

LEHRBUCH

Robert Ott | Björn Maier

Controlling im Krankenhaus

Eine systematische Einführung
in Fallstudien

SCHÄFFER
POESCHEL

Controlling im Krankenhaus

Robert Ott/Björn Maier

Controlling im Krankenhaus

Eine systematische Einführung in Fallstudien

1. Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Dozenten finden ergänzende Unterlagen zu diesem Buch unter www.sp-dozenten.de
Registrierung erforderlich

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-7910-4737-9 Bestell-Nr. 11456-0001
ePub: ISBN 978-3-7910-4738-6 Bestell-Nr. 11456-0100
ePDF: ISBN 978-3-7910-4739-3 Bestell-Nr. 11456-0150

Robert Ott/Björn Maier

Controlling im Krankenhaus

1. Auflage, März 2020

© 2020 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
service@schaeffer-poeschel.de

Bildnachweis (Cover): © Micolás, shutterstock

Produktmanagement: Alexander Kühn

Lektorat: Bernd Marquard, Stuttgart

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Unternehmen der Haufe Group

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	15
Abkürzungsverzeichnis	17
1 Krankenhausmanagement und Controlling	19
1.1 Rechtliche Grundlagen für Krankenhäuser in Deutschland	19
1.1.1 Grundsätzliche gesetzliche Regelungen für deutsche Krankenhäuser	19
1.1.1.1 Definition und Zulassung	19
1.1.1.2 Krankenhausleistungen	20
1.1.1.3 Arten von Krankenhäusern	21
1.1.1.4 Versorgungsstufen und Fachkliniken	21
1.1.1.5 Trägerschaften und Rechtsformen	22
1.1.2 Grundlagen der deutschen Krankenhausfinanzierung	23
1.1.2.1 Vergütungsformen	23
1.1.2.2 Betriebskostenfinanzierung mittels DRG	24
1.1.3 Fallstudie	25
1.1.4 Aufgaben	26
1.1.4.1 Aufgabe 1: Zielsetzung von Krankenhäusern	26
1.1.4.2 Aufgabe 2: Investitionskostenfinanzierung	26
1.1.4.3 Aufgabe 3: DRG	26
1.1.4.4 Aufgabe 4: Andere Entgeltformen	26
1.1.5 Lösungen zu den Aufgaben	26
1.1.5.1 Lösung zu Aufgabe 1: Zielsetzung von Krankenhäusern	26
1.1.5.2 Lösung zu Aufgabe 2: Investitionskostenfinanzierung	28
1.1.5.3 Lösung zu Aufgabe 3: DRG	31
1.1.5.4 Lösung zu Aufgabe 4: Andere Entgeltformen	34
1.2 Controlling als Konzept der Unternehmenssteuerung im Wandel der Zeit	36
1.2.1 Einführung	36
1.2.1.1 Definition des Controllings	36
1.2.1.2 Dimensionen des Controllings	37
1.2.1.3 Controlling-Funktionen	37
1.2.1.4 Aufgaben des Controllers	38
1.2.1.5 Organisationsformen	39
1.2.1.6 Digitalisierung im Controlling	40
1.2.2 Fallstudie	44
1.2.3 Aufgaben	45
1.2.3.1 Aufgabe 1: Aufgabenstellung des Controllings	45
1.2.3.2 Aufgabe 2: Organisation des Controllings	45
1.2.3.3 Aufgabe 3: Aspekte der neuen Organisationseinheit	46
1.2.4 Lösungen zu den Aufgaben	46
1.2.4.1 Lösungen zu Aufgabe 1: Aufgabenstellung des Controllings	46

1.2.4.2	Lösungen zu Aufgabe 2: Organisation des Controllings	48
1.2.4.3	Lösungen zu Aufgabe 3: Aspekte der neuen Organisationseinheit	52
1.3	Besonderheiten des Controllings im Krankenhaus	54
1.3.1	Einführung	54
1.3.1.1	Relevanz des Themas	54
1.3.1.2	Controlling in Krankenhäusern	54
1.3.1.3	Medizincontrolling	55
1.3.1.4	Operatives Medizincontrolling	56
1.3.1.5	Strategisches Medizincontrolling	56
1.3.1.6	Entwicklungen	57
1.3.1.7	Grenzen	57
1.3.2	Fallstudie	58
1.3.3	Aufgaben	59
1.3.3.1	Aufgabe 1	59
1.3.3.2	Aufgabe 2	62
1.3.3.3	Aufgabe 3	62
1.3.4	Lösungen zu den Aufgaben	64
1.3.4.1	Lösung zu Aufgabe 1	64
1.3.4.2	Lösungen zu Aufgabe 2	65
1.3.4.3	Lösungen zu Aufgabe 3	68
2	Informationsversorgung: Externes und internes Rechnungswesen	71
2.1	KHBV und Jahresabschlussanalyse im Krankenhaus	71
2.1.1	Grundlagen	71
2.1.1.1	KHBV	71
2.1.1.2	Grundlegender Aufbau und Adressaten	72
2.1.1.3	Bilanzanalyse	73
2.1.1.4	Relevante Analysen im Krankenhaus	74
2.1.1.5	Grenzen der Anwendung	79
2.1.2	Fallstudie	82
2.1.3	Aufgaben	82
2.1.3.1	Aufgabe 1: Kennzahlen und EBITDAR-Schema	82
2.1.3.2	Aufgabe 2: Verbuchung von Fördermitteln	86
2.1.4	Lösungen zu den Aufgaben	86
2.1.4.1	Lösung zur Aufgabe 1: Kennzahlen und EBITDAR-Schema	86
2.1.4.2	Lösung zu Aufgabe 2: Verbuchung von Fördermitteln	91
2.2	Anwendungsfälle des internen Rechnungswesens im Krankenhaus	95
2.2.1	Grundlagen der Kostenrechnung für Krankenhäuser	95
2.2.2	Fallstudie	99
2.2.3	Aufgaben	103
2.2.3.1	Aufgabe 1: Kostenrechnungssystematik	103
2.2.3.2	Aufgabe 2: Mehrstufige DB-Rechnung	103
2.2.3.3	Aufgabe 3: Kostenstellenverrechnung	103

2.2.3.4	Aufgabe 4: Kostenvergleich mit InEK-Matrix	103
2.2.3.5	Aufgabe 5: Break-even-Point	105
2.2.4	Lösungen zu den Aufgaben	105
2.2.4.1	Lösung zu Aufgabe 1: Kostenrechnungssystematik	105
2.2.4.2	Lösung zu Aufgabe 2: Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung	109
2.2.4.3	Lösung zu Aufgabe 3: Kostenstellenverrechnung	112
2.2.4.4	Lösung zu Aufgabe 4: Kostenvergleich mit InEK-Matrix	115
2.2.4.5	Lösung zu Aufgabe 5: Break-even-Point	117
3	Informationsvermittlung	119
3.1	Finanzwirtschaftliche Kennzahlen und Balanced Scorecard	119
3.1.1	Einführung	119
3.1.1.1	Kennzahlensysteme	121
3.1.1.2	Anwendung der BSC	123
3.1.1.3	Vier Perspektiven der BSC	124
3.1.1.4	Grenzen von Kennzahlen und Kennzahlensystemen	125
3.1.2	Fallstudie	126
3.1.3	Aufgaben	129
3.1.3.1	Aufgabe 1: Strategische Ziele, Messgrößen und Maßnahmen	129
3.1.3.2	Aufgabe 2: Berechnung und Beurteilung von Kennzahlen	129
3.1.3.3	Aufgabe 3: Strategische Veränderung einer Balanced Scorecard	130
3.1.4	Lösungen zu den Aufgaben	130
3.1.4.1	Lösung zu Aufgabe 1: Strategische Ziele, Messgrößen und Maßnahmen	130
3.1.4.2	Lösung zu Aufgabe 2: Berechnung und Beurteilung von Kennzahlen	134
3.1.4.3	Lösung zu Aufgabe 3: Strategische Veränderung einer Balanced Scorecard	138
3.2	Berichtswesen und Reporting im Krankenhaus	140
3.2.1	Einführung	140
3.2.1.1	Berichtswesen	140
3.2.1.2	Idealtypische Prozessschritte im Reporting-Prozess	140
3.2.1.3	Berichtszweck	141
3.2.1.4	Fünf Dimensionen der Berichterstattung	141
3.2.1.5	Berichtsarten	142
3.2.1.6	Berichtssysteme	143
3.2.1.7	Anforderungen an ein effizientes Berichtswesen	144
3.2.1.8	Entwicklung des Berichtswesens	145
3.2.1.9	Grenzen der Anwendung	145
3.2.2	Fallstudie	146
3.2.3	Aufgaben	148
3.2.3.1	Aufgabe 1	148
3.2.3.2	Aufgabe 2	149
3.2.3.3	Aufgabe 3	149
3.2.3.4	Aufgabe 4	150
3.2.4	Lösungen zu den Aufgaben	150

3.2.4.1	Lösung zu Aufgabe 1	150
3.2.4.2	Lösung zu Aufgabe 2	153
3.2.4.3	Lösung zu Aufgabe 3	154
3.2.4.4	Lösung zu Aufgabe 4	156
4	Instrumente des operativen Controllings	159
4.1	Grundlagen des operativen Controllings im Krankenhaus	159
4.1.1	Von der Strategie zum operativen Handeln	159
4.1.2	Die externe und interne Budgetierung im Krankenhaus	162
4.1.2.1	Grundlagen der externen Budgetierung	162
4.1.2.2	Grundlagen der internen Budgetierung	162
4.1.3	Fallstudie	164
4.1.4	Aufgaben	166
4.1.4.1	Aufgabe 1: Verhandlung des externen Budgets	166
4.1.4.2	Aufgabe 2: Berechnung Fixkostendegressionsabschlag	167
4.1.4.3	Aufgabe 3: Ermittlung CM und CMI	167
4.1.4.4	Aufgabe 4: Ermittlung Mehrerlösausgleich	167
4.1.4.5	Aufgabe 5: Aufstellung internes Budget	167
4.1.5	Lösungen zu den Aufgaben	167
4.1.5.1	Lösung zu Aufgabe 1: Verhandlung des externen Budgets	167
4.1.5.2	Lösung zu Aufgabe 2: Berechnung Fixkostendegressionsabschlag	170
4.1.5.3	Lösung zu Aufgabe 3: Berechnung CM und CMI	171
4.1.5.4	Lösung zu Aufgabe 4: Ermittlung Mehrerlösausgleich	172
4.1.5.5	Lösung zu Aufgabe 5: Aufstellung internes Budget	173
4.2	Erfolgsbeiträge und Mehrstufige Bereichsergebnisrechnung	176
4.2.1	Einführung	176
4.2.1.1	Mehrstufige DBR	176
4.2.1.2	Mehrstufige Bereichsergebnisrechnung	177
4.2.2	Fallstudie	181
4.2.3	Aufgaben	182
4.2.3.1	Aufgabe 1	182
4.2.3.2	Aufgabe 2	182
4.2.3.3	Aufgabe 3	182
4.2.4	Lösungen zu den Aufgaben	183
4.2.4.1	Lösung zu Aufgabe 1	183
4.2.4.2	Lösung zu Aufgabe 2	184
4.2.4.3	Lösung zu Aufgabe 3	186
4.3	Benchmarking	187
4.3.1	Grundlagen Benchmarking	187
4.3.2	Fallstudie	189
4.3.3	Aufgaben	191
4.3.3.1	Aufgabe 1	191
4.3.3.2	Aufgabe 2	191

4.3.3.3	Aufgabe 3	191
4.3.3.4	Aufgabe 4	193
4.3.3.5	Aufgabe 5	193
4.3.4	Lösungen zu den Aufgaben	193
4.3.4.1	Lösung zu Aufgabe 1	193
4.3.4.2	Lösungen zu Aufgabe 2	195
4.3.4.3	Lösung zu Aufgabe 3	200
4.3.4.4	Lösung zu Aufgabe 4	204
4.3.4.5	Lösung zu Aufgabe 5	205
5	Instrumente des strategischen Controllings	207
5.1	Anwendung des strategischen Controllings im Krankenhaus	207
5.1.1	Einführung	207
5.1.1.1	Strategisches Controlling in Krankenhäusern	207
5.1.1.2	Instrumente des strategischen Controllings	207
5.1.1.3	Grenzen der Anwendung	213
5.1.2	Fallstudie	214
5.1.3	Aufgaben	215
5.1.3.1	Aufgabe 1	215
5.1.3.2	Aufgabe 2	215
5.1.3.3	Aufgabe 3	217
5.1.4	Lösungen zu den Aufgaben	218
5.1.4.1	Lösung zu Aufgabe 1	218
5.1.4.2	Lösungen zu Aufgabe 2	221
5.1.4.3	Lösung zu Aufgabe 3	226
5.2	Wertschöpfungskettenanalyse und -optimierung	230
5.2.1	Grundlagen des Prozessorganisation	231
5.2.1.1	Definition und Bestandteile der Ablauforganisation im Krankenhaus	231
5.2.1.2	Unterscheidung von Primär-, Sekundär- und Tertiärprozessen im Krankenhaus	232
5.2.1.3	Prozessorientierung und -optimierung	232
5.2.2	Qualitätsmanagement	233
5.2.2.1	Rechtliche Grundlagen des Qualitätsmanagements in Krankenhäusern	233
5.2.2.2	Definition von Qualität	233
5.2.2.3	Qualitätsmanagement im Krankenhaus	234
5.2.2.4	Qualitätsmanagementsysteme	234
5.2.3	Fallstudie	235
5.2.4	Aufgaben	236
5.2.4.1	Aufgabe 1: Prozessvisualisierung	236
5.2.4.2	Aufgabe 2: Instrumente zur Prozessoptimierung	237
5.2.4.3	Aufgabe 3: Lean Management	237
5.2.4.4	Aufgabe 4: Qualitätsmanagementsysteme	237
5.2.5	Lösungen zu den Aufgaben	237
5.2.5.1	Lösung zur Aufgabe 1: Prozessvisualisierung	237

5.2.5.2	Lösung zur Aufgabe 2: Instrumente zur Prozessoptimierung	239
5.2.5.3	Lösung zur Aufgabe 3: Lean Management	241
5.2.5.4	Lösung zur Aufgabe 4: Qualitätsmanagementsysteme	242
5.3	Investitionsrechenverfahren und -controlling	244
5.3.1	Einführung	244
5.3.1.1	Zielsetzung und Relevanz	244
5.3.1.2	Begriffserklärung	245
5.3.1.3	Phasen des Investitionsprozesses	246
5.3.1.4	Methoden der Investitionsrechnung	247
5.3.1.5	Beteiligte der Investitionsrechnung	250
5.3.1.6	Grenzen der Anwendung/Probleme	250
5.3.2	Fallstudie	252
5.3.3	Aufgaben	253
5.3.3.1	Aufgabe 1	253
5.3.3.2	Aufgabe 2	255
5.3.3.3	Aufgabe 3	256
5.3.3.4	Aufgabe 4	257
5.3.3.5	Aufgabe 5	257
5.3.3.6	Aufgabe 6	258
5.3.4	Lösungen zu den Aufgaben	258
5.3.4.1	Lösungen zu Aufgabe 1	259
5.3.4.2	Lösung zu Aufgabe 2	263
5.3.4.3	Lösung zu Aufgabe 3	269
5.3.4.4	Lösung zu Aufgabe 4	271
5.3.4.5	Lösung zu Aufgabe 5	276
5.3.4.6	Lösung zu Aufgabe 6	277
5.4	Center-Strukturen im Krankenhaus	279
5.4.1	Grundlagen der Organisationsstrukturen in Krankenhäusern	280
5.4.2	Fallstudie	281
5.4.3	Aufgaben	283
5.4.3.1	Aufgabe 1: Grundsätzliche Möglichkeiten von Center-Strukturen	283
5.4.3.2	Aufgabe 2: Verrechnungspreise	283
5.4.3.3	Aufgabe 3: Center-Struktur aus Kostenstellen	283
5.4.3.4	Aufgabe 4: Kostenverrechnung auf Profitcenter	284
5.4.4	Lösungen zu den Aufgaben	284
5.4.4.1	Lösung zu Aufgabe 1: Grundsätzliche Möglichkeiten von Center-Strukturen	284
5.4.4.2	Lösung zu Aufgabe 2: Verrechnungspreise	287
5.4.4.3	Lösung zu Aufgabe 3: Center-Struktur aus Kostenstellen	289
5.4.4.4	Lösung zu Aufgabe 4: Kostenverrechnung auf Profitcenter	290
6	Controlling von speziellen Prozessen	293
6.1	Wertorientierte Unternehmensführung in einem deutschen Krankenhaus	293
6.1.1	Grundlagen der wertorientierten Unternehmensführung	293

6.1.2	Fallstudie	296
6.1.2.1	Angaben zum Klinikkonzern	296
6.1.2.2	Kennzahlen zur wertorientierten Unternehmensführung	297
6.1.2.3	Jahresabschluss des Krankenhauses Nordseeinsel	297
6.1.2.4	Lagebericht Krankenhaus Nordseeinsel	300
6.1.3	Aufgaben	301
6.1.3.1	Aufgabe 1: Allgemeine Beurteilung des Ansatzes »wertorientierte Unternehmensführung«	301
6.1.3.2	Aufgabe 2: Aufstellung einer bereinigten Bilanz	302
6.1.3.3	Aufgabe 3: Berechnung investiertes Kapital	302
6.1.3.4	Aufgabe 4: Bestimmung der gewichteten Kapitalkosten	302
6.1.3.5	Aufgabe 5: Berechnung geschaffener Wertbeitrag	302
6.1.4	Lösungen zu den Aufgaben	302
6.1.4.1	Lösung zu Aufgabe 1: Allgemeine Beurteilung des Ansatzes »wertorientierte Unternehmensführung«	302
6.1.4.2	Lösung zu Aufgabe 2: Aufstellung einer bereinigten Bilanz	304
6.1.4.3	Lösung zu Aufgabe 3: Berechnung investiertes Kapital	306
6.1.4.4	Lösung zu Aufgabe 4: Bestimmung der gewichteten Kapitalkosten	306
6.1.4.5	Lösung zu Aufgabe 5: Berechnung geschaffener Wertbeitrag	308
6.2	Governance, Risk und Compliance im Krankenhaus	310
6.2.1	Grundlagen GRC	310
6.2.1.1	Corporate Governance	310
6.2.1.2	Risikomanagement	311
6.2.1.3	Compliance	315
6.2.2	Fallstudie	316
6.2.2.1	Jahresabschluss	316
6.2.2.2	Lagebericht	318
6.2.3	Aufgaben	321
6.2.3.1	Aufgabe 1	321
6.2.3.2	Aufgabe 2	321
6.2.3.3	Aufgabe 3	321
6.2.3.4	Aufgabe 4	321
6.2.3.5	Aufgabe 5	321
6.2.4	Lösungen zu den Ausgaben	322
6.2.4.1	Lösung zu Aufgabe 1	322
6.2.4.2	Lösung zu Aufgabe 2	322
6.2.4.3	Lösung zu Aufgabe 3	323
6.2.4.4	Lösung zu Aufgabe 4	326
6.2.4.5	Lösung zu Aufgabe 5	326
6.3	Personalcontrolling	327
6.3.1	Einführung	327
6.3.1.1	Zielsetzung und Funktionen des Personalcontrollings	327
6.3.1.2	Aufbau und Ablauf des Personalcontrollings	329

6.3.1.3	Aufgaben und Instrumente des Personalcontrollings	330
6.3.1.4	Grenzen des Personalcontrollings und aktuelle Entwicklungen	333
6.3.2	Fallstudie	334
6.3.3	Aufgaben	336
6.3.3.1	Aufgabe 1	336
6.3.3.2	Aufgabe 2	336
6.3.3.3	Aufgabe 3: Oberziele des Krankenhauses und Unterziele des Personalcontrollings	337
6.3.3.4	Aufgabe 4: Kennzahlen	337
6.3.4	Lösungen zu den Aufgaben	337
6.3.4.1	Lösungen zu Aufgabe 1	337
6.3.4.2	Lösungen zu Aufgabe 2	339
6.3.4.3	Lösung zu Aufgabe 3: Oberziele des Krankenhauses und Unterziele des Personalcontrollings	342
6.3.4.4	Lösung zu Aufgabe 4: Kennzahlen	343
6.4	Sachkostencontrolling	344
6.4.1	Grundlagen des Sachkostencontrollings	344
6.4.1.1	Definition und Bestandteile der Sachkosten im Krankenhaus	344
6.4.1.2	Möglichkeiten des Sachkostencontrollings	347
6.4.2	Fallstudie	348
6.4.3	Aufgaben	349
6.4.3.1	Aufgabe 1: Operativer und strategischer Einkauf	349
6.4.3.2	Aufgabe 2: Optimierungsansätze	349
6.4.3.3	Aufgabe 3: Sachkostenbericht	350
6.4.3.4	Aufgabe 4: Benchmark	350
6.4.3.5	Aufgabe 5: ABC-Analyse	350
6.4.4	Lösungen zu den Aufgaben	350
6.4.4.1	Lösung zu Aufgabe 1: Operativer und strategischer Einkauf	350
6.4.4.2	Lösung zu Aufgabe 2: Optimierungsansätze	351
6.4.4.3	Lösung zu Aufgabe 3: Sachkostenbericht	353
6.4.4.4	Lösung zu Aufgabe 4: Benchmark	353
6.4.4.5	Lösung zu Aufgabe 5: ABC-Analyse	354
	Die Autoren	357