

Prozesskostenrechnung im Dienste der Spitalleitung

Spitäler sind seit mehreren Jahren in einer Phase des Umbruchs. Eingespielte Abläufe werden in Frage gestellt. Neben den grundlegenden Änderungen auf gesetzlicher Ebene nimmt auch der Marktdruck immer mehr zu. Der „Spardruck“ im Sinne einer echten Kostenreduktion bei gleichzeitigem Sparwillen (zum Teil mit „Schuldenbremsen“) ist eine neuere Entwicklung. Der zunehmende Ruf nach Transparenz, auch in den Kosten, erhöht dabei die Anforderungen.

von Dr. Roland Wormser, Leiter Health Care, Mitglied der Geschäftsleitung, Helbling Management Consulting AG und Patric Imark, Solution Consultant, SAS Institute AG

In Bezug auf die Kosten kommen zwei unterschiedliche Methoden auf die Spitäler zu. Der Tarmed als sehr detaillierter Leistungskatalog erfordert nicht nur Umstellungen in der Leistungserfassung, sondern auch eine bessere Differenzierung der Leistungserbringer und Mittel. Noch einen Schritt weiter geht die Fallabrechnung nach DRG. Sie orientiert die Abrechnung in Richtung differenzierter Fallbetrachtung. Die traditionellen Kostenrechnungssysteme sind auf diese Herausforderung ungenügend vorbereitet. Es fehlen Daten zur detaillierten Kostenzuordnung, daher werden viele Kosten nach einem (evtl. periodisch überprüften) Schema umgelegt. Ausserdem weisen traditionelle Kostenrechnungssysteme weitere Mängel auf:

- ▶ Der grösste Kostenblock, dem sich die Verantwortlichen in den Spitälern gegenübersehen, sind die Personalkosten, welche meist 60-80 Prozent der Kosten ausmachen. Diese werden im traditionellen Accounting aber oft nur hoch aggregiert dargestellt.
- ▶ Die traditionelle Kostenrechnung ist nach Organisationseinheiten organisiert. Prozesse laufen aber häufig quer durch Organisationseinheiten, zum Beispiel vom Eintritt an der Pforte über die Poliklinik in die Radiologie und von dort in die Station. Die Kosten, welche während dieses Prozesses anfallen, können mit der bestehenden Kostenrechnung nicht korrekt zugeordnet werden.

- ▶ Das heutige System hilft den Entscheidungsträgern nicht, Massnahmen gegen eine unbefriedigende Situation zu ergreifen, sie macht lediglich pauschale Aussagen wie: „Du hast dein Budget nicht eingehalten, du hast versagt.“ Und dies, obwohl an der Objektivität der meisten Budgets berechnete Zweifel bestehen.
- ▶ Die Schlüsselung von Gemeinkosten ist üblicherweise zu generell und mit hohen Verlusten in Form von „Verteilungskämpfen“ zwischen Abteilungen verbunden. Diese sind eine dauernde Belastung für das bereits fragile Gleichgewicht zwischen Ärzten, Pflege und Verwaltung.

Activity Based Costing

Neue Möglichkeiten eröffnen sich mit dem „activity based costing“ (ABC, Prozesskostenrechnung). Grundprinzip ist dabei, dass Leistungen, Patienten oder andere interessierende Kostenobjekte Aktivitäten auslösen, die wiederum Ressourcen verbrauchen. ABC kann mit folgendem Vorgehen aufgebaut werden:

1. Identifikation einzelner Aktivitäten, die für einen Fall ausgeführt werden
2. Spezifikation der Ressourcen, welche durch jede dieser Aktivitäten verbraucht werden
3. Entwickeln der quantitativen Beziehungen zwischen Ressourcen und Aktivitäten einerseits sowie zwischen Aktivitäten und Kostenobjekten andererseits

4. Berechnen der Kosten für die einzelnen Aktivitäten
5. Berechnung der Kosten für die Kostenobjekte mit Hilfe der unter 3. und 4. entwickelten Grundlagen

Im Unterschied zu traditionellen Kostenrechnungssystemen werden also nicht pauschale Zuordnungen von Gemeinkosten vorgenommen, sondern es wird spezifisch für jede Art von Aktivität eine eigentliche Treiber-Grösse bestimmt, auf deren Basis diese Kosten verbrauchsgerecht zugeordnet werden. Damit können auch Kosten für andere interessierende Kostenobjekte dynamisch berechnet werden.

Um rasche Resultate zu erreichen, ist einerseits die Unterstützung durch erfahrene Partner mit einer etablierten Methodologie wichtig. Andererseits wird die Erarbeitung und die Anwendung durch ein entsprechendes System erst wirklich möglich. SAS Activity Based Management erlaubt die Erfassung bzw. den Import von Kostenobjekten, Aktivitäten und Ressourcen sowie die Quantifizierung der Abhängigkeiten zwischen diesen Grössen.

Richtig interessant wird es, wenn die Kosten pro DRG den entsprechenden Erträgen gegenübergestellt werden können. Auf der Basis dieser Daten können auch Simulationen durchgeführt werden, die beispielsweise zeigen, wie sich die Anschaffung eines neuen Geräts auf die Ertragssituation auswirkt. Auf der Basis der ABC-Daten kann das Spital fundierte Entscheide darüber treffen,

- ▶ welche Behandlungen oder Leistungen in Zukunft selbst und welche durch Partner erbracht werden sollen,
- ▶ welche Investitionen sich lohnen und welche nicht.

Ausserdem wird die Verhandlungsposition gegenüber den Krankenkassen und den Kantonen gestärkt, da wirklich verlässliche Daten über einzelne DRGs zur Verfügung stehen.

Prozessoptimierung

Grundsätzlich könnte ABC ohne Anpassungen in der Organisation eingeführt werden. Der Aufwand, der für die Definition der Aktivitäten betrieben werden muss, bringt automatisch die Frage nach einer nachhaltigen Lösung auf. Diese könnte darin bestehen, dass vorgängig die Prozesse im Sinne von Patientenprozessen definiert werden (klinische Ablaufpfade als diagnosenahe Detail-Abläufe sind aufgrund ihrer Spezifität weniger geeignet). Nimmt man die Arbeit der Prozessdefinition auf sich, lohnt sich die Beantwortung der Frage nach Effizienz in den Prozessen, das heisst deren Optimierung. Damit können unnötige Schnittstellen erkannt und durch Anpassungen in der Organisation beseitigt werden. Wichtig ist dabei die Nachhaltigkeit der Optimierung, indem ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess auch organisatorisch festgelegt wird: Prozessteams ähnlich den bekannten Qualitätszirkeln, Führung der Prozessteams im ganzen Krankenhaus, Einbindung des Qualitätsmanagements, Steuerung der Weiterentwicklung von Prozessen durch einen entsprechende Führungsprozess. Es ist klar, dass dieser Ansatz im Krankenhaus nicht von einem Tag auf den anderen verwirklicht werden kann. Andererseits kann man die früher oder später geforderte Prozessorientierung im Krankenhaus nicht ewig mit dem Hinweis auf die kulturellen Herausforderungen hinauschieben. Hilfreich ist das Sammeln von Erfahrungen in einer Abteilung, wobei darauf zu achten ist, dass von Beginn weg der Rest des Krankenhauses über den Pilot informiert ist und weiss, dass später der Rest des Hauses mit einbezogen wird.

Auch von der Systemseite her können heute rasch erste Grundlagen erfasst und für eine erste Analyse genutzt werden. SAS Activity Based Management erlaubt dann aber auch, das gesamte System zu automatisieren und mit den bestehenden Kosten- und Leistungssystemen zu verknüpfen.

Definierte (und gelebte!) Prozesse erleichtern die Steuerung von DRGs wie auch die Einführung von ABC sehr. Im weiteren sind sie ein unverzichtbares Element für die Kostenoptimierung des Fallmanagements. In diesem Sinne ist der Beginn der Zukunft nicht weit.

Helbling Management Consulting AG

Dr. Roland Wormser
roland.wormser@helbling.ch
Tel. 01 - 743 83 11

SAS Institute AG

Patric Imark
patric.imark@sch.sas.com
Tel. 01 - 805 74 74

Verlagsanschrift und Vertrieb:
H&T Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG
Preysingstrasse 48, D-81667 München
Tel. 0049/(0)89/444 787-0, FAX 0049/(0)89/444 787-10
Internet: www.eCompany-online.ch
eMail: info@verlags.de

Geschäftsführer:
Uwe Hoch
Tel. 089/444 787-0, FAX 089/444 787-10

Mitglieder der Geschäftsführung:
Thomas Krause, Christian Stengl

Leitender Redakteur:
Florian Hahn
(verantwortlich für den redaktionellen Inhalt, Anschrift siehe Verlag)
Tel. 0049/(0)89/444 787-27, FAX 0049/(0)89/444 787-10
eMail: fh@verlags.de

Redaktionelle Mitarbeit:
Lorenz Aries, Michael Brendel, Gabriele Dobenecker,
Elisabeth Grenzbach, Jean-Pierre Guenter, Peter Jeanmaire,
Marijana Kasser, Allan Russell, Rolf Scheiber, Ralf Schirmaier,
Artur P. Schmidt, André Stubenvoll

Art Director:
Marco Ebert

Layout:
Typoglyph
Nina Prüfel
Tel. 089/45 80 87-0, FAX 089/45 80 87-20
ISDN: 089/93 94 01 47
Internet: www.typo-online.de
eMail: info@typo-online.de

Objektleitung:
Jean-Pierre Peyré
(verantwortlich für den Inhalt der Anzeigen)
Blumenstrasse 3, D- 79312 Emmendingen
Tel. 0049/(0)7641/52050, FAX 0049/(0)7641/573097
eMail: jp@verlags.de

Sonderdrucke aus redaktionellen Artikeln:
Patti Heiland
Tel. 0049/(0)89/444 787-46, FAX 0049/(0)89/444 787-10
eMail: phe@verlags.de

Aboservice/Leserservice:
Patti Heiland, Florian Hahn
Tel. 0049/(0)89/444 787-46, FAX 0049/(0)89/444 787-10
eMail: abo@verlags.de

eCompany Magazin
ISSN: 1612-2569

Druck:
Gotha Druck, Gutenbergstrasse 3, 99869 Wechmar

Bezugspreis:
Einzelausgabe: sfr 4,80
Jahresabonnement (derzeit 6 Ausgaben)
sfr 28,- (inkl. Versandkosten)
Es gilt die Anzeigenpreisliste VI vom 01.01.2003

Eine Haftung für die Richtigkeit der Veröffentlichung kann trotz Prüfung durch die Redaktion und vom Herausgeber nicht übernommen werden. Bei den im Verlag zur Veröffentlichung übergebenen Artikeln, insbesondere bei Produktbeschreibungen, stellt der Verfasser bzw. der Hersteller des Produktes sicher, dass keine Copyrightverletzungen vorliegen. Honorierte Artikel gehen in das Verfügungsrecht des Verlages über. Mit Übergabe der Manuskripte und Abbildungen an den Verlag erteilt der Verfasser dem Verlag das Exklusivrecht zur Veröffentlichung. Der Verlag haftet nicht für unverlangt eingesandte Manuskripte und Fotos. Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck nur mit schriftlicher Genehmigung des Herausgebers.

Im H&T Verlag erscheinen folgende Publikationen:
Groupware Magazin Deutschland, Groupware Magazin Schweiz,
eCompany Magazin, eManager Magazin, DOQ Magazin,
SQL Server Magazin, eBanker Magazin, IT-Consultant

Der H&T Verlag im Internet:
www.verlags.de, www.groupware-online.de, www.e-Business.de,
www.doq.de, www.eBanker.de, www.sql-news.de, www.asp-magazin.de,
www.IT-Consultant.de, www.eCompany-online.de