

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 4. Auflage .....	5
Abkürzungsverzeichnis .....	15
Einleitender Überblick .....	19
<b>Kapitel 1: Das Krankenhaus als betriebs- wirtschaftliches System .....</b>	<b>33</b>
<b>Das Krankenhaus im System der Gesundheitsversorgung .....</b>	<b>35</b>
<i>Klaus-Dirk Henke und Dirk Göpffarth</i>	
1 Das System der Gesundheitsversorgung .....	35
2 Das Krankenhaus und seine Funktionen .....	37
2.1 Das Krankenhauswesen in Deutschland .....	37
2.2 Trägerstruktur der Krankenhäuser .....	39
3 Integrationsmöglichkeiten der Versorgungsbereiche .....	40
3.1 Schnittstellen zu anderen Sektoren des Gesundheitswesens .....	40
3.2 Formen der Integration .....	41
3.3 Integrierte Versorgung im deutschen Gesundheitssystem .....	43
4 Die Leistungen des Krankenhauses und ihre Bereitstellung .....	43
4.1 Medizinische und pflegerische Leistungen .....	43
4.2 Kapazitätsvorhaltung als Versorgungssicherheit .....	45
5 Finanzierung und Steuerung .....	46
5.1 Wiedereinstieg in die monistische Krankenhausfinanzierung? .....	46
5.2 Steuerungswirkung des Vergütungssystems .....	48
5.3 Sicherstellung der notwendigen Infrastruktur .....	49
Literatur .....	52
<b>Krankenhäuser als Dienstleistungsunternehmen .....</b>	<b>53</b>
<i>Dorothea Greiling</i>	
1 Geändertes Fremd- und Selbstverständnis der Krankenhäuser .....	53
2 Dienstleistungsbezogene Charakterisierung der Krankenhaus- leistungen .....	56
3 Krankenhäuser als Dienstleistungsanbieter .....	60
4 Anforderungen an das Krankenhaus-Controlling .....	64
Literatur .....	66

<b>Kapitel 2: Operatives Krankenhaus-Controlling</b> .....	67
<b>Operatives Controlling im Krankenhaus</b> .....	69
<i>Immo Lenz</i>	
1 Operatives Controlling als Managementkonzept auch für Krankenhäuser? .....	69
2 Aufbauorganisation .....	71
2.1 Organisation nach Verantwortungsbereichen .....	71
2.2 Profit-Center und Cost-Center .....	72
3 Steuerungs- und Regelungsprozesse .....	73
3.1 Managementphasenablauf und Regelkreis .....	73
3.2 Mehrstufig vermaschte Regelkreise .....	73
4 Planungs- und Kontrollsysteem .....	73
4.1 Struktur des Planungs- und Kontrollsysteems .....	73
4.2 Operatives Erfolgs-Controlling .....	76
4.3 Finanz- und Bilanzplanung und -kontrolle .....	90
5 Controlling-Informationssysteme .....	90
Literatur .....	93
<b>Kosten- und Leistungsrechnung im Krankenhaus</b> .....	95
<i>Erich Kehres</i>	
1 Aufgaben der Kosten- und Leistungsrechnung .....	95
2 Grundlagen der Kosten- und Leistungsrechnung im Krankenhaus .....	97
3 Kostenerfassung und Kostenverteilung .....	100
3.1 Kostenartenrechnung .....	101
3.2 Kostenstellenrechnung .....	106
3.3 Kostenträgerrechnung .....	118
4 Stand der Kosten- und Leistungsrechnung in Krankenhäusern .....	126
Literatur .....	127
<b>Finanz- und Investitionscontrolling im Krankenhaus</b> .....	129
<i>Joachim Mertes</i>	
1 Grundlagen der Krankenhausfinanzierung – Problemstellung .....	129
2 Finanzcontrolling .....	131
2.1 Definition .....	131
2.1 Wesentliche Bestandteile .....	132
2.3 Kapitalbindungsplan .....	136
3 Investitionscontrolling im Krankenhaus .....	139
3.1 Definition .....	139
4 Instrumente zum Controlling der Sachziele .....	140
4.1 Abgrenzung .....	140
4.2 Wettbewerbsanalyse .....	140

4.3 Produkt-Lebenszyklus-Analyse . . . . .	140
4.4 Szenario-Technik . . . . .	141
5 Statische Instrumente zum Controlling der Finanzziele . . . . .	142
5.1 Abgrenzung . . . . .	142
5.2 Kostenvergleichsrechnung . . . . .	143
5.3 Gewinnvergleichsrechnung . . . . .	143
5.4 Rentabilitätsrechnung . . . . .	144
5.5 Amortisationsrechnung . . . . .	144
6 Dynamische Instrumente zum Controlling der Finanzziele . . . . .	145
6.1 Abgrenzung . . . . .	145
6.2 Kapitalwertmethode . . . . .	145
6.3 Interne Zinsfußmethode . . . . .	146
6.4 Annuitätenmethode . . . . .	147
7 Ausblick . . . . .	147
Literatur . . . . .	148
<b>Medizincontrolling im Krankenhaus . . . . .</b>	<b>149</b>
<i>Jörg Noetzel und Steffen Gramminger</i>	
1 Einführung . . . . .	149
2 Aufgabenbereiche des Medizincontrollings und Organisationsstruktur . . . . .	149
3 Praxis des Medizincontrollings . . . . .	152
3.1 Operatives Medizincontrolling . . . . .	152
3.2 Strategisches Medizincontrolling . . . . .	161
4 Fazit und zukünftige Perspektiven . . . . .	162
Literatur . . . . .	163
<b>Risikomanagement im Krankenhaus . . . . .</b>	<b>165</b>
<i>Matthias Hennke, Simone Müller, Simone Palmer und Ulrich Palmer</i>	
1 Einleitung . . . . .	165
2 Gesetze, Richtlinien und Standards . . . . .	165
3 Risikomanagement als Bestandteil des Krankenhaus-Controllings . . . . .	167
4 Ganzheitliches Risikomanagement im Krankenhaus . . . . .	168
5 Der Risikomanagement-Prozess . . . . .	170
5.1 Risikoidentifikation . . . . .	171
5.2 Risiko- und Ursachenanalyse . . . . .	173
5.3 Risikobewertung . . . . .	174
5.4 Risikobewältigung . . . . .	174
5.5 Risikosteuerung und -berichterstattung . . . . .	174
6 Softwareunterstützung . . . . .	176
6.1 Software zur Unterstützung des Risikomanagementprozesses . . . . .	176

## Inhaltsverzeichnis

6.2 Software zur Unterstützung des CIRS-Prozesses .....	178
6.3 Software zur Unterstützung des Beschwerdemanagement-Prozesses .....	178
7 Beispiele aus der Krankenhauspraxis .....	180
8 Fazit und Ausblick .....	182
<b>Personalcontrolling im Krankenhaus .....</b>	<b>183</b>
<i>Joachim Hentze und Andreas Kammel</i>	
1 „Philosophie“ und grundlegende Merkmale des Personalcontrollings ..	183
2 Ebenen und Aktionsfelder .....	184
3 Personalplanungsunterstützung und Informationserfordernisse im Krankenhaus .....	185
4 Kennzahlen als Instrument des Personalcontrollings im Krankenhaus ..	187
5 Personalplanung und Personalbedarf .....	187
6 Informationen zum Personaleinsatz im Krankenhaus .....	193
7 Anmerkungen zur Personalkostenplanung und -kontrolle .....	195
8 Systematische Überprüfung des Personalmanagement-Systems .....	197
9 Kritische Würdigung .....	199
Literatur .....	200
<b>Erwartete Deckungsbeiträge von DRG und Integrierten Behandlungspfaden .....</b>	<b>201</b>
<i>Hans Czap</i>	
Einführung .....	201
1 Begründung und Zielsetzung dieses Beitrags .....	201
2 Notwendigkeit eines DRG-bezogenen Kennziffernsystems .....	202
3 Integrierte Behandlungspfade und ihre Kalkulation .....	204
4 Kostenbestimmung Integrierter Behandlungspfade .....	205
4.1 Bildung von Kostenträgern .....	205
4.2 Erwartete Pfadkosten .....	206
4.3 DRG-Kosten und Pfad-Erlöse .....	207
5 Reporting .....	211
Literatur .....	211

<b>Kapitel 3: Strategisches Krankenhauscontrolling . . . . .</b>	213
<b>Instrumente des strategischen Krankenhaus-Controllings . . . . .</b> 215	
<i>Martin Kruse und J.-Matthias Graf von der Schulenburg</i>	
1 Wettbewerb im Krankenhaussektor . . . . .	215
2 Konventionelle strategische Controlling-Instrumente im Krankenhaus . . . . .	217
2.1 Aufgabe des strategischen Controllings . . . . .	217
2.2 Instrumente der strategischen Basisinformation . . . . .	217
2.3 Instrumente zur strategischen Positionierung im Markt . . . . .	220
2.4 Die Portfolioanalyse als Instrument zur Beurteilung strategischer Teilbereiche . . . . .	222
3 Neuere Instrumente des strategischen Controllings . . . . .	226
3.1 Benchmarking . . . . .	226
3.2 Die Balanced Scorecard . . . . .	229
4 Zusammenfassung . . . . .	231
Literatur . . . . .	232
<b>Strategisches Controlling im Krankenhaus . . . . .</b> 233	
<i>Wolfgang Greiner und Jan-Marc Hodek</i>	
1 Notwendigkeit des Strategischen Controllings in Krankenhäusern . . . . .	233
2 Struktur des Controllings . . . . .	234
3 Umwelt- und Inweltanalyse . . . . .	236
4 Zielfindung, Leitbild und Quantitative Ziele . . . . .	238
5 Strategieformulierung im Krankenhaus . . . . .	239
5.1 Wettbewerbsstrategien . . . . .	239
5.2 Leistungs- und Markt-Strategien . . . . .	240
5.3 Portfoliotechnik . . . . .	241
6 Operationalisierung, Strategische Kontrolle und Frühwarnsysteme . . . . .	243
7 Ausgewählte strategische Optionen im Krankenhausbereich . . . . .	244
7.1 Steuerung des Leistungsgeschehens und Medizincontrolling . . . . .	244
7.2 Organisations- und Personalentwicklung . . . . .	245
7.3 Krankenhaus-Marketing und Kundenorientierung . . . . .	246
7.4 Qualitätssicherung und Benchmarking . . . . .	247
7.5 Kooperationsmodelle . . . . .	248
7.6 Entscheidungen über Leistungstiefe und Rechtsform . . . . .	248
8 Zusammenfassung und Ausblick . . . . .	250
Literatur . . . . .	251

<b>Die strategische Ausrichtung von Krankenhäusern im Wettbewerb: Aktuelle Strategien und methodisches Vorgehen</b> . . . . .	253
<i>Ludwig Kuntz und Desdemona Hücke</i>	
1 Rahmenbedingungen . . . . .	253
1.1 Der gesetzliche Ordnungsrahmen . . . . .	253
1.2 Interne Kontextfaktoren . . . . .	254
2 Voraussetzungen für ein strategisches Krankenhaus-Management . . . . .	255
2.1 Unternehmensziele . . . . .	255
2.2 Stärkung der Erfolgsfaktoren . . . . .	255
3 Strategien und methodisches Vorgehen . . . . .	257
3.1 Leistungsprogrammplanung . . . . .	257
3.2 Instrumente des strategischen Controllings . . . . .	258
3.3 Organisation und Führung . . . . .	259
3.4 Projektmanagement und Führungsstrukturen . . . . .	260
3.5 Prozessanalyse und Prozessoptimierung . . . . .	260
3.6 Informationsmanagement . . . . .	262
3.7 Qualitäts- und Risikomanagement . . . . .	264
4 Aktuelle Umsetzung . . . . .	265
5 Bewertung und Ausblick . . . . .	270
Literatur . . . . .	270
<b>Strategisches Krankenhausmanagement mit Mergers &amp; Acquisitions</b> . . . . .	275
<i>Antonio Vera</i>	
1 Einleitung . . . . .	275
2 Begriff und Formen von Mergers & Acquisitions . . . . .	276
3 Theoretische Erklärungsansätze für Mergers & Acquisitions . . . . .	277
4 Akquisition von Krankenhäusern . . . . .	279
4.1 Idealtypischer Ablauf einer Akquisition . . . . .	279
4.2 Strategische Analysephase . . . . .	280
4.3 Transaktionsphase . . . . .	289
4.4 Integrationsphase . . . . .	297
5 Organisation von Mergers & Acquisitions in Krankenhäusern . . . . .	298
6 Fazit . . . . .	300
Literatur . . . . .	301
<b>Kapitel 4: Qualitätssicherung und Führung im Krankenhaus</b> . . . . .	303
<b>Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement im Krankenhaus</b> . . . . .	305
<i>Barbara Pietsch, Matthias Perleth und Friedrich Wilhelm Schwartz</i>	
1 Einführung . . . . .	305

2	Gesetzliche Rahmenbedingungen . . . . .	307
2.1	Stationäre Versorgung . . . . .	308
2.2	Sonstige gesetzliche und berufsrechtliche Regelungen . . . . .	311
3	Nomenklatur . . . . .	312
3.1	Zum Begriff der Qualität . . . . .	312
3.2	Zum Begriff der Qualitätssicherung und des Qualitätsmanagements . . . . .	313
4	Qualität messen, bewerten und verbessern . . . . .	314
4.1	Dimensionen von Qualität . . . . .	314
4.2	Messen und Bewerten von Qualität . . . . .	315
4.3	Verbessern von Qualität auf der Basis des PDCA-Zyklus . . . . .	317
4.4	Weitere Instrumente der Qualitätsverbesserung und des Qualitätsmanagements . . . . .	318
4.5	Weitere Instrumente zur Problemerkennung und -analyse . . . . .	319
5	Qualitätskonzepte . . . . .	321
5.1	Die klassischen Qualitätskonzepte . . . . .	321
5.2	Die umfassende Qualitätsstrategie . . . . .	322
5.3	Stand der Qualitätskonzepte in Deutschland im Jahr 2008 . . . . .	323
5.4	Die Organisation Krankenhaus . . . . .	324
5.5	Organisationstheoretische Betrachtungen . . . . .	324
5.6	Prinzipien des Umfassenden Qualitätsmanagements . . . . .	327
5.7	Das Konzept des Umfassenden Qualitätsmanagements . . . . .	335
5.8	Das EFQM-Modell: Europäisches Modell für Umfassendes Qualitätsmanagement . . . . .	336
5.9	Bewertungskonzepte und Zertifizierung . . . . .	339
6	Evidenzbasierte Gesundheitsversorgung . . . . .	340
6.1	Evidenzbasierte Medizin (EbM) und kontinuierliche Fortbildung . . . . .	340
6.2	Leitlinien und klinische Behandlungspfade . . . . .	342
6.3	Health Technology Assessment . . . . .	343
7	Evaluation von Maßnahmen der Qualitätssicherung und des Qualitätsmanagements . . . . .	344
	Literatur . . . . .	346
	<b>Der Chefarzt als Controller . . . . .</b>	<b>351</b>
	<i>Otto Melchert</i>	
1	Controlling und Führung im Krankenhaus . . . . .	351
2	Chefarzt und Controlling . . . . .	352
3	Strategisches Controlling . . . . .	355
4	Operatives Controlling . . . . .	356
4.1	Prozesscontrolling . . . . .	356
4.2	Personal- und Sachmittelcontrolling . . . . .	358
4.3	Informationscontrolling . . . . .	360
4.4	DRG und Controlling . . . . .	361
5	Grundlagen für ein erfolgreiches Controlling durch den Chefarzt . . . . .	361
6	Zusammenfassung . . . . .	362

<b>Kapitel 5: Controllinginformationssysteme im Krankenhaus .....</b>	<b>363</b>
<b>Controlling im Krankenhaus mit SAP-Anwendungen .....</b>	<b>365</b>
<i>Bernd Schweizer und Carin Bollwinkel</i>	
1 Controlling im Krankenhaus .....	365
1.1 Kostenträgerrechnung .....	365
1.2 Deckungsbeitragsrechnung .....	365
1.3 Kennzahlensystem .....	366
2 Datenbeschaffung .....	366
2.1 Strategie der Datenhaltung .....	366
2.2 SAP Patient Management/i.s.h.med .....	367
2.3 Weitere SAP-Komponenten .....	367
2.4 Daten aus Subsysteme .....	367
2.5 Manuelle Datenergänzungen .....	367
3 Controlling mit ERP (Enterprise Resource Planning) .....	368
3.1 Kontierungselemente .....	368
3.2 Kontierungslogik .....	369
3.3 SAP Patient Management – Integration Controlling .....	370
4 Controlling mit SAP NetWeaver Business Warehouse (BW) .....	371
4.1 Warum BW? .....	372
4.2 BI Content .....	372
4.3 Integrierte Planung .....	373
4.4 Anwendungsszenarien .....	374
<b>Verzeichnis der Autoren und Autorinnen .....</b>	<b>377</b>
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>381</b>