



Erfolgskonzepte Praxis- & Krankenhaus-Management

Mike Papenhoff
Marion Halfmann
Frank Schmitz



BWL für Mediziner im Krankenhaus

Zusammenhänge verstehen –
Erfolgreich argumentieren

3. Auflage

EBOOK INSIDE

 Springer

Erfolgskonzepte Praxis- & Krankenhaus-Management

Ihre Erfolgs-Konzepte für Klinik und Praxis

Als Arzt sind Sie auch Führungskraft und Manager: Teamführung, Qualitätsmanagement, Ko-
dier- und Abrechnungsfragen, Erfüllung gesetzlicher Vorgaben, patientengerechtes Leistungs-
spektrum, effiziente Abläufe, leistungsgerechte Kostensteuerung ...

Zusätzliche Kompetenzen sind entscheidend für Ihren Erfolg.

Agieren statt reagieren

Gestalten Sie zielgerichtet die Zukunft Ihres Unternehmens - als Organisator, Stratege und
Vermarkter.

Mike Papenhoff
Marion Halfmann
Frank Schmitz

BWL für Mediziner im Krankenhaus

Zusammenhänge verstehen - Erfolgreich argumentieren

3., vollständig aktualisierte Auflage

Mit 38 Abbildungen

Dr. med. Mike Papenhoff
Klinik für Schmerzmedizin
BG Klinikum Duisburg
Duisburg
Deutschland

Prof. Frank Schmitz
Hochschule Rhein-Waal
Kleve
Deutschland

Prof. Dr. Marion Halfmann
Hochschule Rhein-Waal
Kleve
Deutschland

ISBN 978-3-662-55456-2 ISBN 978-3-662-55457-9 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-55457-9>

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

© Springer-Verlag GmbH Deutschland 2009, 2013, 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Umschlaggestaltung: deblik Berlin

Fotonachweis Umschlag: © Troels Graugaard/istockphoto.com, ID: 22723201

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer-Verlag GmbH DE

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Vorwort zur 3. Auflage

Liebe Leser,

wir freuen uns sehr, dass unser Buch von Ihnen so gut angenommen wird, dass wir schon bei der dritten Auflage und im 9. Jahr angekommen sind. Naturgemäß gibt es bei Grundlagenwissen, das wir ja hier vermitteln wollen, recht wenige Aktualisierungen. Dennoch haben wir Neues zu berichten: Für das am stärksten dem zeitlichen Wandel unterliegende Kapitel Marketing konnten wir eine kompetente Mitautorin gewinnen und freuen uns über die sehr gelungene Erweiterung und Aktualisierung dieses Teils.

Das Thema Ökonomie für Mediziner ist – im Vergleich zum Zeitpunkt der Erstauflage – in den letzten Jahren sicherlich deutlich populärer geworden, was uns nicht nur zeigt, dass wir schon damals offenbar einen Nerv getroffen haben, sondern auch, dass es sich weiter lohnt, mit Aktualisierungen „am Ball“ zu bleiben.

Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre der 3. Auflage!

Mike Papenhoff, Frank Schmitz und Marion Halfmann
Düsseldorf, im Juli 2017

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung: Warum ein Ökonomie-Buch für Mediziner?	1
2	Der Ökonom, das unbekannte Wesen	5
2.1	„Who is who“ in der Ökonomie?	6
2.1.1	Abgrenzung der Betriebswirtschaftslehre	6
2.1.2	Studium und Berufsbezeichnungen	8
2.1.3	Weitere Abschlüsse als Betriebswirt	9
3	Grundlagen der Unternehmung	11
3.1	Grundsätzliches – profitabel, rentabel oder ökonomisch?	12
3.1.1	Das ökonomische Prinzip	12
3.1.2	Grundbegriffe – Produktivität und Co.	14
3.1.3	Grundprinzipien und Analysemethoden – der Werkzeugkasten des Ökonomen	17
3.2	Rechtliches und Politisches	21
3.2.1	Rechtsformen – egal, was oben drauf steht?	21
3.2.2	SGB und andere – Spielregeln für alle Spieler	25
3.2.3	Krankenhausfinanzierung – wie viel Krankenhaus zahlt das Land?	28
3.3	Produktionsgrundsätze	29
3.3.1	Produktion – was hat das mit Medizin zu tun?	29
4	Unternehmensführung	35
4.1	Aufbau und Organisation – wer ist wessen Boss, oder geht es anders?	36
4.2	Management – ist der „Saal der fliegenden Messer“ noch zeitgemäß?	39
4.3	Personalwirtschaft – wie viel Personal braucht man wirklich?	43
4.3.1	Die Arbeitsplatzmethode	45
4.3.2	Die Kennzahlenmethode	45
4.3.3	Die Kostenmatrix bzw. das DRG-Verfahren	45
5	Rechnungswesen – rund um die Finanzen	47
5.1	Nicht nur im Krankenhaus interessant – eine Einführung	48
5.1.1	Aufwand und Ertrag – die Begriffe des Externen Rechnungswesens	50
5.1.2	Kosten und Leistungen – die Begriffe des Internen Rechnungswesens	50
5.2	Internes Rechnungswesen	51
5.2.1	Die Freiheit des Internen Rechnungswesens	51
5.2.2	Die Kostenrechnung – viele Wege führen nach Rom	54
5.3	Externes Rechnungswesen	62
5.3.1	Die Bilanz – immer die Waage halten	63
5.3.2	Die Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)	64
5.3.3	Jahresabschlussanalyse – die Suche nach der Wahrheit	65
6	Controlling und Kennzahlen	69
6.1	„Who is who“ im Controlling?	70
6.2	Wie lässt sich mit Kennzahlen steuern?	71

6.2.1	Die Kennzahl	71
6.2.2	Benchmarking – Messen mit dem Besten	74
6.3	Strategisches Controlling: Beispiel „Balanced Scorecard“ (BSC)	78
6.3.1	Finanzperspektive	78
6.3.2	Kundenperspektive	79
6.3.3	Prozessperspektive	79
6.3.4	Lern- und Entwicklungsperspektive	80
7	Finanzierung und Investition	81
7.1	Einführung	82
7.2	Außenfinanzierung versus Innenfinanzierung	84
7.3	Eigenfinanzierung versus Fremdfinanzierung	85
7.4	Investitionsbegriff	86
7.5	Investitionsarten	86
7.6	Investitionsrechnung	87
8	Marketing – was hat das mit Gesundheit zu tun?	91
8.1	Grundbegriffe – was Marketing eigentlich ist	92
8.1.1	Marketing – Produkte zum Markt bringen	92
8.1.2	Der Markt	94
8.1.3	Marketing-Mix	95
8.1.4	Produktlebenszyklus	97
8.1.5	Preisbildung und Preiskonzepte	97
8.2	Strategisches Marketing – mehr als Werbung	99
8.3	PR und Kommunikation – was Sie vielleicht für Marketing hielten	100
8.4	Corporate Identity & Co. – „We are family“	102
8.5	Online-Kommunikation – virtuelle Krankenhäuser und Cyber-Ärzte	104
	Serviceteil	107
	Fallbeispiel – Grundlegendes praktisch angewandt	108
	Glossar – zum schnellen Nachlesen	111
	Literatur: Good to know	115
	Stichwortverzeichnis	117

Die Autoren



Dr. Mike Papenhoff

Nach dem Medizinstudium in Düsseldorf war Mike Papenhoff als Arzt in der Anästhesie und Intensivmedizin an Universitätskliniken tätig. Nach dem Abschluss der Facharztausbildung arbeitete er bei Unternehmensberatungen, die auf das Gesundheitswesen spezialisiert sind. Seit 2009 ist er wieder in der Medizin zurück und erst mit dem Aufbau und nachfolgend der dauerhaften Leitung einer multimodal tätigen Schmerz-klinik betraut.



Prof. Dr. Marion Halfmann

Marion Halfmann ist Professorin für Marketing und marktorientiertes Management an der Hochschule Rhein-Waal. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Marketingstrategie, Marketing-Controlling und Kommunikationspolitik (v. a. Dialog- und Online-Marketing). Halfmann war von April 2004 bis September 2012 als Professorin für Marketing an der Technischen Hochschule Köln tätig. Sie verfügt über langjährige Berufserfahrung in der strategischen Unternehmensberatung bei Booz Allen Hamilton sowie Simon, Kucher & Partners. Neben ihrer Tätigkeit in der Hochschullehre war Marion Halfmann als Dekanin und Vizepräsidentin für Studium, Lehre und Weiterbildung an der Hochschule Rhein-Waal aktiv. Sie ist darüber hinaus als Gutachterin für Akkreditierungsverfahren im In- und Ausland und bei Fachpublikationen eingesetzt. Marion Halfmann hat zahlreiche wissenschaftliche Aufsätze und Bücher veröffentlicht und ist häufig als Rednerin auf Fachkonferenzen anzutreffen.



Prof. Dr. Frank Schmitz

Nach einer kaufmännischen Ausbildung in den Kliniken Maria Hilf GmbH in Mönchengladbach war Frank Schmitz in der Organisationsabteilung dieser Kliniken mit drei Standorten tätig. Im Anschluss an ein Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster arbeitete er mehr als zehn Jahre für unterschiedliche, auf das Gesundheitswesen spezialisierte Unternehmensberatungen. Berufsbegleitend promovierte er zum Thema kennzahlenorientierte Steuerung von Krankenhäusern. Seit 2014 ist Frank Schmitz Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Hochschule Rhein-Waal und Studiengangleiter im Masterstudiengang Gesundheitswissenschaften und -management.

Einführung: Warum ein Ökonomie-Buch für Mediziner?

Warum wir dieses Buch geschrieben haben oder: Für eilige Leser die Kernpunkte.

- Viele (Krankenhaus-)Mediziner haben kaum eine Vorstellung von betriebswirtschaftlichen Grundlagen oder Kenntnis dessen, mit welchem Wissen und Denken sie auf Seiten ihrer kaufmännischen Geschäftsführung rechnen können.
- Die Einsicht, dass ohne betriebswirtschaftliche Grundlagen ein kooperatives Arbeiten in der Klinik immer weniger möglich wird, und das Interesse an der Thematik sind wiederum vorhanden. Dies zeigen u. a. die boomenden ökonomischen Zusatzstudiengänge für Mediziner.
- Klassische BWL-Bücher, auch Kurzlehrbücher, bieten interessierten Medizinern kaum Abhilfe, da sie in der Regel viel zu wenig branchenspezifisch gehalten sind und etliches Detailwissen beinhalten, das sich nicht ohne Weiteres auf den Klinikbetrieb projizieren lässt. Somit werden sie oft als unlesbar empfunden und lassen keine Priorisierung der Inhalte zu, die für Mediziner wirklich relevant sind.
- Das Buch soll die wesentlichen Basics für Mediziner lesbar und möglichst praxisnah vermitteln und auf den in der Klinik tätigen Arzt abzielen. Zielgruppe sind natürlich aber auch andere medizinische Berufsgruppen und Studenten medizinischer Berufe.
- Niedergelassene Mediziner sind hier nicht in erster Linie angesprochen, da sie unserer Erfahrung nach als „Einzelunternehmer“ oft schon über das nötige Basiswissen verfügen und die Abläufe in einer Praxis aus betriebswirtschaftlicher Sicht zudem weniger komplex sind als in einem Krankenhaus.
- Das Buch ist inhaltlich bewusst knapp gehalten und soll – soweit möglich – ohne betriebswirtschaftliche Fachsprache und Formeln auskommen. Der „rote Faden“ und die zugrunde liegenden Prinzipien sind wichtiger, als jedes Detail aufzugreifen. Bestimmte Thematiken werden bewusst „vereinfacht“ dargestellt. Damit wird das Buch auch „zwischen durch“ lesbar und vermittelt nicht das Gefühl, dass trockener Stoff gelernt werden

muss. Vielmehr beinhaltet es all das, „Was Sie schon immer über BWL wissen wollten“.

Die jeweilige Thematik wird anhand von konkreten Fällen aus der Klinik erarbeitet. Die Investitionsrechnung wird z. B. anhand des Kaufs eines medizinischen Großgerätes nachgezeichnet, der Grundzug der Produktion und die Prozessoptimierung werden anhand eines OPs erklärt und Vergleiche zu anderen Branchen gezogen. Nun aber die eigentliche Einführung:

Wenn man bei einem großen Internetbuchhandel den Suchbegriff „BWL für“ eingibt, erhält man derzeit ungefähr 150 Treffer. Es gibt BWL-Bücher für Einsteiger, zum Auffrischen, für Schulen, Manager und welche Berufsgruppen auch immer. Was es aber bislang kaum gibt: leicht lesbare und relevante Grundlagen ökonomischen Denkens für Mediziner im Krankenhaus.

Und warum nicht? Es gibt zahlreiche Bücher über Gesundheitsökonomie, aber die behandeln entsprechend meistens das Tätigkeitsfeld von Gesundheitsökonomern und bringen Medizinern nicht zwingend das grundlegende wirtschaftliche Wissen näher. Man kann als Mediziner selbstverständlich alternativ zu BWL-Lehrbüchern aller Art greifen, es bleibt aber immer der Beigeschmack, ob man deren Inhalte überhaupt im Alltag benötigt.

Und warum sollte man als Mediziner ein Buch über BWL überhaupt lesen? Bei knapperen Ressourcen ist es nicht egal, was welche Behandlung kostet (nämlich insbesondere dann, wenn die Behandlungen gleich gut sind!), und wir postulieren als Argument für das Buch zwei Thesen:

- 1. These: Man kann im Krankenhaus im Vergleich zum Ist-Zustand effizienter und kostensparender arbeiten, ohne dass der Patient schlechter behandelt wird. Dazu zählt z. B. eine bessere Zeitorganisation, die auch für den Patienten die Wartezeit verkürzt und die Behandlungsqualität sogar noch steigern kann. Die Zeit, die bei patientenfernen Tätigkeiten gespart wird, kann sinnvoller genutzt werden, d. h. dem Patienten zukommen.
- 2. These: Wo immer Unternehmer, Freiberufler und auch Ärzte in die eigene Tasche arbeiten, funktionieren Abläufe (oder betriebswirtschaftlich: Prozesse) in der Regel besser, als

wenn Ärzten von einem Krankenhausträger die Infrastruktur einer Klinik zur Verfügung gestellt wird. Umgekehrt sinken mit steigender Effizienz die Kosten für den einzelnen Patienten. Wären alle Mitarbeiter einer Klinik an dem gesamten Wohlergehen des Hauses beteiligt, würde das bislang häufig anzutreffende Denken in „Fürstentümern“ (mein OP, meine Station, meine Betten) wohl geringer ausgeprägt sein und die Kosten würden bei vermutlich mindestens gleicher Qualität sinken.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist die bislang klassische Trennung zwischen Verwaltung/Geschäftsführung und der Medizin innerhalb eines Krankenhauses. Von den Ärzten werden gelegentlich Vorwürfe erhoben, denen zufolge sich die kaufmännische Seite gar nicht für die Probleme und Belange der medizinischen Berufe interessiere. Kosten und Prozesse würden ohne Rücksicht auf die Realität am Reißbrett entworfen. Es ist daher sicherlich auch sinnvoll, Nichtmedizinern die Medizin näher zu bringen. Wenn ein kaufmännischer Geschäftsführer verstehen soll, warum eine Automobilproduktion anders ist als ein Krankenhaus, muss man es ihm erklären und stichhaltig begründen können. Eine gewisse Eigeninitiative dazu kann aber natürlich zusätzlich propagiert werden. Und: Ist es denn wirklich so anders im Krankenhaus? Ist nicht jede Branche für sich speziell? Auf der anderen Seite und damit zu unserem Buch: Möchten Sie, liebe Mediziner, denn das Feld so kampflos räumen? Ärgert es Sie nicht, dass Ihnen die kaufmännische Leitung theoretisch alles Mögliche erzählen könnte?

Wir haben die Erfahrung gemacht, dass es noch viele, meistens unbegründete Vorbehalte auf beiden Seiten gibt. Mediziner können ebenfalls rechnen, und „der Betriebswirt“ ist nicht automatisch nur praxisfern an Zahlen interessiert, um die gängigen Klischees mal plakativ zusammenzufassen. Es erleichtert den Alltag in der Klinik für alle Beteiligten erheblich, wenn sich auch Mediziner ein wenig Grundwissen aneignen, um zu verstehen, was die kaufmännische Seite der Klinik denn da so macht. Wir versuchen daher, kurz, lesbar und hoffentlich unterhaltsam zu vermitteln, was denn „die BWL“ überhaupt ist.

Geschrieben ist das Buch hauptsächlich aus der Sicht eines Krankenhausarztes, und zwar primär aus folgendem Grund: An einem großen Betrieb wie einem Krankenhaus (oder einer Rehaklinik oder einem Pflegeheim) kann man die klassische Betriebswirtschaft einfacher erklären. In einer Schuhfabrik steckt mehr betriebswirtschaftliches Know-how als in einem kleinen Ein-Mann-Schusterbetrieb und in einem Krankenhaus mehr als in einer Arztpraxis. Hinzu kommt, wie schon erwähnt, dass sich zwangsläufig in einer Praxis viel nötiges Wissen ansammelt, während man als Arzt in der Klinik eigentlich oft noch weniger auf betriebswirtschaftliche Kenntnisse angewiesen ist.

Damit erklärt sich dann auch recht schnell, wenn wir uns als Leser dieses Buches vorgestellt haben: Alle im Krankenhaus tätigen Angehörige medizinischer Berufe wie Ärzte, Pflegende, Therapeuten, aber auch Studierende medizinischer Berufe, die sich auch der kaufmännischen Seite öffnen möchten und einen Blick über den Tellerrand hinweg werfen wollen.

Noch ein Wort zum Abschluss: Während der Studienzeit der Autoren war es ein, wie es schien, wichtiges Anliegen mancher Studierendenausschüsse, die alten, bekannten und politisch höchst unkorrekten Studentenfutter-Tüten mit der Bezeichnung „StudentInnenfutter“ bzw. „Studierendenfutter“ zu überkleben, an die Studierendenschaft zu verteilen und auf die bisherige unerträgliche Diskriminierung hinzuweisen. Der Lesbarkeit halber sind unsere Bezeichnungen trotz dieser „gelungenen“ Aktionen in unserem Buch nicht geschlechtsneutral: Wir schätzen Leser und Berufsgruppenvertreter beider Geschlechter aber gleichermaßen und versichern, dass wir bei männlichen oder weiblichen Bezeichnungen nichts Böses im Schilde führen und jede Form für jeweils beide Geschlechter gelten soll. Der Geschäftsführer meint also mit der gleichen Berechtigung eine Geschäftsführerin, ein Arzt genauso eine Ärztin und eine Pflegekraft sowohl einen Pflegenden als auch eine Pflegende.

Also: Herzlich willkommen und viel Spaß!

Der Ökonom, das unbekannte Wesen

- 2.1 „Who is who“ in der Ökonomie? – 6
- 2.1.1 Abgrenzung der Betriebswirtschaftslehre – 6
- 2.1.2 Studium und Berufsbezeichnungen – 8
- 2.1.3 Weitere Abschlüsse als Betriebswirt – 9