

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
Abbildungsverzeichnis	13
Abkürzungsverzeichnis	16
1. Einleitung	19
2. Strategie und Performance Measurement	22
2.1 Strategie im Krankenhauswesen	22
2.2 Performance-Measurement-Systeme	24
2.3 Performance Measurement in Krankenhäusern	25
3. Das Integrative Balanced-Scorecard-Konzept (IBSCK)	27
3.1 Balanced Scorecard	27
3.1.1 Allgemeine Methodik der Balanced Scorecard	27
3.1.2 Strategieumsetzung und -kommunikation	31
3.1.3 Nutzung von Anreizmodulen	33
3.1.4 Vorteile der Balanced Scorecard	33
3.1.5 Erfahrungen aus der Krankenhauspraxis	35
3.2 Strategische Unternehmensführung im Krankenhaus	36
3.2.1 Strategische Planung und Steuerung	36
3.2.2 Werkzeuge der Strategieentwicklung	37
3.2.2.1 Kundenwertanalysen	37
3.2.2.2 Prozessanalysen	42
3.2.2.3 Portfolio-Techniken	47
3.2.3 Kombination mit der Balanced Scorecard	55
3.3 Integrative Balanced Scorecard (IBSC) für Krankenhäuser und Klinikketten	57
3.3.1 Darstellung des Konzeptes	57
3.3.2 Wettbewerbsanalyse	61
3.3.2.1 Konzeptionelle Darstellung	62
3.3.2.2 Bewertungsverfahren	63

3.3.2.3	Analysesystematik	64
3.3.3	Strategische Optionen	67
3.3.4	Zielintegration mittels Strategiekarten	70
3.3.5	Auswahl von Indikatoren und Kennzahlen	74
3.3.5.1	Finanzperspektive	75
3.3.5.2	Kundenperspektive	77
3.3.5.3	Prozessperspektive	80
3.3.5.4	Mitarbeiter und Infrastruktur	84
3.3.6	Abstimmung mit der Budget- und Investitions- planung	87
3.3.7	Anreizsysteme und die IBSC in Kliniken	88
4.	Einführung eines Integrativen Balanced-Scorecard- Konzeptes	93
4.1	Auswahl der Mission und Perspektiven	93
4.1.1	Die Unternehmensmission	93
4.1.2	Perspektivenauswahl	94
4.2	Implementierung des Integrativen Balanced-Scorecard- Konzeptes	98
4.2.1	Vorbereitung zur Einführung	98
4.2.2	Implementierungsprozess	99
4.2.3	Mitwirkende Personen	103
5.	Entwicklung einer Integrativen Balanced Scorecard	106
5.1	Wettbewerbsanalyse	106
5.1.1	Unternehmens- und Konkurrentenanalyse	106
5.1.1.1	Regionalisierung	106
5.1.1.2	Angebote und Spezialisierungen	107
5.1.1.3	Einweiserverhalten und Kooperationen	113
5.1.1.4	Qualitätsmanagement	125
5.1.1.5	Zusatz- und Serviceleistungen	129
5.1.1.6	Maßnahmen der Fort- und Weiterbildung	134
5.1.1.7	Medizinische Technologie	136
5.1.1.8	Prozessgestaltung	142
5.1.1.9	Marketingaktivitäten	147
5.1.2	Kundenwertanalyse	148
5.1.2.1	Kritische Kundenwertprozesse	148
5.1.2.2	Kundenwert-Matrix-Analyse	149
5.1.3	Marktanalyse	150
5.1.3.1	Therapie- und Diagnosenübersicht	152

5.1.3.2	Lebenszyklusphase	153
5.1.3.3	Renditefähigkeit	154
5.1.3.4	Markteintrittsgefahren	155
5.1.3.5	Rivalitätsgrad in der Region und dem Segment	160
5.1.3.6	Substitutionsangebote für Diagnose- und Therapie- verfahren	163
5.1.4	Ableitung strategischer Ziele	168
5.1.4.1	Medizinisch-ökonomische Strategien	168
5.1.4.2	Kundenwertstrategien	182
5.2	Entwicklung der Integrativen Balanced Scorecard auf Krankenhausebene	183
5.2.1	Mission und Kernstrategien des Unternehmens	183
5.2.2	Entwicklung der Strategiekarte	186
5.2.2.1	Finanzielle Perspektive	186
5.2.2.2	Kundenperspektive	188
5.2.2.3	Interne Prozessperspektive	189
5.2.2.4	Mitarbeiter- und Infrastrukturperspektive	189
5.2.2.5	Ursache-Wirkungs-Kontrolle	190
5.2.3	Entwicklung der Kennzahlen und Indikatoren	191
5.2.4	Ausarbeitung des operativen Maßnahmenkataloges	193
5.2.5	Balanced Scorecard	195
5.3	Integrative Balanced Scorecard für Klinische Geschäftseinheiten	198
5.3.1	Entwicklung der Strategiekarte	198
5.3.1.1	Finanzielle Perspektive	198
5.3.1.2	Kundenperspektive	200
5.3.1.3	Interne Prozessperspektive	201
5.3.1.4	Mitarbeiter- und Infrastrukturperspektive	201
5.3.2	Ausarbeitung des operativen Maßnahmenkataloges	202
5.3.3	Balanced Scorecard	203
5.4	Mitarbeiter- und Team-BSC	206
5.4.1	Pflegedienstleitung und Pflegedienst	206
5.4.2	OP-Koordinator und OP-Team	207
5.4.3	Sonstige Abteilungen	208
6.	Die Integrative Balanced-Scorecard für Krankenhaus- konzerne	210
6.1	Wertorientierter Ansatz	210
6.2	Wertorientierte Unternehmensführung und Balanced Scorecards	215

6.3 Steuerungskennzahlen des Wertorientierten Ansatzes 218
6.4 Gestaltung der Konzern-BSC 219
6.5 Konzernweite Synergiekoordination 222

7. **Anpassung des Berichtswesens** 224

8. **Zusammenfassung** 229

Literaturverzeichnis 232
Stichwortverzeichnis 236

Abbildungsverzeichnis

- Abb. 1: Die Balanced Scorecard
- Abb. 2: Ursache-Wirkungsbeziehung
- Abb. 3: Kundenwert-Matrix-Analyse
- Abb. 4: Kundenwert-Report-Karte
- Abb. 5: Wertschöpfungskette eines Krankenhauses
- Abb. 6: Prozessbeurteilung
- Abb. 7: Portfolioanalyse
- Abb. 8: Medizintechnologie-Portfolio
- Abb. 9: Kriterien der Einweiserattraktivität
- Abb. 10: Phasen der Strategieimplementierung
- Abb. 11: Integratives Balanced-Scorecard-Konzept für Krankenhäuser
- Abb. 12: Bewertungsverfahren
- Abb. 13: Analysesystematik auf Fachbereichsebene (KGE)
- Abb. 14: Analysesystematik Indikations-/DRG-Ebene (Etablierte Angebote)
- Abb. 15: Analysesystematik Indikations-/DRG-Ebene (Potenzielle Angebote)
- Abb. 16: Ableitung der Perspektivziele
- Abb. 17: Strategiekarte für Krankenhäuser
- Abb. 18: Prioritätenliste zur Investitionsplanung
- Abb. 19: Analyse der Strategischen Lücke
- Abb. 20: Bonusermittlung
- Abb. 21: BSC für gemeinwirtschaftliche Krankenhausbetreiber
- Abb. 22: Behandlungsprofil Orthopädie
- Abb. 23: Kerntherapieliste für eine chirurgische Fachabteilung
- Abb. 24: Kerntherapievergleich mit Konkurrenten
- Abb. 25: Marktanteilsvergleich am Beispiel der Chirurgie
- Abb. 26: Marktanteilsvergleich anhand von DRG-Bündeln
- Abb. 27: Fallkostenermittlung und -vergleich
- Abb. 28: Einweisungsstatistik
- Abb. 29: Überschneidungsgradanalyse
- Abb. 30: Bewertungsschema für die räumliche Entfernung
- Abb. 31: Einweiservernetzung
- Abb. 32: Bewertung von Kooperationsformen
- Abb. 33: Umsatz- und Rentabilitätsbewertung der Einweiser

- Abb. 34 Gesamtbewertungsschema Einweiserverhalten
- Abb. 35: Einweiserportfolio
- Abb. 36: Checkliste Vorwärts-Integration
- Abb. 37: Normative Qualitätsinstrumente (Auswahl)
- Abb. 38: Qualitätsinstrumente (Auswahl)
- Abb. 39: Konkurrentenanalyse Qualitätssicherung (KGE)
- Abb. 40: Checkliste Zusatz- und Serviceleistungen (Klinik)
- Abb. 41: Zusatz- und Serviceleistungen im Konkurrentenvergleich
- Abb. 42: Konkurrentenvergleich für Zusatz- und Serviceleistungen
- Abb. 43: Kunden-Matrix-Analyse Totalendoprothese
- Abb. 44: Prioritätenliste für Fort- und Weiterbildung
- Abb. 45: Kriterien der Technologieattraktivität
- Abb. 46: Kriterien der Anwendungskompetenz von Technologien
- Abb. 47: Lebenszyklusphase am Beispiel von Sonographiegeräten
- Abb. 48: Bewertung von Technologien
- Abb. 49: Technologieportfolio für Sonographiegeräte
- Abb. 50: Bewertung von Kompetenzunterschieden
- Abb. 51: Bewertung der Attraktivität von Technologicalalternativen
- Abb. 52: Prozessanalyse am Beispiel der Koxarthrose
- Abb. 53: Prozessdetailanalyse
- Abb. 54: Bündelungswirkung von Marketingmaßnahmen
- Abb. 55: Kundenwert-Matrix für Einweiser
- Abb. 56: Renditefähigkeit potenzieller Leistungsangebote
- Abb. 57: Bewertung der Investitions- und Fördermittelbarriere (DRG)
- Abb. 58: Bewertung der Investitions- und Fördermittelbarriere (KGE)
- Abb. 59: Bewertung politischer Barrieren
- Abb. 60: Bewertung Qualifikationsbarrieren
- Abb. 61: Bewertung von Barrieren aus Vergeltungsgefahren
- Abb. 62: Gesamtbewertung der Markteintrittsbarrieren
- Abb. 63: Bewertung des Rivalitätsgrades (DRG)
- Abb. 64: Bewertung des Rivalitätsgrades (KGE)
- Abb. 65: Renditevergleich für Substitutionsprodukte
- Abb. 66: Bewertung von Substitutionsgefahren
- Abb. 67: Bewertungsskala für Substitutionsgefahren und -schutz
- Abb. 68: Relative Wettbewerbsvorteile (KGE)
- Abb. 69: Relative Wettbewerbsvorteile (Klinik)
- Abb. 70: Bewertung der Marktattraktivität einzelner DRG-Produkte
- Abb. 71: Bewertung der Marktattraktivität (KGE)
- Abb. 72: Übersichtstabelle Marktattraktivität (KGE)
- Abb. 73: Marktattraktivität von Versorgungsstufen

- Abb. 74: Gesamtbewertung zur Portfoliopositionierung (Produktebene)
- Abb. 75: Gesamtbewertung zur Portfoliopositionierung (KGE)
- Abb. 76: Gesamtbewertung zur Portfoliopositionierung (Krankenhaus)
- Abb. 77: Produktportfolio für unfallchirurgische Leistungen
- Abb. 78: Produktportfolio für potenzielle Angebote
- Abb. 79: Sukzessivfragenkomplex zur Produkteinführung
- Abb. 80: Fachbereichsportfolio mit Konkurrentenvergleich
- Abb. 81: Krankenhausportfolio auf Unternehmensebene
- Abb. 82: Krankenhausportfolio mit Konkurrentenvergleich
- Abb. 83: Kernstrategien auf Perspektivenebene
- Abb. 84: Strategiekarte für ein Krankenhaus
- Abb. 85: Operativer Maßnahmenplan
- Abb. 86: Balanced Scorecard für ein Krankenhaus
- Abb. 87: Strategiekarte für eine chirurgische Fachabteilung
- Abb. 88: Maßnahmenplan Klinische Geschäftseinheit (Auszug)
- Abb. 89: Balanced Scorecard für eine Klinische Geschäftseinheit
- Abb. 90: Berechnung des Free Cash Flow für Klinikkonzerne
- Abb. 91: Berechnung der Eigenkapitalkosten
- Abb. 92: Berechnung des WACC
- Abb. 93: Planungsrechnung Shareholder Value
- Abb. 94: Berechnung des Economic Value Added (EVA)
- Abb. 95: Wertorientierte Unternehmensführung und BSC
- Abb. 96: Wertorientierte Unternehmensführung und BSC (EVA)
- Abb. 97: Strategiekarte für einen Klinikkonzern
- Abb. 98: Ermittlung des Synergiepotenzials
- Abb. 99: BSC-Cockpit