

Krankenhaus-IT

JOURNAL

Fakten und Perspektiven der IT im Gesundheitswesen

Die KI-Journey: Prozesse, Arbeitsplätze und Qualität optimieren

Verursachergerechte Leistungsverrechnung der IT

Die bedarfsgerechte und wirtschaftliche Leistungserbringung der IT wird gerade in Zeiten der Digitalisierung der Krankenhäuser vielseitig diskutiert. In diesem Zusammenhang wird zudem immer wieder die Frage des Beitrags der IT zum Unternehmenserfolg erörtert. Dennoch hat man oftmals noch den Eindruck, dass eine Abgrenzung zwischen IT und Fachseite besteht, die von Klagen über inadäquate IT-Services und zu hohen IT-Kosten geprägt ist. Wie die Basis für eine kundenorientierte Leistungserbringung der IT für ein Krankenhaus geschaffen werden kann und somit der Wertbeitrag zwischen Fachbereich und IT verbessert wird, beschreiben Dr. Uwe Günther, Partner Curacon GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und Geschäftsführer Sanovis GmbH sowie Dr. Florian Loga, Manager Sanovis GmbH, in diesem Artikel.

Anforderungen und Status quo in der Krankenhaus-IT

Um den zukünftigen Herausforderungen der Digitalisierung in den Krankenhäusern gerecht zu werden, ist die IT gehalten, ihr Leistungsangebot professionell und vor allem wirtschaftlich zu steuern. Die Forderung nach transparenten Leistungen und Kosten in der IT wird immer lauter.

Typischerweise stellt sich entgegen den oben genannten Forderungen die Situation der IT in einem durchschnittlichen Krankenhaus häufig noch nicht als zufrieden stellend dar.

Beobachtungen aus der Praxis zeigen, dass häufig technikgetriebene Ansätze die Arbeitsweise der Krankenhaus-IT dominieren. Die IT ist zudem oft gezwungen mit Generalisten ohne tiefe Spezialisierung „auf Zuruf“ zu reagieren – nach dem Motto „Jeder macht alles“. Organisatorische Aspekte werden vernachlässigt, zum einen aufgrund einer Überlastung und Überforderung des IT-Fachpersonals, zum anderen schlicht aus Unkenntnis.

Es existiert in weiten Teilen ein breites Spektrum an nicht-standardisierten und vielfach unklar definierten IT-Services, die in unterschiedlicher Qualität und mit stark variierenden Reaktionszeiten erbracht werden. Die IT-Leistungen werden meist nicht auf Basis von klaren Leistungsvereinbarungen zwischen IT und Fachbereich – so genannten Service Level Agreements (SLAs) – bereitgestellt. Komplexe und unabgestimmte Prozesse, insbesondere bei der Einführung und dem Betrieb von anwenderkritischen IT-Systemen (wie z. B. das KIS), sind häufig noch die Tagesordnung.

Bedingt durch die mangelnde Strukturierung und Standardisierung, ist eine zuverlässige und effiziente Bereitstellung von IT-Services und deren Möglichkeit zur Kontrolle und Steuerung schwierig. Dies führt zu einer geringen Kostentransparenz bezüglich der erbrachten Leistungen, sowohl auf Seiten der IT

als auch für die Fachbereiche, was oftmals einen „wuchernden“ Kostenanstieg hervorruft. Insbesondere durch die Fachbereiche wird auch die mangelnde Verursachergerechtigkeit der ihnen entstehenden IT-Kosten bemängelt.

All dies führt nicht nur zu großer Unzufriedenheit bei den IT-Abteilungen selbst, sondern vor allem bei den Anwendern. Die IT hat eine schwierige Vermittlerrolle zwischen den an sie gestellten Anforderungen und ihren tatsächlichen Möglichkeiten.

Aufbau von anwenderorientierten IT-Leistungskatalogen

Ein erster wesentlicher Schritt in Richtung einer effizienten und effektiven IT ist der Aufbau eines IT-Leistungskataloges. Ziel ist es, die IT-Leistungen transparent, bewertbar und steuerbar zu machen und damit eine Leistungsverrechnung zu ermöglichen.

Dies erfordert jedoch häufig eine grundlegend andere Einstellung und Sichtweise der Krankenhaus-IT, die sich als Dienstleister am „Kunden“ verstehen muss. Die Sicht der Kunden (Fachbereiche und Anwender) auf die IT-Leistungen unterscheidet sich von der internen Sicht der IT-Abteilung. Zum Beispiel denken Fachbereiche in der Regel nicht in Kategorien von technischen IT-Leistungen wie die Installation und Administration von Serversystemen und Netzwerken, sondern viel mehr in für sie greif- und verstehbaren Begriffen wie die Bereitstellung eines neuen Stations-Arbeitsplatzes oder eines Internetzuganges.

Demzufolge ist die Zielsetzung für den Aufbau eines IT-Leistungskataloges zweigeteilt. Auf der einen Seite stehen die klare Strukturierung und konkrete Definition von „internen“

IT-Leistungen, die für einen reibungslosen Betrieb der IT erforderlich sind. Auf der anderen Seite stehen die daraus abge-

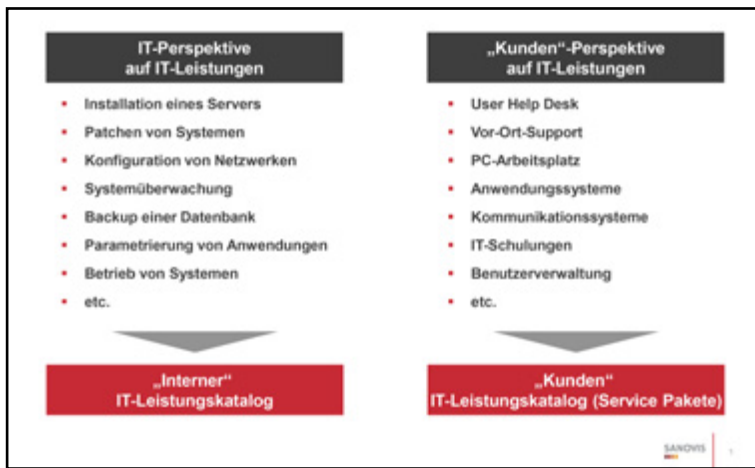


Abb. 1: Leistungskataloge für „interne“ IT-Leistungen und „Kunden“ IT-Leistungen

leiteten „Kunden“ IT-Leistungen, die von den Fachbereichen gefordert und wahrgenommen werden (vgl. Abb. 1).

Mit speziellem Blick auf die Kunden der IT – die Anwender der verschiedenen Abteilungen und Fachbereiche – gilt es die erforderlichen „internen“ IT-Leistungen mit den geforderten „Kunden“ IT-Leistungen in Einklang zu bringen. Hierzu müssen zuerst die Serviceanforderungen und Zielsetzungen der Anwender identifiziert werden, um im Anschluss entsprechende „Kunden“ IT-Leistungen, so genannte „Service Pakete“ (oder auch „IT-Produkte“), daraus ableiten zu können. Die „internen“ IT-Leistungen aus dem IT-Leistungskatalog, die zur Erbringung der Service Pakete erforderlich sind, sind dann entsprechend gebündelt diesen Service Paketen zuzuordnen. Somit ergeben sich die für die Kunden sichtbaren, greifbaren und verstehbaren Serviceleistungen. Typische Service Pakete bzw. „Kunden“ IT-Leistungen sind z. B.:

- **User Help Desk** (z. B. telefonische Hotline),
- **Vor-Ort-Support** (z. B. Monitor tauschen, Druckerpatrone wechseln),
- **PC-Arbeitsplatz** (z. B. Arzt-Arbeitsplatz),
- **Anwendungen** (z. B. KIS, Office-Systeme),
- **Kommunikation** (z. B. E-Mail, Internet),
- **IT-Schulungen** (z. B. KIS, Office-Systeme),
- **Benutzerverwaltung** (z. B. anlegen, ändern und löschen eines Accounts).

Verursachergerechte Verrechnung von IT-Leistungen

Den zweiten wichtigen Baustein bildet die Verrechnung der oben genannten Service Pakete an die Abnehmer der IT, d. h. die Kunden.

Grundsätzlich existieren zwei Methoden für eine IT-Leistungsverrechnung. Die Kostenverrechnung durch Umlageverfahren ist dabei wohl noch die meistverbreitete Form, bei der die gesamten Kosten der IT über einen gewählten Umlageschlüssel, z. B. Anzahl der Anwender oder Arbeitsplätze, auf die Organisation verteilt werden. Diese einfache, aber undifferenzierte Methode birgt allerdings auch den Nachteil in sich, dass Kostenbelastung unabhängig von der tatsächlichen Nutzung der IT erfolgt. Dies wiederum verhindert die steuernde Einflussnahme auf das Anwenderverhalten und ruft möglicherweise eine verstärkte Inanspruchnahme hervor (Moral Hazard in der IT). Geeigneter im Sinne einer wirtschaftlich geführten IT ist die IT-Leistungsverrechnung über klar definierte Verrechnungspreise. Dabei werden die Service Pakete mit Preisen (kalkulierte Kosten oder Marktpreis) bewertet und an die Anwender gemäß der tatsächlichen Inanspruchnahme – also verursachergerecht – verrechnet (vgl. Abb. 2). Der Anwender hat ein positives Interesse, sein IT-Nutzerverhalten bewusst und kostensensitiv zu gestalten. Damit die Wirtschaftlichkeitseffekte auch wirklich realisiert werden können, erfordert diese Methode eine dynamische Ressourcensteuerung beim Erbringer der IT-Leistungen, der IT selbst. Wesentliche Kriterien für die

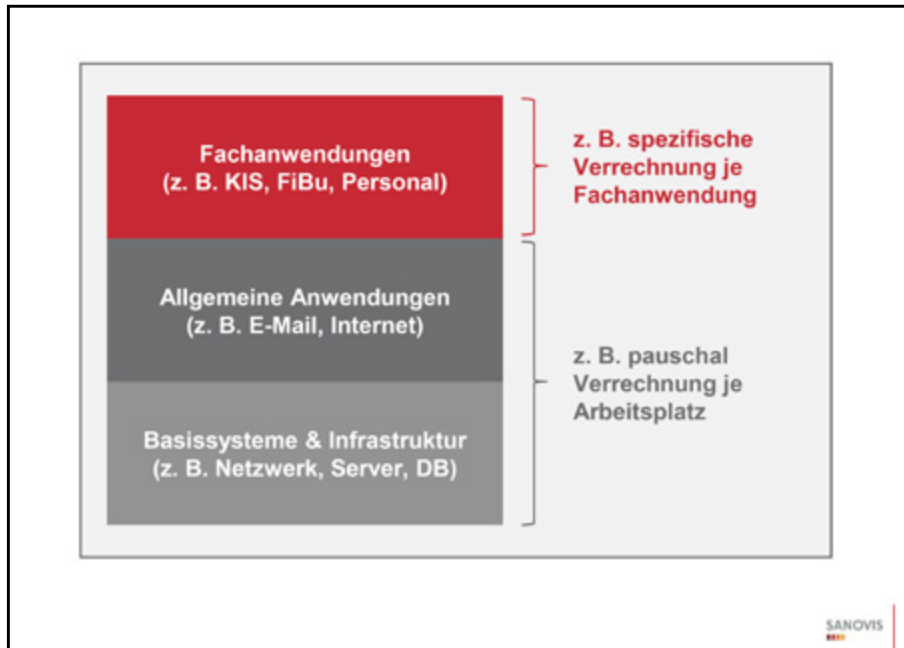
IT-Leistungsverrechnung über Verrechnungspreise sind:

- Klare Leistungsvereinbarungen, z. B. über Service Level Agreements (SLAs), die der Anwender versteht,
- Marktvergleichbare Servicekataloge und Preise,
- Transparente und gerechte Verrechnungsmethode,
- Verrechnung aller Kosten (direkte und indirekte IT-Kosten),
- Nur erbrachte Leistungen werden abgerechnet,
- Kostenbelastung proportional zur Inanspruchnahme (keine Subventionierung),
- Standardisierte Messverfahren und Reports,
- Integration der Verrechnungsmethode in das bestehende Rechnungswesen.

Die Umsetzung der IT-Leistungsverrechnung erfolgt auf Basis einer internen Vorkalkulation am Jahresanfang mit angenommenen Mengen und Stückpreisen. Diese Kosten werden periodisch (z. B. monatlich oder quartalsweise) als Abschlagszahlungen verrechnet. Am Jahresende erfolgen dann eine Nachkalkulation und Endabrechnung mit tatsächlich in Anspruch genommenen Mengen und Preisen.

Fazit und Ausblick

Die Digitalisierung und Automatisierung in den Krankenhäusern schreiten unaufhaltsam voran. Damit einher geht ein drastischer Anstieg der IT-Kosten. Somit kommt der zielgerichteten und wirtschaftlichen Leistungserbringung durch die IT eine zentrale Rolle bei der allseitig geforderten Wertsteigerung zu. Dies ist heutzutage nur durch die klare Definition von IT-Leistungen (Service Paketen) sowie deren Bepreisung möglich. Auf dieser Basis lässt sich eine Leistungsverrechnung für die IT etablieren, welche die Anwender bzw. Kunden der IT in die Lage versetzt anhand ihrer tatsächlichen Inanspruchnahme die IT-Kosten zu steuern. Letztendlich erzeugt man damit eine höhere Transparenz und Akzeptanz im Krankenhaus und schafft Entscheidungsraum.



Dr. Florian Loga, Manager Curacon GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und Sanovis GmbH



Dr. Uwe Günther, Partner Curacon GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und Geschäftsführer Sanovis GmbH

Abb. 2: Transparente und verursachergerechte IT-Leistungsverrechnung