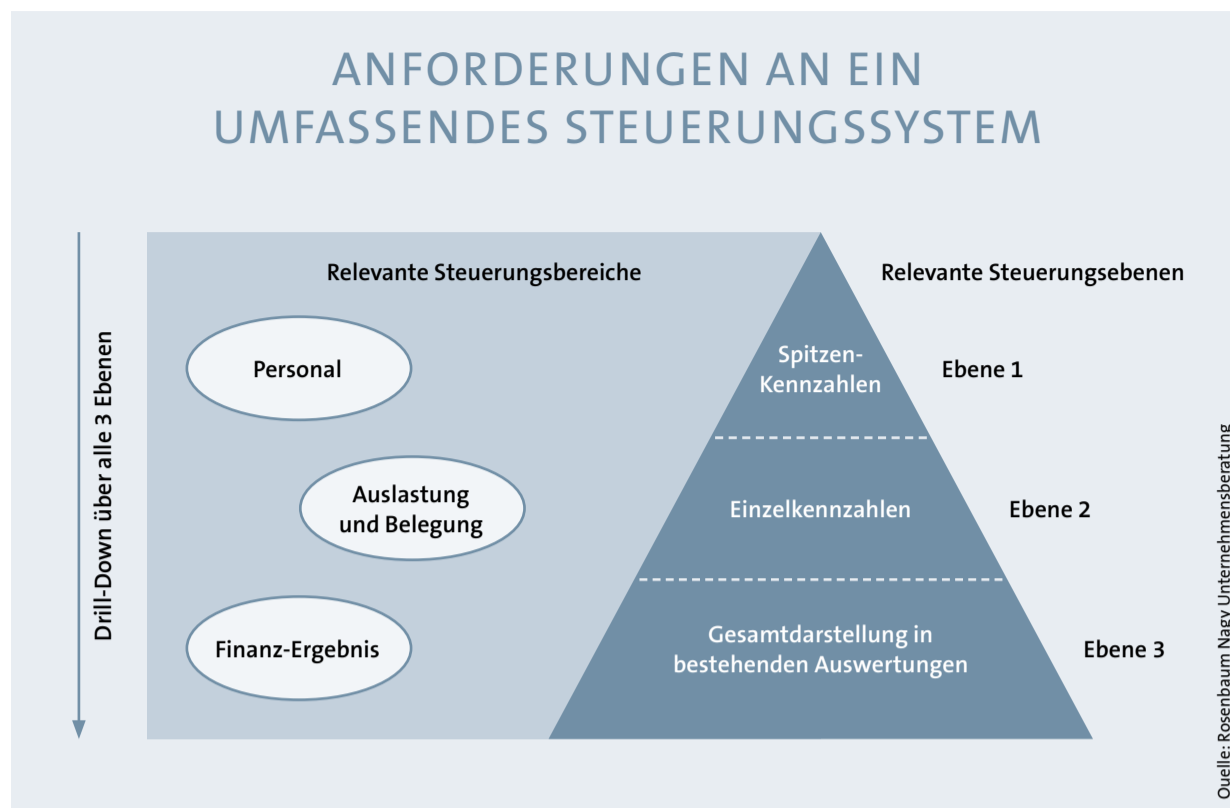


Teil 3: Wie die digitalisierte Steuerung aussehen kann



Die digitalisierte Steuerung ermöglicht eine ganzheitliche Steuerung und übergreifendes Controlling, sofern in einem letzten Schritt die unterschiedlichen Daten zu einem sinnvollen Steuerungssystem zusammengeführt werden.

Von Sandra Winter und Kip Sloane

Köln // Ausgehend von den digitalisierten Vorstrukturen können anschließend die notwendigen Informationen zielgerichtet ausgewertet werden. Die digitalisierte Steuerung ermöglicht somit ganzheitliche Steuerung und übergreifendes Controlling, sofern in einem letzten Schritt die unterschiedlichen Daten zu einem sinnvollen Steuerungssystem zusammengeführt werden. Für die Steuerung der stationären Altenhilfe sind drei Kernbereiche von zentraler Bedeutung: Personal-, Leistungskennzahlen- und Finanzergebnissteuerung.

Informationen für diese drei Steuerungsbereiche werden in den verschiedenen Vordaten als Rohdaten generiert. Auf der untersten Aggregationsebene werden diese Rohdaten in klassischen Auswertungen zur Verfügung gestellt (Ebene 3). Klassische Auswertungen sind dabei z. B. die Gewinn- und Verlustrechnung, der Personal-Soll-Ist-Vergleich oder Belegungsstatistiken.

Die Erkenntnisse aus der Ebene 3 können dann zu Einzelkennzahlen verdichtet werden. Eine Kennzahl für die Entwicklung der Personalkosten wären zum Beispiel die durchschnittlichen Personalkosten je VZÄ Pflege. Das Bilden von Kennzahlen dient dabei der Verdichtung von Informationen und somit dem verbesserten Informationszugang. Ausgehend von der Struktur und den Anforderungen der Einrichtungen müssen auf dieser Ebene relevante Kennzahlen definiert werden. Für jede dieser Kennzahlen müssen dann die Datenquellen, der Auswertungszeitraum sowie der Berechnungsweg einheitlich festgelegt werden. Als Dokumentationsgrundlage sollte in diesem Kontext ein „Kennzahlen-Wiki“ erstellt werden. Hier werden die zuvor beschriebenen Merkmale der Kennzahl für

weichung nachverfolgen. Mit einem Klick (und das ist durch die Systemunterstützung wörtlich zu nehmen) können die der Spitzenkennzahl zu Grunde liegenden Einzelkennzahlen sichtbar gemacht werden. Ausgehend von dem Ist-Ergebnis kann dann die GuV-Struktur aufgerufen werden, hier kann wiederum die Defi-

alle Beteiligten transparent dokumentiert. Auf Basis der Einzelkennzahlen ergibt sich trotz einer ersten Verdichtung noch eine Vielzahl von unterschiedlichen Kennzahlen, im letzten Verdichtungsschritt werden diese dann zu Spitzenkennzahlen verdichtet.

Das Ziel ist es, auf der Ebene 1 nur noch eine überschaubare Anzahl von Spitzenkennzahlen abzubilden (10 bis maximal 20), mit Hilfe derer der Geschäftsbetrieb gesteuert werden kann. Der zentrale Erfolgsfaktor für eine gelingende Kennzahlensteuerung ist dabei die fundierte Auswahl und Bestimmung, die Möglichkeit zum systemunterstützten Drill-Down sowie eine systemunterstützte Visualisierung. Unter dem Drill-Down ist dabei die Möglichkeit zu verstehen, Entwicklungen oder Abweichungen von Ebene 1 bis auf die unterste Ebene der Rohdaten herunter nachverfolgen zu können. Für diese Drill-Down-Funktion sowie die aufwandsarme und gleichzeitig umfassende Informationszusammenstellung ist die Digitalisierung der Vorprozesse entscheidend. Die Betrachtung der Spitzenkennzahlen ermöglicht es somit dem Berichtsempfänger, auf einen Blick einschätzen zu können, ob und wo Handlungsbedarf besteht. Die weiterführende Analyse kann dann dank der Digitalisierung der Vorprozesse direkt in den angeschlossenen Systemen erfolgen.

Ergebnisabweichungen sofort digital nachverfolgen

Ein Anwendungsbeispiel für diese digitalisierte Steuerung kann zum Beispiel wie folgt aussehen: Ausgehend von der Spitzenkennzahl „Ergebnisabweichung“ (Ebene 1) erfolgt eine umfassende und systemunterstützte Analyse. Wenn der Auswertungsempfänger eine Ergebnisabweichung erkennt, kann er diese Ergebnisab-

weitung vertiefend erfolgen. Liegt zum Beispiel eine deutliche Überschreitung der geplanten Kosten im Bereich des Wirtschaftsbedarfs vor, können im Bereich des Wirtschaftsbedarfs alle bebuchten Konten eingesehen werden. Innerhalb der Konten können dann wiederum die Einzelbuchungen nachempfunden werden. Jede Einzelbuchung kann dann wiederum bis auf die Belegenebene verfolgt werden. Somit reicht die Analysetiefe im Rahmen des Drill-Downs vom Gesamtergebnis bis zum Scan des einzelnen Buchungsbelegs: Abweichungen und Entwicklungen können so umfassend nachempfunden und analysiert werden – ohne dass die analoge Suche in Buchungsbelegen bemüht wird.

Wie sieht also die Vision eines auf Steuerungsebene erfolgreich digitalisierten Sozialunternehmens aus? Erfolgreich digitalisierte Sozialunternehmen durchbrechen den Teufelskreis aus immer komplexeren Rahmenbedingungen und unzureichenden Steuerungssystemen. Die Voraussetzungen für eine umfassende Unternehmenssteuerung werden systematisch geschaffen, damit die zuvor beschriebene Analysetiefe aus dem Spitzenkennzahlen-Cockpit heraus sichergestellt werden kann. Damit können nicht nur Entscheidungen fundierter getroffen werden, sondern es findet eine grundsätzliche Veränderung statt: Als Träger müssen Sie

nicht länger immer nur auf Veränderungen reagieren, sondern Sie können proaktiv agieren, weil die steuerungsrelevanten Informationen vorliegen. Dabei ist der Transformationsprozess hin zu einem digitalisierten Sozialunternehmen keinesfalls zu unterschätzen und wird vielerorts ein beschwerlicher Veränderungsprozess sein. Der vorgestellte Ansatz bietet in diesem Zusammenhang die Möglichkeit, den Weg hin zum steuerungstechnisch digitalisierten Sozialunternehmen mit Hilfe von konkreten Maßnahmen und fundierten Bewertungen der aktuellen Situation vorzuzeichnen. Es wird zukünftig, zur Sicherung der eigenen Steuerungskompetenz und damit verbunden auch zur Wahrung von Ergebniszielen, von zentraler Bedeutung sein, diesen Weg zu kennen und systematisch zu beschreiben.

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

Kip Sloane ist außerdem 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: vincentz-akademie.de