



### Liebe Leserin, lieber Leser

Die Weiterentwicklung von medizinischen Organisationseinheiten ist ein wichtiger Stellhebel zum wirtschaftlichen Erfolg. Anhand eines praxiserprobten methodischen Vorgehens unterstützen wir Sie gerne in der Durchführung entsprechender Analysen zur Identifikation von Entwicklungspotenzialen sowie deren Umsetzung.

Für Spitäler wird die Frage nach einem wirksamen System zur Verhinderung von Gesetzes- und Governanceverstößen immer wichtiger. Dies zur Vermeidung von Haftungsrisiken des Leistungserbringers und der verantwortlichen Mitarbeitenden sowie zum Schutz vor Vertrauens- und Reputationsverlust. Gerne unterstützen wir Sie in der Erarbeitung eines Compliance Management Systems.

Um Produktivitätssteigerungen und Prozessoptimierungen realisieren zu können, sind Aussagen zu Art und Umfang der geleisteten Tätigkeiten der Mitarbeitenden unerlässlich. Gerne unterstützen wir Sie in der Durchführung von Tätigkeitsanalysen und der Definition und Umsetzung von entsprechenden Massnahmen zur Zielerreichung.

Wir wünschen Ihnen viel Freude und Inspiration bei der Lektüre unseres März Newsletters.

**Michael Herzog**  
Sektorleiter Healthcare

**Dr. Walter Gratzer**  
Beratung Healthcare

### Weiterentwicklung von medizinischen Organisationseinheiten

#### Kliniken über drei Stufen entwickeln

Der Begriff "Unternehmensentwicklung" ist für die Spitalwelt eine Selbstverständlichkeit geworden. Doch wie entwickelt man Kliniken konkret?

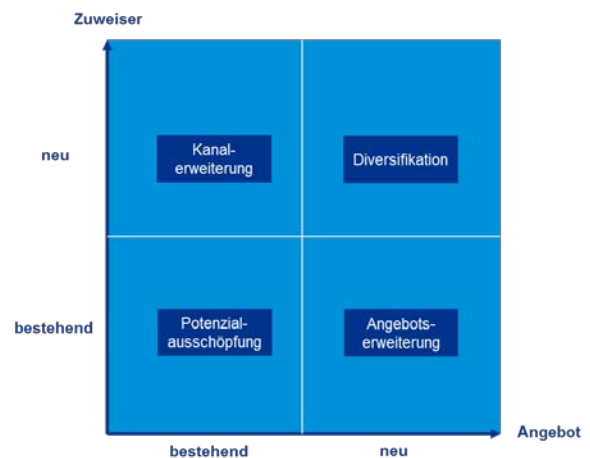
KPMG hat ein 3-stufiges Vorgehen definiert, um mit Chefärztinnen und Chefärzten einen strukturierten Dialog über die unternehmerische Perspektive der Kliniken zu führen.

#### Schritt 1 – Markt- & Potenzialabschätzung

Insbesondere im stationären Bereich können wir gestützt auf Gesundheits- und Marktdaten Potenzialabschätzungen je Leistungserbringer vornehmen. Marktanteile können auf Ebene von Spitalplanungsleistungsgruppen (SPLG) oder DRGs ausgewiesen werden. Unter Berücksichtigung aktueller Markttrends lassen sich damit Rückschlüsse auf zukünftige Marktpotenziale ziehen.

#### Schritt 2 – Produkt-Markt-Matrix

Mit Hilfe der Produkt-Markt-Matrix – auch bekannt unter Ansoff Matrix – werden strukturiert Ideen zur Entwicklung der Kliniken hergeleitet.



Es ergeben sich vier Stossrichtungen:

1. Potenzialausschöpfung: das Potenzial bestehender Zuweiser wird mit dem bestehenden Angebot ausgeschöpft (z.B. durch Professionalisierung des Zuweisermanagements)
2. Kanalerweiterung: das medizinische Angebot wird beibehalten, die Anzahl Zuweiser werden durch gezielte Massnahmen erhöht
3. Angebotserweiterung: das medizinische Leistungsangebot wird ausgebaut (z.B. innovative Behandlungskonzepte) und bei den bestehenden Zuweisern bekannt gemacht
4. Diversifikation: mit neuen Angeboten in neue Märkte (neue Zuweiser) vordringen

### Schritt 3 – Umsetzungsmassnahmen lancieren

Zur Umsetzung der Ideen werden Massnahmen definiert und in einem Massnahmenblatt zusammengefasst. Unsere Erfahrung zeigt, dass erst damit die notwendige Verbindlichkeit zur Umsetzung der Massnahmen erzeugt wird.

Gerne unterstützen wir Sie bei den vorbereitenden Analysen und dem Dialog mit Ihren Chefärztinnen und Chefärzten zur Weiterentwicklung Ihrer medizinischen Organisationseinheiten.

Ihre Ansprechpartner:

**Dr. Walter Gratzer**

T: +41 58 249 62 89

E: wgratzer@kpmg.com

**Gabriela Kern**

T: + 41 58 249 34 89

E: gkern@kpmg.com

### Compliance in Spitälern

Die Wettbewerbsintensität und die Ansprüche der Öffentlichkeit an eine qualitativ hochwertige medizinische Behandlung steigen stetig und die Regeldichte nimmt laufend zu. Bei Verstössen gegen diese zunehmenden regulatorischen Anforderungen drohen ernsthafte Konsequenzen, wie Strafen und Bussen, Schadenersatzforderungen, verwaltungsrechtliche Massnahmen sowie ein allfälliger Reputationsschaden. Um solche Haftungsrisiken zu vermeiden, ist die Implementierung eines unternehmensspezifischen, systematischen und wirksamen Compliance Management Systems (CMS) erforderlich, das auch tatsächlich gelebt wird. In vielen Spitälern bestehen bereits Einzelaspekte eines CMS. Häufig fehlt es jedoch an einem systematischen Ansatz, der die einzelnen Elemente unter dem Begriff CMS zusammenfasst.

Für ein pragmatisches und effizientes Vorgehen, das dennoch die formalen Anforderungen an ein CMS erfüllt, empfehlen wir, auf den bereits vorhandenen aktiven Compliance-Einzelmassnahmen im Unternehmen aufzubauen:

- Nutzen Sie mögliche Synergien im Unternehmen, wie z.B. das Zusammenspiel zwischen dem Internen Kontrollsystem (IKS), dem Risiko- und Compliance

Management zur Identifikation, Analyse und Adressierung von Compliance-Risiken.

- Beginnen Sie mit einer Bestandesaufnahme der bestehenden Massnahmen mit Compliance-Bezug (z.B. Analyse der geltenden Vorschriften, des internen Regelwerks, der bestehenden Informations- und Kommunikationsmassnahmen, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten, Reporting-Strukturen, Kontrollen).
- Überwinden Sie Abteilungsgrenzen und verzahnen Sie Prozesse im Unternehmensablauf sinnvoll miteinander.
- Nach einer Bestandesaufnahme leiten Sie die nächsten Handlungsschritte ab und erstellen einen Zeit- und Massnahmenplan unter Berücksichtigung strategischer Prioritäten.

Dieses Vorgehen hat den Vorteil, dass die Mitarbeitenden mit bestehenden Massnahmen, Vorgehensweisen und Verantwortlichkeiten vertraut sind. Damit schaffen Sie Akzeptanz und fördern die nachhaltige Umsetzung und Einhaltung durch die Mitarbeitenden. Unabdingbar sind dabei die lückenlose und professionelle Dokumentation, die fortlaufende Durchsetzung und damit das Aufrechterhalten der Wirksamkeit sowie ständige Verbesserung der Compliance-Massnahmen im Unternehmen. Und letztendlich darf es am wichtigsten Element eines jeden CMS nicht fehlen: Eine robuste Compliance-Kultur – der "Tone at the top"!

Gerne begleiten wir Sie in allen Phasen der Entwicklung eines CMS, von der Konzeption, Implementierung und Optimierung der Organisation und Prozesse bis hin zu einer ganzheitlichen Prüfung des CMS nach "good/best practice".

Ihre Ansprechpartner:

**Martina Nikles**

T: +41 58 249 68 46

E: mnikles@kpmg.com

**Dr. Silvio Hauser**

T: 41 58 249 29 79

E: silviohauser@kpmg.com

### Tätigkeitsanalysen als unverzichtbares Mittel bei Produktivitätssteigerungsprojekten

Welche Tätigkeiten führen Ihre Mitarbeitenden wie oft aus? Wie viel Zeit wird für die Aufgaben aufgewendet? Wie hoch ist der Zeitverlust durch unproduktive Arbeiten? Diese Fragestellungen stellen wir an den Anfang von Produktivitätssteigerungs- und Prozessoptimierungsprojekten. Sie schaffen Transparenz und eine Grundlage, um über den Zeiteinsatz der Mitarbeitenden nachzudenken. Nur in wenigen Spitälern werden solche Informationen regulär erhoben oder das notwendige Wissen innerhalb der Organisation dokumentiert. Tendenziell ersetzen Spekulationen das Unwissen.

KPMG setzt effektive Tools und Methoden ein. Mit Hilfe von Aufgaben-/Kapazitätsanalysen werden die wichtigsten Tätigkeiten erhoben und die Mitarbeitenden aufgefordert, die jeweils aufgewendete Arbeitszeit zu erfassen. Diese Erhebung erfolgt über ein effizientes Online-Tool. Es

resultiert ein transparentes Gesamtbild über den Einsatz von Personalressourcen, welches wiederum wertvolle Rückschlüsse erlaubt:

- Nicht-wertschöpfende Tätigkeiten: wie viele Personalressourcen werden durch nicht-wertschöpfende Tätigkeiten (z.B. Wartezeiten) absorbiert?
- Skill-Grade-Mix: führen die Mitarbeitenden ihrem Kompetenz- und Qualifikationsprofil angemessene Aufgaben aus?
- Häufigkeit der Durchführung: wie häufig werden verschiedene Aufgaben ausgeführt?

KPMG setzt diese erprobte Methodik breit und funktionsunabhängig ein. Aktuelle Projekte beinhalten Prozessoptimierung in Pflege-, Finanz- oder Stabsfunktionen sowie von Leitungsgremien. Es zeigt sich, dass die Akzeptanz der Arbeitsresultate insbesondere bei den Mitarbeitenden sehr hoch ist und zu einer aktiven Teilnahme motiviert.

Unsere Erfahrung zeigt, dass Tätigkeitsanalysen eine intuitiv verständliche Grundlage zur kritischen Evaluation der internen Organisation und Prozesse darstellen.

Ihre Ansprechpartner:

**Gabriela Kern**

T: +41 58 249 34 89

E: gkern@kpmg.com

**Florian Schmid**

T: +41 58 249 29 94

E: florianschmid@kpmg.com

---

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received, or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

© 2018 KPMG AG is a subsidiary of KPMG Holding AG, which is a member of the KPMG network of independent firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss legal entity. All rights reserved.