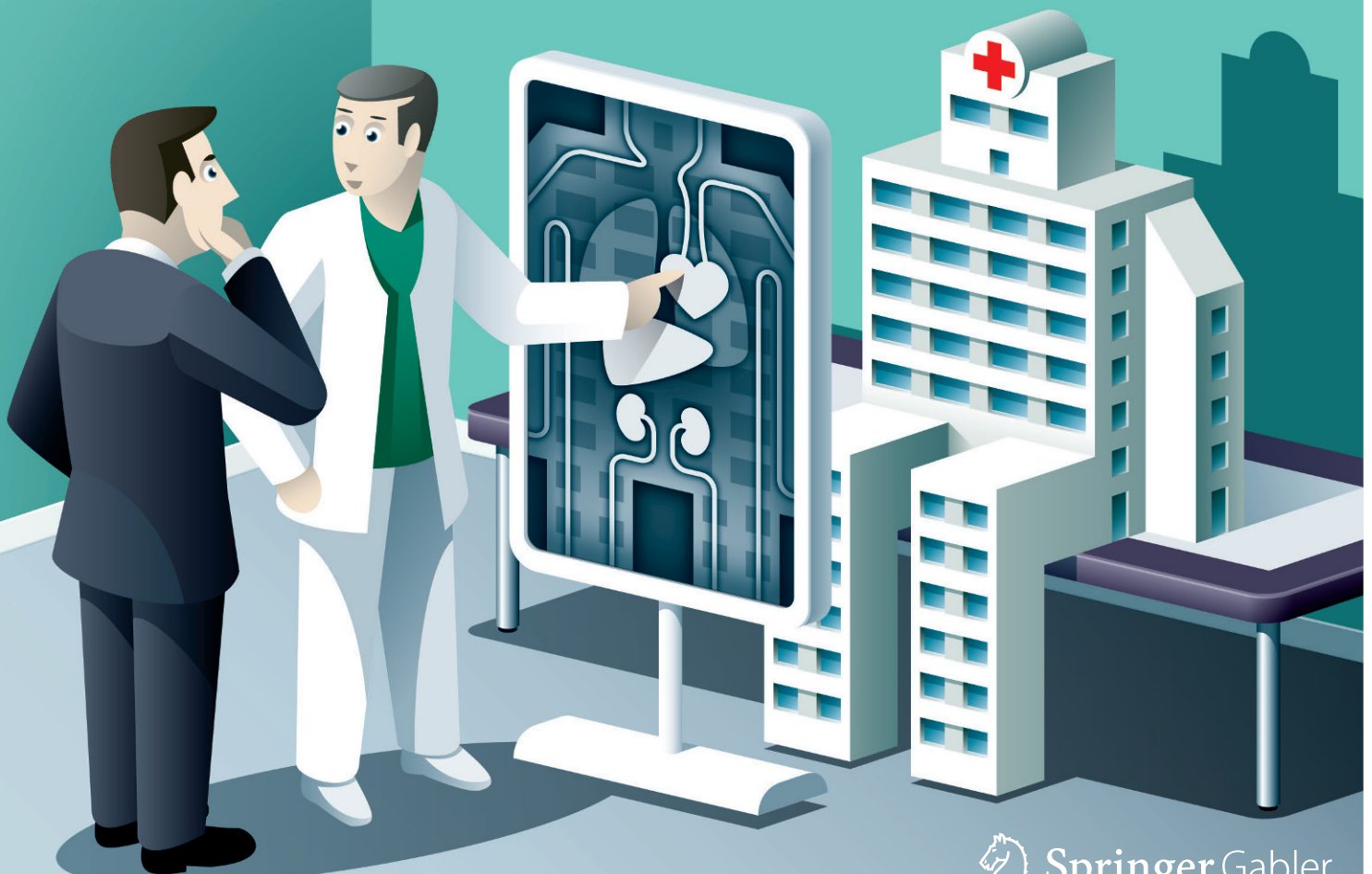


Controlling & Management Review

WHU 
Otto Beisheim School of Management

SONDERHEFT 3 | 2015 • CONTROLLER Deutsches Krankenhaus-Controlling heute • Chefarzt und Controller • IM DIALOG mit André Schmidt: Warum Controlling auch dem Patienten hilft • **AUFGABENFELDER** Steuerungsinstrumente richtig einsetzen • Risiko-Controlling für eine bessere Kostenplanung • Der neue Strategie- und Planungsprozess der Techniker Krankenkasse • Zielgruppengerechtes Reporting • **VERÄNDERUNGEN** Herausforderung Krankenhausstrukturgesetz • Controlling-Modelle für den Klinikalltag • Privatisierung, was dann?

Gesundheitswesen Bewährungsprobe für Controller



Medizin-Controlling: Transparenz in einem komplexen Umfeld

Liebe Leserinnen und Leser,

das Gesundheitswesen ist ohne Zweifel ein sehr wichtiger Bereich moderner Volkswirtschaften. Dies gilt besonders für die hoch entwickelten Industrienationen. Sie kämpfen alle mit zwei Faktoren, die Gesundheit zunehmend unbezahlbar machen: mit der demografischen Entwicklung einerseits – weniger vornehm formuliert mit der Überalterung der Gesellschaft – und mit der geradezu explosionsartigen Entwicklung der medizinischen Möglichkeiten andererseits. Letztere erfordert zunehmend hohe Investitionen, die refinanziert werden müssen. Medizinische, ethische und ökonomische Aspekte sind unlösbar miteinander verknüpft. Erschwerend kommen zwei Aspekte hinzu: Zum einen liegt kein funktionierender Markt vor, denn Kranke sind keine souveränen Kunden. Zum anderen sind sehr unterschiedliche Akteure und Interessengruppen im Gesundheitswesen in ein enges Netzwerk eingebunden. Einfache Lösungen müssen scheitern. Jeder versucht, seine Interessen, geschützt durch die Komplexität des Gesamtsystems, durchzusetzen. In der Konsequenz haben wir ein Gesundheitssystem, das zu den teuersten der Welt zählt. Wer weiterhin jedem Bürger die Möglichkeiten moderner Medizin bieten will, muss helfen, alle Effizienzreserven im System zu heben.

Und genau an dieser Stelle kommt Controlling eine zentrale Rolle zu. Wie in Unternehmen auch, muss zunächst Transparenz geschaffen werden. Das Gesundheitssystem muss berechenbarer werden. Hier ist zum Beispiel auf der Seite der Krankenhäuser schon sehr viel passiert. Heute weiß man, was eine bestimmte Behandlung kostet und kosten darf. Damit wurden für die einzelnen Häuser erhebliche Leistungsanreize geschaffen, die ihrerseits einen erheblichen Handlungsdruck ausgelöst haben. Nicht alle Krankenhäuser werden diesem Druck standhalten. Wir werden in Zukunft weniger Krankenhäuser haben, die höher spezialisiert sind und damit sowohl auf der Kosten- als auch auf der Leistungsseite besser dastehen. Höhere Transparenz hilft auch, anstehende strukturelle Entscheidungen zu erleichtern, um die Arbeitsteilung



Utz Schäffer



Jürgen Weber

innerhalb des Gesundheitssystems zu verändern. Sie hilft, die Folgen opportunistischer Interessenpolitik einzelner Spieler zu bewerten.

Mehr Controlling ist nicht kostenlos. Ärzte in Krankenhäusern etwa stöhnen unter den administrativen Mehrbelastungen. Zudem besteht gerade in Krankenhäusern ein Fehlsteuerungsrisiko: Kosten sind leichter messbar als nicht-finanzielle Größen, finanzielle Zielgrößen lassen sich leichter nachhalten als manche nicht-finanzielle Nebenbedingung. Schnell gerät so das Gleichgewicht zwischen Kosten und Qualität der Leistungserstellung aus der Balance, schnell sind die dysfunktionalen Nebenwirkungen einseitiger Kostenorientierung und die Arbeitsverdichtung dem Controlling angelastet. In manchen Fällen wohl nicht einmal zu Unrecht. Dennoch führt kein Weg daran vorbei. Hier zu investieren, ist allemal besser, als medizinische Leistungen einschränken zu müssen, weil sie nicht mehr bezahlbar sind.

Viel Spaß bei der Lektüre wünschen Ihnen

Utz Schäffer

Jürgen Weber



Sonderheft 3 | 2015

Controller

- 08** **Der deutsche Krankenhaus-Controller in Zahlen**
Eine Studie zeigt, wo das deutsche Krankenhaus-Controlling heute steht und wo die Reise hingehen muss.
Nils Crasselt, Christian Heitmann, Björn Maier
- 16** **Medizin-Controller und Chefarzt – Ein starkes Team?**
Oft ziehen Chefarzt und Controller nicht an demselben Strang. Das muss sich dringend ändern.
Walter Richter
- 22** **„Mit Controlling treibe ich medizinische Qualität“**
Der CEO eines deutschlandweiten Klinikverbundes schildert, wie im komplexen Gesundheitssektor aus seiner Sicht die Steuerung von Krankenhäusern gelingen kann.
André Schmidt IM DIALOG mit Christoph Binder und Utz Schäffer

Aufgabenfelder

- 30** **Mit Dashboards navigieren**
Die Wissenschaft fordert seit Längerem den Einsatz von ganzheitlichen Steuerungsinstrumenten. Nun ist in der Praxis ein Pilotprojekt gestartet.
Andreas Schlüter
- 36** **Kosteneffekte von Komplikationen besser analysieren**
Methoden aus dem Risiko-Controlling bieten sich an, um Zusatzkosten durch Komplikationen besser einzuplanen.
Thomas Günther, Stefanie Unger, Thomas Petzold, Maria Eberlein-Gonska



www.springerprofessional.de/cmr



- 46 Strategische Unternehmensplanung bei der Techniker Krankenkasse**
Wie bereitet man sich auf rasches Wachstum vor? Die TK setzt hierfür auf ihren neuen Strategie- und Planungsprozess.
Sünje Rosenhagen, Torsten Thiedemann
- 54 Das Berichtswesen adressatengerechter gestalten**
Eine Studie zeigt, wie das Reporting in Kliniken verändert werden müsste, damit es alle Zielgruppen adäquat bedient.
Winfried Zapp, Heike Asbach

Rubriken

- 03 Editorial**
- 06 Impressum**
- 07 Tagcloud**

Veränderungen

- 64 Zeitenwende im Klinik-Management**
Das geplante Krankenhausstrukturgesetz fordert Manager wie Controller. Sie müssen gewillt sein, das Angebot ihrer Häuser zu überarbeiten.
Michael Philippi
- 70 Medizin-Controlling zwischen Wunsch und Klinikalltag**
Bewährte Controlling-Instrumente haben im Krankenhausbetrieb oft eine unerwünschte Wirkung. Besondere Lösungen sind gefragt.
Rainer Sibbel, Monique Bliesener
- 76 Praxisfall Privatisierung**
Die Erfahrungen eines ehemaligen Landeskrankenhauses sind ein Lehrstück für Change Management in Kliniken.
Thomas Zauritz

Beirat

Die Controlling & Management Review versteht sich als Plattform eines regen Wissens- und Erfahrungsaustausches zwischen wirtschaftlicher Praxis und Forschung. Um den Ansprüchen beider Zielgruppen optimal zu genügen, werden die Herausgeber Prof. Dr. Utz Schäffer und Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen Weber von einem Praxisbeirat und einem wissenschaftlichen Beirat unterstützt.

Praxisbeirat:

Mark Frese, Finanzvorstand Metro AG | Bernhard Günther, Finanzvorstand RWE AG | Guido Kerkhoff, Finanzvorstand Thyssen-Krupp AG | Carsten Knobel, Finanzvorstand Henkel AG & Co. KGaA | Dr. Christian Bungenstock, Partner CTcon GmbH

Wissenschaftlicher Beirat:

Prof. Dr. Andrea Dossi, Bocconi University, Mailand | Prof. Dr. Martin Glaum, WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar | Prof. Dr. Dirk Hachmeister, Universität Hohenheim, Stuttgart-Hohenheim | Prof. Dr. Frank Hartmann, RSM Erasmus University, Rotterdam | Prof. Dr. Thomas Hess, Ludwig-Maximilians-Universität, München | Prof. Dr. Bernhard Hirsch, Universität der Bundeswehr, München | Prof. Dr. Martin Jacob, WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar | Prof. Dr. Teemu Malmi, Aalto University – School of Economics, Helsinki | Prof. Dr. Markus Rudolf, WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar | Prof. Dr. Thorsten Sellhorn, Ludwig-Maximilians-Universität, München | Prof. Dr. Xianzhi Zhang, Dongbei University of Finance and Economics (DUFE), Dalian

Impressum

Controlling & Management Review

www.springerprofessional.de/cmr
Sonderheft 3 | 2015 | 59. Jahrgang
ISBN 978-3-658-12107-5
ISSN-Print 2195-8262
ISSN-Internet 2195-8270
Bis 2002: krp-Kostenrechnungspraxis
Bis 2012: ZfCM – Zeitschrift für Controlling
& Management

Verlag

Springer Gabler / Springer Vieweg
Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH
Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden

Geschäftsführer

Armin Gross, Joachim Krieger,
Dr. Niels Peter Thomas

Redaktion

Gesamtleitung Magazine:
Stefanie Burgmaier

Verantwortliche Redakteurin

Springer Gabler:
Rechtsanwältin Vera Treitschke, LL.M.
Tel.: +49 (0)611 7878-135
vera.treitschke@springer.com

Herausgeber:

Prof. Dr. Utz Schäffer
WHU – Otto Beisheim School of
Management, Institut für Management
und Controlling (IMC), Burgplatz 2,
56179 Vallendar
www.whu.edu

Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen Weber
WHU – Otto Beisheim School of
Management, Institut für Management
und Controlling (IMC), Burgplatz 2,
56179 Vallendar
www.whu.edu

Redaktion WHU:

M.A. Brigitte Braun
Tel.: +49 (0)261 6509-486

Dipl.-Kfm. Babak Mirheli
Tel.: +49 (0)261 6509-466

M. Sc. Fabian Mohr
Tel.: +49 (0)261 6509-706

Mag. phil. Bernadette Wagener
Tel.: +49 (0)261 6509-488

Kontakt: cmr@whu.edu

Anzeigen und Produktion Gesamtleitung

Anzeigen und Märkte:
Armin Gross

Gesamtleitung Produktion:
Dr. Olga Chiaros

Verkaufsleitung (verantwortlich für den Anzeigenteil):

Eva Hanenberg
Tel.: +49 (0)611 7878-226
Fax: +49 (0)611 7878-430
eva.hanenberg@best-ad-media.de

Anzeigendisposition:

Monika Dannenberger
Tel.: +49 (0)611 7878-148
Fax: +49 (0)611 7878-443
monika.dannenberger@best-ad-media.de

Anzeigenpreise: Es gelten die Mediadaten
vom 1. Oktober 2014.

Produktmanagement:

Dipl.-Kfm. Philipp Holsen
Tel.: +49 (0)611 7878-293
philipp.holsen@springer.com

Satz, Layout und Produktion:

Iris Conradi

**Alle angegebenen Personen sind, sofern
nicht ausdrücklich angegeben, postalisch
unter der Adresse des Verlags erreichbar.**

Sonderdrucke

Martin Leopold
Tel.: +49 (0)2642 9075-96
Fax: +49 (0)2642 9075-97
leopold@medien-kontor.de

Leserservice

Springer Customer Service Center GmbH
Springer Gabler Service
Haberstraße 7, 69126 Heidelberg
Tel.: +49 (0)6221 345-4303
Fax: +49 (0)6221 345-4229
Montag bis Freitag 08.00 bis 18.00 Uhr
springergabler-service@springer.com

Druck

Phoenix Print GmbH,
Alfred-Nobel-Str. 33, 97080 Würzburg

Titelbild

© Jörg Block

Bezugsmöglichkeiten

Die Zeitschrift erscheint im Abonnement
sechsmal jährlich.

Bestellmöglichkeiten und Details zu den
Abonnementbedingungen finden Sie unter
www.mein-fachwissen.de/cmr.

Jährlich können ein bis vier Sonderhefte
hinzukommen. Der Preis pro Sonderheft
beträgt regulär 49,95 Euro, der Vorzugs-
preis für Abonnenten der Controlling &
Management Review 29,00 Euro. Die
Sonderhefte werden Abonnenten gegen
gesonderte Rechnung geliefert.

Bei Nichtgefallen können sie innerhalb ei-
ner Frist von drei Wochen an die Vertriebs-
firma zurückgesandt werden. Zusätzliche
Liefer- und Versandkosten fallen nicht an.

Jedes Jahresabonnement beinhaltet eine
Freischaltung für das Online-Archiv auf
Springer für Professionals. Der Zugang gilt
ausschließlich für den einzelnen Empfän-
ger des Abonnements.

Alle Rechte vorbehalten.

Die Zeitschrift sowie alle in ihr enthaltenen
Beiträge einschließlich sämtlicher Abbil-
dungen, Grafiken und Fotos sind urheber-
rechtlich geschützt. Sofern eine Verwer-
tung nicht ausnahmsweise ausdrücklich
vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist,
bedarf jedwede Verwertung eines Teils die-
ser Zeitschrift der vorherigen schriftlichen
Zustimmung des Verlages. Dies gilt insbe-
sondere für Vervielfältigungen, Nachdruc-
ke, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mik-
roverfilmungen, öffentliche Zugänglich-
machung sowie die Einspeicherung und
Verarbeitung von Teilen dieser Zeitschrift in
Datenbanken und anderen elektronischen
Systemen und die Verbreitung oder Ver-
wertung über elektronische Systeme.

Für unverlangt eingesandte Manuskripte,
Fotos und Illustrationen wird keine Gewähr
übernommen.

Die Artikel der Controlling & Management
Review sind mit größtmöglicher Sorgfalt
erstellt. Die Redaktion übernimmt jedoch
keine Gewähr für die Richtigkeit, Vollstän-
digkeit und Aktualität der abgedruckten
Inhalte. Für den Inhalt der Werbeanzeigen
ist das jeweilige Unternehmen bzw. die
jeweilige Gesellschaft verantwortlich.

Der deutsche Krankenhaus-Controller in Zahlen

Welche Rolle nehmen Krankenhaus-Controller gegenüber Klinikleitern ein? Welche Tätigkeiten prägen ihren Arbeitsalltag? Sind sie eher Spezialisten oder Generalisten? Eine jährliche Befragung der kaufmännischen Leiter deutscher Krankenhäuser beantwortet diese und weitere Fragen. Sie liefert konkrete Ansätze für eine Weiterentwicklung des Krankenhaus-Controllings.

Nils Crasselt, Christian Heitmann, Björn Maier

Seit der Einführung des DRG-Systems (Diagnosis-related-Group-System) vor gut zehn Jahren hat das Controlling in deutschen Krankenhäusern stark an Bedeutung gewonnen. In diesem neuen System werden Entgelte pauschal für verschiedene Behandlungsfälle bestimmt, je nachdem, welcher diagnosebezogenen Fallgruppen sie zugeordnet sind. Während früher die Ermittlung der abzurechnenden Kosten im Vordergrund stand, erfordert eine moderne, ergebnisorientierte Krankenhaussteuerung unter den Bedingungen dieses DRG-Systems umfassendere Controlling-Aktivitäten. Es gilt, die Planungs- und Kontrollaktivitäten des Krankenhaus-Managements im Hinblick auf die Umsetzung sowohl medizinischer als auch wirtschaftlicher Ziele zu unterstützen.

In einer seit 2011 jährlich durchgeführten Befragungsstudie wird regelmäßig der aktuelle Status quo des Controllings in deutschen Krankenhäusern erfasst (vergleiche Methodik-Kasten und Crasselt/Heitmann/Maier 2014). Neben anderen Themenfeldern liegt ein Schwerpunkt dieser Studie auf den folgenden Fragen zur organisatorischen Gestaltung der Controlling-Funktion sowie zur Rolle und zum Tätigkeitsprofil von Krankenhaus-Controllern:

- Wie gut sind Controlling-Abteilungen in Krankenhäusern personell ausgestattet? Wie verändert sich die Personalausstattung im Zeitablauf?
- Wie sind die Aktivitäten des medizinischen und kaufmännischen Controllings organisiert?
- Welche Rolle nehmen Krankenhaus-Controller ein? Begegnen sie dem Management als Business Partner oder sind sie überwiegend Daten- und Berichtslieferanten?
- Welche Tätigkeiten üben Krankenhaus-Controller im Alltag aus? Spiegelt sich das Rollenverständnis in ihrem Tätigkeitsprofil wider?

Controller-Zahlen steigen

Was die personelle Ausstattung von Controlling-Abteilungen in Krankenhäusern betrifft, scheint der Trend aufwärts zu gehen. Zu den Veränderungen der letzten drei Jahre befragt, berichteten über 50 Prozent der Krankenhäuser von einem Anstieg der Controlling-Stellen im medizinischen und/oder kaufmännischen Controlling (**Abbildung 1**). Dabei fällt auf, dass die Zunahme im medizinischen Controlling insgesamt größer ausfällt als im kaufmännischen Controlling. In gut einem Drittel der Häuser ist die Stellenausstattung unverändert geblieben. Rückgänge bei der Stellenausstattung oder eine Verschiebung zwischen medizinischem und kaufmännischem Controlling sind nur in wenigen Ausnahmefällen zu beobachten.

Im Durchschnitt kommen in den an der Befragung teilnehmenden Krankenhäusern rund fünf Controller auf 1.000 Beschäftigte. Hinter dieser durchschnittlichen Quote von 0,5 Prozent der Beschäftigten verbirgt sich allerdings eine große Vielfalt. Gerade in kleinen Krankenhäusern bedeutet sie oft, dass Controller in sehr kleinen Abteilungen oder sogar fachlich ganz auf sich allein gestellt arbeiten. In rund einem Fünftel der Krankenhäuser gibt es nur bis zu einer vollzeitäquivalenten Stelle, die mit Controlling-Aufgaben



Prof. Dr. Nils Crasselt

ist Inhaber des Lehrstuhls für Controlling an der Bergischen Universität Wuppertal.



Dr. Christian Heitmann

ist Partner und Leiter des Bereichs Health Care der Management-Beratung zeb.



Prof. Dr. Björn Maier

ist Vorsitzender des Vorstands des DVKCs und Studiendekan im Bereich Gesundheitswirtschaft der Dualen Hochschule Baden-Württemberg.

Nils Crasselt
Bergische Universität Wuppertal,
Wuppertal, Deutschland
E-Mail: crasselt@wiwi.uni-wuppertal.de

Christian Heitmann
zeb.rolfes.schierenbeck.associates GmbH,
Münster, Deutschland
E-Mail: cheitmann@zeb.de

Björn Maier
Deutscher Verein für Krankenhauscontrolling e. V.
(DVKC) und Duale Hochschule Baden-Württemberg,
Mannheim, Deutschland
E-Mail: bjoern.maier@dhw-mannheim.de