

STRATEGISCHES CONTROLLING FÜR DIE ALTENHILFE

Die Bedeutung von strategischer Analyse und Steuerung in der stationären Altenhilfe steigt bei knapper werdenden finanziellen Rahmenbedingungen. Ein eingeführtes zielgerichtetes strategisches Controlling sorgt für eine mittel- und langfristige Sicherung des Unternehmens und seiner Einrichtungen.

Das strategische Controlling setzt auf dem operativen Controlling auf. Es bietet die Instrumente zur Steuerung der mittel- und langfristigen Planung und zur Kontrolle der Erreichung von Erfolgspotenzialen zur Existenzsicherung.

Für die Altenhilfe liegen die Herausforderungen beim strategischen Controlling in den sich dynamisch verändernden Rahmenbedingungen und in der Pandemie im vergangenen und laufenden Jahr. Neben den vielen Pflegereformen auf Bundes- und Länderebene in der letzten Dekade – vom „Jahr der Pflege“ 2011 über die Pflegestärkungsgesetze I - III bis zur „großen“ Pflegereform 2021 – gab es in den Bundesländern ähnlich viele Gesetze und Novellierungen, die massive Auswirkungen auf die wirtschaftliche Planbarkeit bei der Leistungserbringung hatten und haben (z. B. APG-DVO in NRW, AVPfleWoqG in Bayern). Ein Ende der Reformen ist nicht abzusehen. Natürlich hat auch die Pandemie die Situation für



die Leistungsanbieter im SGB-XI-Bereich stark beeinflusst. Der Corona-Rettungsschirm (§ 150) wirkt auch für das laufende Jahr (Stand heute: bis September) und wird die betriebswirtschaftlichen Ergebnisse beeinflussen. Eine weitere zentrale Dimension ist der zunehmende Personalmangel.

Für eine strategische Planung muss daher das **Jahr 2019** die Grundlage bilden. Andererseits haben sich viele weitere Einflussgrößen unabhängig von der Pandemie in den Jahren 2020/2021 weiterentwickelt. Auch diese sind in einer strategischen Planung abzubilden.

Das Instrument der Balanced Scorecard kann das operative mit dem strategischen Controlling verbinden.

Sabine Fischer
Expertin für Controlling und Management-Strategie

Das strategische Management selbst kann als ein Prozess beschrieben werden, in dem die gegenwärtige Situation analysiert und zukünftige Mög-

BEISPIELHAFTHE INSTRUMENTE

zur Analyse des Umfelds

- Markt- und Wettbewerbsanalysen
- Porters Analyse der 5 Wettbewerbskräfte
- Szenariotechniken

für die interne Analyse

- Portfolio-Analyse, Benchmark
- Produktlebenszyklus-Analyse (bei uns Risikoanalyse?)
- Stärken-Schwächen-/Risiken-Chancen-Analyse (SWOT)
- auf Mitarbeiterseite, z. B. Fluktuation, MA-Zufriedenheit
- auf Kundenseite: Kundenzufriedenheit, Zuweisungszahlen

Strategisches Controlling: hat die Aufgabe der ergebnis- bzw. wertzielorientierten Rationalitätssicherung im Hinblick auf die Sicherung und Weiterentwicklung bestehender und die Erschließung neuer Erfolgspotenziale. (Definition nach Roland Altmann)

lichkeiten und Gefahren erfasst werden, um daraus im Anschluss Strategien, Maßnahmen und Ziele abzuleiten.

Dazu werden **rationale, messbare Instrumente** einerseits zur Analyse des (globalen) Umfelds, andererseits zur Analyse des Unternehmens selbst eingesetzt.

Eine weitere Herangehensweise in der Strategieentwicklung bildet das Modell von Mintzberg, die „5 P's of Strategy“. Hier wird die Analyse **emergenter Strategien** eines Unternehmens zur Strategieentwicklung herangezogen. Sie sind nicht rational begründet oder niedergeschrieben.

Das Instrument der **Balanced Scorecard** nach Kaplan und Norton kann das operative mit dem strategischen Controlling verbinden. Sie ermöglicht die Kontrolle, ob strategische Ziele erreicht wurden, der eingeschlagene Weg zur Zielerreichung der richtige ist, ob es Abweichungen gibt und was – bei negativen Abweichungen – zu tun ist. In der Operationalisierung der vier Perspektiven „Mitarbeiter:innen, Bewohner:innen, Prozesse und Finanzen“ kommen verschiedene Kennzahlen zur Anwendung. Dabei gibt es sowohl Früh- als auch Spätindikatoren. Hierbei bedarf es einer ausgewogenen Kombination aus Kennzahlen, die den Output und den Input darstellen.

Das von Curacon für die Steuerung von Langzeitpflegeeinrichtungen entwickelte Vorgehen „360°-CCT“ (Curacon-Controlling-Tool) integriert die beschriebenen Instrumente, auch mit den vier Perspektiven der Balanced Scorecard, und setzt im Prozess des Controllings an dem Punkt Kontrolle und koordinierte Informationsversorgung an.

FAZIT

Proaktives Handeln und Planen wird für Träger immer wichtiger. Auch bei knappen finanziellen, in der Regel nicht auskömmlichen Mitteln im Verwaltungsbereich wird es immer sinnvoller, ein ausgefeiltes operatives Controlling um ein effektives, zum Träger passendes strategisches Controlling zu erweitern, um das eigene Angebot rechtzeitig schärfen und anpassen zu können.

Hier kann Curacon mit Expertise und einem auf die Bedürfnisse der Branche abgestimmten Werkzeugkoffer unterstützen.

Annemarie Fajardo
annemarie.fajardo@curacon.de

Sabine Fischer
sabine.fischer@curacon.de

Hermann Josef Thiel
hermannjosef.thiel@curacon.de

Ploy



Spielzüge, die es dem Unternehmen ermöglichen, im Wettbewerb herauszustechen.

Pattern



Konkrete Verhaltensweisen des Unternehmens, um am Markt erfolgreich zu sein und Wettbewerbsvorteile auszuprägen

Position



Nach außen orientierte Stellung des Unternehmens bzw. dessen Markt- und Wettbewerbsposition

Plan



Festlegung von Zielen und von Wegen, um diese zu erreichen

5 P's of Strategy

nach Mintzberg

Quelle: The Strategy Concept 1: Five Ps For Strategy“ by Henry Mintzberg in California Management Review, Vol. 30, 1, Fall 1987, pp. 11-24

Perspective



Fokus auf das Innere des Unternehmens und seine Positionierung anhand der Wahrnehmung der Umwelt