

# 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 Göppfarth</i>	
1 Das System der Gesundheitsversorgung in Deutschland .....	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 Kontrollsystem .....	73
4.1 Struktur des Planungs- und Kontrollsystems .....	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> .....	149
	<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> .....	165
	<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

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 Kennziffersystems .....	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 Hucke</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> .....	351
	<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>	363
<b>Controlling im Krankenhaus mit SAP-Anwendungen</b>	365
<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>	377
<b>Stichwortverzeichnis</b>	381