

Die Spitalkosten dank Controlling fest im Griff

Ohne Controlling läuft so ziemlich alles falsch, steigen die Kosten in unkontrollierbare Höhen, kann zu spät auf Veränderungen reagiert werden – kurz: Ein Unternehmen ohne Controlling ist heute praktisch nicht mehr führbar. Um so mehr erstaunt deshalb, dass Controlling in Schweizer Spitälern – von wenigen Ausnahmen abgesehen – noch ein Fremdwort ist. Und das in einer Zeit, wo alle über die Kostenexplosionen im Gesundheitswesen jammern! Das Bezirksspital Langnau im Emmental macht vor, wie die Spitalkosten in den Griff zu bekommen sind.

■ Wenn Sie diese Ausgabe von OUTPUT in Händen halten, werden Sie bereits wissen, dass das neue Krankenversicherungsgesetz (KVG) – wenn auch relativ knapp – angenommen worden ist. Am 4. Dezember 1994 haben sich 51,8 Prozent aller Schweizerinnen und Schweizer für die Reform der Krankenversicherung ausgesprochen und der Volksinitiative «für eine gesunde Krankenversicherung» eine deutliche Absage erteilt. Auch wenn, wie Bundesrätin Ruth Dreifuss am Abstimmungs-Sonntag betonte, «jene sozialen Probleme beseitigt werden können, die wir mit dem alten Gesetz aus dem Jahre 1911 nicht mehr lösen konnten», ist Sparen angesagt. Denn: Der Kostenexplosion in unseren Spitälern muss Einhalt geboten werden, dessen sind wir uns wohl alle bewusst. Dessen sind sich auch einige unternehmerisch denkende Spitäler bewusst – und führen ihr «Haus» nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen. Etwas, das im Gesundheitswesen bislang tabuisiert worden ist, denn was hat Gesundheit mit Rentabilität zu tun!

Natürlich kann ein öffentliches Spital nie im eigentlichen Sinne rentieren (bei Privatspitälern sieht das et-

was anders aus). Das Gesundheitswesen ist und bleibt eine staatliche Angelegenheit – wofür wir ja auch Prämien und Steuern bezahlen. Aber es darf verlangt werden, dass auch auf diesem Gebiet, wo es um riesige Summen geht, der Wettbewerb spielt. Und erste Anzeichen tendieren in diese Richtung: Nicht umsonst holen immer mehr Krankenkassen Offerten von Spitälern ein, kommt beispielsweise im Kanton Zürich die Fallpreispauschale (bis Ende 1995 werden in den Zürcher Spitälern 50 bis 60 Prozent der Operationen mit Fallpreispauschalen abgerechnet). Das hat Konsequenzen auf der Prämienseite: Halb- und Privat-Versicherte dürften sich über die Prämienreduktionen freuen, die ihnen beispielsweise die **Swisscare-Gruppe** (mit 2,3 Millionen Mitgliedern die grösste Schweizer Gesundheitsorganisation) dank den neuen Verträgen mit den Zürcher Spitälern gewährt. Dass so etwas überhaupt möglich ist, setzt eine schonungslose Offenlegung und Transparenz der Spitalkosten voraus, woraus die einzelnen Leistungen ersichtlich sind. Und dies wiederum bedingt ein effizientes Rechnungswesen und Controlling.



Bilder: Ruth Tischler

Zweifach Glück gehabt

Dass es ausgerechnet das Bezirksspital Langnau i.E. war, das im Rechnungswesen und Controlling neue Wege beschritt, ist auf einen zweifachen Glücksfall zurückzuführen. Als im Jahre 1982 ein neuer Spitalverwalter gesucht wurde, meldete sich ein Quereinsteiger: *Peter Schär*, lange Zeit führend in der Lebensmittelbranche (Kambly) tätig und willens, sich dieser neuen Herausforderung zu stellen. Und wie Schär dann 1989 die Stelle des Buchhalters neu zu besetzen hatte, tat er dies ebenfalls mit einem Quereinsteiger, mit *Hans Rivar*, u.a. kaufmännischer Leiter des Steigenberger Hotels Belvédère in Davos.

Schär hat bei Kambly den Fall der Preisbindung der zweiten Hand hautnah miterlebt und erfahren, was es braucht, um auf solche Umstrukturierungen im Markt blitzschnell zu reagieren. Ihm fiel deshalb bei seinem Stellenantritt im Spital Langnau schnell einmal die Statik des öffentlichen Gesundheitswesens auf, mit all seinen politischen Vorgaben, mit Gesetzen und der Eigenart, dass hier nicht ein Leistungsgeber (Spital) ist und

dort ein Leistungsnehmer (Patient), sondern noch ein Dritter (Krankenkasse), der die Rechnungen bezahlt. Das hat, so Schär, bisher funktioniert, die Kassen bezahlten (fast) alles. Da fing Schär an zu rebellieren: So kann und darf es nicht weitergehen, da muss unternehmerisches Denken einfließen. Immerhin sollte es dann noch sieben Jahre dauern, bis ihm auch ein entsprechendes Instrument, eben das Controlling, in die Hand gegeben wurde.

Vertrauen schaffen

Schär sah seine Aufgabe zunächst darin, Vertrauen zu schaffen, und zwar sowohl intern wie extern. Denn das Spital Langnau genoss nicht den allerbesten Ruf, sowohl bei den einweisenden Ärzten, den Patienten und namentlich bei den geldgebenden Behörden. Schär kam zugute, dass im Frühjahr 1983 ein neu- und umgebautes Spital in Betrieb genommen werden konnte, womit zumindest die räumlichen Probleme einstweilen gelöst worden sind; man stand sich nicht mehr so sehr im Wege. Natürlich kam es auch zu personellen Veränderungen

Transparenz nach aussen wie nach innen: Das Bezirksspital Langnau i.E. beschreitet neue Wege im Rechnungswesen

Bezirksspital Langnau im Emmental

gen – vor allem im Kader. Der neue Spitalverwalter Schär wollte ein Klima schaffen, das geprägt sein sollte durch Solidarität, Menschlichkeit, Verantwortung gegenüber den Patienten und auch gegenüber dem Arbeitgeber. Sein Ziel war von Anfang an, das Bezirksspital Langnau so zu strukturieren, dass es nicht nur in der Region attraktiver wird (und damit für die einweisenden Ärzte), sondern auch die Jahrtausendwende überlebt.

In der Verwaltungskommission, der obersten Behörde, in der namhafte Persönlichkeiten der umliegenden (geldgebenden) Gemeinden vertreten sind, fand Schär Gleichgesinnte, die ihn in seinen unternehmerisch geprägten Bestrebungen unterstützten. Dieser «behördli-



Geschlossene Daten- und Leistungserfassungskette dank durchdachter Spitalorganisation von Koelliker: Die Magnetkarte macht's möglich

che» Vertrauensbonus war wohl mit ein Grund, weshalb Schär «sein» Haus in relativ kurzer Zeit in den Griff bekam und sich auch die Mitarbeiter hinter ihn und seinen Willen nach mehr Effizienz stellten. Wobei gleich angefügt werden muss: So leicht war es nicht, Ärzte und Kader davon zu überzeugen, dass auch ein Spital nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen geführt werden kann. Peter Schär: «Woher sollen dies die Ärzte wissen. Sie sind Spezialisten auf ihrem Gebiet und leisten auch hervorragende Arbeit. Aber selbst die einfachsten betriebswirtschaftlichen Grundkenntnisse werden ihnen während der doch langen Ausbildung nicht beigebracht.» Mittlerweile ist es Schär und seinem Controller Hans Rivar gelungen, sie davon zu überzeugen, kostenbewusster zu denken, ansonsten der Spitalbetrieb «aus dem Ruder» gerät. An diesem Veränderungsprozess arbeitet heute das gesamte Kader mit; die Arbeit Schärs und Rivars trägt erste Früchte.

Die Facts

Dem Aufwand von rund 17 Mio. Franken steht im Bezirksspital Langnau ein Ertrag von 12 Mio. Franken gegenüber; die fehlenden 5 Mio. Franken sind der Anteil der öffentlichen Hand. Und das ist auch erklärbar: Die Kosten der Patienten der sogenannten «dritten Klasse» (ein diskriminierender Ausdruck von früher, der sich in unsere Zeit «hinübergerettet» hat, den man aber in Langnau vermeidet), der Patienten also der allgemeinen Abteilung, sind nur zu 40 bis 50 Prozent gedeckt – den Rest übernehmen die subventionsgebenden Behörden im Rahmen des genehmigten Budgets.

Ein paar Kennzahlen: Im August 1994 belegten 214 (budgetiert 238) Patienten während eines durchschnittlichen Spitalaufenthalts von 11,1 Tagen die gesamthaft zur Verfügung stehenden 98 Betten. Im August des Vorjahres dauerte der Spitalaufenthalt noch durchschnittlich 14,4 Tage – Indiz dafür, dass sich die Bemühungen um Senkung der Dauer des Spitalaufenthalts auszahlen. Solche Zahlen zu erhalten, wäre vor Einführung des Controlling unmöglich gewesen. Man hätte auch nicht kurzfristig intervenieren können, als, wie im vergangenen August, festgestellt worden ist, dass gegenüber dem vergleichbaren Monat des Vorjahres gewisse Abweichungen eingetreten sind – ob positiv oder negativ, bleibt dahingestellt. Auch noch eine Kennziffer: Im Bezirksspital Langnau i.E. gibt es 148 Vollstellen, in denen sich 230 eigene und 20 fremde Leute teilen.

Die Crux mit der Abrechnung

Vor der Ära Schär/Rivar hat man sich in Langnau wenig um die Kosten gekümmert, die die Patienten in der allgemeinen Abteilung verursachten – man hatte ja die per genehmigtem Budget zugesicherte Kostengutsprache der öffentlichen Hand. Bloss: Wie sollte je ermittelt werden können, was ein «allgemeiner Patient» kostet, wenn die Leistungen nicht erfasst werden. Bei den Halbprivat- und Privat-Patienten hat sich dies schon längst eingebürgert, dass die für sie erbrachten Leistungen individuell erfasst und entsprechend abgerechnet werden. Nur bei den «Allgemeinen» tat man sich schwer. Langnau hat frühzeitig reagiert und erfasst nun sämtliche Leistungen, die dieses Spital für alle seine Patienten erbringt. Denn ohne eine solche Kostentransparenz wird es schwierig, Budgets vorzulegen, die die öffentliche Hand auch genehmigt.

Leistungserfassung von Anfang an

Wer heute ins Spital Langnau i.E. eingewiesen wird, erhält gleich bei seinem Eintritt einen auf ihn ausgestellten «Badge», worauf alle seine persönlichen Daten abgespeichert sind. Mit dieser Karte begibt er sich nun von Station zu Station, wo die entsprechenden Leistungen erfasst und per maschinenlesbaren Belegen in die Datenverarbeitung eingegeben werden. Das erspart das mühsame und zeitraubende Eintippen der Daten und liefert dem Controller jene Informationen, die er für seine monatliche Berichterstattung braucht. Früher geschah dies manuell und dauerte meistens Monate – je nachdem, wie die Buchhaltung gerade Zeit hatte... Kein Wunder, dass niemand genau um den aktuellen Stand der erbrachten Leistungen Bescheid wusste!

Monatlich statt jährlich

Das primäre Ziel von Monatsabschlüssen, so Hans Rivar, sei es, die Informations- und Reaktionszeiten zu verkürzen und die Aussagefähigkeit des Berichtswesens zu verbessern. Gegenüber früher, wo erst im späten Frühjahr über das abgelaufene Geschäftsjahr berichtet wurde – und wo es in der Regel zu spät war, auf Veränderungen zu reagieren, die den Geschäftsverlauf hätten verbessern können –, erstattet der Controller heute monatlich Bericht über den Verlauf der einzelnen Aktivitäten innerhalb der Profit-Centers, als welche die einzelnen Abtei-

lungen definiert worden sind. Diese Monats-Abschlüsse bringen dem Spital die folgenden Vorteile:

- kurzfristigere Möglichkeiten, in die Ergebnisentwicklung einzelner Abteilungen und somit des gesamten Betriebs korrigierend einzugreifen;
- die monatlichen Abweichungen treten deutlicher zutage und können erste Signale für notwendige Änderungen sein;
- für die einzelnen Verantwortungsträger im Spital ist es leichter, sich an die Aktivitäten des letzten Monats zu erinnern, die zu Abweichungen geführt haben;
- Vergleiche von Monatsergebnissen zeigen deutlicher, ob ein Trend entsteht oder nur eine kurzfristige Schwankung vorliegt;
- Auswirkungen von inganggesetzten Gegensteuerungsmassnahmen sind leichter auf ihre Wirkung nachvollziehbar.

Hard- und Software

Dass heute praktisch monatlich den Behörden gegenüber rapportiert werden kann, geht auf eine leistungsstarke Hard- und Software zurück – und natürlich auch darauf, dass die involvierten Abteilungen mittlerweile sozusagen «von sich aus» über Budget-Abweichungen

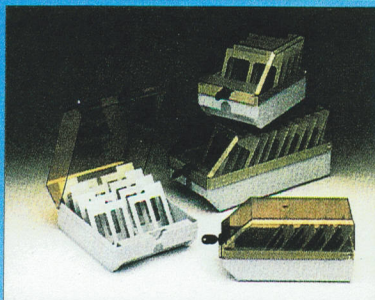
berichten, ohne dazu speziell aufgefordert zu werden (ein Verdienst des Controllers). Das unternehmerische Denken hat sich in den letzten fünf Jahren weitgehend durchgesetzt, und Widerstände gegen die jahrzehntelange Praxis der «verzögerten» Berichterstattung (wogegen auch behördlicherseits nie ernsthaft Einspruch erhoben wurde) sind zugunsten einer besseren «Rentabilität» aufgegeben worden.

Das Bezirksspital Langnau arbeitete früher, bis 1990, EDV-mässig in einem Verbund mit zwei anderen Spitälern zusammen; man hat seinerzeit (1981) die Fakturierautomaten durch Bildschirm-Terminals ersetzt. Seit 1990 verfügt das Bezirksspital Langnau nun über eine eigene EDV-Anlage (NCR- bzw. neuerdings AT&T-System) und über ein System patientenbezogener Leistungserfassung (Koelliker). «Die Hardware genügt noch über Jahre», so Hans Rivar. «Woran wir laufend arbeiten, ist die Verbesserung der Software.» Angesichts der Erfolge, die das Controlling aufweisen kann, sicher eine lohnenswerte Investition!

OUTPUT

WALTER R. LUTZ, Fachjournalist BR/SVVF, Feldmeilen

So schonen Sie Gesundheit und Geldbeutel zugleich



Boeder Euro-Diskettenboxen

High-Tech Design-Diskettenboxen made in Germany. Mit gletscherblauem, abnehmbarem Deckel, praktischem Tragegriff, abschließbar mit Schlüsseldepot, natürlich aus Antistatik-Kunststoff.

Disk-Box für 50 3,5"-Disketten

Nr. 28 99 42

bei uns nur **Fr. 9.50**

Bit-Star-Box für 100 3,5"-Disketten

Nr. 28 99 34

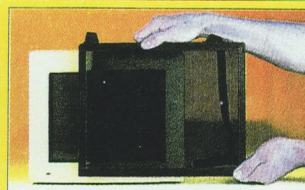
bei uns nur **Fr. 12.00**

Disk-Box für 60 5,25"-Disketten oder

12 CD-ROMs

Nr. 46 74 72

bei uns nur **Fr. 12.00**

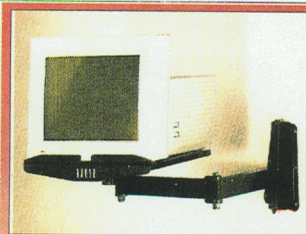


Bildschirmfilter für 14"

Bildschirmfilter zur Verminderung von Reflexionen. Der Bildschirm wird besser ablesbar, das Bild klarer und die Auflösung besser. Dies ermöglicht ein längeres, ermüdungsfreies Arbeiten am Bildschirm. Lieferung komplett mit Befestigungsmaterial und Antistatiktuch.

Nr. 31 68 10

bei uns nur **Fr. 23.50**



TV- und Monitor-Wandhalter

In stabiler Ausführung mit 25 kg Tragkraft. Durch 2 Gelenke sehr flexibel einstellbar.

Abm. der Stellflächen:

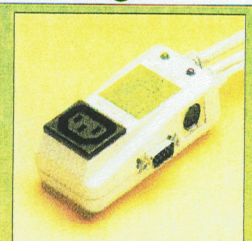
Breite: 310 bis 420 mm

Tiefe: 310 mm. Ideal auch

für Fax-, Funk- u. Messgeräte.

Nr. 30 77 44

bei uns nur **Fr. 92.00**



Green Monitor Adapter

Sparen Sie Strom und erhöhen Sie die Lebensdauer Ihres Monitors. Bei Nichtnutzung wird die Stromzufuhr zum Monitor unterbrochen.

Die Stromersparnis liegt bei 70 bis 85 Prozent!

Abmessungen:

nur 10 x 5 x 4 cm

Gewicht: 200 gr

Nr. 45 82 08

bei uns nur

Fr. 99.00

Absender

Name/Vorname:

Strasse:

PLZ/Ort:

- Euro-Diskettenboxen
- Bildschirmfilter
- TV-Wandhalter
- Green Monitor Adapter

Gleich jetzt gebührenfrei bestellen! Tel. 155 - 1730

hardmail · MarkeTech Center · 6988 Ponte Tresa FAX 155 - 1890

Lieferung auf Rechnung. Porto- und Versandkosten: Fr. 5.--