

# Abstract

## **Titel: Optimierung der Budgetprozesse in Spitälern**

**Kurzzusammenfassung:** Seit der Teilrevision des Krankenversicherungsgesetzes im Jahr 2012 im Bereich der Spitalfinanzierung und der freien Spitalwahl stehen sich die Spitäler und Kliniken in einem offenen Wettbewerb, in der Erbringung medizinischer Dienstleistungen, gegenüber. Es gilt die vorhandenen Ressourcen wirtschaftlich zu managen und den grösstmöglichen Output zu erzielen. Ein im Markt breit etabliertes Tool für die Allokation der verfügbaren Mittel ist das Budget. Dieses steht in vielen Unternehmen als zeitaufwändiges und ressourcenintensives Tool in der Kritik. Es gilt Wege und Möglichkeiten zu suchen, die den Budgetierungsprozess effizienter, schlanker und einfacher gestalten. Dabei sollten die Zahlen aussagekräftig sein und der Realität entsprechen.

**Verfasser/-in:** Isai Kugler

**Herausgeber/-in:** Dr. Stefan Ch. Ott

**Publikationsformat:**

- BATH
- MATH
- Semesterarbeit
- Forschungsbericht
- Anderes

**Veröffentlichung (Jahr):** 2016

**Sprache:** Deutsch

**Zitation:** Kugler, I. (2016). *Optimierung der Budgetprozesse in Spitälern*. (Unveröffentlichte Bachelor Thesis). FHS St.Gallen, Hochschule für Angewandte Wissenschaften.

**Schlagwörter (3-5 Tags):** Gesundheitswesen, Budgetierung, Budgetprozesse, Optimierung

### **Ausgangslage:**

Seit der umfassenden KVG-Revision im Jahr 2012, unter anderem im Bereich der Spitalfinanzierung, stehen sich die Spitäler in einem direkten Wettbewerb gegenüber. Es ist notwendig sich von den anderen Spitalern abzuheben und gleichzeitig seine Kosten im Griff zu haben. Die vorhandenen Ressourcen müssten effizient und wirtschaftlich eingesetzt werden, doch der aktuelle Budgetierungsprozess des öffentlich-rechtlichen Gesundheitsunternehmens XY entspricht nicht den gesetzten Ansprüchen. Trotz eines erstellten Budgets für das folgende Geschäftsjahr, stützt sich das Unternehmen auf die Forecasts. Die fehlende Verlässlichkeit des Budgets ist dem Gesundheitsunternehmen XY ein Dorn im Auge.

### **Ziel:**

Das Gesundheitsunternehmen XY ist daran interessiert, wie andere Spitäler, Kliniken und Heime budgetieren. Weiter wünscht es sich konkrete Verbesserungsvorschläge für die Optimierung des eigenen Budgetierungsprozesses.

Um die gesetzten Ansprüche vollumfänglich erfüllen zu können, verfolgt die Bachelor Thesis folgende vier Ziele:

Ziel 1: Die Vor- und Nachteile der im Markt bekannten Konzepte und Theorien unterschiedlichster Budgetierungsmodelle sind analysiert, bewertet und beurteilt.

Ziel 2: Die Budgetierungsmethodik unterschiedlichster Gesundheitsunternehmen sind erhoben und kritisch hinterfragt.

Ziel 3: Der Ist- und Sollzustand des Budgetierungsprozesses des Gesundheitsunternehmens XY ist erhoben und analysiert. Möglichkeiten zur Behebung der Differenz sind erarbeitet.

Ziel 4: Konkrete Vorschläge für ein verbessertes und verlässlicheres Budget sind unterbreitet.

### **Vorgehen:**

Neben der Literaturrecherche zu unterschiedlichsten Budgetierungsmodellen, deren Methodik, sowie deren Vor- und Nachteile, sind auch die durchgeführten Interviews ein zentraler Bestandteil der Bachelor Thesis. In fünf unterschiedlichen Unternehmen, zwei Akutspitalern, einer Klinik und zwei Heimen erfolgten Interviews zu deren Stärken und Schwächen im Budgetierungsprozess. Es folgten Fragen zu den eingesetzten Budgetierungstools und der konkreten Ausgestaltung des Budgets. Weiter stand ein ausgewiesener Experte zu allgemeinen Fragen, Herausforderungen und Schwierigkeiten bezüglich Schweizer Unternehmen in der Budgetierung, Rede und Antwort.

Als letzte Zielgruppe wurden sechs Mitarbeitende des Gesundheitsunternehmens XY befragt. Sie mussten ihre Sichtweise zum aktuellen Budgetierungsprozess darlegen. Ebenso

folgte die Aufnahme ihrer Bedürfnisse und Ansprüche an einen optimierten Planungsprozess.

Nach der Verdichtung der wesentlichsten Ergebnisse der Marktforschung folgte eine Analyse in zwei Blöcken. Der erste Block enthält die Analyse der Marktforschung der externen Unternehmen und des Experten, im Hinblick auf zu adaptierende Elemente für das Gesundheitsunternehmen XY. Der zweite Teil beinhaltet die Analyse der Aussagen aller befragten Mitarbeitenden des Themengebers. Diese Analyse diente dazu, den Ist- und Sollzustand festzuhalten und die Diskrepanz zu bewerten.

Die zentralsten Ergebnisse aus der Marktforschung und die daraus folgende Analyse sind in der SWOT-Analyse dokumentiert worden. Aus der SWOT-Analyse wurden mögliche Stossrichtungen abgeleitet und daraus resultierten konkrete Massnahmen und Empfehlungen für das Gesundheitsunternehmen XY.

### Erkenntnisse:

Bezüglich den im Markt bekannten Budgetierungskonzepten, wie die klassische Budgetierung, Better Budgeting, Advanced Budgeting oder die Beyond Budgeting, stellt sich die Frage, in welchem Umfeld diese am besten zur Geltung kommen. Es lässt sich festhalten; je dynamischer das Umfeld des Unternehmens ist, desto mehr sind die Unternehmen gezwungen, ein flexibles Steuerungssystem zu etablieren. Die folgende Abbildung zeigt welcher Ansatz in den gegebenen Umständen am besten zur Geltung kommt. Die Budgetierungsansätze sind im Spannungsfeld der Dynamik des Unternehmensumfeldes und der Komplexität der Unternehmensstruktur geordnet.

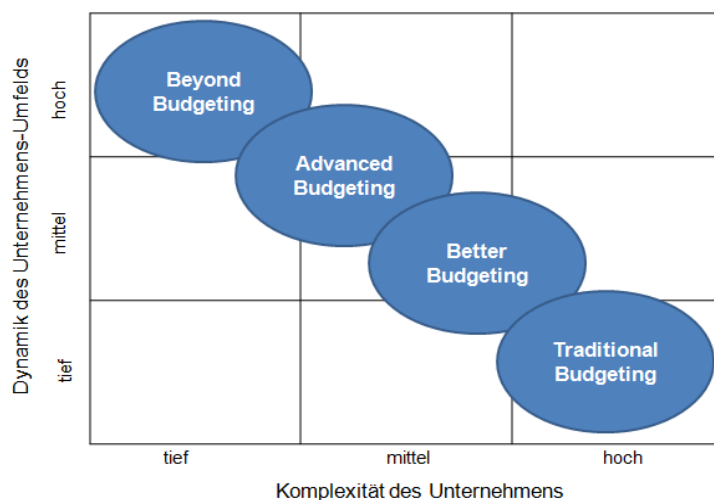


Abb.: Budgetierung im Kontext der Dynamik und Komplexität. Quelle: unverändert aus Speck (2015, S. 4).

### Marktanalyse

Erste Ergebnisse aus der Analyse der Interviewgespräche mit den Spitälern, Kliniken und Heimen ergaben im Groben keine nennenswerten Unterschiede zum Gesundheitsunternehmen XY. Sämtliche Interviewpartner budgetieren nach dem klassischen Stil, weisen

eine ähnliche Struktur des Budgetierungsprozesses auf, nur die zu planenden Elemente (Ertrags-, Investitions-, oder Personalkostenbudget) werden unterschiedlich benannt. Um den Budgetierungsprozess zu optimieren, greifen die Unternehmen zu unterschiedlichen Massnahmen. Sie reduzieren die Detaillierungstiefe des Budgets zur Minimierung des Aufwandes und streben eine stärkere Top-down Budgetierung an, um den Prozess zu vereinfachen. Sie forcieren den Ausbau und die Anpassung der Software für die Datenerhebung, -erfassung und -auswertung, um den gesamten Planungsprozess effizienter zu führen. Alle Massnahmen zielen auf die Verkürzung der Budgetierungszyklen, sowie auf die Reduzierung der personellen und finanziellen Ressourcen. Zuletzt setzen sie nebst dem Budget vermehrt das Forecast als ergänzendes Tool ein.

### Unternehmensanalyse

Im Gesundheitsunternehmen XY hatte kein Mitarbeitender das Bedürfnis, den gesamten Planungsprozess von Grund auf neu zu planen. Vielmehr wünschten sie punktuelle Verbesserungen. Geschätzt wurden der einfach gehaltene Planungsprozess und die gute Kommunikation zwischen den Budgetverantwortlichen und der Finanzabteilung, welche als Prozessführerin fungiert. Hingegen wurde immer wieder bemängelt, dass kein schriftlich geführter Prozess vorhanden sei und keine Budgetierung auf Kostenstellenbasis erfolge, um die betroffenen Mitarbeitenden zur Verantwortung zu ziehen. Weiter wurden auf Gefahrenherde im Budgetierungsprozess hingewiesen, sei es das standortspezifische Denken, die Besitzstandeswahrung oder das Principal Agent Problem. Zuletzt setzen die Verantwortlichen ihre Hoffnung auf ein gutes Budgetierungstool, welches die Durchlaufzeit verschlankt und bessere Auswertungsmöglichkeiten bietet. Zusätzlich möchten sie ihren Mitarbeitenden Verantwortung und Kompetenzen übergeben, damit diese, die zur Verfügung stehenden Ressourcen, möglichst effizient und mit grösstmöglichem Output einsetzen.

### Schlussfolgerungen

Alle Erkenntnisse aus der Analyse sind in einer SWOT-Matrix aufgelistet worden, und es wurde nach möglichen, für das Unternehmen gewinnbringenden Wechselwirkungen gesucht. Die SWOT-Analyse hatte dabei das Ziel, durch wirksame Stossrichtungen die Stärken und Chancen zu maximieren und wo möglich, die Schwächen und Gefahren zu minimieren. Es ergaben sich eine Vielzahl von Verbesserungsmöglichkeiten, die dem Gesundheitsunternehmen XY bezüglich der Umsetzung offenstehen.

Vier Statements fassen die Erkenntnisse der Bachelor Thesis zusammen. Erstens gilt es das Budget mit der Strategie zu verknüpfen, nur so kann gewährleistet werden, dass die Ressourcen die gesetzten Ziele optimal unterstützen. Weiter gilt es den Prozess auf das

Wesentliche zu reduzieren. Zusätzliche Planungsschlaufen sollten vermieden werden. Die Prozesseffizienz schafft neue Kapazität, damit die personellen Ressourcen für andere Probleme und Herausforderungen eingesetzt werden können. Der letzte Bereich deckt die Mitarbeiterorientierung ab. Es sollte im Unternehmen eine Vertrauensbasis aufgebaut werden, welche eine offene und ehrliche Kommunikation über anstehende Schwierigkeiten, Wünsche und Anliegen ermöglicht. Zudem ermöglicht die kostenstellenbasierte Budgetierung, die Verantwortung auf die Mitarbeitenden zu übertragen. Der positive Effekt ist, dass diese bestrebt sind, das Budget einzuhalten, sie neue Wege und Möglichkeiten suchen, um die zur Verfügung gestellten Ressourcen wirtschaftlich zu nutzen und dem Gesundheitsunternehmen XY einen grösseren Mehrwert zu generieren.

Die untenstehende Abbildung fasst komprimiert alle Ergebnisse der Marktforschung, die Erkenntnisse der Analyse und die Ableitung der unterschiedlichen Handlungsempfehlungen zusammen.

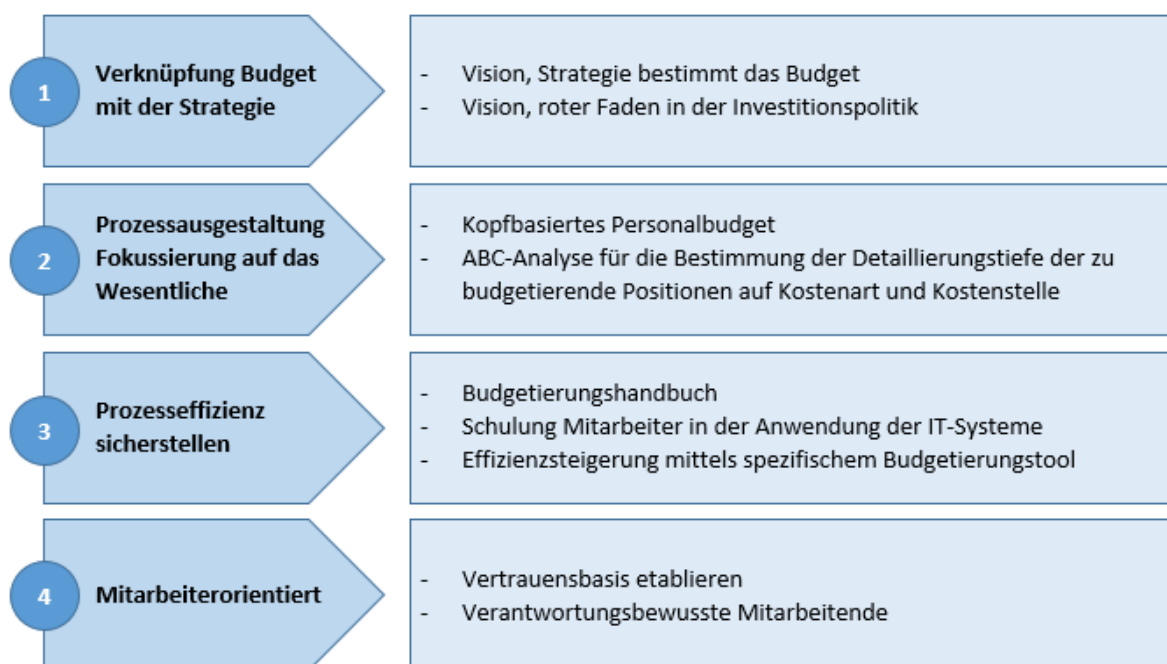


Abb.: Zusammenfassung Schlussergebnis und Handlungsempfehlungen.  
Quelle: eigene Darstellung.

### Wichtigste Literaturquellen:

Gleich, R., Hofmann, S. & Leyk, J. (2006). Planungs- und Budgetierungsinstrumente. Innovative Ansätze und Best-Practice für den Managementprozess. München: Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co. KG.

Pfäffli, S. (2011). *Budgetierung im öffentlichen Sektor*. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt Verlag

Rieg, R. (2008). Planung und Budgetierung. Was wirklich funktioniert. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Zapp, W. & Oswald, J. (2009). Controlling-Instrumente für Krankenhäuser. Stuttgart: W. Kohlhammer Druckerei GmbH.