

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 3. Auflage .....	5
Abkürzungsverzeichnis .....	14
<b>Das Krankenhaus als betriebswirtschaftliches System .....</b>	<b>19</b>
<b>Das Krankenhaus im System der Gesundheitsversorgung</b> <i>Klaus-Dirk Henke/Dirk Göppfarth</i> .....	21
1 Das System der Gesundheitsversorgung in Deutschland .....	21
2 Das Krankenhaus und seine Funktionen .....	23
2.1 Das Krankenhauswesen in Deutschland .....	23
2.2 Trägerstruktur der Krankenhäuser .....	24
3 Integrationsmöglichkeiten der Versorgungsbereiche .....	25
3.1 Schnittstellen zu anderen Sektoren des Gesundheitswesens .....	25
3.2 Formen der Integration .....	27
3.3 Integrierte Versorgung im deutschen Gesundheitssystem .....	28
4 Die Leistungen des Krankenhauses und ihre Bereitstellung .....	29
4.1 Medizinische und pflegerische Leistungen .....	29
4.2 Kapazitätsvorhaltung als Versorgungssicherheit .....	30
5 Finanzierung und Steuerung .....	32
5.1 Wiedereinstieg in die monetarische Krankenhausfinanzierung? .....	32
5.2 Steuerungswirkung des Vergütungssystems .....	33
5.3 Sicherstellung der notwendigen Infrastruktur .....	35
Literatur .....	38
<b>Krankenhäuser als Dienstleistungsunternehmen</b> <i>Dorothea Greiling</i> .....	39
1 Geändertes Fremd- und Selbstverständnis der Krankenhäuser .....	39
2 Dienstleistungsbezogene Charakterisierung der Krankenhausleistungen .....	41
3 Krankenhäuser als Dienstleistungsanbieter .....	46
4 Anforderungen an das Krankenhaus-Controlling .....	49
Literatur .....	51
<b>Krankenhausmanagement im Wandel</b> <i>Dietrich Adam</i> .....	53
1 Ausgangslage für die Reform des deutschen Krankenhauswesens .....	53
2 Die Determinanten der Kostenexplosion .....	56
3 Ansatzpunkte und genereller Weg des GSG und der Folgegesetze .....	58

4 Konsequenzen aus dem GSG und dem GKV-Gesundheitsreformgesetz 2000 – Handlungsfelder und neue Anforderungen an die Berufsgruppen im Krankenhaus .....	61	1.2 Leistungsplanung zur Ermittlung der Erlösstruktur auf der Basis der Erlösträger .....	131
5 Entwicklungen nach dem Gesundheitsreformgesetz 2000 .....	64	1.3 Planung der Sekundärleistungen .....	132
Literatur .....	65	1.4 Verfahren der Leistungsplanung .....	132
<b>Operatives Krankenhaus-Controlling</b> .....	67	2 Kalkulation von Leistungen unter besonderer Berücksichtigung der Krankenhausfinanzierung .....	134
<b>Operatives Controlling im Krankenhaus</b>		2.1 Kalkulation von stationären Leistungen .....	134
<i>Burkhard Huch/Immo Lenz</i> .....	69	2.2 Kalkulation von ambulanten Leistungen .....	135
1 Operatives Controlling als Managementkonzept auch für Krankenhäuser? .....	69	2.3 Kalkulation von Wahlleistungen und sonstigen Leistungen .....	136
2 Aufbauorganisation .....	71	3 Ausblick .....	136
2.1 Organisation nach Verantwortungsbereichen .....	71	<b>Investitions- und Finanzcontrolling im Krankenhaus</b>	
2.2 Profit-Center und Cost-Center .....	72	<i>Thomas Fleige</i> .....	137
3 Steuerungs- und Regelungsprozesse .....	73	1 Problemstellung .....	137
3.1 Managementphasenablauf und Regelkreis .....	73	2 Finanzcontrolling im Krankenhaus .....	137
3.2 Mehrstufig vermaschte Regelkreise .....	73	2.1 Rechtliche Grundlagen der Krankenhausfinanzierung .....	137
4 Planungs- und Kontrollsystem .....	73	2.2 Finanzmittelflüsse .....	140
4.1 Struktur des Planungs- und Kontrollsystems .....	73	2.3 Finanz- und Liquiditätsplanung .....	141
4.2 Operatives Erfolgs-Controlling .....	76	3 Investitionscontrolling im Krankenhaus .....	142
4.3 Finanz- und Bilanzplanung und -kontrolle .....	90	3.1 Investitionsbegriff und Investitionsmaßnahmen .....	142
5 Controlling-Informationssysteme .....	90	3.2 Investitionsplanung und Investitionsrechnung im Krankenhaus .....	143
Literatur .....	93	4 Schlussbetrachtung .....	145
<b>Kosten- und Leistungsrechnung im Krankenhaus</b>		Literatur .....	145
<i>Erich Kehres</i> .....	95	<b>Personalcontrolling im Krankenhaus</b>	
1 Aufgaben der Kosten- und Leistungsrechnung .....	95	<i>Joachim Hentzel/Andreas Kammel</i> .....	147
2 Grundlagen der Kosten- und Leistungsrechnung im Krankenhaus .....	97	1 „Philosophie“ und grundlegende Merkmale des Personalcontrolling .....	147
3 Kostenerfassung und Kostenverteilung .....	100	2 Ebenen und Aktionsfelder .....	148
3.1 Kostenartenrechnung .....	101	3 Personalplanungsunterstützung und Informationserfordernisse im Krankenhaus .....	149
3.2 Kostenstellenrechnung .....	107	4 Kennzahlen als Instrument des Personalcontrolling im Krankenhaus .....	151
3.3 Kostenträgerrechnung .....	118	5 Personalplanung und Personalbedarf .....	151
4 Stand der Kosten- und Leistungsrechnung in Krankenhäusern .....	126	6 Informationen zum Personaleinsatz im Krankenhaus .....	156
Literatur .....	127	7 Anmerkungen zur Personalkostenplanung und -kontrolle .....	158
<b>Vergütung von Krankenhausleistungen – Kalkulation und Leistungsplanung unter besonderer Berücksichtigung der spezifischen Krankenhausfinanzierung</b>		8 Systematische Überprüfung des Personalmanagement-Systems .....	159
<i>Holger Strehlau-Schwoll</i> .....	129	9 Kritische Würdigung .....	162
1 Leistungsplanung .....	129	Literatur .....	163
1.1 Notwendigkeit, Bedeutung und spezifische Aspekte .....	129		

<b>Strategisches Krankenhaus-Controlling</b> .....	165	2 Voraussetzungen für ein strategisches Krankenhaus-Management .....	205
<b>Strategisches Controlling im Krankenhaus</b>		2.1 Unternehmensziele .....	205
<i>Wolfgang Greiner</i> .....	167	2.2 Stärkung der Erfolgsfaktoren .....	206
1 Notwendigkeit des strategischen Controlling in Krankenhäusern .....	167	3 Aktuelle Strategien am Beispiel des Universitätskrankenhauses	
2 Umwelt- und Inweltanalyse .....	169	Hamburg-Eppendorf (UKE) .....	207
3 Zielfindung, Leitbild und quantitative Ziele .....	170	3.1 Unternehmensziele .....	207
4 Strategieformulierung im Krankenhaus .....	171	3.2 Organisation .....	209
4.1 Wettbewerbsstrategien .....	171	3.3 Krankenhausinformations- und Kommunikationssystem .....	211
4.2 Leistungs-/Markt-Strategien .....	172	3.4 Qualitätsmanagement und Kundenorientierung .....	212
4.3 Portfoliotechnik .....	173	3.5 Personal- und Führungskonzept .....	212
5 Operationalisierung, strategische Kontrolle und Frühwarnsysteme ....	174	4 Methodisches Vorgehen zur Stärkung der strategischen	
6 Ausgewählte strategische Optionen im Krankenhausbereich .....	175	Erfolgsfaktoren .....	213
6.1 Organisations- und Personalentwicklung .....	175	4.1 Leistungsprogrammplanung .....	213
6.2 Krankenhaus-Marketing und Kundenorientierung .....	176	4.2 Organisation und Führung .....	215
6.3 Qualitätssicherung und Benchmarking .....	176	4.3 Informationsmanagement und Qualitätssicherung .....	217
6.4 Kooperationsmodelle .....	177	5 Bewertung und Ausblick .....	219
6.5 Entscheidungen über Leistungstiefe und Rechtsform .....	178	Literatur .....	220
7 Zusammenfassung und Ausblick .....	179	<b>Strategisches Krankenhausmanagement mit Mergers &amp; Acquisitions</b>	
Literatur .....	180	<i>Antonio Vera</i> .....	221
<b>Instrumente des strategischen Krankenhaus-Controlling</b>		1 Einleitung .....	221
<i>Martin Kruse/J.-Matthias Graf von der Schulenburg</i> .....	183	2 Begriff und Formen von Mergers & Acquisitions .....	222
1 Wettbewerb im Krankenhausesektor .....	183	3 Theoretische Erklärungsansätze für Mergers & Acquisitions .....	223
2 Konventionelle strategische Controlling-Instrumente im Krankenhaus ..	184	4 Akquisition von Krankenhäusern .....	225
2.1 Aufgabe des strategischen Controlling .....	184	4.1 Idealtypischer Ablauf einer Akquisition .....	225
2.2 Instrumente der strategischen Basisinformation .....	185	4.2 Strategische Analysephase .....	226
2.3 Instrumente zur strategischen Positionierung im Markt .....	187	4.3 Transaktionsphase .....	234
2.4 Portfolioanalyse als Instrument zur Beurteilung		4.4 Integrationsphase .....	242
strategischer Teilbereiche .....	191	5 Organisation von Mergers & Acquisitions in Krankenhäusern .....	244
3 Neuere Instrumente des strategischen Controlling .....	194	6 Fazit .....	246
3.1 Benchmarking .....	194	Literatur .....	247
3.2 Die Balanced Scorecard .....	197	<b>Controlling-Informationssysteme im Krankenhaus</b> .....	249
4 Zusammenfassung .....	200	<b>Krankenhaus-Controlling mit Standardsoftware SAP R/3®</b>	
Literatur .....	200	<i>Wolfgang Hennevogl</i> .....	251
<b>Die strategische Ausrichtung von Krankenhäusern im Wettbewerb:</b>		1 Einführung .....	251
<b>Aktuelle Strategien und methodisches Vorgehen am Beispiel eines</b>		2 Voraussetzungen .....	256
<b>Universitätskrankenhauses</b>		2.1 Kostenartenstruktur .....	256
<i>Behrend Behrends/Ludwig Kuntz</i> .....	203	2.2 Kostenstellenstruktur .....	257
1 Rahmenbedingungen .....	203	2.3 Leistungsartenstruktur .....	259
1.1 Der gesetzliche Ordnungsrahmen .....	203	3 Planungsrechnung .....	261
1.2 Interne Kontextfaktoren .....	204	3.1 Kostenstellenplanung .....	262

3.2 Vorkalkulation der Kostenträger	265
3.3 Deckungsbeitrags- und Ergebnisplanung	269
4 Abrechnung und Abweichungsanalyse	271
4.1 Istdatenerfassung	271
4.2 Leistungsverrechnung	274
4.3 Analyse der Gemeinkosten	275
4.4 Nachkalkulation der Kostenträger	276
4.5 Ergebnis- und Deckungsbeitragsanalyse	278
5 Zusammenfassung	281
Literatur	282

### **Erlössicherung: Aspekte des Medizin-Controlling und Anforderungen an ein Krankenhausinformationssystem – ein Erfahrungsbericht**

<i>Sascha Ullrich/Thomas Geisinger</i>	283
1 Einführung	283
2 Ausgangssituation	283
3 Einflussgrößen im operativen Ablaufprozess	288
3.1 Behandlung	288
3.2 Dokumentation	289
3.3 Abrechnung	293
3.4 Bezahlung	293
3.5 Anhang	298
4 Ausblick	298
Literatur	301

### **Qualitätssicherung und Führung im Krankenhaus**

#### **Qualitätssicherung von Krankenhausleistungen**

<i>Matthias Perleth/Friedrich Wilhelm Schwartz</i>	305
1 Gesetzliche und berufsrechtliche/vertraglich vereinbarte Rahmenbedingungen	305
1.1 Stationäre Versorgung	306
1.2 Fallpauschalen und Sonderentgelte – Diagnosis Related Groups (DRGs)	306
1.3 Ambulantes Operieren	307
1.4 Sektorenübergreifende Regelungen	307
1.5 Sonstige Regelungen	309
2 Nomenklatur	309
2.1 Zum Begriff der Qualität	309
2.2 Qualitätskomponenten	311
2.3 Teilqualitäten	311
2.4 Qualitätssicherung/Qualitätsmanagement	311
3 Konzepte und grundlegende Methoden	313
3.1 Zugänge zur Qualitätsbeurteilung: Struktur, Prozess und Ergebnis	314

3.2 Audit, problemorientierte Qualitätssicherung, Qualitätszirkel	315
3.3 Qualitätsmanagement-Systeme und ihre Bewertung	317
3.4 Total Quality Management	326
3.5 Evidenzbasierte Gesundheitsversorgung	327
4 Methoden des Qualitätsmanagements	331
4.1 Externes (vergleichendes) Qualitätsmanagement	331
4.2 Subjektive Qualitätsparameter	334
5 Instrumente („Tools“)	336
5.1 Problemsammlung, Problemanalyse, „Seven Tools“	336
5.2 Problemlösung	340
5.3 Praktische Aspekte der Datenerhebung	341
6 Evaluation von Maßnahmen der Qualitätssicherung	345
Literatur	345

#### **Motivation und leistungsgerechte Vergütung im Krankenhausbetrieb**

<i>Reinhard Rohkamm/Wolfgang Sperling</i>	351
1 Einleitung	351
2 Veränderungen in der Situation des Krankenhausbetriebes	351
3 Ziele und Aufgaben	354
4 Motivation und Motivierung	359
4.1 Gegenwartsprobleme	359
4.2 Umsetzung	360
5 Leistung	362
6 Zusammenfassung	363
Literatur	364

#### **Der Chefarzt als Controller**

<i>Otto Melchert</i>	367
1 Controlling und Führung im Krankenhaus	367
2 Der Chefarzt und das Controlling	368
3 Strategisches Controlling	370
4 Operatives Controlling	371
4.1 Prozesscontrolling	371
4.2 Personal- und Sachmittelcontrolling	373
4.3 Informationscontrolling	375
4.4 DRG und Controlling	375
5 Grundlagen für ein erfolgreiches Controlling durch den Chefarzt	376
Autorenverzeichnis	379