

# Inhaltsverzeichnis

|   |           |
|---|-----------|
| Vorwort   | 5         |
| <b>1 Einführung</b>   | <b>9</b>  |
| <b>2 Planung und Budgetierung</b>   | <b>11</b> |
| 2.1 Personal  | 11        |
| 2.1.1 Basisinformation  | 11        |
| 2.1.2 Arbeitsplatzmethode   | 13        |
| 2.1.3 Leistungsbezogene Personalbedarfsberechnung                                 | 15        |
| 2.1.4 Personalbedarfsrechnung und Budgetierung                                    | 31        |
| 2.2 Sachkosten  | 32        |
| <i>Von M. Rottke, U. Sanden und C. Lohfert</i>                                    |           |
| 2.2.1 Einleitung  | 32        |
| 2.2.2 Methodische Voraussetzungen zur Steuerung des<br>Medizinischen Sachbedarfes | 33        |
| 2.2.3 Steuerung und Planung über Bezugsgrößen                                     | 40        |
| <b>3 Prognose</b>   | <b>53</b> |
| 3.1 Lineare Prognose  | 53        |
| 3.2 Affine Prognose   | 54        |
| 3.3 Verhältnismethode   | 56        |
| 3.4 Prognose unter Einbeziehung von Mengen-<br>informationen                      | 58        |
| 3.5 Prognose unter Einbeziehung von Planungs-<br>informationen                    | 61        |
| 3.5.1 Integration der Mengenplanung   | 62        |
| 3.5.2 Integration der Preisplanung  | 62        |
| 3.5.3 Integration der Mengen- und Preisplanung                                    | 62        |
| 3.6 Sonstige Möglichkeiten der Prognose   | 63        |
| 3.7 Prognose des Unternehmensergebnisses  | 63        |
| <b>4 Krankenhausbetriebsvergleich</b>   | <b>66</b> |
| <i>Von L. Kuntz und S. Scholtes</i>   |           |
| 4.1 Kennzahlenvergleiche  | 66        |
| 4.2 Soll-Fallkosten mittels Regressionsrechnung                                   | 79        |
| 4.3 Effizienzanalyse mittels linearer Programmierung                              | 86        |
| 4.3.1 Festlegung der einzubeziehenden Leistungs- und<br>Ressourcefaktoren         | 86        |
| 4.3.2 Leistungs- und Ressourcenmessung  | 88        |
| 4.3.3 Die Methodik der Data Envelopment Analysis                                  | 89        |
| 4.4 Fallkostenvergleich und Fallmixindex  | 99        |

|       |  |     |
|-------|--|-----|
| 5     | <b>Investitionsrechnung</b> . . . . .  | 104 |
| 5.1   | Allgemeine Anmerkungen zur Methodenauswahl. . . . .  | 104 |
| 5.2   | Anwendungsbeispiel . . . . .   | 107 |
| 5.2.1 | Beschaffung neuer Laborautomaten . . . . .   | 107 |
| 5.2.2 | Neubau eines Krankenhauses . . . . .   | 110 |
| 6     | <b>Strategisches Controlling</b> . . . . .   | 113 |
|       | <i>Von L. Kuntz, L. Schüler und A. Steffen</i>   |     |
| 6.1   | Strategiefindung . . . . .   | 114 |
| 6.1.1 | Zielsystem . . . . .   | 115 |
| 6.1.2 | Problemanalyse . . . . .   | 116 |
| 6.2   | Analyse von Kennzahlen . . . . .   | 116 |
| 6.2.1 | Frühwarnsysteme . . . . .  | 117 |
| 6.2.2 | Gap-Analyse. . . . .   | 119 |
| 6.2.3 | Zeitreihen. . . . .  | 120 |
| 6.3   | Strategische Ausrichtung mit Portfolioanalyse . . . . .  | 122 |
| 6.3.1 | Portfolioanalyse als Instrument des strategischen<br>Controllings . . . . .                    | 122 |
| 6.3.2 | Vorgehen zur Erstellung eines Portfolios. . . . .  | 123 |
| 6.3.3 | Fallbeispiel: Erstellung eines Portfolios für Kranken-<br>hausabteilungen . . . . .            | 127 |
| 6.3.4 | Kritische Würdigung . . . . .  | 132 |
| 6.4   | Taktische Ausrichtung . . . . .  | 133 |
| 6.4.1 | Modell . . . . .   | 134 |
| 6.4.2 | Beispiel für eine abteilungsübergreifende Optimierung<br>der Fallstruktur . . . . .            | 138 |
| 6.4.3 | Risiko der Ertragsminderung bei Ausgliederung von<br>bettenführenden Fachabteilungen . . . . . | 142 |
| 6.5   | Entscheidungsunterstützung für Eigen- oder<br>Fremdleistung. . . . .                           | 144 |
| 6.5.1 | Vorgehensweise . . . . .   | 145 |
| 6.5.2 | Fallbeispiel Radiologie . . . . .  | 148 |
| 7     | <b>Projektmanagement</b> . . . . .   | 155 |
|       | <i>Von T. Gohl</i>   |     |
| 7.1   | Problemstellung und Zielsetzung . . . . .  | 155 |
| 7.2   | Projektmanagement in der Praxis . . . . .  | 155 |
| 7.2.1 | Fallgruben im Projektmanagement . . . . .  | 156 |
| 7.2.2 | Meilenstein- und Aktivitätenplanung . . . . .  | 158 |
| 7.2.3 | Projektorganisation . . . . .  | 161 |
| 7.2.4 | Zeitplanung und Ressourcenschätzung . . . . .  | 163 |
| 7.2.5 | Projektsteuerung. . . . .  | 165 |
| 7.3   | Geschäftsprozessoptimierung in Organisationen . . . . .  | 166 |
| 7.3.1 | Reengineering von Organisationen. . . . .  | 166 |
| 7.3.2 | Kritische Erfolgsfaktoren . . . . .  | 174 |

|       |   |     |
|-------|---|-----|
| 8     | <b>Allgemeine Literaturhinweise</b> . . . . .   | 175 |
| 9     | <b>Anlage</b> . . . . .   | 176 |
| 9.1   | Zeitwerte und Anhaltswerte einer durchgeführten<br>Wirtschaftlichkeitsuntersuchung . . . . .                            | 176 |
| 9.1.1 | Ärztlicher Dienst, Funktionsdienst, Medizinisch-<br>technischer Dienst . . . . .  | 176 |
| 9.1.2 | Pflegedienst . . . . .  | 215 |
| 9.1.3 | Klinisches Hauspersonal . . . . .   | 217 |
| 9.1.4 | Verwaltungsdienst . . . . .   | 217 |
| 9.1.5 | Wirtschafts- und Versorgungsdienst . . . . .  | 218 |
| 9.1.6 | Technischer Dienst . . . . .  | 218 |
| 9.2   | Anhang zu 4.3 Effizienzanalyse mittels linearer<br>Programmierung: Erläuterungen zum mathematischen<br>Modell . . . . . | 219 |