

CONTROLLING

WELCHE ZAHLEN BRAUCHT DER CHEFARZTARZT WIRKLICH?

Dr. Philip Düwel

Bereichsleiter Medizin

Elbekliniken Stade Buxtehude

Was ist Controlling nicht?

- Controlling heißt nicht
Kontrollieren

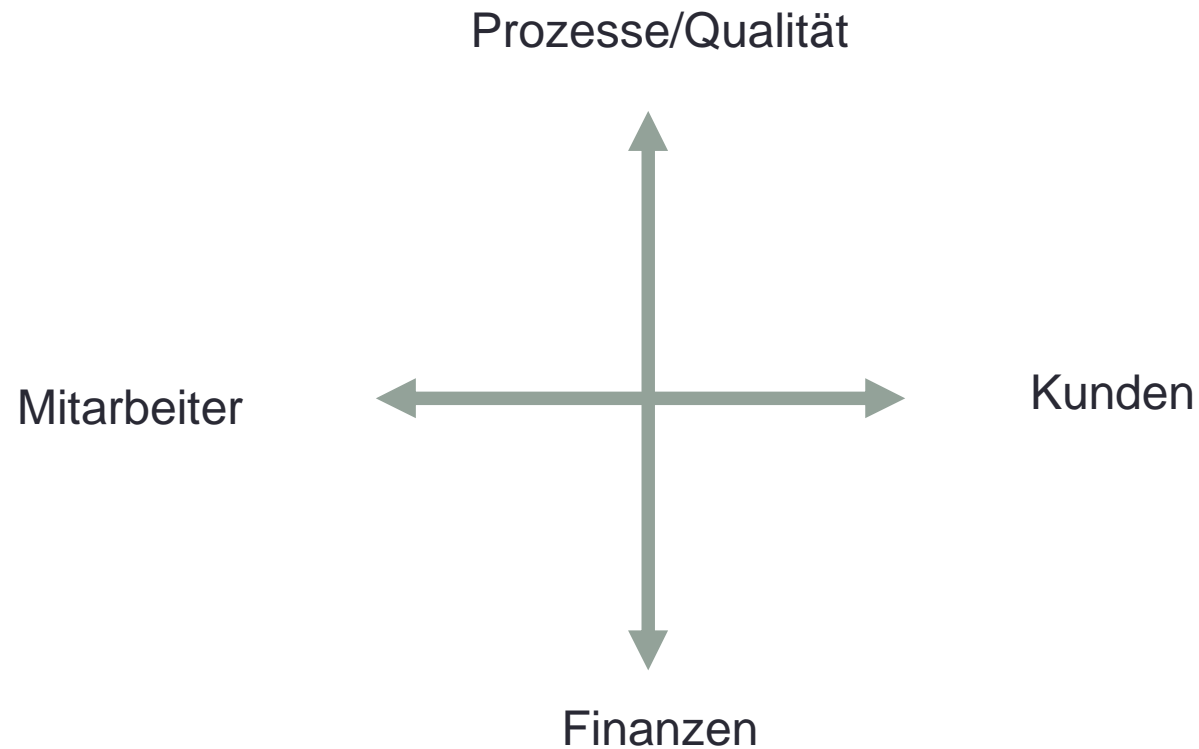
- KEIN Zahlenwerk ohne Zielbezug
- KEIN Selbstzweck
- KEIN Zeiträuber
- KEIN „ist ja mal interessant“
- KEIN heute so, morgen so

Was ist Controlling?

- Controlling heißt **STEUERN**

- Wissen statt glauben
- Zeigt was den Empfänger betrifft
- Zeigt nur was auch steuerbar ist
- Unterstützt beim selber steuern

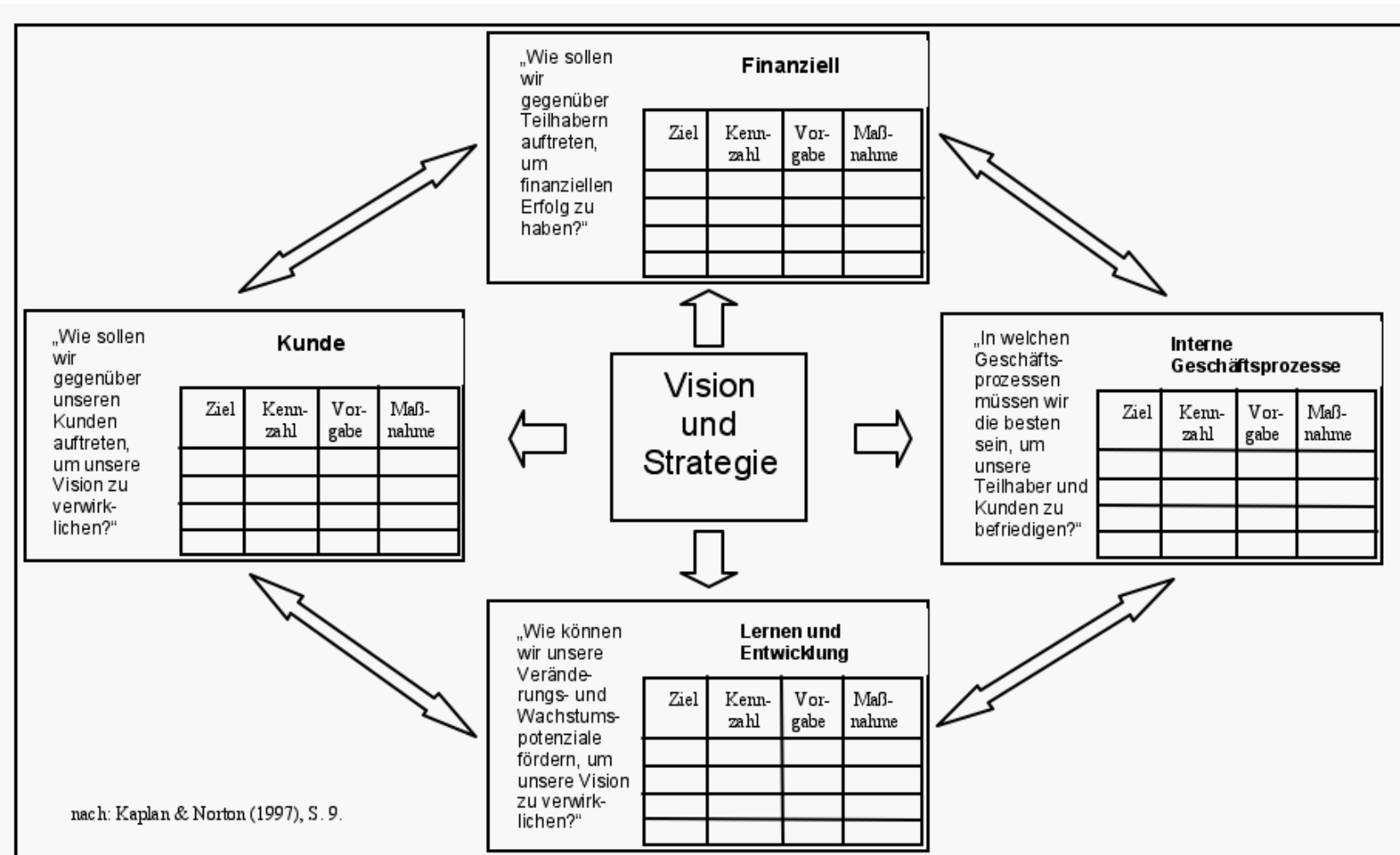
Dimensionen von Controlling im Krankenhaus



Controlling im Zielsystem des Unternehmens

- Zielplanung mit entsprechendem System (z.B. BSC)
- Ziele sind hierarchisch (Konzern-Unternehmen-Abteilung-Mitarbeiter)
- Ziele müssen messbar sein
- Nur prospektiv geplante Ziele sind sinnvoll

Die BSC als Grundlage des Controlling-systemes



Beispiel KonzernUnterspektiven

Kunden- perspektive	Kunden- zufriedenheit/ Kunden- orientierung	Marktanteil	Kooperation und Zusammenarbeit mit Externen	Öffentlichkeitsarbeit und Veranstaltungen	Service und Ambiente
Prozess- perspektive	Organisation und Struktur	Projekte und Prozesse / QM und Fehler- management	Dokumentation und EDV	Sicherheit und Riskomanagement	Umwelt
Mitarbeiter- perspektive	Mitarbeiter- orientierung	Personalplanung / - einatz	Produktivität	Aus- und Fortbildung	Prävention / Gesundheits- management
Finanz- perspektive	Erlöse	Liquidität	Personalkosten	Sachkosten / Einkauf	Investitionen

Konkrete Ziele

Beispiel Finanzperspektive

Finanzperspektive	Strategisches Unternehmensziel	Operative Ziele / Messwerte
4.1 Erlöse	Steigerung der Erlöse um mindestens 4% pro Wirtschaftsjahr	Erlöse stationär / teilstationär in T€ Erlöse ambulant in €
4.2 Liquidität	Sicherstellung einer ausreichenden Liquidität zur Erhaltung der finanziellen Handlungsfähigkeit	Betriebs(roh)ergebnis/ Cash Flow in T€ Abweichung der Eigenfinanzierungsanteile in € (ab Baubeginn im 3. Quartal)
4.3 Personalkosten	Personalkostensteigerung geringer als Erlössteigerung	Personalkosten pro CM
4.4 Sachkosten / Einkauf	Trotz Leistungssteigerung konstante Sachkostensituation	Sachkosten pro CM
4.5 Investitionen	Sicherung einer ausreichenden Investitionsfähigkeit	Finanz- und Investitionsergebnis in T €

Konkrete Ziele

Beispiel Mitarbeiterperspektive

Mitarbeiterperspektive	Strategisches Unternehmensziel	Operative Ziele / Messwerte
3.1 Mitarbeiterorientierung	Steigerung der Mitarbeiter-zufriedenheit	Fluktuationsquote durch Eigenkündigung
3.2 Personalplanung/ - einatz	Bedarfsgerechte Personal-Einsatzplanung und -steuerung	Entwicklung Urlaubs- und Überstundenrückstellungen, unständige Bezüge
3.3 Produktivität	Effizienzsteigerung des eingesetzten Personals	Case Mix je VK inkl. Fremdpersonal
3.4 Personalentwicklung / Aus- und Fortbildung	Den Anforderungen entsprechende persönliche Qualifikation	Kosten Fort-/Weiterbildung je VK
3.4 Prävention / Gesundheitsmanagement	Erhöhung der Gesundheitsquote bei den Beschäftigten	Gesundheitsquote

Umsetzung auf Abteilungsebene

- Reportingformen
 - Schriftliches Routineberichtswesen: Steuerungsblatt, DRG Berichtswesen
 - Moderierte Sitzung (Controllinggespräch): Alle Teile
 - Interaktive App: DRG-Berichtswesen, Qualitätsberichtswesen, Prozessberichtswesen
- Reportingintervalle
 - Finanzen: monatlich
 - Med. Leistungsberichtswesen (stat./ambulant): monatlich
 - Personalberichtswesen: Quartalsweise
 - Qualitätsberichtswesen: halbjährlich
 - Kundenberichtswesen: halbjährlich
 - Prozessberichtswesen: halbjährlich

Elemente des Berichtswesens

1. Finanzberichtswesen, Steuerungsblatt

Zusammenfassung Kosten und Erlöse						Ausgewertete Zeiträume = Basis der Hochrechnung					
	Vorjahr	Plan	Prognose	PPAbw.	Bewertung	Basisfallwert:					
Gesamterlöse	16.807.870 €	17.265.473 €	16.517.866 €	- 747.607 €		Erlöse, Personalkosten	Basis März 2015	3.190,81 € für 2015			
Direkte Kosten	8.471.270 €	8.391.800 €	8.393.068 €	- 1.269 €		Sachkosten (Med. Bedarf)	Basis März 2015				
Deckungsbeitrag I	8.336.599 €	8.873.673 €	8.124.798 €	- 748.875 €							
Pflegedienst	1.988.901 €		2.351.332 €								
Indirekte Kosten	4.520.502 €		4.586.330 €								
Deckungsbeitrag II	1.827.197 €		1.187.135 €								
Erlöse						DRGs					
	Vorjahr	Plan	Prognose	PPAbw.	Abw. in %		Vorjahr	Plan	Prognose	PPAbw.	Bewertung
Erlöse stationär und Tagesklinik	16.807.870 €	17.265.473 €	16.517.866 €	- 747.607 €	- 4,3%	DRG - Fallzahl	4.136	4.038	4.027	- 11	
Sonstige Erlöse						Case - Mix - Index	1,304	1,340	1,285	- 0,055	
Gesamt	16.807.870 €	17.265.473 €	16.517.866 €	- 747.607 €	- 4,3%	Case - Mix	5.391,7	5.411,0	5.176,7	- 234,3	
Personalkosten						Belegung					
	Vorjahr	Plan	Prognose	PPAbw.	Abw. in %		Vorjahr	Plan It. Katalog	Prognose	PPAbw.	Bewertung
Ärztlicher Dienst	4.504.484 €	4.360.001 €	4.688.422 €	- 328.422 €	- 7,5%	Belegungstag	27.637	26.176	28.242	- 2.067	
Med. tech. Dienst	413.078 €	420.919 €	438.829 €	- 17.910 €	- 4,3%	Verweildauer	6,68	6,50	7,01	- 0,51	
Gesamt	4.917.562 €	4.780.920 €	5.127.251 €	- 346.332 €	- 7,2%						
nachrichtlich: davon: AD BRV	807.816 €	742.149 €	631.350 €	110.799 €	14,93%						
nachrichtlich: dazu: AD MVZ	108.086 €	0 €	11.000 €	-11.000 €	0,00%						
Pflegedienst	1.200.365 €		1.386.538 €								
dazu: Pflegedienst Umlagen	338.817 €		396.927 €								
Pflegedienst (Umlage Interdisziplinär)	449.719 €		567.866 €								
Sachkosten						Vollkräfte					
	Vorjahr	Plan	Prognose	PPAbw.	Abw. in %		Vorjahr	Plan	Prognose	PPAbw.	Abw. in %
Medizinischer Bedarf	3.553.708 €	3.610.880 €	3.265.817 €	+ 345.063 €	+ 9,6%	Ärztlicher Dienst	34,98	33,00	35,40	-2,40	- 7,3%
Gesamt	3.553.708 €	3.610.880 €	3.265.817 €	+ 345.063 €	+ 9,6%	Med. tech. Dienst	10,22	10,16	10,27	-0,11	- 1,1%
Kosten Med. Bedarf pro CM	659	667	631	+ 9	+ 1,4%	Gesamt	45,20	43,16	45,67	- 2,51	- 5,8%
Leistungsverrechnung						Leistungsverrechnung					
	Vorjahr	Plan	Prognose	PPAbw.	Abw. in %		Vorjahr	Plan	Prognose	PPAbw.	Abw. in %
ILVI Med. Sekundärbereiche	4.520.502 €		4.586.330 €			CM pro Vollkraft Ärztl. Dienst	185	200	172	- 29	- 14,4%
OP	1.910.744 €		1.992.761 €			PK Ärztl. Dienst je CM	706	669	786	- 117	- 17,5%
Anästhesie	1.419.390 €		1.464.888 €								
Operative Intensiv	630.453 €		538.738 €								
Labor	237.629 €		223.113 €								
Physikalische Therapie	269.826 €		299.959 €								
Pathologie	52.459 €		66.871 €								

Elemente des Berichtswesens

1. Finanzberichtswesen, weitere Berichte

- Erlösberichtswesen (stationär, ambulant, sonstige)
- Personalkostenberichtswesen
- Sachkostenberichtswesen
- ILV

Elemente des Berichtswesens

2. Leistungsberichtswesen

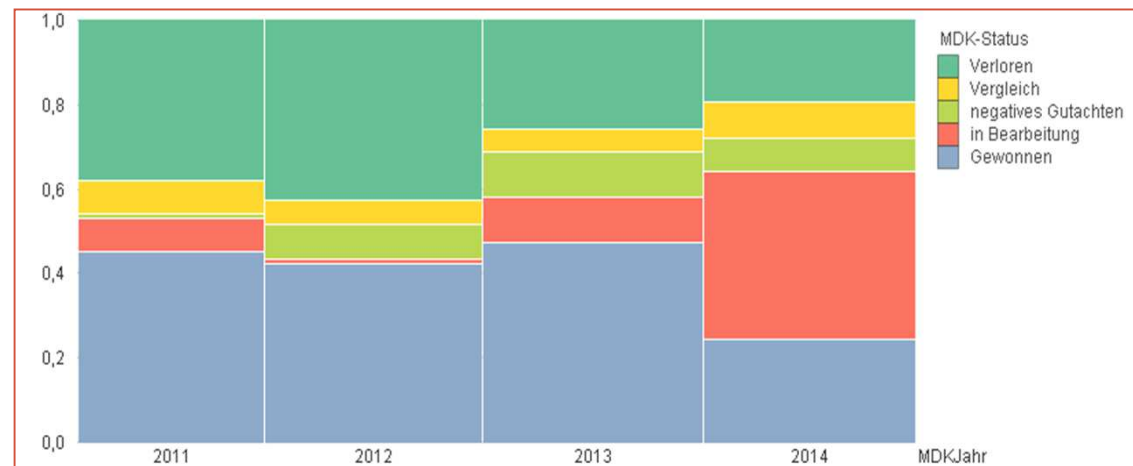
Leistungsentwicklung

Basis-DRG	Fälle 2015	Fälle Vergl. 2014	Δ Fälle	Δ Fälle in %	CM 2015	CM Vergl. 2014	Δ CM	Δ CM in %	CMI 2015	CMI Vergl. 2014	Δ CMI	Δ CMI in %
Gesamt	1.056	1.010	46	+4,6%	1.313	1.339	-26	-1,9%	1,243	1,326	-0,082	-6,2%
I32_ - Eingriffe an Handgelenk und Hand	87	61	26	+42,6%	72	56	16	+28,9%	0,832	0,921	-0,088	-9,6%
B80_ - Andere Kopfverletzungen	68	97	-29	-29,9%	22	32	-10	-30,4%	0,328	0,330	-0,002	-0,7%
J65_ - Verletzung der Haut, Unterhaut und Mamma	64	44	20	+45,5%	21	14	8	+57,8%	0,333	0,307	0,026	+8,5%
I13_ - Bestimmte Eingriffe an Humerus, Tibia, Fibula und Sprunggelenk	60	63	-3	-4,8%	106	91	15	+17,0%	1,773	1,444	0,330	+22,9%
I68_ - Nicht operativ behandelte Erkrankungen und Verletzungen im Wirbelsäulenbereich	56	57	-1	-1,8%	31	23	8	+32,9%	0,546	0,403	0,142	+35,3%
I47_ - Revision oder Ersatz des Hüftgelenkes ohne komplizierende Diagnose, ohne Arthrodeese, ohne äußerst schwere CC, Alter > 15...	52	41	11	+26,8%	119	92	27	+29,3%	2,286	2,243	0,043	+1,9%
I08_ - Andere Eingriffe an Hüftgelenk und Femur	47	34	13	+38,2%	94	72	22	+30,2%	1,992	2,116	-0,123	-5,8%
I29_ - Komplexe Eingriffe am Schultergelenk oder bestimmte Osteosynthesen an der Klavikula	40	47	-7	-14,9%	44	51	-7	-13,8%	1,090	1,075	0,014	+1,3%
I21_ - Lokale Exzision und Entfernung von Osteosynthesematerial an Hüftgelenk, Femur und Wirbelsäule oder komplexe Eingriffe an Ell...	40	44	-4	-9,1%	37	41	-4	-9,9%	0,924	0,933	-0,008	-0,9%
I10_ - Andere Eingriffe an der Wirbelsäule	30	38	-8	-21,1%	46	52	-7	-12,6%	1,527	1,379	0,148	+10,7%

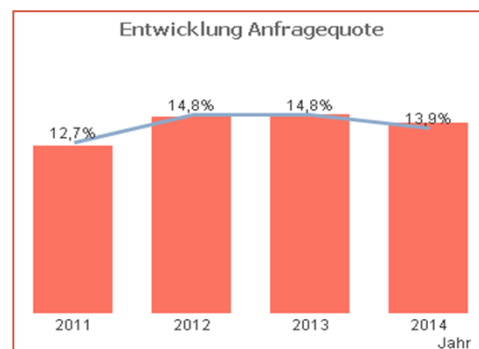
Elemente des Berichtwesens

2. Leistungsberichtswesen

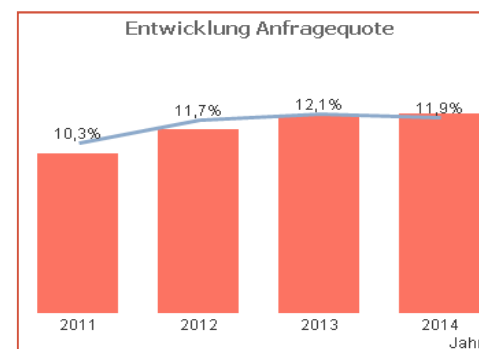
MDK Verfahren



Unfallchirurgie



Gesamthaus



Elemente des Berichtwesens

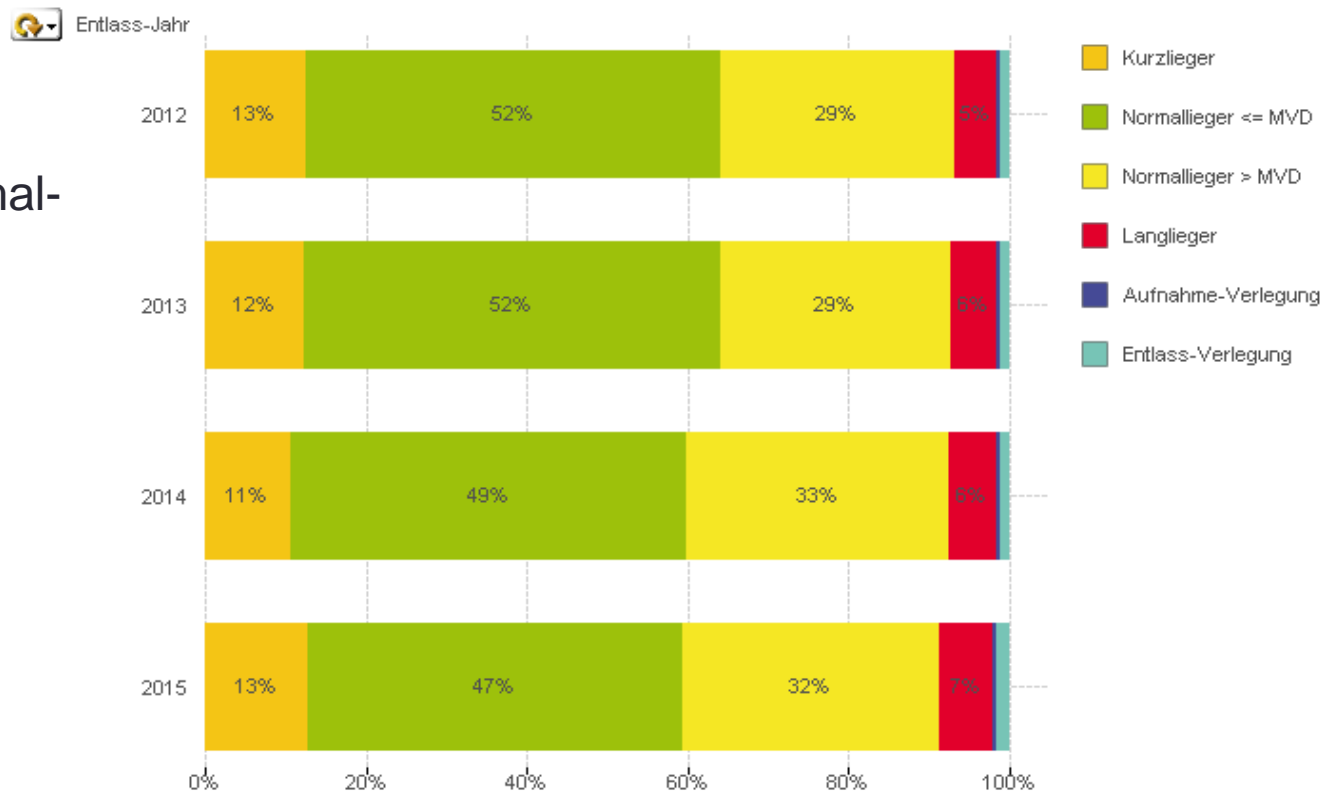
2. Leistungsberichtswesen weitere Berichte

- Ambulante Erlöse (KV/Notfall/BG etc.)
- Privaterlöse
- Sonstige Erlöse (Studien etc.)

Elemente des Berichtwesens

3. Prozess-/Qualitätsberichtswesen. Prozesse, Entlassmanagement

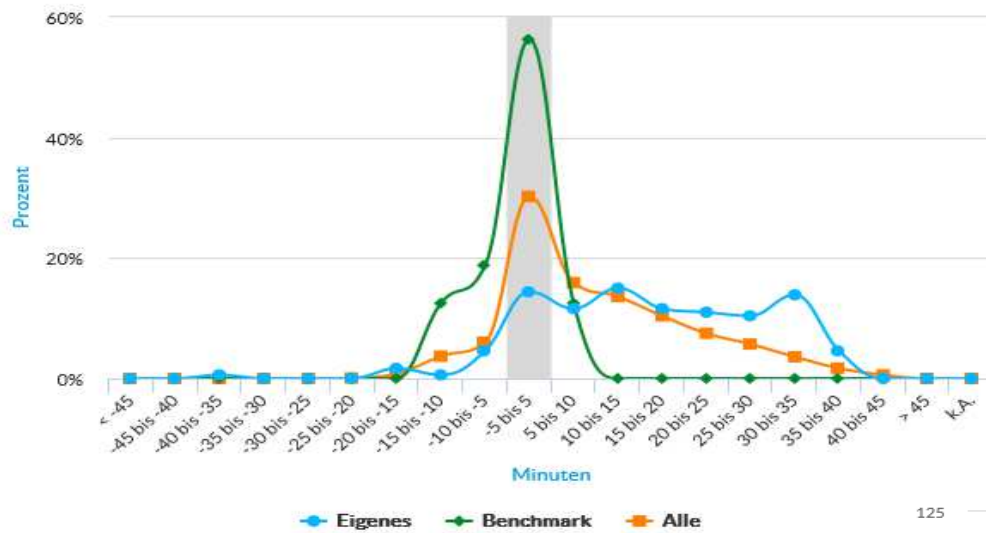
Beispiel: Optimal-
liegerquote



Elemente des Berichtwesens

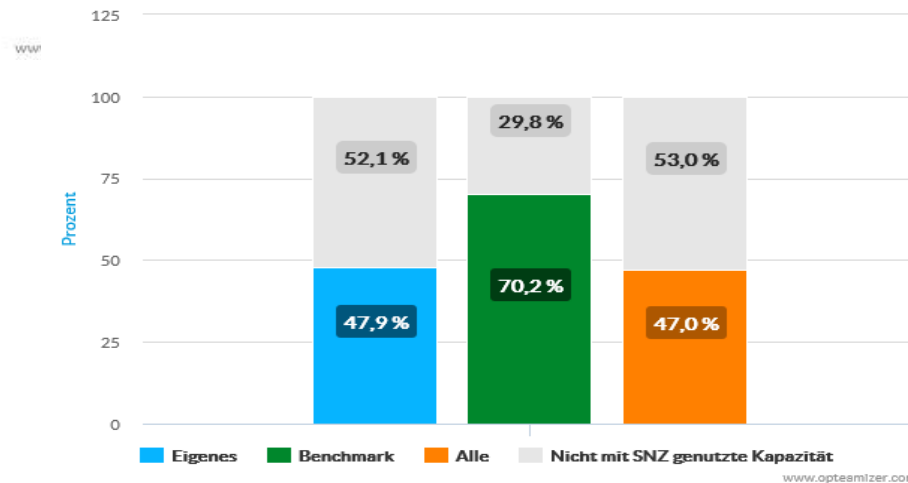
3. Prozess/Qualitätsberichtswesen.

Prozesse, OP Management



Beispiel Erstschnitttreue

Beispiel Saalauslastung





Elemente des Berichtwesens

3. Prozess/Qualitätsberichtswesen. Prozesse, weitere Berichte

- Nutzung Interne Dienstleister (z.B. Physiotherapie)
- ZNA Berichtswesen
- Intensivberichtswesen

Elemente des Berichtwesens

3. Prozess-/Qualitätsberichtswesen.

Qualitätsberichtswesen

Beispiel:
BQS
Berichtswesen

Weitere Elemente:

- Helios Benchmark
- QSR Daten

Kennzahlen	Verfahrensjahr			
	Auffälligkeitsanalyse	2012 2 / 16	2013 0 / 16	2014 1 / 16
QI 1: Präoperative Verweildauer über 48 Stunden nach Aufnahme oder sturzbedingter Fraktur im Krankenhaus	◆	◆	◆	◆
QI 2: Endoprothetische Versorgung bei medialer Schenkelhalsfraktur (Garden III oder IV)	◆	◆	◆	◆
QI 3a: Perioperative Antibiotikaprophylaxe bei endoprothetischer Versorgung	◆	◆	◆	◆
QI 3b: Perioperative Antibiotikaprophylaxe bei osteosynthetischer Versorgung	◆	◆	◆	◆
QI 4a: Eingeschränkte Gehfähigkeit bei Entlassung	◆	◆	◆	◆
QI 4b: Verhältnis der beobachteten zur erwarteten Rate (O / E) an Patienten mit eingeschränkter Gehfähigkeit bei Entlassung	◆	◆	◆	◆
QI 5a: Gefäßläsion / Nervenschaden	◆	◆	◆	◆
QI 5b: Verhältnis der beobachteten zur erwarteten Rate (O / E) an Gefäßläsionen oder Nervenschäden	◆	◆	◆	◆
QI 6a: Implantatfehlage, -dislokation oder Fraktur	◆	◆	◆	◆
QI 6b: Verhältnis der beobachteten zur erwarteten Rate (O / E) an Implantatfehlagen, -dislokationen oder Frakturen	◆	◆	◆	◆
QI 7a: Endoprothesenluxation	◆	◆	◆	◆
QI 7b: Verhältnis der beobachteten zur erwarteten Rate (O / E) an Endoprothesenluxationen	◆	◆	◆	◆
QI 8a: Postoperative Wundinfektion	◆	◆	◆	◆
QI 8b: Verhältnis der beobachteten zur erwarteten Rate (O / E) an postoperativen Wundinfektionen	◆	◆	◆	◆
QI 9a: Wundhämatome / Nachblutungen	◆	◆	◆	◆
QI 9b: Verhältnis der beobachteten zur erwarteten Rate (O / E) an Wundhämatomen / Nachblutungen	◆	◆	◆	◆
QI 10a: Allgemeine postoperative Komplikationen	◆	◆	◆	◆
QI 10b: Verhältnis der beobachteten zur erwarteten Rate (O / E) an allgemeinen postoperativen Komplikationen	◆	◆	◆	◆
QI 11a: Reoperation aufgrund von Komplikationen	◆	◆	◆	◆
QI 11b: Verhältnis der beobachteten zur erwarteten Rate (O / E) an Reoperationen aufgrund von Komplikationen	◆	◆	◆	◆
QI 12a: Sterblichkeit im Krankenhaus bei Risikofaktor ASA 1 oder 2	◆	◆	◆	◆
QI 12b: Sterblichkeit im Krankenhaus bei Risikofaktor ASA 3	◆	◆	◆	◆
QI 12c: Sterblichkeit im Krankenhaus bei osteosynthetischer Versorgung	◆	◆	◆	◆
QI 12d: Sterblichkeit im Krankenhaus bei endoprothetischer Versorgung	◆	◆	◆	◆
QI 12e: Verhältnis der beobachteten zur erwarteten Rate (O / E) an Todesfällen	◆	◆	◆	◆
AK 3a: Nie Komplikationen bei hoher Verweildauer	◆	◆	◆	◆

Elemente des Berichtwesens

4. Kundenberichtswesen

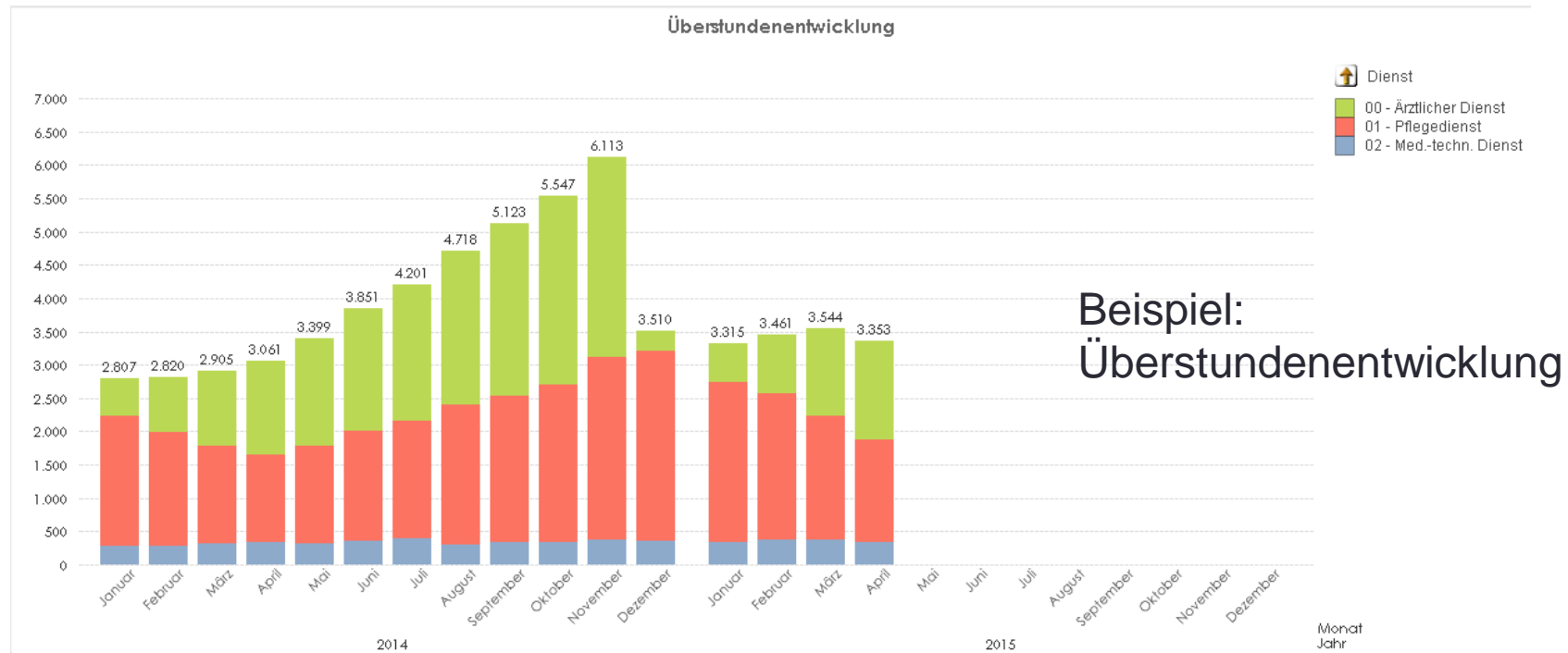
Beispiel:
Kunden-
befragung

BSC - CHU EKS							
BSC - Perspektive	BSC - Unterperspektive	Kennzahl / Beschreibung	Externer Wert (Weisse-Liste)	Interner Wert (Patientenbef.)	Bundesdurchschnitt	Abweichung Externer Wert - Bundesdurch.	Abweichung Interner Wert - Bundesdurch.
1. Kunden - / Außenperspektive	1.1 Kundenzufriedenheit	Weiterempfehlungsrate: Durchschnittliche Weiterempfehlungsrate aus "Ihre Meinung über uns" Frage 3.6	78%	84%	82%	-4%	2%
	1.1.1 Ärztliche Versorgung	Zufriedenheit ärztliche Versorgung: Durchschnittliche Bewertung der ärztlichen Versorgung in "Ihre Meinung über uns". Gesamtergebnis aus den Fragen 1.1, 1.2, 1.3 und 1.4	81%	90%	83%	-2%	7%
	1.1.2 Pflegerische Versorgung	Zufriedenheit pflegerische Versorgung: Durchschnittliche Bewertung der pflegerischen Versorgung in "Ihre Meinung über uns". Gesamtergebnis aus den Fragen 2.1, 2.2, 2.3 und 2.4	80%	90%	82%	-2%	8%
	1.1.3 Service und Ambiente	Zufriedenheit Service und Ambiente: Durchschnittliche Bewertung von Service und Ambiente in "Ihre Meinung über uns". Gesamtergebnis aus den Fragen 3.1, 3.2, 3.3, 3.4 und 3.5	76%	81%	78%	-2%	3%

Weitere Elemente: Berichtswesen Soziale Medien, Zuweiserberichtswesen; Marktanteilanalyse

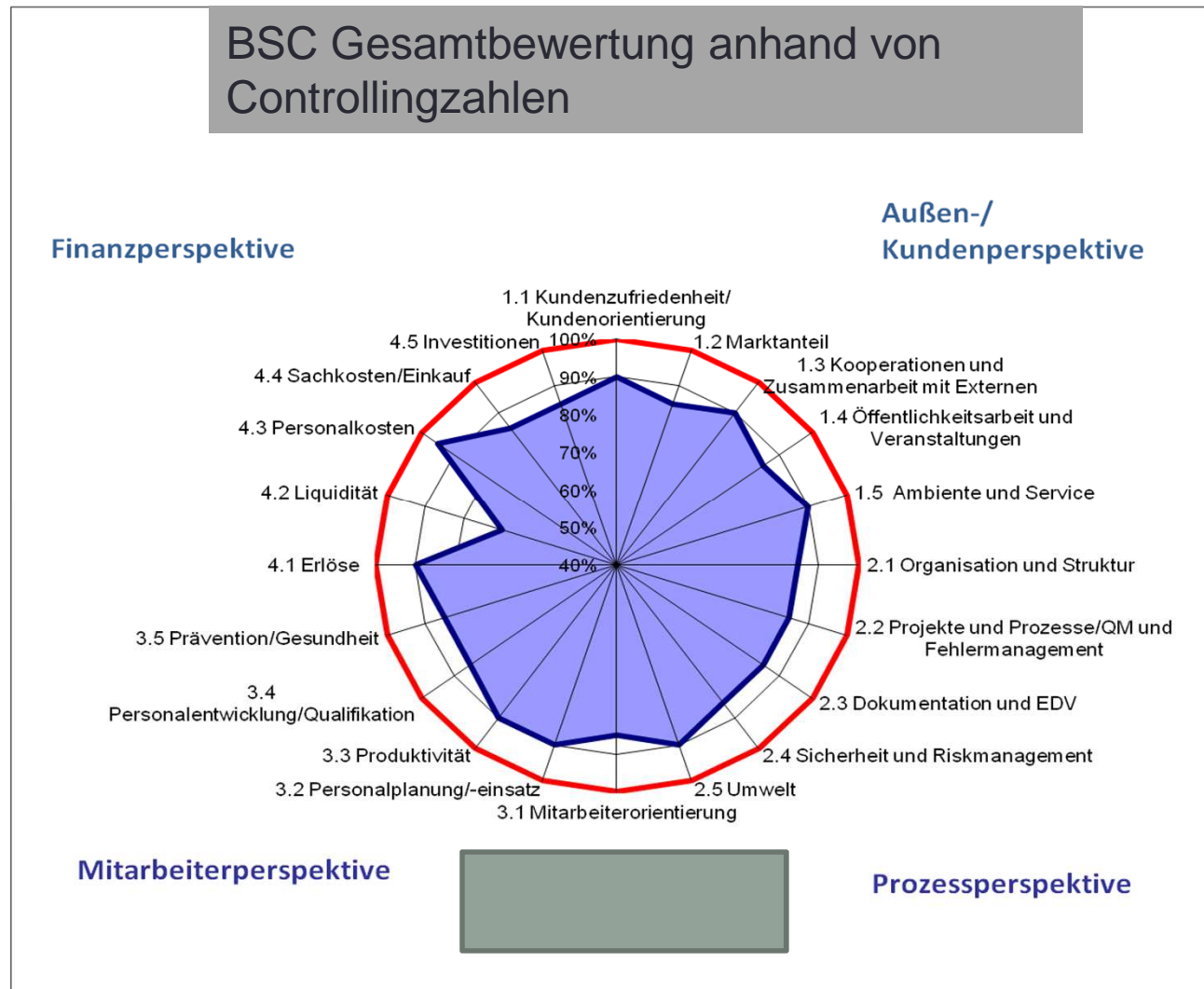
Elemente des Berichtwesens

5. Personalberichtswesen



Weitere Elemente: Fluktuationsquote, Urlaubsplanung, Gesundheitsquote

Controlling mit der Balanced Scorecard



Wie werden Ziele erarbeitet?

- Konzernziele: Workshops Konzernleitung 2 mal jährlich (GF/Unternehmensleitung,ÄD,PD)
- Einzelne Krankenhäuser: CA Workshops 2 mal jährlich (Unternehmensleitung/Betriebsleiter/CÄ/PDL)
- Abteilungsziele: Controllinggespräche im Dezember für das Folgejahr (Unternehmensleitung/Betriebsleitung/CA/OA/Stationsleitungen)
- Persönliche Ziele: Mitarbeiterfördergespräche jährlich in allen Berufsgruppen

Zusammenfassung

- Zahlen und Berichte für Chefärzte werden **WIRKLICH** gebraucht wenn :
 - Sie dem Chefarzt bei der Steuerung seiner Abteilung helfen
 - Sie auf die besonderen Bedarfe des jeweiligen Chefarztes und seines Faches abgestimmt sind
 - Sie mit einem Ziel verknüpft sind
 - Sie prospektiv und in Absprache erarbeitet wurden
 - Das Abteilungsziel zu den Unternehmenszielen passt
 - Sie die verschiedenen Dimensionen des Krankenhausmanagements erfassen