

ABSTRACT

Thema	Wirtschaftsplanung: Geht es einfacher und dennoch besser? Von der internen Budgetaufteilung zur leistungsbezogenen Ergebnissteuerung
Referenten	Dr. Ralf Scholz, GfS Unternehmensberatung GmbH Raimonds Liepins, Projektleiter, Bissantz & Company
Vortrag	Expertenforum Strategische Steuerung im Krankenhaus Nürnberg, 22. Mai 2007

1. Zielsetzung

Zum 01.01.2005 wurden zehn Fachabteilungen (weitestgehend psychiatrische Kliniken) und zwei soziotherapeutische Wohn- bzw. Pflegeheime zum Kommunalunternehmen Bezirkskliniken Mittelfranken mit völlig neuer Führungsstruktur fusioniert. Parallel zu dieser organisatorischen Restrukturierung (3 Standorte, 2.500 Mitarbeiter, 1.500 Betten und 135 Heimplätze, 17.500 Patienten und Bewohner, Erlösvolumen > 100 Mio. €) wurde das Projekt Wirtschaftsplanung umgesetzt.

In der konkreten Situation des Krankenhauses sollten folgende Ziele erreicht werden:

- Harmonisierung und Optimierung des zentralen Finanzcontrollings, insbesondere zur Erstellung der Jahresplanung und des unterjährigen Berichtswesens
- Deutliche Kostenreduzierung durch effiziente zentrale Bereitstellung von bisher dezentral und manuell gepflegten Steuerungsinformationen
- Verbesserung von Informationsumfang und –qualität
- Zeitnahe Identifikation von Problembereichen und Initiierung von Anpassungsmaßnahmen

2. Konzept

Erstes wesentliches Element des Konzeptes war der Aufbau von einheitlichen Kostenarten- und Kostenstellenstrukturen. Hier wurde neben der bestehenden Kostenstellenstruktur nach Standorten eine Parallelhierarchie nach Ressorts aufgebaut, um eine hausübergreifende Planung zu ermöglichen. Zentraler Bestandteil des Konzeptes war die Festlegung eines sinnvollen und effizienten Datenflusses. Als Datenbasis wurden zunächst die Kontensalden des Jahres 2005 herangezogen, um die bestehende Saisonkurve sowie die Kostenarten- und Kostenstellenstruktur abbilden zu können. Nun wurden die Planzahlen der Mittelfristigen Unternehmensplanung auf der

Ebene Ressort (hausübergreifend) / Kostenartengruppe / Jahreswerte auf sogenannten „Knoten“ manuell eingegeben. Durch das sogenannte „Splashing“ wurden diese Werte nun automatisch auf Basis der vorhandenen Strukturen in die einzelnen Kostenarten, Kostenstellen und Zeitdimensionen verteilt und somit ein vollständiger Plandatenvorschlag erstellt. Nach Prüfung und Fehlerkorrektur durch das Controlling wurde der Planungsvorschlag mit den Abteilungsleitungen in Hausstruktur besprochen und die Plandaten manuell auf beliebigen Ebenen modifiziert. Die Verteilung auf Kostenarten und Kostenstellen sowie die Verdichtung zu Abteilungs-, Ressort-, Haus- und Gesamtergebnis erfolgte wiederum vollautomatisch. Der verabschiedete Plandatensatz wurde kopiert und monatlich mit den tatsächlichen Istwerten überschrieben. Das Ergebnis war eine automatische Hochrechnung der Ist- mit Plandaten. Bei Bedarf, i.d. R. 2 – 3 x im Jahr erfolgt eine Überprüfung und Modifikation der Planansätze zur aktuellen Ergebnisprognose. Der aktuelle Prognosedatensatz wird im Herbst eines Jahres zum neuen Planungsvorschlag für das Folgejahr.

3. Planen mit DeltaMaster

Anhand eines Praxisbeispiels erklärte der Projektleiter von Bissantz & Company, Herr Raimonds Liepins, live am DeltaMaster wie anschaulich und benutzerfreundlich die Planungsfunktionalitäten der Software gestaltet sind. So läßt sich sowohl eine Top-Down Planung, als auch eine Bottom-Up Planung durchführen. Der Nutzer kann seine Planung sowohl manuell, als auch vollautomatisch mit Hilfe von Steigerungssätzen durchführen. Eine besondere Planungsqualität weist die Möglichkeit einer einfachen Sperrung von bestimmten Zellbereichen auf, die bei der vollautomatischen Kostenverteilung unberücksichtigt bleiben. Dadurch können beispielsweise die Kosten für den medizinischen Bedarf um 10% erhöht werden, durch Sperren des Bereichs Arzneimittel bleiben diese Kosten bei der Steigerung aber unberücksichtigt. Zudem lassen sich auf Knopfdruck die Kosten- und Umsatztreiber durch alle Dimensionen (geographisch, DRGs, usw.) schnell und übersichtlich ermitteln. Für alle vorhersehbaren Fragestellungen werden im DeltaMaster vordefinierte Berichtsmappen erstellt. Daneben steht eine Vielzahl von Analysewerkzeugen zur Verfügung, die in empfängerorientierten Berichtsmappen für Standardberichte verwendet werden.

