

Shared Services

Effektive und effiziente Organisation von Sekundärleistungsbereichen im Krankenhaus

ADVISORY

Veränderungen der Organisationsstruktur müssen auch den Sekundärleistungsbereich in den Blick nehmen. Eine mögliche Organisationsform stellt das Shared Service-Konzept dar. Dabei geht es um die Zusammenführung gleichartiger Dienstleistungsprozesse eines Unternehmens in einen wirtschaftlichen und zum Teil auch rechtlich eigenständigen Verantwortungsbereich.

Die Ausgangssituation

Die angespannte wirtschaftliche Situation vieler Krankenhäuser erfordert eine kritische Überprüfung der bestehenden Organisationskonzepte. Die Akteure im Krankenhausmanagement stehen vor der Herausforderung, einen Weg zu finden, um effiziente und effektive Organisationsstrukturen zu implementieren und Effektivitätspotenziale freizusetzen. Veränderungen der Organisationsstruktur dürfen sich dabei nicht ausschließlich auf den Primärleistungsbereich beschränken. Der Sekundärleistungsbereich stellt mit einem Ausgabenanteil von über 30 Prozent eine nicht zu vernachlässigende Größe dar.

Einsatz- und Gestaltungsmöglichkeiten im Krankenhausumfeld

Bei der Betrachtung von Krankenhausunternehmen zeigen sich typische Ausgangssituationen in Sekundärleistungsbereichen, die eine Triebfeder für die Implementierung von Shared Services sein können:

- In vielen Krankenhausunternehmen, die sich im Zuge von Übernahmen und Zusammenschlüssen herausgebildet haben, gibt es nahezu autonome Geschäftseinheiten. Die Folge: Jeder einzelne Bereich tendiert dazu, seine eigenen Sekundärleistungsbereiche weiterhin selbstständig zu organisieren.
- Häufig fehlt eine systematische Trennung zwischen unterstützenden Serviceleistungen, wie beispielsweise der Personalabrechnung, und strategisch orientierten Zentralleistungen. Eine mangelnde interne Markt- und Kundenorientierung sowie fehlende Preis-Leistungs-Transparenz sind weitere negative Eigenschaften ausgeprägter zentralisierter Strukturen.
- Outsourcing von Sekundärleistungen hat in der Vergangenheit nicht zu den erhofften Kosteneinsparungen geführt. Insbesondere die von Outsourcing-Maßnahmen erwarteten Rationalisierungs- und Kostensenkungseffekte sind bei einem Großteil von Krankenhäusern nicht eingetreten.

Potenzielle Einsatzbereiche im Krankenhaus bestehen sowohl im patienten-nahen Sekundärleistungsbereich, zum Beispiel bei Labor- oder Radiologieprozessen, als auch im patientenfernen Sekundärleistungsbereich (auch als Tertiärleistungsbereich bezeichnet), wie beispielsweise im Finanz- und Rechnungswesen oder der Einkaufsabteilung.

Shared Service Center (SSC) können zur Einleitung und Umsetzung eines unternehmensweiten Transformationsprozesses eingesetzt werden.



Der Aufbau von Shared Service-Organisationen eignet sich vor allem für Krankenhauskonzerne mit mehreren eigenständig agierenden Einheiten.

Unser Vorgehen

Die Krankenhausspezialisten von KPMG haben einen Beratungsansatz entwickelt, der als Grundlage für die Realisierung erfolgreich agierender Shared Service-Organisationen herangezogen werden kann:

- Zentrales Element einer umfassenden Bestandsaufnahme der komplexen Krankenhausstruktur ist neben der Analyse des medizinischen Leistungsspektrums eine Untersuchung der wirtschaftlichen Situation, vornehmlich der Kosten- und Erlösstrukturen, in den Sekundärleistungsbereichen.
- Insbesondere die kritische Würdigung der Krankenhausbuchführung schafft einen Überblick über die Kosten- und Erlössituation in den einzelnen Kliniken und Abteilungen. Sie beinhaltet die Ermittlung zentraler Kennzahlen für Personal, Infrastruktur und Sachmittel.
- Die Sekundärleistungsbereiche werden mit Schwerpunkt auf die dort auszuführenden Prozesse, existierenden IT-Systeme und Schnittstellen zu Primärleistungsbereichen analysiert.
- Auf Basis der Erkenntnisse werden das Leistungsspektrum und die Leistungstiefe der künftigen Shared Service-Organisation bestimmt und die zentralen Shared Service-Konzeptionsfelder Führung und Steuerung in Anlehnung an die spezifischen Krankenhausrahmenbedingungen entwickelt.
- Alle Shared Service-Implementierungsphasen werden von einem professionellen Projekt- und Change Management begleitet.

Kontakt

KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

WP StB Prof. Dr. Volker Penter
Partner, Leiter Health Care
T +49 30 2068-4740
M +49 172 6767656
vpenter@kpmg.com

Nutzen für die Krankenhäuser

Mit der Einführung von Shared Services können neben Kostenverbesserungen auch umfassende Qualitätssteigerungen erreicht werden, die vor allem im patientennahen Sekundärleistungsbereich Vorteile für die Positionierung im Wettbewerb bedeuten. Nicht zu vernachlässigen sind auch die Möglichkeiten zur Generierung zusätzlicher Erlöse bei entsprechender Modellierung der Shared Service-Organisation. Eine Berücksichtigung der Shared Service-Option in ihrer strategischen Agenda erscheint vor diesem Hintergrund für viele Krankenhäuser unumgänglich.

Die enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person ausgerichtet. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige und aktuelle Informationen zu liefern, können wir nicht garantieren, dass diese Informationen so zutreffend sind wie zum Zeitpunkt ihres Eingangs oder dass sie auch in Zukunft so zutreffend sein werden. Niemand sollte aufgrund dieser Informationen handeln ohne geeigneten fachlichen Rat und ohne gründliche Analyse der betreffenden Situation.

© 2009 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International, einer Genossenschaft schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. Printed in Germany. KPMG und das KPMG-Logo sind eingetragene Markenzeichen von KPMG International.