

Thomas Kolb

Controlling in Gesundheits- betrieben

Grundwissen für Studium und Praxis

Kohlhammer

Kohlhammer

Der Autor



Prof. Dr. Thomas Kolb (Jahrgang 1966) ist Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Gesundheitsmanagement und Rechnungswesen, im Studiengang Gesundheitsökonomie am Fachbereich Wiesbaden Business School der Hochschule RheinMain. Seine Schwerpunkte liegen in den Grundlagen der Gesundheitsökonomie, der Erbringung und Abrechnung ambulanter Leistungen, der Krankenhausfinanzierung und Krankenhausplanung und im internen und externen Rechnungswesen der Gesundheitsbetriebe.

Thomas Kolb

Controlling in Gesundheitsbetrieben

Grundwissen für Studium und Praxis

Verlag W. Kohlhammer

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen, Handelsnamen und sonstigen Kennzeichen in diesem Buch berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese von jedermann frei benutzt werden dürfen. Vielmehr kann es sich auch dann um eingetragene Warenzeichen oder sonstige geschützte Kennzeichen handeln, wenn sie nicht eigens als solche gekennzeichnet sind.

Es konnten nicht alle Rechtsinhaber von Abbildungen ermittelt werden. Sollte dem Verlag gegenüber der Nachweis der Rechtsinhaberschaft geführt werden, wird das branchenübliche Honorar nachträglich gezahlt.

Dieses Werk enthält Hinweise/Links zu externen Websites Dritter, auf deren Inhalt der Verlag keinen Einfluss hat und die der Haftung der jeweiligen Seitenanbieter oder -betreiber unterliegen. Zum Zeitpunkt der Verlinkung wurden die externen Websites auf mögliche Rechtsverstöße überprüft und dabei keine Rechtsverletzung festgestellt. Ohne konkrete Hinweise auf eine solche Rechtsverletzung ist eine permanente inhaltliche Kontrolle der verlinkten Seiten nicht zumutbar. Sollten jedoch Rechtsverletzungen bekannt werden, werden die betroffenen externen Links soweit möglich unverzüglich entfernt.

1. Auflage 2020

Alle Rechte vorbehalten

© W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Gesamtherstellung: W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Print:

ISBN 978-3-17-037314-3

E-Book-Formate:

pdf: ISBN 978-3-17-037315-0

epub: ISBN 978-3-17-037316-7

mobi: ISBN 978-3-17-037317-4

Inhalt

Vorbemerkung	10
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	11
Abkürzungsverzeichnis	14
1 Die Definition und Einordnung des Controllings	17
1.1 Das Controlling als Teil des Managements	17
1.2 Das Controlling der Gesundheitsbetriebe	18
1.3 Der Begriff des Controllings	19
1.4 Die Wesensmerkmale des Controllings	19
1.5 Die Zielgruppen des Controllings	20
1.6 Die Besonderheiten des Controllings im Gesundheitsbetrieb	20
1.7 Die Aufgaben des Controllings	22
2 Abgrenzung des strategischen und des operativen Controllings	24
2.1 Die Abgrenzung im Überblick	24
2.2 Die Aufgabenbereiche des strategischen und des operativen Controllings	25
2.3 Die Instrumente des strategischen und operativen Controllings	26
3 Die Einordnung des Controllings im Gesundheitsbetrieb	27
4 Die Objekte des Controllings im Gesundheitsbetrieb	31
5 Die Instrumente des Controllings	38
5.1 ABC-Analyse	38
5.1.1 Das Wesen der ABC-Analyse	38
5.1.2 Die Vorgehensweise zur Durchführung der ABC- Analyse	39
5.1.3 Die Konsequenzen aus der Anwendung der ABC- Analyse	41

5.2	Die XYZ-Analyse als Weiterentwicklung der ABC-Analyse ...	42
5.2.1	Das Wesen der XYZ-Analyse	43
5.2.2	Mathematische Umsetzung und Konsequenzen der XYZ-Analyse	44
5.2.3	Bewertung der XYZ-Analyse	47
5.3	Die Nutzwertanalyse	48
5.4	Die Portfolioanalyse	50
5.4.1	Die Portfolioanalyse als Mittel der Strategiefindung ...	50
5.4.2	Definition und Ziel des Portfolios	50
5.4.3	Der Aufbau	51
5.4.4	Beispiel zur Verdeutlichung	53
5.5	Der Erfahrungskurveneffekt	55
5.5.1	Die Grundlagen aus der Lernforschung	55
5.5.2	Der Aufbau der Erfahrungskurve	55
5.5.3	Voraussetzungen zur Anwendung der Erfahrungskurve	56
5.5.4	Die Ursachen des Erfahrungskurveneffekts	57
5.5.5	Die Kritik an der Erfahrungskurve	57
5.6	Die Festlegung der optimalen Losgröße	58
5.6.1	Die Suche nach dem Gleichgewicht der Kosten	58
5.6.2	Die Unterscheidung in losfixe und auflagenproportionale Kosten	59
5.6.3	Die Andler'sche Losgrößenformel als Lösung eines Zielkonflikts	60
5.6.4	Beispiel zur Verdeutlichung	62
5.6.5	Die Voraussetzung für die Anwendung der Andler'schen Losgrößenformel	62
5.7	Der Soll-Ist-Vergleich	63
5.7.1	Der Vergleich als menschliches Grundbedürfnis	63
5.7.2	Die Abweichungsanalyse als Instrument des Controllings	64
5.7.3	Die möglichen Ursachen für Abweichungen	64
5.7.4	Die Darstellungsoptionen des Soll-Ist-Vergleichs	65
5.7.5	Der Betriebsvergleich	66
5.8	Die Deckungsbeitragsrechnung	69
5.8.1	Die Herkunft und das Wesen der Deckungsbeitragsrechnung	70
5.8.2	Die Definition des Deckungsbeitrags	70
5.8.3	Ein Beispiel zur Veranschaulichung	71
5.8.4	Die Nutzung der Deckungsbeitragsrechnung zur Ermittlung der Gewinnschwelle	72
5.9	Die Break-Even-Analyse	74
5.9.1	Das Wesen und die Herleitung	74
5.9.2	Veränderung des Break-Even-Umsatzes und der Break-Even-Menge durch Variation der Eingangsparameter	77

5.9.3	Erweiterte Betrachtung der Break-Even-Analyse mit Hilfe von ausgewählten Kennzahlen	80
5.10	Das Betriebsminimum, das Betriebsoptimum und der Cournot'sche Punkt	82
5.10.1	Das Betriebsminimum	83
5.10.2	Das Betriebsoptimum	85
5.10.3	Der Cournot'sche Punkt	88
5.11	Die Zielkostenrechnung	94
5.11.1	Das Wesen der zielorientierten Preisermittlung	94
5.11.2	Zusammenhang der Begriffe	95
5.11.3	Die Verfahren zur Zielkostenfestlegung	96
5.11.4	Die Aufspaltung der Kosten	97
5.11.5	Beispiel zur Verdeutlichung	97
5.11.6	Vor- und Nachteile der Zielkostenrechnung	100
5.11.7	Übertragung der Zielkostenrechnung auf das Gesundheitswesen	101
5.11.8	Die Eignung der Zielkostenrechnung für die Gesundheitsökonomie	102
5.12	Das Zero-Based-Budgeting	104
5.12.1	Die Notwendigkeit einer Planung vom Nullpunkt im Gesundheitswesen	104
5.12.2	Wie es ursprünglich gedacht war	105
5.12.3	Voraussetzung zur Anwendung des Zero-Based-Budgeting	105
5.12.4	Die kritische Bewertung des Zero-Based-Budgeting ...	108
5.13	Kennzahlen und Kennzahlensystem im Gesundheitswesen ...	109
5.13.1	Die grundlegenden Kennzahlen im Gesundheitsbetrieb	109
5.13.2	Weiterentwicklung einer kennzahlenbasierten Steuerung mit Hilfe von Kennzahlensystemen	114
5.13.3	Das DuPont-Kennzahlensystem	116
5.13.4	Das ZVEI-Kennzahlensystem	118
5.13.5	Die Balanced Scorecard	121
6	Das Controlling des Forderungsmanagements	124
6.1	Die Beweggründe für das Forderungsmanagement	124
6.2	Beispielhafte Darstellung einiger Kennzahlen	125
6.3	Das Working Capital	126
6.4	Das Controlling der Forderungen im Krankenhaus	127
7	Das Medizincontrolling	129
7.1	Die Herkunft und Motivation für ein Controlling in der Medizin	129
7.2	Die Zielgruppen des Medizincontrollings	130
7.3	Die Untergliederung des Medizincontrollings in Strategie und Operation	130

7.4	Die Kodierrichtlinien als Hilfsmittel des Medizincontrollings	131
7.5	Die Aufgaben des Medizincontrollings bei der Budgetermittlung	134
8	Das Controlling von DRG-Leistungen	137
8.1	Die besonderen Herausforderungen für das Controlling	137
8.2	Die einzelnen Kennzahlen des DRG-Systems	138
8.3	Die Kombination der Kennzahlen als Lösung des Problems...	139
9	Das Controlling im OP-Bereich	142
9.1	Die Motivation eines Controllings im OP-Bereich	142
9.2	Das Controlling im OP-Bereich unter drei Aspekten	142
10	Das Projekt im Controlling	146
10.1	Die Motivation zur Planung der Projekte	146
10.2	Die Projektplanung als Erfolgsfaktor des Projektcontrollings	147
10.3	Die Kernelemente der Projektplanung	147
10.4	Der Programmablaufplan	148
10.4.1	Der Programmablaufplan als Visualisierungshilfe von Controlling-Projekten	148
10.4.2	Die Objekte des Programmablaufplans	149
10.4.3	Ein nicht so ganz ernst gemeintes Beispiel zum Schluss	150
	Literatur	152
	Übungsteil	154
	Single-Choice-Fragen	162
	Schlagwortverzeichnis	175
	Englische Begriffe	177

Die Übungsaufgaben, Single-Choice-Fragen und Lösungen stehen als kostenfreier Download¹ unter <https://dl.kohlhammer.de/978-3-17-037314-3> zur Verfügung.

¹ Wichtiger urheberrechtlicher Hinweis: Alle zusätzlichen Materialien, die im Download-Bereich zur Verfügung gestellt werden, sind urheberrechtlich geschützt. Ihre Verwendung ist nur zum persönlichen und nichtgewerblichen Gebrauch erlaubt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Vorbemerkung

Mit dem nun erscheinenden Band »Controlling im Gesundheitswesen« wird die »Reihe« zum Grundwissen Betriebswirtschaft im Gesundheitsbetrieb fortgesetzt. Wie das schon im Juli 2018 im Kohlhammer Verlag erschienene Werk »Grundwissen Buchführung, Jahresabschluss, Kosten- und Leistungsrechnung« orientiert sich auch dieses primär an den curricularen Bedürfnissen meiner Studierenden.

Auch hier wird es daher dem sachkundigen Leser mit Sicherheit nicht entgehen, dass Inhalt und Tiefe der Ausführungen an manchen Stellen stark grundlagenorientiert erfolgen. Einige Sachverhalte werden lediglich angesprochen, andere werden überhaupt nicht thematisiert. Dem geneigten Leser soll ein Überblick – in diesem Fall über die Grundlagen des Controllings – vermittelt und dieser zu weiterem Literaturstudium ermutigt werden.

Anfängern der Thematik sei hierfür erneut ein Sprichwort mit auf den Weg gegeben:

»Der höchste Lohn für unsere Bemühungen ist nicht das, was wir dafür bekommen, sondern das, was wir dadurch werden.« (John Ruskin, Kunstschriftsteller und Sozialreformer, Landschafts- und Architekturmaler, Zeichner, 1819–1900)

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen viel Spaß beim WERDEN!

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1:	Die Bereiche des Managements.....	18
Abb. 1.2:	Drei Säulen des Controllings.....	19
Abb. 1.3:	Controlling im Krankenhaus	21
Abb. 3.1:	Einordnung des Controllings im Unternehmen (1).....	28
Abb. 3.2:	Einordnung des Controllings im Unternehmen (2).....	28
Abb. 3.3:	Einordnung des Controllings im Unternehmen (3).....	29
Abb. 4.1:	Einheitlicher Bewertungsmaßstab – Auszug.....	32
Abb. 4.2:	Gebührenordnung für Ärzte – Auszug.....	33
Abb. 4.3:	DRG-Katalog.....	33
Abb. 4.4:	DRG-Katalog – Auszug.....	34
Abb. 4.5:	Anhang 3 – EBM	35
Abb. 4.6:	InEK-Matrix.....	35
Abb. 5.1:	Beispiel einer ABC-Analyse (1).....	40
Abb. 5.2:	Beispiel einer ABC-Analyse (2).....	40
Abb. 5.3:	Beispielhafte Lorenz-Kurve.....	41
Abb. 5.4:	Konsequenzen der ABC-Analyse.....	42
Abb. 5.5:	Kombination von ABC-Analyse und XYZ-Analyse.....	44
Abb. 5.6:	Beschaffungsstrategien.....	44
Abb. 5.7:	Beispiel für eine Nutzwertanalyse	49
Abb. 5.8:	Marktwachstum-Marktanteil-Portfolio der Boston-Consulting-Group.....	51
Abb. 5.9:	Star	51
Abb. 5.10:	Cash Cow	52
Abb. 5.11:	Question Mark.....	52
Abb. 5.12:	Dog.....	52
Abb. 5.13:	Beispiel eines Leistungsportfolios.....	53
Abb. 5.14:	Lösung Portfolio-Analyse grafische Darstellung	54
Abb. 5.15:	Erfahrungskurve.....	56
Abb. 5.16:	Funktion der losfixen Kosten	59
Abb. 5.17:	Funktion der auflageproportionalen Kosten.....	60
Abb. 5.18:	Funktion der losfixen und auflageproportionalen Kosten.....	61
Abb. 5.19:	Grafische Darstellung eines Soll-Ist-Vergleichs.....	65
Abb. 5.20:	Beispiel einer mehrstufigen Deckungsbeitragsdeckungsrechnung.....	71
Abb. 5.21:	Gewinnschwellenrechnung.....	75

Abb. 5.22:	Ausgangsgrafik – Break-Even-Point.....	76
Abb. 5.23:	Senkung der Fixkosten.....	78
Abb. 5.24:	Anhebung der variablen Kosten.....	78
Abb. 5.25:	Anhebung der Verkaufserlöse.....	79
Abb. 5.26:	Variation der fixen und der variablen Kosten.....	80
Abb. 5.27:	Beispiel Betriebsminimum.....	85
Abb. 5.28:	Beispiel Betriebsoptimum.....	87
Abb. 5.29:	Alternative Berechnung Betriebsoptimum.....	88
Abb. 5.30:	Funktion des Nachfrageverhaltens.....	89
Abb. 5.31:	Funktion des Angebotsverhaltens.....	90
Abb. 5.32:	Funktionale Darstellung des Marktgleichgewichts.....	90
Abb. 5.33:	Herleitung des Cournot'schen Punkts.....	92
Abb. 5.34:	Beispiel – Prozessanalyse.....	97
Abb. 5.35:	Beispiel – Patientenbefragung.....	98
Abb. 5.36:	Beispiel – Anteil Teilprozesse an Behandlungsfunktionen.....	98
Abb. 5.37:	Beispiel – Teilgewichte.....	99
Abb. 5.38:	Beispiel – Zielkostenmatrix.....	99
Abb. 5.39:	Grafische Zielkostenmatrix.....	100
Abb. 5.40:	Entgelt- und Budgetermittlung im Zeitablauf.....	102
Abb. 5.41:	InEK-Matrix.....	102
Abb. 5.42:	Interne Budgetierung – Top-Down-Planung (1).....	107
Abb. 5.43:	Interne Budgetierung – Top-Down-Planung (2).....	108
Abb. 5.44:	Interne Budgetierung – Top-Down-Planung (3).....	108
Abb. 5.45:	Ermittlung der Fallzahl.....	112
Abb. 5.46:	Arten von Kennzahlensystemen nach Steger.....	115
Abb. 5.47:	Aufbau des ROI-Systems (Quelle: in Anlehnung an Weber/Schäffer 2011, S. 190; Davis 1950, S. 7).....	117
Abb. 5.48:	Kennzahlen der Strukturanalyse aus dem ZVEI-System (Quelle: Zentralverband Elektrotechnik und Elektronikindustrie (ZVEI) 1989, S. 43).....	119
Abb. 5.49:	Aspekte der Balanced Scorecard.....	122
Abb. 6.1:	Bestandteile des Working Capital Zyklus (Quelle: Horváth & Partner).....	126
Abb. 6.2:	Controllingprozess der Forderungen im Krankenhaus.....	128
Abb. 7.1:	Allgemeine Kodierrichtlinien.....	132
Abb. 7.2:	Allgemeine Kodierrichtlinien – Auszug.....	133
Abb. 7.3:	Spezielle Kodierrichtlinien – Auszug.....	134
Abb. 7.4:	E1 Aufstellung der Fallpauschalen für das Krankenhaus. Mit freundlicher Genehmigung des Bundesanzeiger Verlags.	136
Abb. 8.1:	DRG-Kennzahlengitter.....	139
Abb. 8.2:	Beispiel Kennzahlenkombination.....	140
Abb. 8.3:	Case-Mix pro Tag.....	141
Abb. 9.1:	Kennzahlen im OP.....	144
Abb. 10.1:	Symbole des Programmablaufplans.....	149
Abb. 10.2:	Vereinfachter Programmablaufplan.....	150

Tabellenverzeichnis

Tab. 2.1: Abgrenzung operatives und strategisches Controlling	24
Tab. 5.1: Beispiel XYZ-Analyse – Verbrauchswerte	45
Tab. 5.2: Beispiel XYZ-Analyse – Mittelwertberechnungen	46
Tab. 5.3: Beispiel XYZ-Analyse – Quadrierte Mittelwertsabstände	46
Tab. 5.4: Tabellarische Darstellung eines Soll-Ist-Vergleichs	65

Abkürzungsverzeichnis

AfA	Abschreibung für Abnutzung
BEP	Break-Even-Point
br	base-rate/Basisfallwert
BpflV	Bundespflugesatzverordnung
BT	Berechnungstag
CM	Case-Mix
CMI	Case-Mix-Index/durchschnittliches Kostengewicht
cw	cost-weight/Relativgewicht
DIH	Days Inventory Held
DKG-NT I	Nebenkostentarif Band I der Deutschen Krankenhausgesellschaft
DPO	Days Payables Outstanding
DSO	Days Sales Outstanding
db	Stückdeckungsbeitrag
DB	Gesamtdeckungsbeitrag
DRG	Diagnosis Related Group/Fallpauschale
E	Gesamterlös
e	Stückerlös
EBM	Einheitlicher Bewertungsmaßstab
EFQM	European Foundation of Quality Management
FZ	Fallzahl
G	Gesamtgewinn
g	Stückgewinn
ger.	gerundet
GOÄ	Gebührenordnung für Ärzte
ICD	International Classification of Diseases
InEK	Institut für das Entgeltsystem im Krankenhaus
K'	Grenzkosten
K _f	Fixe Gesamtkosten
k _f	Fixe Stückkosten
KHEntgG	Gesetz über die Entgelte für voll- und teilstationäre Krankenhausleistungen – Krankenhausentgeltgesetz
KHG	Gesetz zur wirtschaftlichen Sicherung der Krankenhäuser und zur Regelung der Krankenhauspflegesätze – Krankenhausfinanzierungsgesetz
KG	Kapazitätsgrad
K _v	Variable Gesamtkosten
k _v	Variable Stückkosten
MDK	Medizinischer Dienst der Krankenversicherung

NG	Nutzungsgrad
OP	Operation
OPS	Prozedurenschlüssel
PB	Planbett
PsychVVG	Gesetz zur Weiterentwicklung der Versorgung und der Vergütung für psychiatrische und psychosomatische Leistungen
PT	Pflegetag
ROI	Return on Investment
s	Sicherheitskoeffizient
SGB V	Fünftes Buch Sozialgesetzbuch
VD	Verweildauer
VK	Vollkraft
x_c	Cash-Point
x_{BEP}	Beschäftigung im Break-Even-Point
x_p	Planmenge
ZBB	Zero-Based-Budgeting
ZVEI	Zentralverband der Elektrotechnischen Industrie

1 Die Definition und Einordnung des Controllings

Lernziele

In diesem Kapitel lernen Sie, ...

- warum das Management in Ebenen eingeteilt werden kann und welche das sind.
- was so besonders am Controlling der Gesundheitsbetriebe ist.
- warum ein englisch klingender Begriff eigentlich typisch deutsch ist.
- worin das Wesen des Controllings besteht.
- was der Controller im Gesundheitsbetrieb eigentlich so alles anstellt.

1.1 Das Controlling als Teil des Managements

Aufbauend auf den Ebenen der Managementtheorie können drei Managementbereiche unterschieden werden (► Abb. 1.1):

- Das normative Management,
- das strategische Management und
- das operative Management.

Das normative Management widmet sich den Wertfragen des unternehmerischen Handelns und setzt sich mit der Bewältigung unternehmenspolitischer Wert- und Interessenkonflikte auseinander.

Das strategische Management dient primär der Entwicklung einer Unternehmensstrategie. Hierdurch sollen frühzeitig und systematisch strategische Erfolgspotentiale auf- bzw. ausgebaut werden. In diesem Zusammenhang spricht man bei strategischem Management auch häufig von einer qualitativen Unternehmenssteuerung. Dies zeigt sich z. B. bei der Entwicklung möglicher Strategien zur Begegnung des Innovationsdrucks oder zur Vermeidung strategischer Überraschungen.

Das operative Management schließlich widmet sich unmittelbar der Steuerung des laufenden unternehmerischen Wertschöpfungsprozesses.