

Zwei Seiten einer Medaille

Peter Goerdeler, Frank Wehmeier, Dietmar Alten, Dr. Reinhard A. Lenz

Vielen Krankenhäusern fehlt es an Transparenz ihrer Kosten- und Leistungsdaten. Meist werden nur separiert Kosten- oder Leistungsstrukturen detailliert analysiert und weniger deren wechselseitiges Zusammenspiel. Der **Valeo-Klinikverbund** vergleicht seit Jahren intensiv die Leistungen seiner Mitgliedshäuser. Anhand einer Kostenträgerrechnung nach dem InEK-Kalkulationshandbuch ist nun auch ein stetiger **Kosten- und Leistungsvergleich** innerhalb des Verbunds möglich.



Die Valeo-Geschäftsführung initiierte Ende des Jahres 2010 ein Projekt, um den bestehenden Leistungsvergleich unter den Einrichtungen mit einem stetigen Kostenvergleich zu vervollständigen. Ziel des Projekts war, die in den Mitgliedseinrichtungen intern vorhandenen Kostendaten zu einem Benchmark zusammenzufassen. Zudem sollten einzelne Infrastrukturbereiche (Küche, Reinigung und Verwaltung), die in den InEK-Daten als eine Infrastruktur zusammengefasst und damit wenig vergleichbar sind, genauer unter die Lupe genommen werden.

Um Kostendaten miteinander vergleichen zu können, musste zunächst eine einheitliche Grundlage geschaffen werden. Denn alle Verbundhäuser haben historisch gewachsene Kostenstrukturen, und es existierten keine einheitlichen Kontierungsrichtlinien. Daran waren auch alle bisherigen Versuche gescheitert, die zu den jeweiligen Leistungsdaten gehörenden Kosten zu vergleichen.

Zwei der teilnehmenden Valeo-Häuser verfügen über langjährige Erfahrungen mit der Kostenträgerrechnung. Das Lukas-Krankenhaus Bünde und das Evangelische Krankenhaus Unna nehmen seit Einführung des DRG-Systems an der InEK-Kalkulation teil und haben die umfangreichen Plausibilitätsprüfungen bestanden.

Daher war es naheliegend, das InEK-Kalkulationshandbuch als Grundlage für die „Vergleichbarmachung“ der Kosten heranzuziehen. Auch die Häuser, die bislang nicht über eine Kostenträgerrechnung verfügen, konnten mithilfe einer Kalkulationssoftware an diesem Projekt teilnehmen. Unterstützt wurde das Projekt in dieser Phase von einem externen Dienstleister, dessen Kerngeschäft unter anderem die Kostenträgerrechnung, die Prozesskostenrechnung und die Überleitung der Ergebnisse in ein Berichtswesen ist.

Die Mitglieder der Projektgruppe tauchten sehr tief, bis auf Kontenebene, in die Kostenstrukturen der einzel-

nen Häuser ein. Um verschiedene Buchungsvorgänge vergleichbar zu machen, wurden Konten analog zum Kalkulationshandbuch zu verschiedenen Kostenartengruppen zusammengefasst. Die Gliederungstiefe ging allerdings über die des Kalkulationshandbuchs hinaus und ermöglichte weitergehende Analysen. Dabei wurde darauf geachtet, dass mithilfe einer sogenannten Mappingtabelle keine Informationen verloren gingen.

Ausgehend von einer Kostenartengruppe kann jetzt der umgekehrte Weg gegangen werden, um zu sehen, was sich in welcher Einrichtung hinter dieser Gruppe verbirgt. Mithilfe eines Analyse-Tools und des Inputs der Projektgruppe wurde eine umfassende Transparenz geschaffen, die weiteren Analysen dient. Tabelle 1 zeigt beispielhaft die Kostenartengruppe „Energie“ mit ihren Kostenarten „Wasser“, „Strom“, „Fernwärme“ und anderen – und deren Anteil an den Gesamtkosten der jeweiligen Valeo-Einrichtung.

Zusätzlich wurden Informationen zu Outsourcingbereichen, Abgrenzungsbuchungen und vorhandenen Leistungserfassungen in den verschiedenen Einrichtungen dokumentiert. Diese Dokumentation steht allen Einrichtungen zur Verfügung und ist Grundlage für eine sachgerechte Analyse auf DRG-Kostenebene.

Vergleich der Infrastruktur

Fundierte Vergleichszahlen fehlten bislang auch den beiden Kalkulationshäusern Bünde und Unna. Das InEK veröffentlicht zwar regelmäßig die Kalkulationsdaten, jedoch sind detaillierte Infrastrukturdaten hieraus nicht ersichtlich. Sie gehen in den Sammelpositionen „medizinische und nicht-medizinische Infrastruktur“ unter und bleiben eine „Blackbox“. Eine tiefere Analyse ist so meist nicht möglich. Diesen Mangel wollte die Projektgruppe von Anfang an beseitigen. Mithilfe der vergleichbar gemachten Kostendaten wurden einzelne Infrastrukturbereiche herausgegriffen und analysiert: Reinigung, Küche und Verwaltung. Deren Leis-

tungen werden in den Valeo-Einrichtungen sehr unterschiedlich erbracht. Die Schwierigkeiten eines Vergleichs bei völlig unterschiedlichen Strukturen zeigt sich am Beispiel des Leistungsbilds Küche. Hier gibt es sehr voneinander abweichende Strukturen:

- Selbsterbringung
- Selbsterbringung plus Leistungen für Dritte
- outgesourct
- teilweise outgesourct.

Um die Kosten der Speiserversorgung miteinander vergleichen zu können, gibt es zwei unterschiedliche Herangehensweisen: Die Kalkulation nach dem Bruttoprinzip oder nach dem

Nettoprinzip. Nach dem Bruttoprinzip werden sämtliche anfallenden Kosten herangezogen. Zum Beispiel auch jene Kosten, die für Leistungen an Dritte entstehen. Auch Abschreibungen aus fördermittelfinanzierten Anlagen wurden hinzugerechnet – unabhängig davon, ob der Bereich vollständig outgesourct ist oder selbst erbracht wird. Die Berücksichtigung der Leistungen für Dritte erfolgt dann mittels einer Kennzahl, in der die externen Beköstigungstage angerechnet werden.

Nach dem Nettoprinzip wären die entstandenen Kosten um Erlöse aus der Fremdbelieferung zu bereinigen. Da diese Erlöse unterschiedlich kalkuliert sind und nicht immer nach Markt-

Der Valeo-Klinikverbund

Der Valeo-Klinikverbund ist ein Zusammenschluss evangelischer Einrichtungen in Westfalen. Er wurde vor neun Jahren gegründet und umfasst mittlerweile 14 Einrichtungen (davon zehn Krankenhäuser) mit einem Gesamtumsatzvolumen von 540 Millionen Euro. In den rund 4000 Planbetten des Verbunds werden pro Jahr mehr als 143 000 Patienten stationär sowie über 200 000 Patienten ambulant versorgt. Es sind 9 000 Mitarbeiter beschäftigt. Geografisch befinden sich die Verbundeinrichtungen in Westfalen – von Bielefeld in Ostwestfalen bis Gronau an der holländischen Grenze.

Valeo-Kostenartengruppe „Energie“ mit den zugeordneten Konten und Kostenanteilen an den Krankenhaus-Gesamtkosten 2010

	Bünde	Gronau	Hamm	Lippstadt	Münster	Paderborn	Unna
Kostenarten der Einrichtungen	2,33 % an Gesamtkosten	2,34 % an Gesamtkosten	1,95 % an Gesamtkosten	1,98 % an Gesamtkosten	2,07 % an Gesamtkosten	2,22 % an Gesamtkosten	2,21 % an Gesamtkosten
670000 – WASSER	-	-	-	-	-	0,16%	-
6700000 – Wasser	-	-	-	0,24%	-	-	-
67000000 – Wasser	-	0,16%	0,10%	-	0,11%	-	-
67001 – Wasser	-	-	-	-	-	-	0,38%
670010 – Wasser Krankenhaus	0,44%	-	-	-	-	-	-
67002 – Strom	-	-	-	-	-	-	0,84%
67003 – Fernwärme	-	-	-	-	-	-	0,55%
67004 – Erdgas	-	-	-	-	-	-	0,33%
67005 – Oel	-	-	-	-	-	-	0,10%
671000 – STROM	-	-	-	-	-	1,02%	-
6710000 – Strom	-	-	-	0,98%	-	-	-
67100000 – Strom	-	1,18%	1,08%	-	1,20%	-	-
671010 – Strom Krankenhaus	0,96%	-	-	-	-	-	-
67110000 – Fernwärme	-	-	-	-	0,76%	-	-
672000 – HEIZÖL NOTSTROMAGGREGAT	-	-	-	-	-	-	-
6720000 – Öl	-	-	-	0,00%	-	-	-
67200000 – Heizöl	-	-	0,00%	-	0,00%	-	-
672010 – Heizöl Krankenhaus	0,00%	-	-	-	-	-	-
672200 – GAS	-	-	-	-	-	1,03%	-
6722000 – Gas	-	-	-	0,76%	-	-	-
67220000 – Gas	-	1,00%	0,01%	-	-	-	-
672210 – Gas Krankenhaus	0,92%	-	-	-	-	-	-
67222000 – Wärmeversorgung WIVO	-	-	0,76%	-	-	-	-
672900 – Treibst. Notstromaggregat	0,00%	-	-	-	-	-	-

Tab. 1



preisen berechnet werden, würde dies zu einigen Unschärfen führen. Daher entschloss sich die Projektgruppe für das Bruttoprinzip.

Tabelle 2 zeigt, dass in der Bruttobetrachtung der Kosten der Speiserversorgung keine Erlöse, dafür aber die Abschreibungen in die Berechnung einfließen. Um die gewählte Vorgehensweise abzubilden, wurden die Erstattungen jedoch nicht aus der Betrachtung ausgeschlossen, sondern einer Kostenartengruppe (im Beispiel „8_605_WVD_KNMI – Wirtschafts- und Versorgungsdienst“) zugeordnet. Im Berichtswesen ließe sich unter Auswahl einer entsprechenden Selektion der Kosten- und Erlösarten und einer korrespondierenden sachgerechten Bezugsgröße (zum Beispiel Beköstigungstage Krankenhaus) in diesem Fall auch eine Netto-Betrachtung abbilden.

Das gleiche Prinzip wurde auch für die Reinigung und die Verwaltung angewandt. Für die Reinigung und die Küche wurden sowohl Personal- als auch Sachkosten herangezogen, die Betrachtung der Verwaltung beschränkte sich auf Personalkosten. Da auch Verwaltungen sehr unterschied-

lich strukturiert sind (zum Beispiel mit eigenem Justitiar oder Abgabe rechtlicher Fragestellungen an externen Rechtsanwalt), musste sehr genau definiert werden, welche Verwaltungsbereiche in den Vergleich aufgenommen werden sollten. Aber auch hier galt das Bruttoprinzip.

Als nächstes definierten die Mitglieder der Projektgruppe Bezugsgrößen, um die genannten Infrastrukturbereiche mittels Kennzahlen vergleichbar zu machen. Mit Blick auf eine sachgerechte Vergleichbarkeit wurden für die Reinigung Kosten pro Quadratmeter, für die Küche Kosten pro Beköstigungstag (hilfsweise pro Pflorgetag) und für die Verwaltung Kosten pro Mitarbeiter definiert.

Abbildung 1 zeigt am Beispiel Reinigung, dass nicht alle Häuser die Bezugsgröße Quadratmeter für den Benchmark liefern konnten. Für diesen Fall stehen im Analyse-Tool alternative Bezugsgrößen zur Verfügung. Diese sind unter anderem Fallzahl, Berechnungstage (Abb. 2) und der effektive Casemix. Somit kann ein Benchmark mittels unterschiedlicher Bezugsgrößen erfolgen.

Die Projektgruppe arbeitet daran, mögliche Gründe für Kostenunterschiede zu analysieren.

Vergleich der DRG-Kosten

Der DRG-Kostenvergleich ist eine weitere Ausbaustufe des Projekts. Hieran konnten nur die InEK-Kalkulationshäuser des Verbunds teilnehmen, da der Kostenvergleich auf den kalkulierten fallbezogenen Ergebnissen aufbaut. Neben dem Lukas-Krankenhaus Bünde und dem Evangelischen Krankenhaus Unna konnte mit dem Evangelischen Krankenhaus St. Johannisstift Paderborn bereits in der ersten Phase des Projekts eine weitere Einrichtung dazugewonnen werden. Für die nächste Kalkulationsrunde hat das Evangelische Krankenhaus Lippstadt bereits seine Teilnahme angekündigt.

Die Brutto-Netto-Betrachtung am Beispiel der Küche

Krankenhaus		Gesamt		Krankenhaus 04			
KEVGrp		Kosten	Kostenanteil	Kosten/Erlöse		Kosten/Erlöse	
Kostenstelle	KHBV Kto.-Grp. Konto			8_605_WVD_KNMI	Küche	8_605_WVD_KNMI	Küche
	Gesamt	1 475 375,90 €	3,25 %	-454 085,07 €	1 929 460,97 €	-1,00 %	4,25 %
91000 – Küche	Gesamt	1 343 086,86 €	2,96 %	-454 085,07 €	1 797 171,93 €	-1,00 %	3,96 %
91000 – Küche	45 – Erstatt. Essenlief. Cafeteria	-76 487,67 €	-0,17 %	-76 487,67 €	-	-0,17 %	-
91000 – Küche	45 – Erstatt. Essenlief. Essen auf Rädern	-377 597,40 €	-0,83 %	-377 597,40 €	-	-0,83 %	-
91000 – Küche	60 – Löh. + Geh. Wirtschaftsdienst	421 725,24 €	0,93 %	-	421 725,24 €	-	0,93 %
91000 – Küche	60 – Weihnachtsgeld Wirtschaftsdienst	31 482,76 €	0,07 %	-	31 482,76 €	-	0,07 %
:	:	:	:	:	:	:	:
91000 – Küche	73 – Abgaben Abfallentsorgung	6 338,27 €	0,01 %	-	6 338,27 €	-	0,01 %
91000 – Küche	76 – AFA m. FM § 9,3 KHG geförd. FIA	40 198,73 €	0,09 %	-	40 198,73 €	-	0,09 %
91000 – Küche	78 – Fort.+ Weiterb. Wirtschaftsdienst (inkl. Fahrtk.)	2 560,36 €	0,01 %	-	2 560,36 €	-	0,01 %
91000 – Küche	78 – Fort.+ Weiterb. Zivildienstl. (inkl. Fahrtk.)	404,00 €	0,00 %	-	404,00 €	-	0,00 %
91000 – Küche	79 – Aufw. Abgang+Wertb. Anlageverm.	1,00 €	0,00 %	-	1,00 €	-	0,00 %
91080 – Milchküche	Gesamt	132 289,04 €	0,29 %	-	132 289,04 €	-	0,29 %
91080 – Milchküche	60 – Löh. + Geh. Wirtschaftsdienst	73 790,10 €	0,16 %	-	73 790,10 €	-	0,16 %
91080 – Milchküche	60 – Weihnachtsgeld Wirtschaftsdienst	5 475,02 €	0,01 %	-	5 475,02 €	-	0,01 %
91080 – Milchküche	61 – ges. soz. Abgaben Wirtschaftsdienst	14 921,88 €	0,03 %	-	14 921,88 €	-	0,03 %
:	:	:	:	:	:	:	:
91080 – Milchküche	69 – Büromaterial + Druckerarbeiten	154,60 €	0,00 %	-	154,60 €	-	0,00 %
91080 – Milchküche	72 – Instandhaltung Gebäude	1 922,34 €	0,00 %	-	1 922,34 €	-	0,00 %
91080 – Milchküche	72 – Instandhaltung Einr. + Ausstatt.	6 256,51 €	0,01 %	-	6 256,51 €	-	0,01 %
91080 – Milchküche	76 – AFA m. FM § 9,3 KHG geförd. FIA	774,11 €	0,00 %	-	774,11 €	-	0,00 %



Bislang war den Kalkulationshäusern lediglich ein Vergleich mit den vom InEK publizierten Kostendaten möglich (GDRG-Browser). Nur sehr rudimentär konnten mithilfe der mitveröffentlichten Daten (zum Beispiel Altersgruppen, patientenbezogener Gesamtschweregrad [PCC], Geschlecht, ICD- und OPS-Daten) abweichende Kosten- und Leistungsstrukturen analysiert werden.

Um die Gründe für mögliche Abweichungen künftig besser analysieren zu können, nutzt der Klinikverbund ein Software-Tool auf Qlik-View-Basis, in das neben den eingespeisten Daten der Valeo-Kalkulationshäuser die Kosten- und Leistungsdaten von über 20 weiteren Krankenhäusern einfließen. Aufgrund einer Strukturadjustierung ist es möglich, sich mit Krankenhäusern ähnlicher Struktur zu vergleichen. Mittels der eingespeisten Daten finden sich leicht Gründe für abweichende Kosten- oder Leistungsdaten. So wurde im Evangelischen Krankenhaus Unna für eine große Patientengruppe festgestellt, dass die Überweisung auf die Intensivstation im Vergleich zu anderen Einrichtungen deutlich niederschwelliger erfolgte. Erst auf einer solchen Datenbasis kann eine inhaltliche Diskussion mit den Fachabteilungsverantwortlichen erfolgen, um Prozess- und Strukturverbesserungen zu erreichen.

Vergleich der Qualitätsdaten

Die Leistungs- und Kostendaten sollen nun in Verbindung mit den Qualitätsdaten der Einrichtungen reflektiert werden. Hierzu sollen die bestehenden Differenzen und Auffälligkeiten in den Ergebnissen der Häuser in den genannten drei Dimensionen analysiert werden. Spannend wird die Erkenntnis sein, ob Kostenstrukturen zum Beispiel unmittelbaren Einfluss auf Qualitätsdaten haben werden.

Das Projekt „Valeo-Kostenträgerrechnung“ ist in jeder Hinsicht erfolgreich verlaufen. Zwischen den Einrichtungen wurde eine bislang nicht vorhandene Kostentransparenz erreicht. Im Rahmen der Projektsitzungen wurden Gemeinsamkeiten und Unterschiede in der Erfassung von Kosten und

Reinigungskosten nach Quadratmetern

GK = Gesamtkosten QM = Quadratmeter KH = Krankenhaus

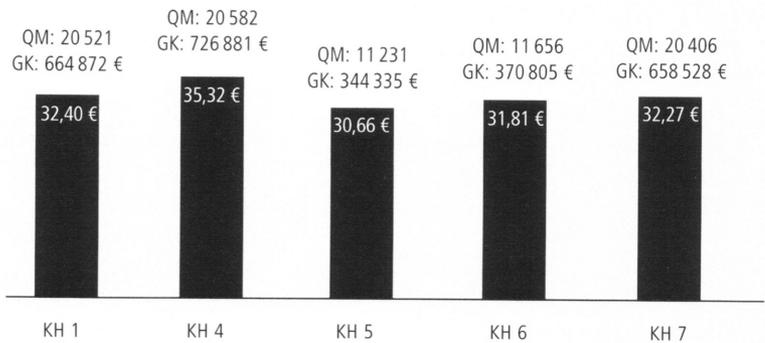


Abb. 1

Reinigungskosten nach Berechnungstagen

KH = Krankenhaus

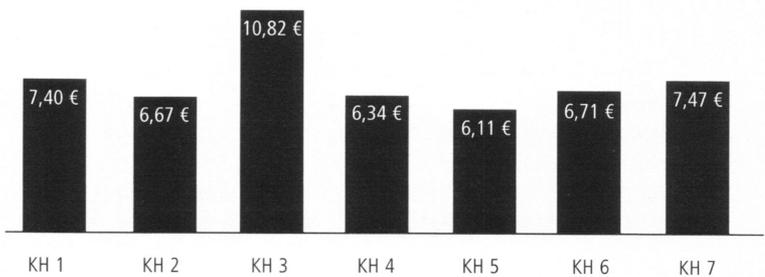


Abb. 2

Leistungen aufgespürt und entsprechend der Zielsetzung des Projekts harmonisiert. Die damit gewählte Vorgehensweise bietet die Grundlage für ein offenes und aussagekräftiges Benchmarking von Kostenstellen der Infrastruktur wie auch für den Vergleich von DRG-Kosten. Diese detaillierte Auseinandersetzung mit Kosten- und Leistungsstrukturen erzeugt Lerneffekte und bietet die Möglichkeit künftiger Anpassungen auf Prozess- und Strukturebene. Der installierte Kostenvergleich vervollständigt den schon seit Jahren praktizierten Leistungsvergleich. Er wird durch Hinzuziehung von Qualitätsdaten abgerundet.

Das Schaffen der Kalkulationsgrundlage ist für den dezidierten Vergleich von Infrastrukturkosten erforderlich, liefert aber auch die Grundlagen für die DRG-Kalkulation beziehungsweise die Teilnahme an der

jährlichen InEK-Kalkulation. Somit hat das Projekt einen positiven Nebeneffekt: Mit dem St. Johannisstift Paderborn konnte ein weiteres Valeo-Haus die Klippen der InEK-Kalkulation umschiffen und erfolgreich die GDRG mitkalkulieren. Weitere Häuser konnten ihre Kosten- (und Leistungs-)strukturen so bereinigen, dass sie an der nächsten Runde der InEK-Kalkulation teilnehmen können.

Anschriften der Verfasser:

Peter Goerdeler
Frank Wehmeier
Valeo-Verbund Evangelischer Krankenhäuser
in Westfalen gGmbH
Geschäftsstelle
Annenstraße 6
33332 Gütersloh

Dietmar Alten
Dr. Reinhard A. Lenz
VisasysDE GmbH
Schloßstraße 25
56068 Koblenz