

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	5
Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen .....	12
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>17</b>
<b>2 Das Krankenhaus als Betrachtungsobjekt: Darstellung unternehmungsspezifischer Rahmenbedingungen.....</b>	<b>20</b>
2.1 Merkmale der Krankenhausunternehmung .....	20
2.2 Krankenhausfinanzierung und -entgeltsystem .....	26
<b>3 Kosten-, Leistungs-, Erlös- und Ergebnisrechnung als Ausgangspunkt: Darstellung der harten Daten.....</b>	<b>30</b>
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

<b>4 Prozessgestaltung als Orientierungsrahmen: Darstellung der weichen Daten</b> .....	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
<b>5 Management als Entwicklungsrahmen: Gestaltung der harten und weichen Daten</b> .....	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
<b>6 Controlling als Lenkungsrahmen: Harmonisation von harten und weichen Daten</b> .....	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
<b>7</b>	<b>Ausblick: Erkenntnisinteresse und Perspektiven .....</b>	<b>289</b>
<b>Literatur</b>	.....	<b>292</b>
<b>Sachregister</b>	.....	<b>313</b>

# 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 Berichts- wesens . . . . .	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 Ergebnis- rechnung . . . . .	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 Organisations- system . . . . .	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:	Kostenpaltung 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:	Zielkostenspaltung. . . . .	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 Unternehmungsebene . . . . .	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