

Spitäler meistern steigende Herausforderungen mit spezieller finanzieller Führung

# Maturity Assessment Controlling-System

Viele Leistungserbringer im Gesundheitswesen fragen sich aufgrund der zunehmenden Herausforderungen an eine professionelle finanzielle Führung – auf welcher Entwicklungsstufe stehen wir in bezug auf Planung, Budgetierung und Controlling? Das Maturity Assessment von KPMG ermöglicht eine Einstufung, zeigt Stärken und Schwächen ihres Systems und identifiziert konkrete Optimierungsmöglichkeiten.

Mit der Einführung von SWISS DRG in der Aktusomatik sowie den geplanten neuen Tarifen in der Psychiatrie und der Rehabilitation sowie allen anderen Umfeldentwicklungen hat der Druck auf die Betriebsergebnisse vieler Leistungserbringer im Gesundheitswesen stark zugenommen. Dies erfordert mehr denn je ein professionelles Controlling bei den Leistungserbringern im Gesundheitswesen, welches vor allem folgende Merkmale aufweist:

- Substantielle strategische Planung mit klaren finanziellen Eckwerten
- Herleitung der operativen Planung aus strategischen Zielen und Initiativen
- Inhaltliche Verknüpfung strategische / operative Planung über Werttreiber
- Einheitliche Struktur und technische Integration der relevanten Teilpläne
- IT-basiertes Workflow-management unterstützt Controllingsystem
- Durchgängiges, kennzahlenbasiertes Reporting-system
- Automatisierte Erlös- und Kostenverrechnung
- Standardisierte Methoden / Instrumente zur Planung z.B. Szenarios, Simulationen
- Modernes Controlling-Verständnis und qualifizierte Controlling-Funktion
- Zielorientierte, konstruktive Controlling-Dialoge in der Organisation

In unseren Mandaten bei den Leistungserbringern im Gesundheitswesen stellen wir jedoch fortgesetzt sehr unterschiedliche, z.T. unzureichende Entwicklungsstände im Controlling fest.

### Innovative Konzeption

Um die Entwicklungsstufe und den Handlungsbedarf eines Leistungserbringers im Gesundheitswesen im Hinblick auf eine professionelle finanzielle Führung transparent zu machen hat KPMG ein sogenanntes «Maturity Assessment» entwickelt, welches den Reifegrad ihres Controllings für folgende 10 Themenbereiche ermittelt:



**KPMG Dienstleistungen im Bereich Planung & Controlling**

Wir bieten nicht nur Methodik sondern auch Inhalte. Mit unserer Expertise und unserer langjährigen Praxiserfahrung unterstützen wir Sie bei Ihren Controlling-Themen:

- Ganzheitliche Analyse des Controlling von Leistungserbringern im Gesundheitswesen
- Professionalisierung der Budgetierung
- Optimierung ihres internen und externen Reporting
- Systematisierung der Controllingprozesse (Controlling-Handbuch)
- Qualifizierung der Führungskräfte im Controlling
- Erstellung/ Evaluierung von Business Plänen

Zögern Sie nicht, uns zu kontaktieren, gerne stellen wir Ihnen unser «Maturity Assessment» im Detail vor.

- Controlling-System
- Strategische Planung/ MIFRI
- Budgetierung/Jahresplanung
- Berichtswesen und Kennzahlen-System
- Erlös- und Kostenmanagement
- Prozess-unterstützung/IT-Solutions
- Tools und Instrumente
- Controlling-Organisation
- Controlling-Dialog in der Organisation
- Projektcontrolling.

Pro Themenbereich wird der Leistungserbringer im Gesundheitswesen auf Basis eines «Industriestandards», d.h. anhand von 8–12 spezifischen Kriterien bewertet. Gesamthaft gesehen basiert unser Maturity Assessment damit auf einer Evaluierung von mehr als 100 Positionen. Diese haben wir auf Basis von wissenschaftlichen Konzepten, Studien und Benchmarks sowie unserer jahrelangen Erfahrung entwickelt und in der Praxis erprobt. Wichtig ist, dass wir je Kriterium jeweils eine Begründung für die Einstufung geben. Damit sind die Assessment-Ergebnisse gut nachvollziehbar. Mittels «Ampel-System» sieht man schnell wo der Leistungserbringer im Gesundheitswesen bereits gut aufgestellt ist und in welchen Bereichen es Defizite gibt.

Methodisch betrachtet erfolgt die Analyse in Form von Interviews, Live-Checks in den vor-

handenen Systemen, Auswertung von Dokumenten, Berichten und Unterlagen sowie durch relevante Kalkulationen.

**Praxiserprobtes Vorgehen zur Reifegradüberprüfung**

Gemeinsam mit dem Leistungserbringer im Gesundheitswesen führen wir unser Maturity Assessment in 4 Schritten durch:

1. Design: Kick-off, Themenfokus, Projekt- und Zeitplan, interne Kommunikation des Vorhabens
2. Review: Unterlagenauswertung, strukturierte Interviews, System-Checks und Kalkulationen zur Reifegradbestimmung sowie Identifikation der «Gaps» zum Benchmark
3. Reflexion: Management-Workshops zur Validierung der Ergebnisse, Handlungsempfehlungen, Bericht
4. Umsetzung: Massnahmen, Projekte, Umsetzungsplanung

Erfahrungsgemäss wird das Maturity Assessment durch den VR oder den CEO beauftragt, zunehmend mehr sind es auch CFO, denn es geht ja nicht um die Überprüfung der Arbeit der Controlling-Abteilung, sondern um eine ganzheitliche Standortbestimmung und Weiterentwicklung von Systemen, Tools, Prozessen und Performance und dies ist eine unternehmensweite Aufgabe aller Führungskräfte von Leistungserbringern im Gesundheitswesen. Wichtig ist auch, dass das Maturity Assessment unabhängig von der Grösse des Unternehmens angewendet werden kann.

Michael Herzog, KPMG AG



**Umsetzungsorientierte Ergebnisse**

Zunächst liefert unser Assessment eine neutrale und nachvollziehbare Standortbestimmung des vorhandenen Controlling-Systems, wie gesagt, basierend auf über 100 Statements. Damit einhergehend erfolgt eine professionelle Beurteilung relevanter Themen, z. B. Business Plan durch unsere Gesundheitswesensexperten. All dies mündet in einem klaren Ergebnisbild.

Zusätzlich werden von uns je Themenbereich konkret umsetzbare Massnahmen zur Verbesserung des Status Quo aufgezeigt. Hinzu kommen Ideen, Anregungen und Hinweise zur Weiterentwicklung des Controllings. Diese fliessen in eine, gemeinsam mit dem Leistungserbringer im Gesundheitswesen festgelegte «Controlling-Road-Map» (Umsetzungsfahrplan) ein. So kann der «Reifegrad» des Controllings systematisch, konsequent und nachhaltig verbessert werden.

Autoren: Michael Herzog und Walter Gratzer, KPMG AG Zürich

**Weitere Informationen**

Michael Herzog  
KPMG AG  
058 249 4068  
michaelherzog@kpmg.com

Dr. Walter Gratzer  
KPMG AG  
058 249 6289  
wgratzer@kpmg.com

Dr. Walter Gratzer, KPMG AG

