

Krankenhauscontrolling

Controller: Mitgestalter in der Reform

Mit Vorhaltefinanzierung, Leistungsgruppen und Hybrid-DRGs stellt die Krankenhausreform den Vergütungsrahmen auf den Kopf. Auf dem Deutschen Krankenhaus-Controller-Tag (DKCT) diskutieren Controller aktuelle Herausforderungen und Zukunftsfragen der Krankenhaussteuerung.

Interview



Der Vorsitzende des Deutschen Vereins für Krankenhaus Controlling (DVKC) e.V., Prof. Dr. Björn Maier, (links) in einer Diskussionsrunde beim DKCT 2025.

Die Ära des Zahlenreportings ist vorüber. Controller müssen Reform, Digitalisierung und Nachhaltigkeit aktiv mitgestalten – so der Vorsitzende des Deutschen Vereins für Krankenhaus Controlling (DVKC) e.V., Prof. Dr. Björn Maier, im Gespräch mit HCM

HCM In welcher Situation befinden sich Krankenhaus-Controller derzeit?

Prof. Dr. Björn Maier: Wir erleben eine der tiefgreifendsten Umbruchphasen seit Einführung der DRGs. Die Krankenhausreform mit Vorhaltefinanzierung, Leistungsgruppen und Hybrid-DRG verändert die Finanzierungslogik strukturell. Gleichzeitig

stehen viele Häuser unter erheblichem Ergebnis- und Liquiditätsdruck. Das bedeutet Veränderungsbedarf.

Die Planungssicherheit nimmt ab, Szenarien treten an die Stelle linearer Mehrjahresplanung. Controller bewegen sich damit in einem Spannungsfeld aus politischer Reformdynamik, wirtschaftlicher Unsicherheit und strategischer Neuausrichtung. Das klassische Reporting reicht nicht mehr aus – gefragt sind Transformationskompetenz und ganz viel Kommunikation.

HCM Welche neuen Ziele und Aufgaben ergeben sich daraus?

Maier: Controlling wird strategischer. Es geht nicht mehr nur um Kostentransparenz, sondern um Portfolio-

entscheidungen, Leistungsgruppenanalysen, Vorhaltekalkulationen und Investitionssimulationen. Controller müssen in Geschäftsmodellen denken und proaktive Vorschläge machen. Sie müssen Strukturentscheidungen vorbereiten, Resilienz bewerten und Nachhaltigkeitsanforderungen integrieren. Die Rolle des Controllers im Krankenhaus verschiebt sich immer weiter vom Zahlenlieferanten hin zum Mitgestalter der Zukunftsfähigkeit eines Hauses.

HCM Welche Daten und Werkzeuge sind dafür erforderlich – auch mit Blick auf KI?

Maier: Ohne leistungsfähige Datenmodelle und Auswertungstools ist diese Transformation nicht zu bewältigen. Wir brauchen simulationsfähige Steuerungsinstrumente, Deckungsbeitrags- und Strukturkostenmodelle sowie Kennzahlensysteme für alle Bereiche.

Künstliche Intelligenz kann Forecasts verbessern, Muster erkennen und Prognosen beschleunigen – entscheidend ist jedoch: KI ersetzt nicht das Controlling, sondern stärkt es. Die Interpretation, strategische Einordnung und Kommunikation bleiben Kernkompetenzen der Controller. KI beschleunigt und verbessert die vorbereitende Arbeit des Controllings, aber nicht die Kernarbeit des Business Partners.

HCM Wie greift der 33. DKCT diese Gemengelage auf?

Maier: Der DKCT bringt genau die relevanten Stakeholder zusammen: Controller, Geschäftsführungen, Politik, Wissenschaft und IT-Anbieter. Themen wie Reformfolgen, KI-Anwendungen, Nachhaltigkeitsreporting und neue Steuerungsmodelle stehen im Zentrum. Der Kongress bietet Orientierung in einer Phase hoher Unsicherheit – durch Best-Practice-Beispiele, fachlichen Diskurs und Vernetzung auf Augenhöhe.

Mit „Time for Tools“ haben wir darüber hinaus eine Plattform geschaffen, wo wir Lösungen zeigen, den Umgang mit ihnen verdeutlichen und möglichst auch in eine Umsetzung kommen. Nach dem Motto: Was kann ich morgen in meinem Haus angehen und verbessern.

HCM Ist die Gegenüberstellung von Effizienz und Resilienz bereits angekommen?

Maier: Ja, und sie prägt die Diskussion zunehmend. Effizienz allein genügt nicht mehr. Versorgungssicherheit, Vorhaltefähigkeit und Nachhaltigkeit

r Deutsche Krankenhaus-Controller-Tag (DKCT)

Motto 2026: „Von der DRG zum Drama! Steuerung im (Reform-) Dauerstress“

Das Programm finden Sie auch auf der nächsten Seite in dieser Ausgabe von HCM.

Termin: 28.–29. April

Ort: Potsdam

Weitere Informationen:

www.dvkc.de/das-programm-des-33-dkct/



Dort, wo Controller proaktiv agieren, werden sie als strategische Partner wahrgenommen: Teilnehmende beim DKCT 2025.

werden zu eigenständigen Steuerungsdimensionen. Das ist eine oder die drängende Managementaufgabe. Diese Balance transparent zu machen, ist eine zentrale Aufgabe des Controllings.

Resilienz bedeutet ja auch Zukunftsfähigkeit und hier müssen natürlich die verschiedensten Dimensionen abgedeckt sein. Das Controlling muss hier Versorgungssicherheit und Demografie, Wirtschaftlichkeit und soziales Miteinander sowie Umwelt- und Ressourcenschonung in einem integrierten Modell denken. Das ist eine völlig neue Aufgabe, aber damit wird das Controlling endlich zu einer allumfassenden Steuerungsphilosophie und nicht zu einer Einheit, die Teilbereiche optimiert.

HCM Und wo stehen wir beim Nachhaltigkeitsreporting?

Maier: Nachhaltigkeit ist kein Randthema mehr. ESG-Reporting und Nachhaltigkeitsberichterstattung sowie Taxonomiefragen und Sustainable Finance erreichen zunehmend auch Krankenhäuser. Banken stellen Fragen; Versicherungen sind nervös, was die Tarifbildungen angeht, Klimaresilienz ist gefordert. Auf dem 3. Tag der Nachhaltigkeitsberichterstattung im Rahmen des DKCT wird deutlich:

Nachhaltigkeit wird Teil integrierter Unternehmenssteuerung – nicht als Zusatz, sondern als strategischer Faktor. Auch wenn es in Moment so aussieht, als ob aus dem Thema die Luft etwas raus wäre – die Regulatorik macht einige Umwege, aber die Herausforderungen bleiben und werden uns einholen.

HCM Kommt das neue Rollenverständnis in der Führungsebene an?

Maier: Teilweise, aber noch nicht flächendeckend. Dort, wo Controller proaktiv agieren, werden sie als strategische Partner wahrgenommen. Genau diese Entwicklung wollen wir mit dem DKCT stärken und natürlich die Informationen transportieren, dass sich noch mehr auf den Weg machen können.

HCM Wie lautet Ihre Handlungsaufforderung?

Maier: Jetzt ist nicht die Zeit für reines Zahlenreporting. Controller müssen Reform, Digitalisierung und Nachhaltigkeit aktiv mitgestalten. Der 33. DKCT ist dafür Plattform und Impulsgeber. Wer die Zukunft des Krankenhaus-Controllings prägen will, sollte dabei sein.

Das Interview führte
Michael Reiter