

# Krankenhaus-Controlling

Handlungsempfehlungen für Krankenhausmanager, Krankenhauscontroller und alle mit Controlling befassten  
Führungs- und Fachkräfte in der Gesundheitswirtschaft

von  
Herbert Schirmer

4., überarb. Aufl.

[Krankenhaus-Controlling – Schirmer](#)

schnell und portofrei erhältlich bei [beck-shop.de](#) DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

[Wirtschaft](#)

expert-verlag GmbH Renningen 2010

Verlag C.H. Beck im Internet:

[www.beck.de](http://www.beck.de)

ISBN 978 3 8169 3013 6

## **1. Controlling als wichtiger Bestandteil des Managements in der Gesundheitswirtschaft**

Ähnlich wie in Wirtschaftsunternehmen, wo das Controlling zu einem wichtigen Instrument der Krisenvorsorge und der Krisenbewältigung geworden ist und scheinbar unlösbare Aufgaben durch individuelle Ziel- und Lösungsvorgaben mit Hilfe der Techniken des Controlling gemeistert werden, hat die Mehrzahl der Führungskräfte und Manager in der deutschen Gesundheitswirtschaft erkannt, dass das Controlling zur Strategiebewältigung und zur Lösung von operativen Führungsaufgaben unverzichtbar ist. Folgerichtig sind seit Mitte der 90er Jahre des letzten Jahrhunderts in nahezu allen deutschen Krankenhäusern Arbeitsplätze für Controlling im oberen Management eingerichtet worden. Abhängig von der Größe des Krankenhauses arbeitet ein Controller oder ein ganzes Team von Controllern in einer Stabsabteilung. Seit dem Jahr 2000 wurden besonders in großen Krankenhäusern und Gesundheitseinrichtungen Controllerarbeitsplätze in den medizinischen Leistungsbereichen als Linienfunktion geschaffen. Sie werden meistens als Medizincontroller bezeichnet. Nach wie vor ist allerdings manchem Führungskräften, Managern und Controllern unklar, welche Aufgaben das Krankenhauscontrolling im oberen und mittleren Management zu übernehmen hat. Das ist auch verständlich, da im klassischen Industriecontrolling, von dem das Krankenhauscontrolling vor allem adaptiert wird, die Aufgabenfelder des Controlling und die Controllinginstrumente sich ständig aufgrund des Wandels von Unternehmenszielen verändert haben. Hinzu kommt, dass Controlling in Wissenschaft und Praxis unterschiedlich definiert wird.

### **1.1 Kurzer Abriss zur Entwicklung des Controlling**

Controlling im heutigen Sinne entwickelte sich in den großen Wirtschaftsunternehmen der USA in den 20er Jahren des vergangenen Jahrhunderts. In Europa blieb das amerikanische Controllingkonzept lange Zeit unbekannt. Noch vor 50 Jahren hatten in Deutschland nur Tochterunternehmen großer amerikanischer Konzerne Controlling eingeführt. Erst in

den 70er Jahren des 20. Jahrhunderts unternahm auch in den deutschen Wirtschaftsunternehmen das Controlling einen Siegeszug. In dieser Zeit konzentrierte sich das Controlling auf die Buchhaltung, die Bilanzierung, die Kostenrechnung und die Kalkulation sowie die betriebswirtschaftliche Beratung und Betreuung der Führungskräfte. Ende der 70er / Anfang der 80er Jahre änderten sich die typischen Aufgabenfelder der Controller relativ schnell in Richtung operative Planung, Budgetierung, Budgetkontrolle, Berichtswesen und Soll-Ist-Vergleiche.

In der zweiten Hälfte der 80er Jahre veränderten sich die Aufgabenfelder erneut im gravierenden Maße. Das Controlling übernahm in dieser Zeit neben der operativen auch die strategische Planung und wirkt seit dem in den Unternehmen an der Unternehmenspolitik und den Unternehmenszielen direkt mit. Mit dem Wandel der Aufgabeninhalte des Controlling in den Wirtschaftsunternehmen änderten sich auch die Anforderungen an die Controller als Aufgabenträger. Seit dieser Zeit übernehmen die Controller nunmehr die Rolle der betriebswirtschaftlichen internen Berater für das Management zur erfolgreichen Planung und Steuerung des Unternehmens. Sie sorgen für Transparenz bezüglich der Kosten, der erzielten Ergebnisse, der vorhandenen Potentiale und der notwendigen Strategien. Sie organisieren ein übergreifendes und zukunftsorientiertes Berichtswesen.

Das erklärt auch, dass in den 80er Jahren in der Bundesrepublik Deutschland das Universitätsstudium für Controlling und gezielte Fortbildungsmöglichkeiten für Controller eingeführt wurden. Fremdsprachenkenntnisse und EDV-Erfahrung sind seit dieser Zeit für Controller wichtig. Von den Controllern werden Führungsqualitäten, teamorientiertes und kooperationsbereites Arbeiten, analytisches Denken und Durchsetzungsfähigkeit erwartet. Eine Tätigkeit oder ein Praktikum im Ausland erweist sich als äußerst nützlich für die Controllertätigkeit.

Das Anfang der 90er Jahre eingeführte Krankenhauscontrolling, das inzwischen Bestandteil eines um das Jahr 2000 neu entstandenen Controlling in der Gesundheitswirtschaft wurde, hat den Vorteil und die große Chance, die positiven Erfahrungen, die in der Industrie in den letzten 40

Jahren des vergangenen Jahrhunderts gemacht wurden, für die Krankenhäuser und anderen Unternehmen in der Gesundheitswirtschaft zu verwerten und wirksam zu machen bzw. gemachte Fehler nicht zu wiederholen.

## **1.2 Warum ein spezifisches Controlling für Unternehmen der Gesundheitswirtschaft?**

Bei der Herausbildung von Controlling in den Krankenhäusern waren in den 90er Jahren des letzten Jahrhunderts zwei Tendenzen zu verzeichnen. Einige Krankenhäuser unternahmen den Versuch, ein eigenständiges Krankenhauscontrolling zu entwickeln und herauszubilden. Andere wiederum wollen das in der Industrie und der Wirtschaft etablierte Controlling direkt und unmittelbar auf das Krankenhaus übertragen. Obwohl es kein Patentrezept gibt, wie das Controlling in Unternehmen der Gesundheitswirtschaft ausgestaltet werden muss, sprechen die in Abbildung 1 genannten fünf Hauptgründe für ein krankenhausspezifisches Controlling.

Die Gründe veranlassen viele Führungskräfte und Manager in der Gesundheitswirtschaft nach Auswegen und Lösungen suchen, wie die scheinbar unvereinbaren Zielvorstellungen von

- qualitativ hoher medizinischer Leistung,
- Optimierung leistungsbedingter Kosten und
- Minimierung der Verluste

realisiert werden können. Gute Dienste kann dabei das Controlling leisten, wenn es auf die lange Tradition des Industrie- und Wirtschaftscontrolling zurückgreift. Jedoch bedürfen die Methoden und Instrumente des Controlling einer krankenhausspezifischen Modifizierung, weil sich das Krankenhauscontrolling deutlich vom Industrie- und Wirtschaftscontrolling unterscheidet.

## Hauptgründe für ein krankenhausspezifisches Controlling

- Anders als in der Industrie, wo eine unrentable Produktion ohne weiteres eingestellt werden kann, besteht für die Krankenhäuser ein Versorgungsauftrag für die Bevölkerung mit ständig wachsender Nachfrage nach medizinischen Leistungen; unabhängig, ob damit ein Gewinn erwirtschaftet werden kann oder nicht.
- Der humanmedizinische, medizintechnische und pharmazeutische Fortschritt gestattet und erfordert die Qualität der medizinischen Leistungen ständig zu verbessern, was zu steigenden Kosten führt. Da die monetären Ressourcen für die Gesundheitswirtschaft begrenzt sind, könnte es schnell zu einer Rationierung der medizinischen Leistungen kommen. Deshalb ist eine ständige Rationalisierung erforderlich.
- Die Krankenhäuser der Zukunft sind hochtechnisierte Unternehmen, die nicht mehr verwaltet, sondern geführt oder gemanagt werden müssen.
- Die zunehmende Verkürzung der Aufenthaltsdauer der Patienten führt zur Intensivierung der medizinischen und pflegerischen Prozesse und zur Leistungsverdichtung für alle Beschäftigten. Dazu bedarf es qualifizierter Prozessoptimierungen und standardisierter Handlungsempfehlungen.
- Die Krankenhäuser entwickeln sich mehr und mehr zu erwerbswirtschaftlichen Unternehmen, die Gewinn erwirtschaften müssen, um investieren zu können. Die Privatisierung der Krankenhausunternehmen hat daher in den letzten Jahren stark zugenommen.

Abb. 1

Im Krankenhaus werden im Allgemeinen keine Güter produziert oder Dienstleistungen schlechthin erbracht. Die Dienstleistungen des Krankenhauses beziehen sich im wesentlichen auf Dienstleistungen am kranken Menschen. Alle Primärentscheidungen im Krankenhaus sind

folglich in erster Linie ärztliche Entscheidungen, die unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten zu treffen sind. Damit haben die Mediziner originäre Controllingaufgaben zu übernehmen, um in der Bundesrepublik Deutschland eine Zwei-Klassen-Medizin zu vermeiden, bei der der Geldbeutel des Patienten als Kunde des Krankenhauses entscheidet, welche Behandlung er bekommt.

Die Abbildung 2 zeigt, dass das Krankenhauscontrolling einerseits als funktionaler und andererseits als institutionaler Begriff zu definieren ist.

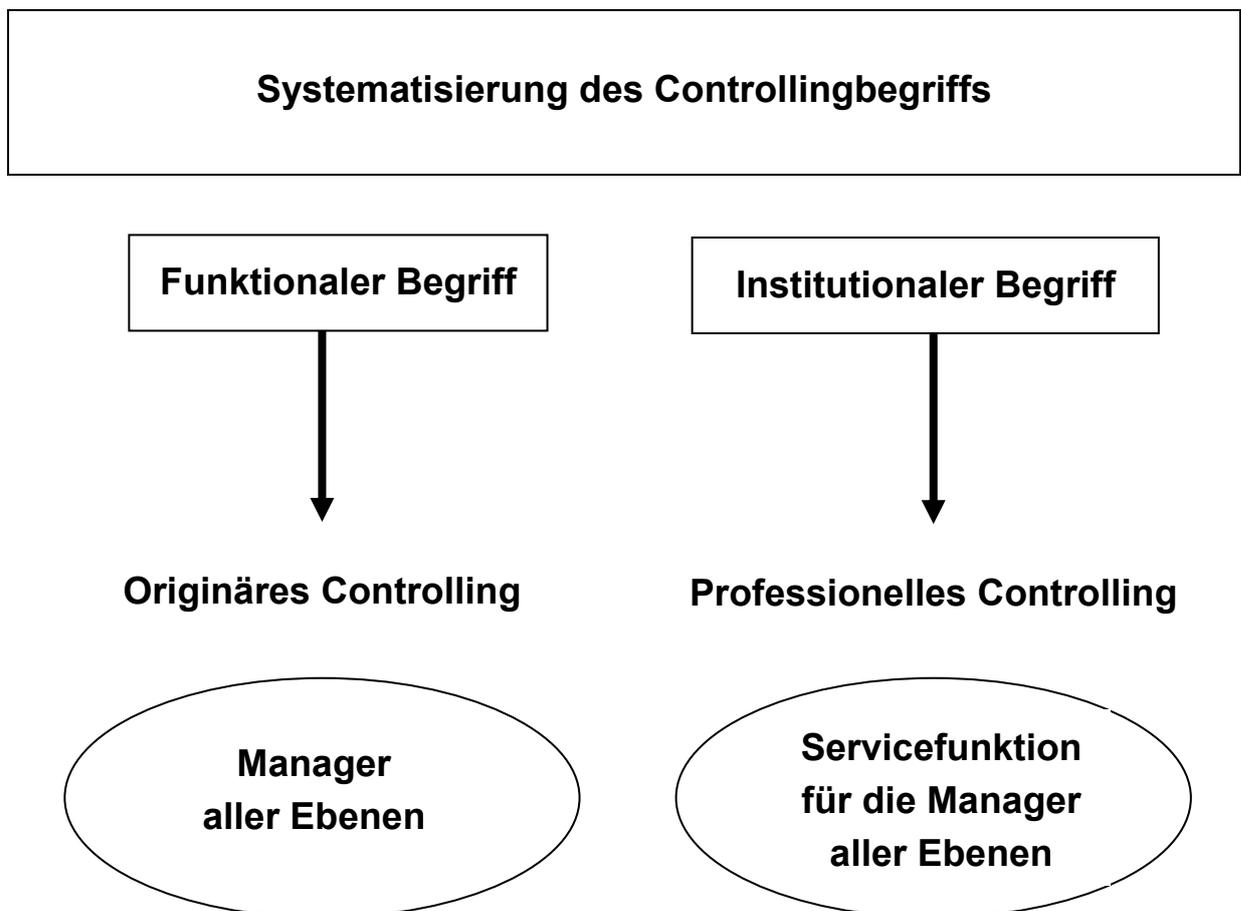


Abb. 2

Im funktionalen Sinn betrifft es das originäre Controlling, das von den Krankenhausmanagern, von Ärzten, Pflegekräften und allen, die für wirtschaftliche Prozesse Verantwortung tragen, wahrgenommen werden muss. Das Krankenhauscontrolling im institutionalem Sinn betrifft das

professionelle Controlling, die Servicefunktion für die Krankenhausführung.

### **1.3 Controllingfehler der Industrie dürfen in Unternehmen der Gesundheitswirtschaft nicht wiederholt werden**

Es dauerte Jahrzehnte, bis Controlling in Westeuropa und damit auch in Deutschland Fuß fassen konnte. Die deutschen Manager taten sich sehr schwer, die langjährig guten Erfahrungen in den USA mit dem disponiblen Controlling zu übernehmen.

Es ist bis heute – abgesehen von einzelnen Ausnahmen – in Westeuropa und Deutschland nicht gelungen, das amerikanische Controlling mit direkten betriebswirtschaftlichen Entscheidungsbefugnissen einzuführen. Es entwickelte sich im Laufe der Zeit ein eigenständiges westeuropäisches bzw. deutsches Controlling im Sinne einer betriebsinternen Unternehmensberatung mit erweitertem Profil. Es trägt vor allem den Charakter von Stabs-Controlling, manchmal aber auch Linien-Controlling, ohne Anweisungskompetenz. Ähnliche Entwicklungen vollzogen bzw. vollziehen sich noch immer in den deutschen Krankenhäusern und anderen Unternehmen der Gesundheitswirtschaft.

Controllingfehler, die damals sowie auch heute noch in der Industrie gemacht wurden und werden, können in den Krankenhäusern und anderen Unternehmen der Gesundheitswirtschaft weitestgehend vermieden werden, wenn die Erfahrungen aus der Industrie richtig transferiert und die wichtigsten Controllingfehler nicht wiederholt werden.

Die in Abbildung 3 genannten gravierenden Controllingfehler in der Wirtschaft erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Auch die Reihenfolge ist belanglos. Alle Fehler sind so bedeutend, dass sie beim Controlling in der Gesundheitswirtschaft von Anfang an ausgeschlossen werden müssen.