

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen	12
1 Einleitung	17
2 Das Krankenhaus als Betrachtungsobjekt: Darstellung unternehmungsspezifischer Rahmenbedingungen	20
2.1 Merkmale der Krankenhausunternehmung	20
2.2 Krankenhausfinanzierung und -entgeltsystem	26
3 Kosten-, Leistungs-, Erlös- und Ergebnisrechnung als Ausgangspunkt: Darstellung der harten Daten	30
3.1 Grundlagen der Kosten-, Leistungs-, Erlös- und Ergebnisrechnung ..	30
3.1.1 Begriff der Kosten-, Leistungs-, Erlös- und Ergebnis- rechnung	30
3.1.2 Ziele und Funktionen der Kosten-, Leistungs-, Erlös- und Ergebnisrechnung	31
3.1.3 Aufgaben und Anforderungen der Kosten-, Leistungs-, Erlös- und Ergebnisrechnung	32
3.2 Aufbau und Konzeption der Kosten-, Leistungs-, Erlös- und Ergebnisrechnung	35
3.2.1 Kostenrechnung	35
3.2.2 Leistungsrechnung	39
3.2.3 Erlös- und Ergebnisrechnung	41
3.3 Rechensysteme und Unterscheidungskriterien der Kosten-, Leistungs-, Erlös- und Ergebnisrechnung	43
3.3.1 Unterscheidung nach Umfang: Vollkosten- versus Teilkostenrechnung	44
3.3.2 Unterscheidung nach Zeit: Istkosten- versus Plankosten- rechnung	47
3.4 Rechnungszielorientierung: Datenorientierte versus verhaltens- orientierte Rechnung	50

4 Prozessgestaltung als Orientierungsrahmen: Darstellung der weichen Daten	51
4.1 Prozesse	51
4.2 Qualität	53
4.3 Zeit	56
4.4 Zusammenführung der Daten zu einer Prozessgestaltung	57
4.5 Patienten und Kunden	61
5 Management als Entwicklungsrahmen: Gestaltung der harten und weichen Daten	63
5.1 Managementverständnis	63
5.2 Management von Kosten, Leistungen und Erlösen	66
5.2.1 Kostenmanagement	66
5.2.2 Leistungsmanagement	70
5.2.3 Erlös- und Ergebnismanagement	73
6 Controlling als Lenkungsrahmen: Harmonisation von harten und weichen Daten	75
6.1 Wissenschaftstheoretische Grundlagen zum Controlling	75
6.2 Zielorientierte Ausgestaltung des Controllings	79
6.2.1 Controllingperspektiven	79
6.2.1.1 Harmonisation	80
6.2.1.2 Lenkung	82
6.2.1.3 Ergebnis	85
6.2.1.4 Zeit und Bedeutung	88
6.2.2 Controllingdefinition und Controllingziel	88
6.2.3 Controllinganforderungen	89
6.3 Funktionale Ausgestaltung des Controllings	93
6.3.1 Harmonisationsfunktion	93
6.3.1.1 Gestaltung des Planungs- und Kontrollsystems und Informationssystems (Integrationsfunktion)	97
6.3.1.2 Laufende Abstimmung des Planungs- und Kontrollprozesses und Informationsprozesses (Koordinationsfunktion)	102
6.3.2 Lenkungsfunktion	106
6.3.3 Informationsfunktion	110
6.4 Instrumentale Ausgestaltung des Controllings	114
6.4.1 Systematisierung der Controlling-Instrumente	114
6.4.2 Planungs- und kontrollorientierte Controlling-Instrumente	116
6.4.2.1 Deckungsbeitragsrechnung	116
6.4.2.2 Fixkostenmanagement	145
6.4.2.3 Gemeinkostenmanagement	157
6.4.2.4 Target Costing	166

6.4.2.5	Budgetierung	179
6.4.2.6	Kennzahlen	195
6.4.2.7	Benchmarking	212
6.4.2.8	Clinical Pathways	220
6.4.3	Informationsorientierte Controlling-Instrumente	228
6.4.3.1	Frühwarnsysteme	228
6.4.3.2	Stärken-Schwächen-Analyse	248
6.4.3.3	Portfolio-Analyse	257
6.4.3.4	Berichtswesen	276
6.5	Institutionale Ausgestaltung des Controllings	284
6.5.1	Controllingorganisation	284
6.5.2	Binnenstrukturierung	285
6.5.3	Außenstrukturierung	285
7	Ausblick: Erkenntnisinteresse und Perspektiven	289
Literatur	292
Sachregister	313

Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen

Abbildungen

Abb. 2-1:	Dienstleistungen.	21
Abb. 2-2:	Aufbau und Struktur einer DRG	28
Abb. 3-1:	Funktionen der KLEE-Rechnung	31
Abb. 3-2:	Schema zur DRG-Kalkulation	38
Abb. 3-3:	Beziehungen zwischen Leistungen und Erlösen im Krankenhaus.	40
Abb. 3-4:	Bildung der Prozesskostensätze durch Zuordnung zu den Teilprozessen	46
Abb. 3-5:	Soll- und Plankostenkurve in einer flexiblen Plankosten- rechnung	49
Abb. 4-1:	Kern-, Support- und Managementprozesse	52
Abb. 4-2:	Ablauf der Prozessgestaltung	57
Abb. 4-3:	Teilschritt: Station – Patientenaufnahme	58
Abb. 4-4:	Problemlösungen beim Patientendurchlauf	59
Abb. 4-5:	Prozessgestaltung des Teilprozesses Stationäre Patienten- aufnahme.	60
Abb. 4-6:	Abgrenzung von Kunde und Patient.	62
Abb. 5-1:	Objektbereich des Management.	63
Abb. 5-2:	Integriertes Management	65
Abb. 6-1:	Controllingkonzeptionen	77
Abb. 6-2:	Controller-Leitbild	78
Abb. 6-3:	Regelung	83
Abb. 6-4:	Steuerung.	84
Abb. 6-5:	Anpassung	84
Abb. 6-6:	Zwei- und mehrdimensionale Ergebnisebene	87
Abb. 6-7:	Eindimensionale Ergebnisebene und Ansatzpunkte für die Ergebnislenkung	87
Abb. 6-8:	Schwerpunkte und Unterteilungen von Controlling	88
Abb. 6-9:	Teilharmonisation als Ausgangspunkt für das Controlling.	96
Abb. 6-10:	Systemanalyse, -gestaltung und -implementation	100
Abb. 6-11:	Planungssystem im Krankenhaus	101
Abb. 6-12:	Einordnung von Controlling in das System	104
Abb. 6-13:	Intrasystemischer Bereich.	105
Abb. 6-14:	Differenzierte Aufbereitung der Daten	106
Abb. 6-15:	Führungsprozess	107
Abb. 6-16:	Steuerungsbegriff	108
Abb. 6-17:	Informationsbedarf im Krankenhaus	112
Abb. 6-18:	Informationsprobleme für die Krankenhausführung	113

Abb. 6-19:	Grundformel des Direct Costing	117
Abb. 6-20:	Deckungsbeitragsrechnung mit relativen Einzelkosten	120
Abb. 6-21:	Methoden der Verrechnungspreisgestaltung.	123
Abb. 6-22:	Einordnung der Klinikdeckungsbeitragsrechnung in das Gesamtsystem	127
Abb. 6-23:	Modell einer Klinikdeckungsbeitragsrechnung.	128
Abb. 6-24:	Klinikdeckungbeitragsrechnung – Plan-Ist-Vergleich	132
Abb. 6-25:	DRG-bezogene Deckungsbeitragsrechnung	133
Abb. 6-26:	DRG-bezogene Deckungsbeitragsrechnung – Plan-Ist-Vergleich.	135
Abb. 6-27:	Zieldeckungsbeiträge	140
Abb. 6-28:	Begriffsabgrenzung Einzel- und Gemeinkosten, fixe und variable Kosten	145
Abb. 6-29:	Fixkostengestaltung.	146
Abb. 6-30:	Aufgaben und Instrumente des Fixkostenmanagements	147
Abb. 6-31:	Grobanalyse der Fixkosten im Krankenhaus	149
Abb. 6-32:	Struktur eines fixkostenmanagementorientierten Kosten- artenplans für Personalkosten des ärztlichen Dienstes	151
Abb. 6-33:	Deckungsbeitragsrechnung mit Fixkostenmanagement- Informationen	153
Abb. 6-34:	Fixkostenflexibilitäts-Marktstabilitäts-Portfolio mit positionierten Geschäftseinheiten.	154
Abb. 6-35:	Normstrategien für das Fixkostenmanagement	156
Abb. 6-36:	Strategischer Gesamtprozess	156
Abb. 6-37:	Aufbau der Gemeinkostenwertanalyse-Projektorganisation	159
Abb. 6-38:	Sechs-Stufen-Plan der Gemeinkostenwertanalyse	160
Abb. 6-39:	Modifizierter Aufbau der Gemeinkostenwertanalyse- Projektorganisation	161
Abb. 6-40:	Organigramm des Verwaltungsbereiches der Modell- einrichtung.	162
Abb. 6-41:	Methoden der Zielpreisfindung	168
Abb. 6-42:	Der Target Costing-Prozess („Market into Company“- Methode).	169
Abb. 6-43:	Zielkostendiagramm 1	171
Abb. 6-44:	Zielkostendiagramm 2.	177
Abb. 6-45:	Budgetierungssystem	181
Abb. 6-46:	Budgetierungsfunktion.	182
Abb. 6-47:	Budgeterstellung	185
Abb. 6-48:	Implementierungspfad zum Redesign von Planungssystemen	188
Abb. 6-49:	Rollierende Prognosen	191
Abb. 6-50:	Rollierende Prognose im Krankenhaus.	193
Abb. 6-51:	Aufgaben von Kennzahlen	197
Abb. 6-52:	Kennzahlenarten	198
Abb. 6-53:	Phasen der Kennzahlenrechnung	199
Abb. 6-54:	Berechnung des Geschäftsergebnisses und des Gesamtkapitals.	207
Abb. 6-55:	Berechnung des Gesamtkapitalkostensatzes	207
Abb. 6-56:	Berechnung des WACC im Krankenhaus	209
Abb. 6-57:	InEK-Kostenkalkulationsmatrix für ein Kosten-Benchmarking	217
Abb. 6-58:	Ziele der Clinical Pathways	223

Abb. 6-59: Elemente, Subsysteme und Beziehungen des Frühwarnsystems. . .	229
Abb. 6-60: Systeme der Frühwarnung, Früherkennung und Frühaufklärung.	230
Abb. 6-61: Aufbaustufen eines Frühwarnsystems	231
Abb. 6-62: Prozess der strategischen Früherkennung und -aufklärung.	233
Abb. 6-63: Szenario-Trichter	239
Abb. 6-64: Ablauf des Szenarioprozesses.	240
Abb. 6-65: Projektionen für den „Wirtschaftszweig Gesundheit“	243
Abb. 6-66: Rohszenariobildung.	245
Abb. 6-67: SWOT-Analyse	248
Abb. 6-68: SWOT-Strategien	250
Abb. 6-69: Arten der SWOT-Strategien	250
Abb. 6-70: Strategische Handlungsfelder	251
Abb. 6-71: Top 10 Chancen.	253
Abb. 6-72: Top 10 Risiken.	254
Abb. 6-73: Stärken-Schwächen-Profil	255
Abb. 6-74: Beispiel für eine Checkliste zur Stärken-Schwächen-Analyse	256
Abb. 6-75: Grundstruktur der Portfolio-Methode	260
Abb. 6-76: Erfahrungskurve	261
Abb. 6-77: Schematische Darstellung des Lebenszykluskonzeptes	262
Abb. 6-78: Marktwachstums-/Marktanteilsportfolio	264
Abb. 6-79: BCG-Portfolio-Analyse im Krankenhaus	266
Abb. 6-80: Darstellung des IST-Portfolios	267
Abb. 6-81: Positionierung der Geschäftseinheiten	268
Abb. 6-82: Modifizierte BCG-Matrix für den Gesundheitsbereich.	271
Abb. 6-83: Aufbau des Medizin-Portfolios 1	273
Abb. 6-84: Aufbau des Medizin-Portfolios 2	273
Abb. 6-85: Gestaltungsmerkmale von Berichten	281
Abb. 6-86: Klassifikationsmerkmale und -ausprägungen des Berichtswesens	282
Abb. 6-87: Binnenstrukturierung	285
Abb. 6-88: Außenstrukturierung	286

Tabellen

Tab. 3-1: Erlösarten im Krankenhaus	42
Tab. 3-2: Systeme einer Kosten-, Leistungs-, Erlös- und Ergebnisrechnung	44
Tab. 5-1: Teilziele des Kostenmanagements im Krankenhaus	68
Tab. 5-2: Operatives Kostenmanagement	69
Tab. 6-1: Controlling-Anforderungen: Kosten-, Leistungs-, Erlös- und Ergebnisrechnung.	90
Tab. 6-2: Controlling-Anforderungen: Faktoren im Organisationssystem	91
Tab. 6-3: Controlling-Anforderungen: Faktoren im Personalsystem	91
Tab. 6-4: Controlling-Anforderungen: Faktoren des Wertesystems	92
Tab. 6-5: Controlling-Anforderungen: Faktoren des Umfeldsystems	92
Tab. 6-6: Harmonisation – Koordination	93

Tab. 6-7:	Instrumentelle Koordination	95
Tab. 6-8:	Beispiele für ergebnisorientierte Führungsinformationen im Krankenhaus.	111
Tab. 6-9:	Überblick über die dargestellten Controlling-Instrumente	116
Tab. 6-10:	Kostenzuordnung.	130
Tab. 6-11:	Darstellung Deckungsbeitrag I.	136
Tab. 6-12:	Darstellung Deckungsbeitrag II	138
Tab. 6-13:	Darstellung Deckungsbeitrag III.	139
Tab. 6-14:	Kosten-spaltung ausgewählter Kostenarten.	148
Tab. 6-15:	(Vertrags-)Matrix der abbaufähigen Fixkosten für die Radiologie	150
Tab. 6-16:	Relative Kostenanteile je Kostenmodul	174
Tab. 6-17:	Zielkosten-spaltung.	175
Tab. 6-18:	Funktionsmethode.	176
Tab. 6-19:	Ermittlung der Zielkostenindizes	176
Tab. 6-20:	Beyond-Budgeting-Konzept	187
Tab. 6-21:	Gegenüberstellung verschiedener Budgetierungsformen.	189
Tab. 6-22:	Kennzahlen auf Unternehmensebene	201
Tab. 6-23:	Kennzahlen zur kurzfristigen Erfolgslenkung.	201
Tab. 6-24:	Qualitätsziele und -indikatoren – Leistungsbereich Cholezystektomie.	203
Tab. 6-25:	Auswertungsmatrix BQS – Leistungsbereich Cholezystektomie (Beispiel)	204
Tab. 6-26:	Ergebnisse der Eigenkalkulation im Vergleich zu den InEK-Kalkulationsdaten	218
Tab. 6-27:	Schwache Signale und Indikatoren für externe Beobachtungsbereiche der Krankenhäuser.	236
Tab. 6-28:	Schwache Signale und Indikatoren für interne Beobachtungsbereiche der Krankenhäuser.	238
Tab. 6-29:	Szenarien im Gesundheitswesen.	246