

Conhit

Der Branchentreff für Healthcare IT
24. bis 26. April 2012



Wissen aus der Wolke

Cloud Computing könnte das Gesundheitswesen revolutionieren.
Doch der Branche fehlt noch das Vertrauen.

FINANZ- UND RECHNUNGSWESEN KRH

Schlanker geht's nicht

Das Klinikum Region Hannover ist derzeit Pilgerstätte für viele Verwaltungschefs. Kein Wunder: Sein Finanz- und Rechnungswesen befindet sich nach Meinung von Experten auf dem Stand eines großen Industrieunternehmens.

Besucher des Klinikums Oststadt-Heidehaus in Hannover fällt das kleine Schild kaum auf. Viele laufen an der weißen Tafel mit der Aufschrift „Finanz- und Rechnungswesen – Digitale Anwendungen“ einfach vorbei, das an einer Tür nahe einer Lieferzufahrt hängt. Doch hinter der unscheinbaren Tür hat längst die Zukunft begonnen und lockt Klinikmanager aus der ganzen Republik an. Von hier aus steuert die KRH Klinikum Region Hannover als zweitgrößter kommunaler Klinikverbund in Deutschland digitalisiert große Teile der Buchhaltung seiner zwölf Häuser – in einem Ausmaß, wie es andere Krankenhausträger kaum kennen. Wo früher Mitarbeiter Rechnungen mühsam von Hand einbuchten, um sie dann auf längere Freizeichnungsrundtour durch die Häuser zu schicken, wickelt heute ein

zentraler Computer alles automatisch im Hintergrund ab.

Die weitreichende Digitalisierung von Prozessen ist Bestandteil einer 2006 begonnenen kompletten Rundumerneuerung des Finanz- und Rechnungswesens. Der Kraftakt hat sich für die gemeinnützige GmbH gelohnt: Nach fünf Jahren Modernisierung verfügt das KRH nach Urteil der Managementberatungsgesellschaft Accenture über „eines der besten Finanz- und Rechnungswesen von Klinikträgern und liegt in diesem Bereich auf dem Niveau führender Industrieunternehmen“, so der frühere Admed-Geschäftsführer Sebastian Krolop, der zu Jahresbeginn zu Accenture gewechselt ist.

2006 noch auf dem Stand der 90er Accenture untersuchte bis Ende 2011 im Auftrag des KRH sämtliche Finanz-

prozesse des Trägers in einem „Finance Health Check“ und verglich diese mit dem Finanz- und Rechnungswesen führender Industrieunternehmen. Die Berater vergaben in ihrem Check Noten auf einer Skala von 1 (schlecht) bis 5 (sehr gut). Die schlechteste Prozessbewertung beim KRH lag bei 4,2; im Durchschnitt aber darüber.

Doch warum wollte sich das KRH ausgerechnet mit Industrieunternehmen und nicht mit anderen Krankenhausträgern vergleichen? „Es gibt außer Vivantes und Gesundheit Nord ja kaum Krankenhausträger mit vergleichbaren Strukturen“, begründet Karsten Honsel den Schritt. Er ist im KRH-Vorstand für Finanzen und Infrastruktur verantwortlich. „Außerdem muss ein Finanz- und Rechnungswesen in einer gemeinnützigen GmbH genauso aufgestellt



Joachim Mertes: Der ehemalige PwC-Mann treibt als Bereichsleiter im KRH die Modernisierung des Finanz- und Rechnungswesens seit 2005 voran.

Demnächst übernehmen Maschinen die Verarbeitung, Sortierung und Kuvertierung der Massenpostsendungen des Finanz- und Rechnungswesens.

sein wie in einer privaten. Wir haben uns von Anfang an das Ziel gesetzt, Industriestandard zu erreichen, auch bei der Anzahl der Mitarbeiter“, sagt der Geschäftsführer.

Dabei kämpfte der Finanzbereich des 2005 aus kommunalen städtischen und Kliniken aus dem Umland Hannovers gegründeten Klinikverbunds zu Beginn mit erheblichen Problemen. So gab es gleich acht parallel arbeitende Buchhaltungen; längst übliche Standards wie Monatsabschlüsse für ein aktuelles Berichtswesen „gab es nicht. Ich habe Monate gebraucht, um das zu verstehen“,

erzählt Honsel. Im Jahr 2006 sei die Buchhaltung „auf dem Stand der 90er-Jahre gewesen“.

Einsparungen von 1,38 Millionen Euro

Zu den ersten Schritten der Modernisierung zählte der Einkauf von externem Führungspersonal mit Industrieerfahrung. Neuer Chef des Finanz- und Rechnungswesens wurde Joachim Mertes, der von der Wirtschaftsberatung PricewaterhouseCoopers (PwC) an die Leine wechselte. Dieser machte sich umgehend ans Werk, denn es gab wegen der schlechten Finanzsituation harte Vorgaben.

Noch 2004 und 2005 hatten die Häuser des späteren Verbunds einen Jahresverlust von 21 Millionen Euro eingefahren. „Wir hatten von Anfang an die Aufgabe, im Finanz- und Rechnungswesen 30 Prozent des Personals abzubauen – ohne allerdings mit der Brechstange vorzugehen“, erzählt der Geschäftsführer Honsel. Klar war, dass dies nur in zentralen Strukturen zu schaffen war.

Unter Mertes Regie wurden daher die Buchhaltungen verschiedener Standorte in einem Finanzbereich zusammengeführt. Die Zentralisierung zeigte schnell Wirkung, obwohl die jährliche Patientenzahl seit 2005 um rund 15.000 wuchs und gleichzeitig die Zahl der Vollzeitstellen von 98 auf 73 sank. „Allein durch Effizienzsteigerungen sparen wir jährlich im Finanz- und Rechnungswesen 1,38 Millionen Euro“, so der Bereichsleiter. Die schnelle und starke Zentralisierung der Finanzorganisation findet daher auch große Zustimmung. „Da tun sich viele Unternehmen sonst schwer mit“, lobt Steven Lord, der für Accenture das Finanz- und Rechnungswesen von KRH unter die Lupe nahm.

KRH setzt auf kleine Teams mit 20 Mitarbeitern

Dem Veränderungsdruck war nicht jede Führungskraft gewachsen, räumt Mertes ein. „Klassische Krankenhäuser sind sehr stark hierarchisch

ausgeprägt, in der Organisation immer stark auf das eigene Fachgebiet bezogen. In modernen Unternehmen gibt es heute aber längst ein Denken in Gesamtprozessen“, so Mertes. Diese End-to-End-Prozesse strebt der Bereichsleiter auch im Finanz- und Rechnungswesen an. Während private

Um mittels überschaubarer Gesamtprozesse die Organisationsstruktur im gesamten Finanz- und Rechnungswesen effizienter zu gestalten, wurde eigens ein „Team interne Organisation“ geschaffen, dessen Mitarbeiter im Projektmanagement und in der IT speziell geschult sind. Der Grund dafür liegt

tinuierlich vorangetriebene Digitalisierung. Zunächst wurde eine einheitliche SAP eingeführt, auch in den klinischen Bereichen. Es folgte die Einführung der digitalen Eingangsrechnungsbearbeitung. „Wir können Eingangsrechnungen nun zentral erfassen und haben sofort eine andere Qualität der Steuerungsinformation. Wir haben sofort eine transparente Datenlage, weil nichts mehr ein halbes Jahr in einer Schublade schlummert“, sagt Karsten Honsel. Die digitale Transparenz ermöglicht auch, die Freigabe von Rechnungen viel schneller anzumahnen. So spart das KRH allein im Bereich Skontoziehung durch die digitale Eingangsrechnungsbearbeitung jährlich „knapp einen sechsstelligen Betrag“, schildert Joachim Mertes. Angesichts dieser Einsparungen hat der Klinikverbund seine Investitionen von rund 200.000 Euro in den IT-Bereich längst amortisiert.

Nach der vor kurzem erfolgten Umstellung der Buchhaltung auf ein belegloses Archivsystem steht derzeit die Umstellung auf ein digitales Ausgangspostsystem vor dem Abschluss. Dadurch übernehmen statt Mitarbeiter zukünftig Maschinen die Verarbeitung, Sortierung und Kuvrierung der Massenpostsendungen des Finanz- und Rechnungswesens. Als nächste Schritte steht neben der laufenden Einführung einer digitalen Patientenakte die komplette Digitalisierung der Vertragsakten auf der Agenda.



magrathea

APP date!

Leistungserfassung jetzt mit iPhone oder iPad.

TIMEBASE® 3.1
Das Ressourcen-Management-System
>> **conHIT**, Halle 1.2, Stand E-105

Träger dies per Order umsetzen würden, „zeichnen wir Unternehmen in öffentlicher Trägerschaft uns dadurch aus, dass wir Veränderungsprozesse beteiligungsorientiert durchführen.“ Also wurde die Struktur angepasst. Nun werden die Aufgaben auf kleine Teams mit jeweils maximal 20 Mitarbeitern verteilt, damit die Führungskraft die neuen Aufgaben „auch überschauen und bewältigen kann.“

in der Erkenntnis, dass nicht jeder Fachmann für Buchhaltung notwendigerweise ein Experte für Projektsteuerung ist. „Wir haben uns da ein Stück weit an VW orientiert, wo eine Entwicklungsabteilung die Prozesse organisiert“, erzählt Mertes.

SAP auch für den klinischen Bereich
Eine ganz wesentliche Rolle bei der Senkung der Kosten spielt die kon-

Kleine Häuser eignen sich weniger für KRH-Modell

Die hohe Automatisierung weckt das Interesse anderer Häuser, es gibt regelmäßig Führungen für Kollegen anderer Träger. „Unser Finanz- und Rechnungswesen muss den Vergleich mit Top-Unternehmen der Industrie nicht scheuen. Dies gilt ganz besonders bezüglich der hohen Automatisierung in allen Bereichen der Buchhaltung“, sagt



Steven Lord (o.) und Sebastian Krolop (u.): Die beiden Accenture-Berater haben das Finanz- und Rechnungswesen des KRH in einem „Finance Health Check“ mit Noten zwischen gut und sehr gut bewertet.



der Bereichsleiter. Bleibt die Frage, ob Accenture seinem Auftraggeber tatsächlich auch eine schlechte Note verpasst hätte? Krolop spontan: „Ja natürlich!“ Immerhin hält ein Berater einer anderen renommierten Managementberatung, der viele deutsche Krankenhäuser berät und dem wir die wichtigsten Ergebnisse vorstellten, die Accenture-Ergebnisse für plausibel und die forsche Modernisierung des KRH Finanzbereichs „für absolut richtig“. Gleichwohl sieht Accenture noch weiteren Bedarf für Verbesserungen, besonders beim Einkauf.

Ist die Modernisierung des Finanzbereichs im KRH also ein Modell für andere kommunale Träger? Grundsätzlich schon, aber nicht für alle, glaubt Sebastian Krolop. „Man braucht eine kritische Größe, damit sich so eine Organisation lohnt.“

■ Fotos: Doelfs
Guntram Doelfs

Perfekte Hygiene und Sicherheit



Reinigungs- und Desinfektionsautomaten:
Noch perfekter in Hygiene, Sicherheit, Wirtschaftlichkeit und Ökologie.

