

Das Modell hat sich bewährt

Studie zu Servicegesellschaften in Krankenhäusern

Die wirtschaftliche Situation zwingt Krankenhäuser, Kosten massiv einzusparen, sowohl in den Bereichen innerhalb als auch außerhalb des Kerngeschäfts, beispielsweise im Facility Management. Das In- bzw. Outsourcing von Dienstleistungen in eine Servicegesellschaft bietet dafür ein Instrument, das sich in der Privatwirtschaft schon seit längerer Zeit etabliert hat.

Ziel einer Studie von Pietsch Consult war es, die bestehenden Erfahrungen zu Servicegesellschaften strukturiert zu sammeln, auszuwerten und die Erfolgsfaktoren herauszuarbeiten. Des Weiteren sollte analysiert werden, welchen Stellenwert eine Servicegesellschaft im Gesamtkomplex Krankenhaus einnimmt.

In der Praxis bewährt

Ein wesentliches Ergebnis der vorliegenden Studie ist, dass sich das Modell Servicegesellschaft im Krankenhaus in der Praxis bewährt hat. Als Tochterunternehmen des Krankenhauses erfüllt sie das vorrangige Ziel, Einsparungen für die Mutter zu erwirtschaften, um diese wirtschaftlich zu entlasten. Außerdem sind auf den Gebieten Qualität, Service, Flexibilität und Leistungstransparenz Verbesserungen erreicht worden. Die in der Studie ermittelten Kosteneinsparungen bewegen sich in einem Rahmen von 14% (Servicegesellschaften mit Partner) bis 26%

(100%-Servicegesellschaften). Dieser Umstand deutet daraufhin, dass die 100%-Gesellschaft in den oftmals für eine Partnerschaft genannten Punkten Sachkompetenz und Produktivität mehr als mithalten kann.

Zudem besitzt sie den Vorteil, dass der Gewinn nicht geteilt bzw. keine Managementgebühr gezahlt werden muss. Als Ausschlag gebender Erfolgsfaktor für die Produktivität hat sich die intensive Auseinandersetzung mit den Kosten der Servicegesellschaft erwiesen. Die regelmäßige Beurteilung schafft einen künstlichen Wettbewerb, in dem die Servicegesellschaft, im Gegensatz zu reinen Umsatzsteuersparmodellen, auch tatsächlich gefordert wird.

Es ist dabei sinnvoll, das dafür zuständige Controlling in der Mutter anzusiedeln. Eine natürliche Wettbewerbskomponente tritt für den Fall hinzu, dass die Servicegesellschaft Umsatz mit Dritten erwirtschaften will. Die Mehrheit der Teilnehmer äußerte dieses Ziel. Die Höhe des ange-

peilten externen Umsatzes wurde mit 20 bis 50% des Gesamtumsatzes der Servicegesellschaft beziffert.

Vorteile nutzen

Für die Gründung einer Servicegesellschaft hat es sich als vorteilhaft erwiesen, extern vergebene Dienstleistungen als erstes einzubringen. Durch dieses Vorgehen wird der Umsatzsteuervorteil, der durch die



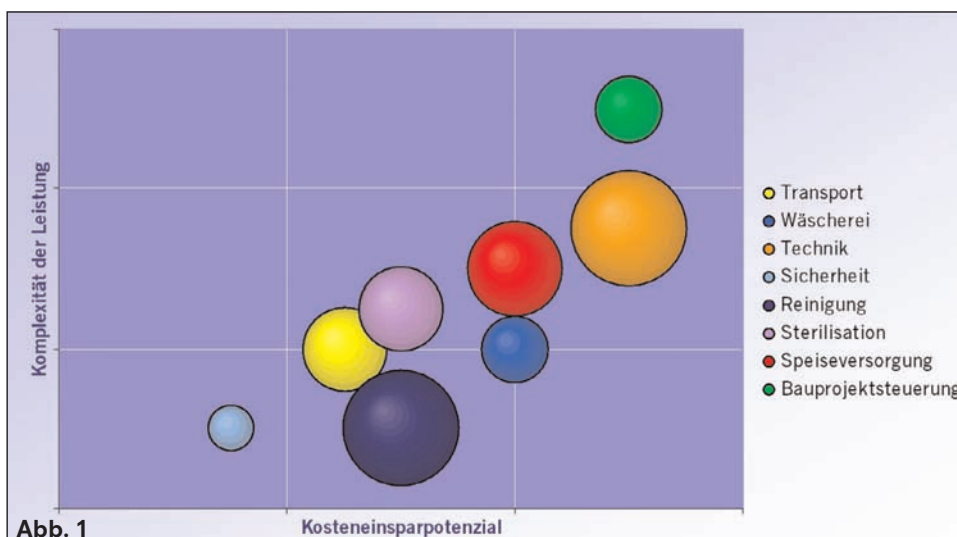
Hendrik Müller

steuerliche Organschaft von Krankenhaus und Tochtergesellschaft gegeben ist, sofort und in erheblicher Größenordnung realisiert.

Servicegesellschaften in Krankenhäusern

Die erfolgreiche Bilanz der Servicegesellschaften unterstützt die bei einem Großteil der Teilnehmer zu findenden wachstumsorientierten Strategien, nach denen weitere Leistungen bis hin zu ganzen Leistungsbereichen in Servicegesellschaften transferiert werden sollen. Vor allem der Bereich der technischen Dienstleistungen und die Bauprojektsteuerung sind für die Integration in eine Servicegesellschaft aufgrund ihrer hohen Einsparpotenziale interessant. Mit Blick auf die Umsatzsteuererhöhung auf 19% ab dem 1. Januar 2007 ist eine weitere Minimierung der extern vergebenen Dienstleistungen zu erwarten. In diesem Zusammenhang muss im Rahmen einer Gesamtstrategie auch überlegt werden, wie aus prozessorientierter Sicht ein Kostenoptimum für einen ganzen Dienstleistungsbereich erreicht werden kann.

Eine sich abschließend stellende Frage ist, welche Attraktivität das Modell der Servicegesellschaft mit Minderheitspartner zukünftig besitzt. Im EuGH-Urteil vom 11. Ja-



nur 2005 wurde festgestellt, dass jede Beteiligung von privatem Kapital an einer Servicegesellschaft ein Inhouse-Geschäft mit einem öffentlichen Auftraggeber und damit die Vergabefreiheit der Leistungen ausschließt. D. h. das Krankenhaus kann Leistungen, die über den Schwellenwerten des Vergaberechts liegen, nicht einfach an seine partnerschaftlich geführte Servicegesellschaft vergeben. Es muss vielmehr die Leistungen öffentlich ausschreiben; die Servicegesellschaft ist dann gezwungen, sich an der Ausschreibung zu beteiligen.

Neben dem möglichen finanziellen Risiko, das durch den Verlust von Leistungen an andere Dienstleister besteht, stellt dieser Umstand auch ein Wachstumshindernis dar, da die langfristige Entwicklung des Unternehmens kaum noch kalkulierbar ist. Im zusammenfassenden Vergleich zwischen partnerschaftlich geführten und 100%-Servicegesellschaft hinsichtlich ihres langfristigen Entwicklungspotenzials ist daher als Ergebnis festzuhalten, dass die ei-

genständige Servicegesellschaft die größeren Erfolgchancen verspricht.

Hendrik Müller
Gr. Burgstraße 55-57
23552 Lübeck
www.pietschconsult.de

Die Studie

Die Studie wurde im Zeitraum Juli bis September 2006 durchgeführt. Befragt wurden zehn ausgewählte Krankenhäuser mit einem breiten Spektrum unterschiedlicher Servicegesellschaften, davon vier Unikliniken. Die Befragung fand mit Hilfe von Interviews und einem unterstützenden Fragebogen statt. Ziel war es, die strategischen Vorteile unterschiedlicher Organisationsmodelle zu analysieren, Erfolgsfaktoren für Servicegesellschaften zu definieren und zu bewerten und Best Practice Ansätze aufzuzeigen.

Restposten Fachbücher

Infos unter www.ku-online.de



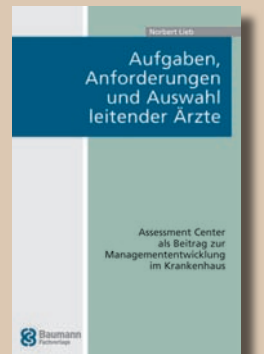
DIN A 5, kartoniert, 184 S.
ISBN 3-922091-88-1
Sonderpreis: 4,95 €



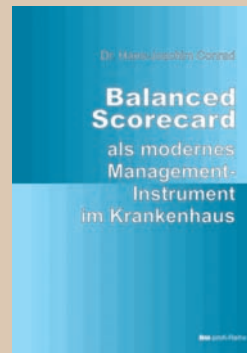
DIN A 5, kartoniert, 272 S.
ISBN 3-922091-79-2
Sonderpreis: 4,95 €



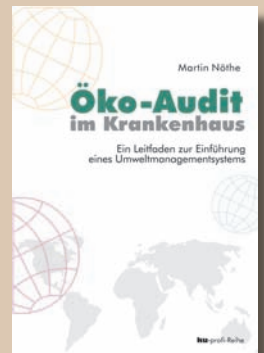
DIN A 5, kartoniert, 160 S.
ISBN 3-922091-70-9
Sonderpreis: 4,95 €



DIN A 5, kartoniert, 304 S.
ISBN 3-922091-85-7
Sonderpreis: 4,95 €



DIN A 5, kartoniert, 196 S.
ISBN 3-922091-68-7
Sonderpreis: 4,95 €



DIN A 5, kartoniert, 122 S.
ISBN 3-922091-73-3
Sonderpreis: 4,95 €

Fax-Antwort an 092 21-94 93 77

Ich bestelle:

- Ex. Klinische Pfade in der Praxis
- Ex. Klinische Pfade steuern
- Ex. BestPractice Küchenmanagement
- Ex. Aufgaben, Anforderungen und Auswahl leitender Ärzte
- Ex. Balanced Scorecard als modernes Management-Instrument
- Ex. Öko-Audit im Krankenhaus

Adresse:

Datum / Unterschrift

insourcing 12/06

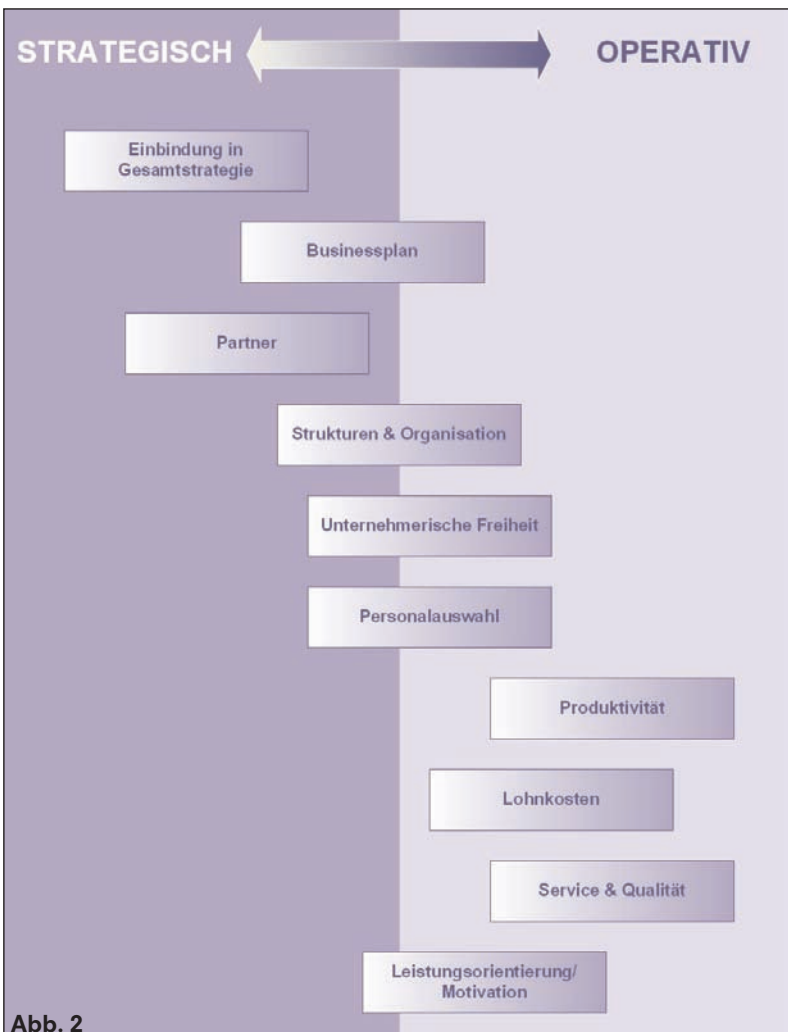


Abb. 2