie eine Plausibilisierung und Zielvereinbarung mittels Führungsgespräch an.

Hierdurch fand eine Fokussierung auf Leistungen und Outputs statt. Es entstand ein gemeinsames Verständnis über die Ziele und Herausforderungen. Stellenanträge, die mit einer Leistungssteigerung begründbar sind, wurden daher häufig. Wichtig sind jedoch Controllinggespräche 2 bis 4 Mal jährlich je GL-Mitglied mit CEO, CFO und Controlling.

Schwankungen beachten und optimalen Detaillierungsgrad suchen

Nicht zu vergessen ist, dass es in der Spitalgruppe 105 AbteilungsleiterInnen und gerade aktuell auch Schwankungen in der Leistungserbringung gibt. Welches ist nun für die Planbarkeit der Leistungen und des Personals die «richtige» Leistung resp. Kennzahl? Wann ist eine Kennzahl «gut»,

wann muss gehandelt werden? – Aebersold: «Nicht die Begründungen zählen, sondern die Resultate. Wir mussten Erfahrungen sammeln. Ausserdem haben wir auch Abteilungen ohne Leistungen (Costcenter), die nicht mit Kennzahlen steuerbar sind. Umso wichtiger ist die Verankerung in den Zielvereinbarungen resp. Mitarbeitergesprächen. Es stellt sich auch die Frage: Wie weiter? Braucht es noch Detailbudgets auf Abteilungsebene oder reicht die Kennzahl je Abteilung zur Steuerung? Hier besteht Effizienzpotenzial.»

Willkommene Ideen – Sicherheit für Projekte

«Egal, ob eine spontane Idee dem täglichen Geschäft entspringt, sie langsam wächst oder in einem Innovationsworkshop entwickelt wird. Alle Mitarbeitenden können sich engagieren und mit guten Ideen Initiatoren spannender Projekte sein. Hierarchische Positionen und spezifische Funktionen spielen dabei keine Rolle», begann Benedikt Niederer, Leiter Unternehmensentwicklung Kantonsspital Baden, seine Ausführungen. «Alles fliesst in unser Ideenmanagement ein. Damit beginnt die Project Journey.»

Das PMO nimmt die gemeldete Idee auf, prüft sie, beschafft weitere Informationen und überführt die unstrukturierte Basis in eine definierte und strukturierte Form. Sobald die Idee den Mindestanforderungen genügt, kann sie ins Projektportfoliosystem aufgenommen und gemäss den Vorgaben der Stammorganisation klassifiziert und bewertet werden. Dabei werden z.B. die strategische Auswirkung oder Abhängigkeiten und Komplexität bewertet.

Zusammen mit dem PMO wird der Projektantrag vorbereitet. Dieser setzt sich zusammen aus der formalisierten Projektidee, der Wirtschaftlichkeitsberechnung, einer Stellungnahme der Supportorganisationen und einer ersten Fassung des Projekthandbuchs.

Letzteres beinhaltet Aussagen zum Scope, dem Ressourcenbedarf, den Terminen und weiteren relevanten Rahmenbedingungen. Der Projektantrag wird nun dem Investmentboard (IVB) vorgestellt, welches die Inhalte des Antrages prüft und den Sinn des potenziellen Projektes hinterfragt (QualityGate). Das IVB kann den Antrag ablehnen, zurückweisen oder zu Händen der Geschäftsleitung freigeben.

Turning physical into digital.

Studio 1

LIVE – ON-DEMAND – RECORDING

Wir sind für Ihren Vortrag, Ihre Präsentation, Ihre Online-Veranstaltung bereit!
 Teilauftrag – Handling – Gesamtkonzeption – bei uns Inhouse oder bei Ihnen vor Ort – inklusive Event-Erlebnis-Online-Plattform.
 Für Ihren optimalen Auftritt: inspirierende Inhalte, Netzwerktreffen, Lobby-Stream und Chatfunktionen – Zielsicherer Online-Empfang bei Ihrer Zielgruppe!

MEDICONGRESS Informationen – info@medicongress.ch

Studio 2

Special 3: Controlling – vom Datensammeln zum Navigieren

Die Geschäftsleitung – oder bei grösseren Investitionen der Verwaltungsrat – entscheidet als weiteres Quality Gate, ob das Projekt abgelehnt, zurückgewiesen oder umgesetzt werden soll. Damit keine Projekte aufgrund persönlicher Interessen bevorzugt behandelt werden, steht jedem Projekt ein Auftraggeber aus der Geschäftsleitung vor. Mit dem Protokoll von GL oder VR wird auch das der Projektkredit gesprochen. Damit erfolgen der Start des Vorhabens und die Überführung ins monatliche Reporting.

Neue Tarife – neue Herausforderungen fürs Controlling

Dieter Schwarzer, Berater bei der Keller Unternehmensberatung AG mit Schwerpunkt Finanzen und Controlling, beleuchtete die neue Ausgangslage, die der stationäre Psychiatrietarif TARPSY geschaffen hat. Mit der leistungsorientierten Pauschalberechnung rückte die kennzahlenbasierte Produktivitätsmessung auf der Basis der Anzahl Kontakte und der Kontaktdauer verstärkt ins Zentrum des Interesses.

Beim TARPSY könne, so der Referent, die Frage gestellt werden, ob die Komplexität der Leistungen gebührend abgebildet sei: «Während beim Akuttarif SwissDRG 1032 DRGs abgebildet sind, bestehen in der Psychiatrie bloss 71 DRGs, wobei 50% aller Fälle in 4 PCGs abgedeckt sind. Der Day Mix Index bietet somit weit geringere Anreize als der Case Mix bei SwissDRG.» Umso entscheidender wird der Behandlungspfad: «Zu definieren sind die Angebote, der Personal- und

Infrastrukturbedarf, Behandlungspläne, die Art und Zahl der Leistungseinheiten (Gruppen/ Einzelleistungen), Verweildauer und Entwicklungspfade. Zu kalkulieren sind Kosten vs. Tarife mit umfassendem Einbezug der Leistungserbringer.»

Höchst interessant seien jüngste Entwicklungen, die das Beachten von Value Based Healthcare (VBHC) resp. Patient Reported Outcome Measures (PROMs) fordern. Die Kantone Basel-Stadt, Baselland und Solothurn forcieren die Entwicklungen über die neuen Leistungsvereinbarungen. Die Groupe Mutuel arbeitet mit dem Universitätsspital Basel und dem Hôpital de La Tour auf der Basis von VBHC zusammen. Damit beeinflusst die Qualität das Leistungsentgelt zunehmend.

REKOLE® weiter auf Emanzipationskurs

Eine ganz wichtige Basis für die Preisbildung und damit Budgetierung ist REKOLE®. Das von H+ kreierte System sichert die nationale Harmonisierungsebene der Kostenrechnung in Spitälern seit 20 Jahren (KVG 49 Abs.7). Die Branchenlösung ist vom Bundesversicherungsgericht anerkannt und dient als Grundlage für die stationäre (und bald ambulante) OKP-Preisbildung. Wie es weiter geht, schilderte Pascal Besson, Mitglied Geschäftsleitung von H+: «Unser Spitalverband versucht, mit einem Zertifikat Verbindlichkeit zu schaffen. So soll ein Gütesiegel für die Kostentransparenz dank professioneller Validierung durch unabhängige Prüfinstanzen entstehen. 85% der Schweizer Spitäler sind bereits

REKOLE®-zertifiziert. REKOLE® bildet sowohl die finanzielle (VKL) als auch die kalkulatorische Bewertung der Kostenermittlung ab. Mit einer REKOLE®-Zertifizierung erfüllt das Spital denn auch die VKL-Vorgaben.» (Verordnung über die Kostenermittlung und die Leistungserfassung durch Spitäler, Geburtshäuser und Pflegeheime in der Krankenversicherung)

Das sind eigentlich positive Zeichen, aber dennoch steckt H+ in der Sackgasse. Besson: «Es herrscht Misstrauen gegenüber den Spitälern. Es sind auch keine Allianzen zwischen den Akteuren vorhanden, um Lösungen gemeinsam zu gestalten; Kostenrechnungsthemen sind zudem politisch schwierig zu setzen. Der Teufel liegt eben im technischen Detail!»

Keine Doppelspurigkeiten – mehr Transparenz, besseres Benchmarking

H+ ist daher bestrebt, eine strategische Kursänderung zur VKL vornehmen. Es soll mehr Vertrauen seitens der Versicherer (tarifsuisse, HSK, CSS) zur Branchenlösung REKOLE® und zur Kostenermittlung ITAR_K® geschaffen werden. Beabsichtigt ist eine Verankerung von ITAR_K® im BAG/BFS-SpiGes-Projekt (Spitalstationäre Gesundheitsversorgung), ohne dabei die gesetzlichen Rollen der Akteure zu torpedieren. Zusammen mit den Versicherern als Tarifverhandlungspartner und den Kantonen als Genehmigungsinstanz soll die Branchenlösung REKOLE® künftig als vereinfachtes Fundament entstehen. Damit ergäbe sich ein «Once only»-Prinzip zur Lieferung von OKP-Spitaldaten aus Spitalsicht. Heute herrschende Doppelspurigkeiten bei Datensammlung und -auswertung (z.B. Benchmarking) würden idealerweise verschwinden.

Es bleibt spannend

Die Controlling-Tagung in Baden zeigte eine wahre Vielfalt an Details, Problemen und Chancen. Eine der wichtigsten Schlussfolgerungen ist wohl, dass sich Beruf und Verantwortung von Controllern während der letzten Jahre gewaltig gewandelt haben. Weitere Entwicklungsschritte stehen bevor. Neben wachsendem Fachwissen sind sicher auch Kommunikationsfähigkeit und Beratungskompetenz gefragt. Controller von morgen sind echte Vertrauenspartner der Geschäftsleitungen und profilieren sich zusehends als interne Consultants – ausgezeichnete Perspektiven für kluge Köpfe von morgen!

Weitere Informationen

www.keller-beratung.ch

