

Teil 2: Grundvoraussetzungen für die digitalisierte Steuerung

Wenn die Digitalisierung so einen vielversprechenden Ansatz für die Verbesserung der Unternehmenssteuerung darstellt, wie digitalisiert man denn dann erfolgreich Steuerungssysteme?

PRÜFUNGSSTRUKTUR DES RNU QUICK-CHECKS

Prüfung der Digitalisierungsvoraussetzungen

- Identifikation digitaler und analoger Bearbeitungswege
- Bewertung der Bereitschaft für den digitalen Kulturwandel

Untersuchung der Grobstrukturen des Rechnungswesens

- Strukturen der Finanzbuchhaltung
- Buchungssystematik
- Kostenrechnung
- Personalbuchhaltung
- Faktura

Quick-Check Digitalisierung und Steuerung

Wesentliche Steuerungs-, Planungs- und Informationsprozesse (Beteiligte)

- Wirtschafts-/Budgetplanung
- Unterjährige Abschlüsse
- Personalsteuerung
- Auswertung Leistungskennzahlen
- Weitere Controlling-Auswertungen
- ...

Eingesetzte IT-Systeme und Konnektivität der Systeme

- Finanzbuchhaltung
- Personalverwaltung
- Dienstplanung
- Heimbewohnerverwaltung
- ...

Systematische Prüfung der digitalen Umsetzung der Einzelprozesse
› Identifikation analoger Bottle-Necks

Grafik: Rosenbaum Nagy Unternehmensberatung

Von Sandra Winter und Kip Sloane

Köln // Diese Frage hat uns in der Vergangenheit selbst beschäftigt – auch wir als Unternehmensberatung müssen uns den Herausforderungen der zunehmenden Digitalisierung stellen, vor allem aber sind wir bei immer mehr Kunden auf diese Frage gestoßen. Die vereinfachte Antwort

auf diese Frage ist: Indem man bei den Grundstrukturen anfängt und in einem kontinuierlichen Change-Prozess die Organisation weiterentwickelt.

Diese Beschreibung mag einfach sein, sie ist aber auch wenig konkret und noch viel weniger handlungsleitend für Träger mit der konkreten Absicht Veränderungen zu initiieren, deshalb möchten wir Ihnen nachfol-

gend unseren Ansatz vorstellen, mit Hilfe dessen wir diese Veränderung bei Kunden anstoßen. Hierfür wird zunächst der digitale und steuerungs-technische Reifegrad des Unternehmens bewertet. Ausgehend von dieser grundständigen Analyse erfolgt dann die Erarbeitung eines Entwicklungsplans zur Implementierung umfassender Steuerungsinstrumente.

In einer strukturierten Bestandsaufnahme werden sämtliche Bereiche untersucht, die für die Gewinnung der Steuerungsdaten relevant sind. Dabei erfolgt diese Analyse in der Top-Down-Systematik: Es wird zunächst definiert welche Auswertungsergebnisse am Ende zur Verfügung stehen sollen. Ausgehend von dieser Festlegung kann dann definiert werden welche Anpassungserfordernisse in den einzelnen Systemen vorherrschen.

Hierzu ein Beispiel: Soll zukünftig die Steuerungsgröße durchschnittliche Personalkosten im Bereich Pflege abbildbar sein, bedeutet dies bestimmte Anforderungen an die Vorkontrollsysteme. Die Personalkosten müssen aus der Personalabrechnung entnommen werden, aus der Dienstplanung muss der tatsächliche Arbeitseinsatz der Mitarbeiter abgelesen werden und aus der Fibu müssen weitere Personalkostenbestandteile (z. B. Fremdpersonaleinsatz) hinzuge-rechnet werden. Die Prüfung in welcher Form diese Informationen in den Systemen vorliegen bzw. ob und wie sie zusammengeführt werden können, erfolgt im Rahmen des nachfolgend vorgestellten Quick-Checks.

Im Rahmen des rnu Quick-Checks werden vier Kernbereiche betrachtet: Die Grobstruktur des Rechnungswesens, die eingesetzten IT-Systeme, bestehende Steuerungsinstrumente sowie die Digitalisierungsvoraussetzungen. Zunächst sollten die bestehenden Grundstrukturen im Bereich des Rechnungswesens genau betrachtet werden. Eine konsistente Konten- und Kostenstellenstruktur, einheitliche Buchungsmechanismen sowie eine unterjährige Periodisierung von größeren unregelmäßigen Ein- und Auszahlungen sind maßgeblich für die Aussagefähigkeit der in die Steuerungsgrößen einfließenden Buchungsdaten. Des Weiteren werden die bestehenden Steuerungs-, Planungs- und Informationsprozesse analysiert, mit dem Ziel, Verbesserungspotenziale im Bereich der aktuellen Steuerung aufzudecken. Einer genauen Untersuchung werden außerdem die eingesetzten IT-Systeme unterzogen. Primäres Ziel ist hier die Datenqualität, den Nutzungsgrad sowie die Konnektivität der Systeme zu bewerten.

Ganz pragmatisch wird in vorgenanntem Praxis-Beispiel also zunächst untersucht, ob die KST-Zuordnung des Personals überall verlässlich und aussagekräftig ist. Dann erfolgt eine Prüfung ob die Konten für den Bereich Fremdpersonaleinsatz richtig bebucht werden. Anschließend erfolgt eine Prüfung ob und zu welchem Zeitpunkt die Personalabrechnungsdaten in welcher Form exportiert und weiterverarbeitet werden

können. Des Weiteren wird geprüft, welche Personalmenge zu den eingesetzten Kosten korrespondiert (Abbildung von Überstunden ausbezahlt/nichtausbezahlt, Ausblenden der Mitarbeiter außerhalb der Lohnfortzahlung, Einsatz von Fremdpersonal etc.). Außerdem müssen die damit verbundenen Prozesse geprüft werden: Bis wann werden die Fremddienstleistungsrechnungen verbucht? Werden abrechnungsrelevante Personaländerungen ausreichend schnell im Rahmen der Personalabrechnung berücksichtigt?

Den digitalen Reifegrad des Unternehmens bestimmen

In den zuvor dargestellten Untersuchungsbereichen wird also jeweils der Reifegrad der digitalen Umsetzung gemessen. Hierbei wird sowohl die Ebene der Datenbasis betrachtet als auch die Metaebene der organisationalen Veränderungsbereitschaft (vierter Prüfungsbereich). Auf der Ebene der Datenbasis wird geprüft, ob Informationen beispielsweise nur analog ermittelt werden und deshalb nicht in den Systemen abgebildet werden können. Gleichzeitig wird auf einer übergeordneten Ebene bewertet, inwiefern die Strukturen eine digitale Bearbeitung zulassen und welche kulturellen Voraussetzungen für den Veränderungsprozess Digitalisierung vorherrschen. Ziel dieses Quick-Checks ist es, den digitalen Reifegrad eines Unternehmens unter Berücksichtigung der individuellen Steuerungsgegebenheiten zu bestimmen und einen dezidierten Maßnahmenplan zu erarbeiten, um den Veränderungsprozess hin zu einer digitalisierten und somit systematischen Steuerung zu ermöglichen. Durch dieses Vorgehen lassen sich gezielt Gegebenheiten identifizieren, die das angestrebte Weiterentwickeln der Organisation und ihrer Steuerungssysteme beeinträchtigen. Diese Hemmnisse (im Englischen auch als Bottle-Necks bezeichnet) stellen ansonsten im Unternehmensalltag häufig scheinbar unüberwindbare Barrieren dar, die einer erfolgreichen (Teil-) Digitalisierung entgegenstehen.

■ Die Autorin ist Geschäftsführende Partnerin und der Autor Berater bei der Rosenbaum Nagy Unternehmensberatung

Kip Sloane ist Referent der Vincentz Akademie und vermittelt Ihnen im „Seminar 17 – Controlling- und Steuerungsinstrumente: digitalisiert“ alles was Sie wissen müssen, um die Digitalisierung für sich optimal zu nutzen. Mehr unter: [vincenz-akademie.de](https://www.vincenz-akademie.de)