

# Krankenhaus-Controlling

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

Bearbeitet von  
Herbert Schirmer

4., überarbeitete Auflage 2010. Buch. 412 S. Kartoniert  
ISBN 978 3 8169 3013 6

[Weitere Fachgebiete > Medizin > Human-Medizin, Gesundheitswesen > Krankenhausmanagement, Praxismanagement](#)

Zu [Leseprobe](#) und [Sachverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](http://beck-shop.de) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

## Register

### A

ABC-Analyse 129, 328  
Ablauforganisation 365  
Ablaufplanung 120  
Abschreibungen 167  
Abweichanalysen 61, 107, 120,  
129, 176  
Abweichungen 328  
Altersversorgung 256  
Ambient Assisted Living (AAL)  
295, 302, 303, 304  
Amortisationsdauer 168, 169,  
172, 328  
Amortisationsrechnung 168, 169,  
173  
Analysen 122, 197  
Analyseverfahren 129, 156, 157  
Anforderungsprofil 116  
Anlagenbuchhaltung 146  
Anlagevermögen 178, 329  
Anpassungsqualifizierung 249  
Anreize 202, 255, 256, 257, 263  
Anreizpolitik 248  
Anreizsystem 36, 119, 123  
Anschaffungskosten 329  
Appropriateness Evaluation  
Protocol (AEP) 56, 57, 330  
Arbeitsmoral 246  
Arbeitsorganisation 123, 264,  
269  
Arbeitsplan 330  
Arbeitszeitgestaltung 265, 266

Assessment Center 123, 261,  
262

Aufbauorganisation 363

Aufgabenfelder 118

Aufgabenverteilung 121, 264

Ausgabensteuerung 227

### B

Balanced Scorecard 122, 130,  
183, 184, 185, 186, 187, 321

Benchmarking 33, 60, 92, 153,  
330

Berichtswesen 12, 33, 102, 108,  
118, 120, 130, 283, 284, 292,  
331

Berufsbild 112, 115, 254

Betriebswirtschaftslehre 100, 122

Bevölkerungsentwicklung 81

Bilanz 17

Brainstorming 87, 131, 305

Brainwriting 131, 305

Break-even-point 154, 331

Budget 76, 154, 175, 176, 224,  
332

Budgetformen 176

Budgetierung 12, 108, 118, 122,  
130, 174, 176, 181

Budgetkontrolle 12, 173

Budgetzielrichtungen 175, 176

Business Intelligence Plattformen  
291, 293, 294

Business Reengineering 89, 90

## C

Case Management 33, 42, 44, 60, 332

Cash Flow 94, 125, 126, 127, 333

Center-Konzeption 221, 222

Center-Organisation 216

Clinical Pathways 33, 34, 42, 52, 55, 56, 60, 197, 334

Coaching 36

Controller 17, 20, 334

Controllershhip 335

Controllertypen 110

Controlling 11, 13, 335

Controllingaufgaben 25, 106

Controllingbegriff 15, 37

Controllingbewusstsein 97, 100

Controllingelemente 30

Controllingfehler 16

Controllinginseln 30, 31

Controllinginstrumente 35, 85, 125, 128, 180

Controllingkonzept 11, 25

Controllingrahmen 31

Controllingschock 109

Controllingssystem 67

Controllingtest 29

Controllingwerkzeuge 180, 293

Controllingwirkungsebenen 68

Controllingzielebenen 68

Corporate identity 48, 236

Cost Center 65, 218, 219, 221, 236

Cost Management 236

## D

Datawarehouse 293

Datenschutz 157

Datensicherheit 278

Deckungsbeitrag 28, 217, 220, 337

Deckungsbeitragsrechnung 94, 122, 127, 141, 142, 143, 144, 145, 221, 287, 322, 337

Denken 281

Denkleistungen 281

Denkprozesse 281

Diagnosis Related Groups (DRG) 1, 46, 48, 136, 140, 146, 151, 190, 194, 205, 220, 288, 337

Dienstleistungen 20, 70, 114, 151

Disease Management 43, 44, 50, 337

Dokumentation 57, 130, 279

Durchschnittskosten 151, 199

DV-gestütztes Krankenhauscontrolling 122

## E

EDV 283, 284, 290

EDV-gestütztes Informations-  
und Kommunikationssystem  
287

EDV-Strategien 285, 287

EDV-Systeme 284, 286, 287, 292

Effektivität 22

Effizienz 22, 29

E-Health 295, 296, 297, 301,  
304, 339

Eigenkapital 18, 126, 177, 178,  
188

Einsatzplanung 120

Einsparungspotentiale 89, 142

Einweisende Ärzte 232

Einzelkosten 132, 138, 152, 339

Elektronische Gesundheitskarte  
302

Entwicklungstendenzen 75

Erfahrungskurve 339

Erfolgspotentiale 71, 100, 119,  
322

Erfolgsrechnung 138, 155, 181,  
287

Erfolgssicherung 68

Erfolgssteuerung 105, 106, 288

Ergebnisplanung 38, 45, 46

Ergebnisqualität 198

Ergebnisrechnung 61, 128, 131

Ergebnissteuerung 340

Ergebnisverantwortung 105, 106

Erlöscontrolling 80

Erlöse 132, 138, 146, 150, 152,  
220

Erlösplanung 45

Erlösrechnung 61, 122, 128, 131,  
137, 145, 146, 150, 154, 155,  
168, 322

Ertragskraftsicherung 94

Erwartungsrechnung 340

Ethik 48, 52

Evidence-based medicine (EBM)  
47, 49, 52, 55, 157, 297, 340

Existenzsicherung 68, 106, 240

Externe Mediziner 231

## **F**

Fachkompetenz 121, 319

Facility Management 10, 29, 92,  
185, 210

Feedback-Schleife 119

Finanzbuchhaltung 146

Finanzperspektive 185, 187

Finanzplan 341

Finanzplanung 38

Firewallkomponenten 278

Fixkosten 133, 140, 152, 153,  
154, 341

Fluktuationen 96, 270, 273

Fortbildung 96, 121, 193, 202,  
220, 243, 251, 253, 254, 260,  
272

Fremdkapital 18, 126, 177, 178,  
188

Frühwarnsystem 18, 81, 82, 107,  
119, 122, 240

Führungsbereich 65, 102

Führungshierarchie 102

Führungsphilosophie 31  
Führungsstile 37, 123, 240, 258  
Führungsstrukturen 59, 60  
Funktionscontroller 39  
Fusionen 59

## G

Gemeinkosten 94, 132, 133, 138,  
140, 141, 152, 322, 342  
Geschäftsprozesse 39, 114  
Geschäftsprozess-Management-  
Konzept 59  
Gesundheitsausgaben 73  
Gesundheitsfonds 74, 362  
Gesundheitsinformationssystem  
277  
Gesundheitssystem 259  
Gesundheitszentrum 212, 226,  
229  
Gestaltungsgrundregeln 316, 318  
Gewinn 14, 18, 28, 68, 83, 142,  
343  
Gewinnmanagement 125  
Gewinnplanung 46  
Gewinnvergleichsmethode 166  
Gewinn- und Verlustrechnung  
344  
Grenzkosten 133, 151  
Grenzkostenrechnung 140, 344

## H

Hierarchieebenen 92  
Hochrechnungen 85, 105, 120,  
180, 340  
Hospital 21  
Humankapital 98

## I

Imageanalyse 129  
Imagepflege 310  
Informatik 106  
Informationsbeschaffung 103,  
122, 170  
Informationen 277, 280, 289  
Informationsbedarf 130  
Informationsmanagement 284  
Informationsmanager 18, 279  
Informationsquellen 81  
Informationssuche 130  
Informationssystem 102, 130  
Informationstechnologie 289  
Innerbetriebliche Leistungen 212,  
344  
Innovationscontrolling 62, 164  
Innovationsmanagement 203,  
345  
Innovationsseminare 36  
Innovationsstrategien 201, 202  
Innovative Angebote 208  
Insourcing 89

Integriertes Management- und Controlling-Informations- und Kommunikationssystem 63, 106, 118, 138, 184, 199, 220, 282, 284, 285, 288, 291, 292, 294, 295  
Integrierte Versorgung 50, 222, 223, 224, 225, 228, 230, 345  
Interne Budgetierung 120, 130  
Interne Verrechnungspreise 213, 214, 215  
Investitionen 29, 46, 129, 163, 167, 172, 173  
Investitionsplanungsrechnung 122  
Investitionsrechnung 128, 162, 165, 170, 346  
Ist-Kostenrechnung 128, 137, 138, 139, 287, 347

## **J**

Job enlargement 264, 347  
Job enrichment 264  
Job rotation 260, 264, 347  
Job sharing 257  
Just-in-Time 153, 348

## **K**

Kalkulation 12, 85, 122, 348  
Kapitalbedarf 76, 349  
Kapitalwertmethode 172, 349

Kennzahlen 125, 138, 150, 153, 177, 178, 192, 239, 269, 272, 273, 274, 275, 276, 349  
Kennzahlensysteme 130, 177, 239  
Kernprozesse 52, 114  
Know-how 24, 120  
Kommunikation 277, 280, 294  
Kompetenz 22, 311  
Konfliktbewältigung 258, 282  
Konkurrenz 19  
Kontinuierlicher Verbesserungsprozess 36, 95, 184, 204, 205, 206, 207, 258, 350  
Koordination 37, 38, 43, 45, 60, 102, 105, 106, 108, 118, 122, 174, 220  
Koordinationsaufgaben 103, 323  
Koordinationsverfahren 130  
Kosten 45, 92, 118, 132, 134, 138, 140, 150, 154, 179, 189, 236, 350  
Kostenanalyse 33, 60  
Kostenarten 133  
Kostenartenrechnung 121, 132, 136, 137, 146, 287, 288, 350  
Kostenbezogene Kennzahlen 270, 271  
Kostencontrolling 293  
Kosteneinsparung 153  
Kostenkontrolle 94  
Kostenmanagement 156  
Kosten-Nutzen-Analysen 33, 122  
Kostenoptimierung 45, 93  
Kostenplanung 44, 45

Kostenrechnung 12, 28, 61, 84,  
118, 120, 122, 128, 131, 137,  
138, 145, 146, 150, 155, 322,  
351  
Kostenrechnungssysteme 137,  
351  
Kostenrechnungsverfahren 122  
Kostensenkung 44, 87, 149  
Kostenstellenrechnung 122, 128,  
132, 133, 134, 137, 146, 287,  
288, 352  
Kostenstruktur 146, 147, 271  
Kostenträger 84, 135, 288, 353  
Kostenträgerrechnung 34, 121,  
128, 131, 132, 135, 136, 137,  
144, 146, 287, 288, 291, 353  
Kostenträgerstückrechnung 135,  
146  
Kostenträgerzeitrechnung 135,  
146  
Kostenverantwortliche 155  
Kostenvergleichsmethode 166  
Krankenhauscontrolling 13, 15,  
25, 31, 36, 50, 57, 61, 65, 69,  
70, 81, 85, 87, 100, 335  
Krankenhauscontrollingkonzept  
31  
Krankenhausführung 36, 60  
Krankenhausführungssystem 26  
Krankenhauskultur 22, 259  
Krankenhausleistungssystem 26  
Krankenhausleitbild 124, 259,  
260  
Krankenhausmanager 105  
Krankenhausphilosophie 259  
Krankenhausrecht 122

Krankenhausvergleich 153  
Krankenhausziele 83, 105, 290  
Kreativitätsverfahren 131  
Krisenarten 211  
Krisenvorsorge 11  
Krisenplan 29  
Kryptographie 278

## L

Lagerwirtschaft 19  
Leasing 29, 252, 353  
Lebenserwartung 73  
Leistungen 118, 132, 138, 150,  
154  
Leistungsbereich 48, 102, 112,  
324  
Leistungsbezogene Kennzahlen  
270, 273  
Leistungserfassung 146  
Leistungsplanung 33, 44, 45  
Leistungsprozess 31, 323  
Leistungsprozessoptimierung 40,  
44  
Leistungsrechnung 60, 84, 120,  
122, 128, 131, 137, 138, 145,  
146, 150, 155, 322  
Leistungsspektrum 33, 44, 217,  
228  
Leistungsstandards 21, 28  
Leistungsverbesserung 354  
Leistungsverdichtung 40, 51  
Leistungsverrechnung 130, 150,  
212, 213, 291

Leistungszentren 216, 217  
Leitbild 17,28, 80, 105, 112, 113,  
119, 182, 324, 354  
Leitlinien 52, 53, 54, 56  
Leistungsorganisation 22  
Liquidität 18, 101, 122, 125, 126,  
178, 188, 210, 355  
Listenauswertung 286  
Lohn- und Gehaltsbuchhaltung  
146

## **M**

Managed Care 65, 355  
Management-Accounting 357  
Managementaufgaben 101  
Management by Controlling 60  
Management by exception 123,  
357  
Management by objectives 123,  
258, 357  
Managementenerfolgsrechnung  
358  
Managementfehler 254  
Managementinformationssystem  
118, 359  
Managementsystem 67  
Managementtechniken 123  
Management- und Controlling-  
Informations- und Kommuni-  
kationssystem 34, 130, 283,  
290  
Managementwirtschaftlichkeit  
292

Marketing 359  
Marketingkonzeption 122  
Marktanteil 160, 360  
Marktentwicklung 160  
Marktforschung 18  
Marktwirtschaft 226  
Matrizenrechnung 229  
Medizinbetrieb 20, 21, 32, 122  
Medizincontroller 11, 33, 34, 61,  
112  
Medizincontrolling 32, 34, 115,  
122, 360  
Medizinische Dokumentation 58  
Medizinisches Leistungszentrum  
217, 230  
Medizintechnik 51, 62  
Metaplan 130, 305  
Methodenkompetenz 121, 319  
Mind Mapping 87, 130, 305  
Mischkalkulation 361  
Mitarbeiterbeteiligung 361  
Mitarbeiterperspektive 183, 192  
Mitwettbewerber 19, 157  
Moderationstechniken 87, 123,  
130, 308  
Moderator 118, 307  
Monetäre Anreize 255  
Monte-Carlo-Simulation 129  
Motivatoren 260  
Motivationen 202

## **N**

Navigation 38, 110  
Nebenprozesse 114  
Netzplantechnik 130, 179, 362  
Nichtmonetäre Anreize 256, 257  
Niedergelassene Ärzte 233, 234,  
235  
NLP-Techniken 130, 305  
Normalkostenrechnung 137, 138,  
139, 362  
Nutzwertberechnung 129, 162

## O

Öffentlichkeitsarbeit 20, 108,  
119, 363, 371  
Ökologie 259  
Ökonomisierung 226  
Operative Planung 12, 126, 180,  
181  
Operatives Controlling 61, 63,  
83, 85, 86, 118, 122  
Operatives Personalcontrolling  
239  
Optimierungspotentiale 41, 64  
Optimierungsverfahren 129, 162  
Organisation 102, 118, 363  
Organisationsstrukturen 39, 59,  
60, 202, 210  
Originäre Controllingaufgaben  
15, 20  
Outsourcing 29,89, 153, 365

## P

Patientenanalyse 129  
Patientenbedürfnisse 91  
Patientenorientierung 123, 326  
Patientenperspektive 185, 189  
Patientenverwaltung 146, 287  
Patientenzufriedenheit 43, 82  
Personal- und Sozialwesen 96  
Personalarbeit 237  
Personalbedarf 96, 243, 247  
Personalbedarfsplanung 243,  
245, 247, 248, 249  
Personalbedarfsrechnung 248,  
249, 251  
Personalbereich 236, 237, 239,  
240, 241, 261  
Personalbeschaffung 243, 245,  
247  
Personalbüro 242, 244  
Personalcontrolling 19, 122, 236,  
237, 238, 239, 241, 248, 253,  
255, 263, 268, 269, 277, 324,  
365  
Personaleinsatz 153, 245, 247,  
260, 261, 262, 263  
Personalentwicklung 237, 239,  
241, 243, 245, 248, 257, 276  
Personalerhaltung 253  
Personalfreisetzung 247  
Personalführung 102, 108, 243  
Personalintensität 271  
Personalkennzahlen 271, 272  
Personalkosten 96, 133, 146,  
147, 149, 177, 270, 271, 272,  
322  
Personallage 82

Personalmanagement 123, 241, 242, 243, 244  
Personalplanung 51, 240, 243, 244, 245, 246, 247  
Personalverwaltung 96, 237, 242, 243  
Personalwesen 96  
Personalwirtschaft 24  
Persönlichkeitsprofil 117, 121, 124  
Pflegecontrolling 122  
Pflichtenheft 108, 242, 366  
Photo Reading 131  
Plan-Ist-Vergleich 64, 125  
Plankostenrechnung 128, 137, 138, 139, 140, 287, 366  
Planungsrechnung 128, 367  
Planungs- und  
Rechnungsverfahren 128, 131  
Plausibilitätsprüfungen 64  
Politische Entwicklungen 82  
Portfolio-Analyse 44, 122, 129, 159, 160, 161, 180, 367  
Potentialanalyse 129, 157, 158, 180, 182  
Potentialqualität 196  
Präsentation 123, 309, 310, 311, 312, 313, 314, 315, 316, 317, 318  
Präsentationsablauf 318,319  
Präsentationsaufbau 314  
Präsentationsvisualisierung 316  
Präsentationszielgruppe 313  
Präsentierender 310, 311  
Preisbildungssystem 151  
Preise 151

Privatisierung 14  
Produktkosten 369  
Professionelle Controller 20, 30 61, 64, 65  
Profit Center 65, 145, 218, 219, 220, 221, 369  
Prognosen 370  
Projektcontrolling 120  
Projektmanagement 179, 221  
Prozesskosten 44, 123, 141  
Prozesskostenrechnung 122, 128, 141, 191, 291, 322, 370  
Prozessoptimierung 14, 44, 92, 123, 141, 322, 371  
Prozessorientierung 125  
Prozessperspektive 185, 191  
Prozessstrategien 201  
Prozessqualität 196  
Public Relations 371

## Q

Qualifikationsmerkmale 121  
Qualifikationspotential 252  
Qualifizierung 64, 252  
Qualität 14, 47, 123  
Qualitätsmanagement 34, 80, 92, 130, 157, 194, 197, 198, 199, 200, 372  
Qualitätsmodelle 194, 195, 198  
Qualitätsrisikomanagement 197, 200  
Qualitätssicherung 18, 33, 60, 154, 200

Qualitätsstandard 21  
Qualitätszirkel 36, 258, 372

## R

Rationalisierung 14, 48, 50, 227  
Rationalisierungspotentiale 64, 92, 227  
Rationierung 14, 227  
Rechnungswesen 25  
Rechtsform 28  
Reengineering 89, 90, 93, 326  
Rentabilität 18, 68, 83, 101, 122, 239  
Rentabilitätsrechnung 165, 170, 171  
Reporting 123  
Reputation 65  
Return on Investment 94, 125, 126, 165, 373  
Risiko-Management 208  
Risikovorsorge 193  
Rollenspiele 130, 305

## S

Sachbedarf 61, 153  
Sachkosten 88, 146, 148, 149  
Sachleistungen 251, 255  
Schnittstellen 231, 285, 294  
Scoring-Modelle 122, 373  
Selbstkosten 374

Soll-Ist-Vergleich 12, 21, 30, 68, 85, 105, 107, 119, 120, 181, 182, 197, 215, 220, 239, 292, 374

Sollkosten 375

Soll-Profil 116, 117

Sozialkompetenz 305, 318, 319

Sozialleistungen 251, 255

Sozialsystem 259

Stabsstelle 26, 101, 103

Stärken- und Schwächen-

Analyse 34, 64, 116, 129, 158, 180

Stage-Gate-Methode 63

Standardberichterstattung 286

Statistik 129, 155

Steuerung 108

Strategie und Taktik 375

Strategiebewältigung 11

Strategische Leistungsplanung 33

Strategische Planung 12, 17, 46, 62, 71, 83, 119, 120, 126, 180, 182, 321, 376

Strategisches Controlling 17, 67, 68, 70, 71, 75, 81, 86, 97, 118, 122, 182

Strategisches Personalcontrolling 239, 241

Strukturbezogene Kennzahlen 270, 275

Strukturkosten 341

Subsystem 67

Szenario 377

Szenariotechniken 131

## **T**

Taktisches Controlling 67, 68, 69  
Target Costing 19, 122, 322, 377  
Tätigkeitsprofil 115  
Teamarbeit 97, 107, 256, 305  
Technischer Fortschritt 82  
Technologischer Fortschritt 82  
Teilkostenrechnung 122, 128,  
137, 140, 141, 142, 287, 378  
Telematik 164, 277, 295, 297,  
298, 299, 300, 301, 326, 378  
Telemedizin 62, 157, 203, 295,  
298, 300, 301, 379  
Telemonitoring 295, 298, 299,  
300, 301  
Total Quality Management 65,  
123, 155, 195

## **U**

Umlaufvermögen 177, 188  
Umweltbedingungen 61, 119  
Universitätsstudium 12  
Unternehmenskultur 240  
Unternehmensrisiken 210  
Unternehmenssteuerung 106  
Unternehmensziele 17

## **V**

Variable Berichterstattung 286  
Variable Kosten 140, 152, 154  
Veränderungsprozess 90

Vergütungssystem 151  
Verlust 153  
Verrechnungspreise 130  
Versäulte Leitung 36  
Verschwendungsarten 204  
Versorgungsauftrag 227  
Verwaltungsarbeit 95  
Verweildauer 40, 73  
Virtualität 379  
Vollkostenrechnung 122, 128,  
137, 138, 139, 140, 141, 287

## **W**

Wahrscheinlichkeitsrechnung  
129  
Weiterbildung 19, 96, 193, 202,  
220, 243, 247, 253, 254, 257,  
260, 272  
Werbung 20  
Wertorientierung 127  
Wertschöpfungskette 91  
Wertsteuerung 125, 126  
Wettbewerb 48, 151, 226  
Wettbewerbsfaktor 152  
Wettbewerbsposition 152  
Wettbewerbsstrategien 193, 198,  
200  
Wirkungsmechanismen 83  
Wirtschaftlichkeit 68, 83, 105,  
153  
Wirtschaftlichkeitsprüfung 146

Wirtschaftlichkeitsrechnungen  
121  
Wirtschaftsentwicklung 81  
Wirtschafts- und Versorgungsdienst 147  
  
Wohlfühlatmosphäre 258

**Z**

Zero-Base-Budgetierung 122  
Ziele 103, 105, 379  
Zukunftschancen 18  
Zukunftsvisionen 105