

## Inhalt

Vorwort .....	1
1. Controlling als wichtiger Bestandteil des Managements in der Gesundheitswirtschaft .....	11
1.1 Kurzer Abriss zur Entwicklung des Controlling .....	11
1.2 Warum ein spezifisches Controlling für Unternehmen der Gesundheitswirtschaft?.....	13
1.3 Controllingfehler der Industrie dürfen in Unternehmen der Gesundheitswirtschaft nicht wiederholt werden .....	16
1.4 Vom originären zum professionellen Controller.....	20
1.5 Die Entscheidung zur Controllingstruktur im Krankenhaus hat das Management zu treffen .....	28
1.6 Krankenhauscontrolling funktioniert nur mit breiter Akzeptanz .....	30
1.6.1 Anforderungskriterien bei der Einführung von Kranken- hauscontrolling.....	30
1.6.2 Die Mediziner für Controlling gewinnen .....	32
1.7 Die Überwindung von Widerständen bei der Einführung von Controlling .....	35
2. Mit Controlling zu einem erfolgreichen Management .....	37
2.1 Zunehmender Kostendruck und Wettbewerb machen die Leistungsprozessoptimierung notwendig und damit ein leistungsfähiges Controlling im Krankenhaus dringend erforderlich .....	40
2.2 Ist Ethik, Monetik und Controlling in den Leistungs- bereichen des Krankenhauses vereinbar?.....	48

2.3	Enger Zusammenhang zwischen modernen Führungs- und Organisationsstrukturen und einem leistungsfähigen Controlling .....	59
2.4	Permanente Qualifizierung der bereits tätigen Krankenhauscontroller ist von großem Nutzen.....	64
3.	Das Controllingsystem im Krankenhaus als Subsystem zum Managementsystem entwickeln .....	67
3.1	Das strategische Controlling ist für das Krankenhaus zukunftsentscheidend .....	70
3.2	Das operative Controlling hat im Krankenhaus zurzeit den Vorrang .....	83
3.3	Wie lassen sich im Krankenhaus Einsparungspotentiale suchen und finden? .....	87
3.4	Ertragskraftsicherung durch bewusste Analyse der Lage in den Leistungsbereichen .....	94
3.5	Herausbildung eines Controlling-Bewusstseins im Krankenhaus .....	97
4.	Zur Stellung und zu den Aufgaben des Krankenhauscontrollers .....	102
4.1	Controlling in der Krankenhaus-Führungshierarchie hoch ansiedeln .....	102
4.2	Das Pflichtenheft für den Krankenhauscontroller .....	108
5.	Der Unterschied zwischen Leitbild und Berufsbild für Krankenhauscontroller .....	112
5.1	Leitbild für Krankenhauscontroller .....	112
5.2	Berufsbild für Krankenhauscontroller .....	115
5.2.1	Aufgaben des Krankenhauscontrollers .....	117
5.2.2	Anforderungen an die Krankenhauscontroller .....	120

6.	Controllinginstrumente zur wertorientierten Unternehmenssteuerung im Krankenhaus .....	125
6.1	Planungs- und Rechnungsverfahren .....	131
6.1.1	Die Kosten- Leistungs- und Erlösrechnung als Grundlage für eine patientenbezogene Kostenträgerrechnung .....	131
6.1.2	Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung .	132
6.1.3	Kostenrechnungssysteme .....	137
6.1.4	Die Deckungsbeitragsrechnung als Controllinginstrument	142
6.1.5	Die Kosten- Leistungs- und Erlösrechnung als Führungs-instrument im Krankenhaus .....	145
6.1.6	Die Kosten- Leistungs- und Erlösrechnung als wichtigstes Controllinginstrument .....	150
6.2	Analyseverfahren .....	156
6.2.1	Potentialanalyse .....	157
6.2.2	Stärken- und Schwächen-Analyse .....	158
6.2.3	Portfolio-Analyse .....	159
6.3	Nutzwertberechnungen und mathematische Optimierungs-verfahren .....	162
6.3.1	Nutzwertberechnung von Investitionen .....	162
6.3.2	Gewinnvergleichsmethode .....	166
6.3.3	Kostenvergleichsmethode .....	166
6.3.4	Statische Amortisationsrechnung .....	168
6.3.5	Rentabilitätsrechnung .....	170
6.3.6	Dynamische Verfahren der Investitionsrechnung im Überblick .....	170
6.4	Koordinationsverfahren .....	174
6.4.1	Budgetierung .....	174
6.4.2	Kennzahlensysteme .....	177
6.4.3	Netzplantechnik .....	179
6.4	Operativer und strategischer Controlling-Werkzeug-kasten .....	180

7.	Balanced Scorecard als modernes Führungs- und Controllinginstrument des Krankenhauses .....	183
7.1	Finanzperspektive .....	187
7.2	Patientenperspektive .....	189
7.3	Prozessperspektive .....	191
7.4	Mitarbeiterbezogene Innovations- und Lernperspektive – Mitarbeiterperspektive .....	192
8.	Qualitätsmanagement, Wettbewerbsstrategien und Risikovorsorge des Krankenhauscontrollings .....	194
8.1	Qualitätsmanagementmodelle in der Gesundheits- Wirtschaft .....	194
8.2	Qualitätsmanagement als wichtigste Wettbewerbs- strategie .....	198
8.3	Leistungsprogramm- und Innovationsstrategien .....	201
8.4	Der kontinuierliche Verbesserungsprozess erhöht die Chancen im Wettbewerb .....	204
8.5	Risiko-Management .....	208
9.	Entwicklung des Krankenhauses zum Gesundheits- zentrum .....	212
9.1	Innerbetriebliche Leistungsverrechnung und interne Verrechnungspreise .....	212
9.2	Center-Organisationen und Bildung von medizinischen Leistungszentren als Bestandteil des systemorientierten betriebswirtschaftlichen Managements und Controlling in der Gesundheitswirtschaft .....	216
9.3	Profit Center und Cost Center als neue controlling- gestützte Organisationsformen im Interesse höherer Wirtschaftlichkeit im Krankenhaus .....	219
9.4	Integrierte Versorgung .....	222
9.5	Vom Krankenhaus zum leistungsfähigen Gesundheits- zentrum .....	226

10.	Externe Mediziner in das Krankenhauscontrolling integrieren .....	231
11.	Die besondere Bedeutung des Personalcontrolling im Krankenhaus .....	236
11.1	Ziele, Voraussetzungen und grundlegende Aufgaben des Personalcontrolling .....	236
11.2	Ziel- und Wirkungsebenen des Personalcontrollings im Krankenhaus .....	239
11.3	Personalcontrolling zur Unterstützung des Personalmanagements .....	241
11.4	Personalplanung im Krankenhaus .....	244
11.5	Personalbedarfsrechnung und Anreizpolitik im Krankenhaus .....	248
11.6	Personaleinsatzplanung im Krankenhaus .....	260
11.7	Das Personalcontrolling sorgt für eine gute Arbeitsorganisation .....	263
11.8	Kennzahlen im Personalcontrolling .....	269
12.	Informationen, Kommunikation, Informatik und Telematik als wesentliche Voraussetzungen für ein ausgezeichnet funktionierendes Controlling im Krankenhaus .....	277
12.1	Ausbau eines entscheidungsorientierten Gesundheitsinformationssystems .....	277
12.2	Die Bedeutung der Kommunikation im Controllingprozess	280
12.3	Integriertes Management- und Controlling-Informations- und Kommunikationssystem im Krankenhaus .....	282
12.4	Die Informationstechnologie als Schlüsselfunktion im Krankenhaus .....	289

12.5	E-Health, Telematik, Telemedizin, Telemonitoring und Ambient Assisted Living als neue Aufgabenfelder des Krankenhauscontrolling .....	295
12.5.1	E-Health .....	295
12.5.2	Telematik .....	297
12.5.3	Telemedizin und Telemonitoring .....	298
12.5.4	Zusammenhang von eHealth, Telematik, Telemedizin und Telemonitoring .....	300
12.5.5	Ambient Assisted Living .....	302
13.	Krankenhauscontroller brauchen Sozialkompetenz zur Förderung der Teamarbeit .....	305
13.1	Sozialkompetenz zur Förderung der Teamarbeit .....	305
13.2	Persönliche innerbetriebliche Präsentation des Krankenhauscontrollers .....	309
13.2.1	Definition des Begriffes „Persönliche innerbetriebliche Präsentation“ .....	309
13.2.2	Vorbereitung einer Präsentation .....	309
13.2.3	Grundsätzliches zur Präsentation des Krankenhauscontrollers vor einer Zielgruppe .....	312
13.3	Präsentationsaufbau .....	314
13.4	Die vier Merkmale von verständlichen Informationen während der Präsentation und Präsentations-Visualisierung .....	316
13.5	Regeln für den Präsentationsablauf .....	318
14.	Ausblick .....	320
	Glossar von Krankenhauscontroller-Grundbegriffen .....	328
	Abbildungsverzeichnis .....	381
	Weiterführende Fachliteratur für Krankenhauscontroller .....	390
	Register .....	401