

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

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis

1 Die Definition und Einordnung des Controllings

- 1.1 Das Controlling als Teil des Managements
- 1.2 Das Controlling der Gesundheitsbetriebe
- 1.3 Der Begriff des Controllings
- 1.4 Die Wesensmerkmale des Controllings
- 1.5 Die Zielgruppen des Controllings
- 1.6 Die Besonderheiten des Controllings im Gesundheitsbetrieb
- 1.7 Die Aufgaben des Controllers

2 Abgrenzung des strategischen und des operativen Controllings

- 2.1 Die Abgrenzung im Überblick
- 2.2 Die Aufgabenbereiche des strategischen und des operativen Controllings
- 2.3 Die Instrumente des strategischen und operativen Controllings

3 Die Einordnung des Controllings im Gesundheitsbetrieb

4 Die Objekte des Controllings im Gesundheitsbetrieb

5 Die Instrumente des Controllings

5.1 ABC-Analyse

5.1.1 Das Wesen der ABC-Analyse

5.1.2 Die Vorgehensweise zur Durchführung der ABC-Analyse

5.1.3 Die Konsequenzen aus der Anwendung der ABC-Analyse

5.2 Die XYZ-Analyse als Weiterentwicklung der ABC-Analyse

5.2.1 Das Wesen der XYZ-Analyse

5.2.2 Mathematische Umsetzung und Konsequenzen der XYZ-Analyse

5.2.3 Bewertung der XYZ-Analyse

5.3 Die Nutzwertanalyse

5.4 Portfolioanalyse

5.4.1 Die Portfolioanalyse als Mittel der Strategiefindung

5.4.2 Definition und Ziel des Portfolios

5.4.3 Der Aufbau

5.4.4 Beispiel zur Verdeutlichung

5.5 Der Erfahrungskurveneffekt

5.5.1 Die Grundlagen aus der Lernforschung

5.5.2 Der Aufbau der Erfahrungskurve

5.5.3 Voraussetzungen zur Anwendung der Erfahrungskurve

5.5.4 Die Ursachen des Erfahrungskurveneffekts

5.5.5 Die Kritik an der Erfahrungskurve

5.6 Die Festlegung der optimalen Losgröße

5.6.1 Die Suche nach dem Gleichgewicht der Kosten

5.6.2 Die Unterscheidung in losfixe und auflagenproportionale Kosten

5.6.3 Die Andler'sche Losgrößenformel als Lösung eines Zielkonflikts

5.6.4 Beispiel zur Verdeutlichung

5.6.5 Die Voraussetzung für die Anwendung der Andler'schen Losgrößenformel

5.7 Der Soll-Ist-Vergleich

5.7.1 Der Vergleich als menschliches Grundbedürfnis

5.7.2 Die Abweichungsanalyse als Instrument des Controllings

5.7.3 Die möglichen Ursachen für Abweichungen

5.7.4 Die Darstellungsoptionen des Soll-Ist-Vergleichs

5.7.5 Der Betriebsvergleich

5.8 Die Deckungsbeitragsrechnung

5.8.1 Die Herkunft und das Wesen der Deckungsbeitragsrechnung

5.8.2 Die Definition des Deckungsbeitrags

5.8.3 Ein Beispiel zur Veranschaulichung

5.8.4 Die Nutzung der Deckungsbeitragsrechnung zur Ermittlung der Gewinnschwelle

5.9 Die Break-Even-Analyse

5.9.1 Das Wesen und die Herleitung

5.9.2 Veränderung des Break-Even-Umsatzes und der Break-Even-Menge durch Variation der Eingangsparameter

5.9.3 Erweiterte Betrachtung der Break-Even-Analyse mit Hilfe von ausgewählten Kennzahlen

5.10 Das Betriebsminimum, das Betriebsoptimum und der Cournot'sche Punkt

5.10.1 Das Betriebsminimum

5.10.2 Das Betriebsoptimum

5.10.3 Der Cournot'sche Punkt

5.11 Die Zielkostenrechnung

5.11.1 Das Wesen der zielorientierten Preisermittlung

5.11.2 Zusammenhang der Begriffe

5.11.3 Die Verfahren zur Zielkostenfestlegung

5.11.4 Die Aufspaltung der Kosten

5.11.5 Beispiel zur Verdeutlichung

- 5.11.6 Vor- und Nachteile der Zielkostenrechnung
- 5.11.7 Übertragung der Zielkostenrechnung auf das Gesundheitswesen
- 5.11.8 Die Eignung der Zielkostenrechnung für die Gesundheitsökonomie

5.12 Das Zero-Based-Budgeting

- 5.12.1 Die Notwendigkeit einer Planung vom Nullpunkt im Gesundheitswesen
- 5.12.2 Wie es ursprünglich gedacht war...
- 5.12.3 Voraussetzung zur Anwendung des Zero-Based-Budgeting
- 5.12.4 Die kritische Bewertung des Zero-Based-Budgeting

5.13 Kennzahlen und Kennzahlensystem im Gesundheitswesen

- 5.13.1 Die grundlegenden Kennzahlen im Gesundheitsbetrieb
- 5.13.2 Weiterentwicklung einer kennzahlenbasierten Steuerung mit Hilfe von Kennzahlensystemen
- 5.13.3 Das DuPont-Kennzahlensystem
- 5.13.4 Das ZVEI-Kennzahlensystem
- 5.13.5 Die Balanced Scorecard

6 Das Controlling des Forderungsmanagements

- 6.1 Die Beweggründe für das Forderungsmanagement
- 6.2 Beispielhafte Darstellung einiger Kennzahlen
- 6.3 Das Working Capital
- 6.4 Das Controlling der Forderungen im Krankenhaus

7 Das Medizincontrolling

- 7.1 Die Herkunft und Motivation für ein Controlling in der Medizin
- 7.2 Die Zielgruppen des Medizincontrollings

7.3 Die Untergliederung des Medizincontrollings in Strategie und Operation

7.4 Die Kodierrichtlinien als Hilfsmittel des Medizincontrollings

7.5 Die Aufgaben des Medizincontrollings bei der Budgetermittlung

8 Das Controlling von DRG-Leistungen

8.1 Die besonderen Herausforderungen für das Controlling

8.2 Die einzelnen Kennzahlen des DRG-Systems

8.3 Die Kombination der Kennzahlen als Lösung des Problems

9 Das Controlling im OP-Bereich

9.1 Die Motivation eines Controllings im OP-Bereich

9.2 Das Controlling im OP-Bereich unter drei Aspekten

10 Das Projekt im Controlling

10.1 Die Motivation zur Planung der Projekte

10.2 Die Projektplanung als Erfolgsfaktor des Projektcontrollings

10.3 Die Kernelemente der Projektplanung

10.4 Der Programmablaufplan

10.4.1 Der Programmablaufplan als Visualisierungshilfe von Controlling-Projekten

10.4.2 Die Objekte des Programmablaufplans

10.4.3 Ein nicht so ganz ernst gemeintes Beispiel zum Schluss

Literatur

Übungsteil

Single-Choice-Fragen

Schlagwortverzeichnis

Englische Begriffe

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
- Abb. 1.2:** Drei Säulen des Controllings
- Abb. 1.3:** Controlling im Krankenhaus
- Abb. 3.1:** Einordnung des Controllings im Unternehmen (1)
- Abb. 3.2:** Einordnung des Controllings im Unternehmen (2)
- Abb. 3.3:** Einordnung des Controllings im Unternehmen (3)
- Abb. 4.1:** Einheitlicher Bewertungsmaßstab – Auszug
- Abb. 4.2:** Gebührenordnung für Ärzte – Auszug
- Abb. 4.3:** DRG-Katalog
- Abb. 4.4:** DRG-Katalog – Auszug
- Abb. 4.5:** Anhang 3 – EBM
- Abb. 4.6:** InEK-Matrix
- Abb. 5.1:** Beispiel einer ABC-Analyse (1)
- Abb. 5.2:** Beispiel einer ABC-Analyse (2)
- Abb. 5.3:** Beispielhafte Lorenz-Kurve
- Abb. 5.4:** Konsequenzen der ABC-Analyse
- Abb. 5.5:** Kombination von ABC-Analyse und XYZ-Analyse
- Abb. 5.6:** Beschaffungsstrategien
- Abb. 5.7:** Beispiel für eine Nutzwertanalyse
- Abb. 5.8:** Marktwachstum-Marktanteil-Portfolio der Boston-Consulting-Group
- Abb. 5.9:** Star
- Abb. 5.10:** Cash Cow
- Abb. 5.11:** Question Mark

Abb. 5.12: Dog

Abb. 5.13: Beispiel eines Leistungsportfolios

Abb. 5.14: Lösung Portfolio-Analyse grafische Darstellung

Abb. 5.15: Erfahrungskurve

Abb. 5.16: Funktion der losfixen Kosten

Abb. 5.17: Funktion der auflageproportionalen Kosten

Abb. 5.18: Funktion der losfixen und auflageproportionalen Kosten

Abb. 5.19: Grafische Darstellung eines Soll-Ist-Vergleichs

Abb. 5.20: Beispiel einer mehrstufigen
Deckungsbeitragsdeckungsrechnung

Abb. 5.21: Gewinnschwellenrechnung

Abb. 5.22: Ausgangsgrafik – Break-Even-Point

Abb. 5.23: Senkung der Fixkosten

Abb. 5.24: Anhebung der variablen Kosten

Abb. 5.25: Anhebung der Verkaufserlöse

Abb. 5.26: Variation der fixen und der variablen Kosten

Abb. 5.27: Beispiel Betriebsminimum

Abb. 5.28: Beispiel Betriebsoptimum

Abb. 5.29: Alternative Berechnung Betriebsoptimum

Abb. 5.30: Funktion des Nachfrageverhaltens

Abb. 5.31: Funktion des Angebotsverhaltens

Abb. 5.32: Funktionale Darstellung des Marktgleichgewichts

Abb. 5.33: Herleitung des Cournot'schen Punkts

Abb. 5.34: Beispiel – Prozessanalyse

Abb. 5.35: Beispiel – Patientenbefragung

Abb. 5.36: Beispiel – Anteil Teilprozesse an Behandlungsfunktionen

Abb. 5.37: Beispiel – Teilgewichte

Abb. 5.38: Beispiel – Zielkostenmatrix

Abb. 5.39: Grafische Zielkostenmatrix

Abb. 5.40: Entgelt- und Budgetermittlung im Zeitablauf

Abb. 5.41: InEK-Matrix

Abb. 5.42: Interne Budgetierung – Top-Down-Planung (1)

Abb. 5.43: Interne Budgetierung – Top-Down-Planung (2)

Abb. 5.44: Interne Budgetierung – Top-Down-Planung (3)

Abb. 5.45: Ermittlung der Fallzahl

Abb. 5.46: Arten von Kennzahlensystemen nach Steger

- Abb. 5.47:** Aufbau des ROI-Systems
(Quelle: in Anlehnung an Weber/Schäffer 2011, S. 190; Davis 1950, S. 7)
- Abb. 5.48:** Kennzahlen der Strukturanalyse aus dem ZVEI-System
(Quelle: Zentralverband Elektrotechnik und Elektronikindustrie (ZVEI) 1989, S. 43)
- Abb. 5.49:** Aspekte der Balanced Scorecard
- Abb. 6.1:** Bestandteile des Working Capital Zyklus
(Quelle: Horváth & Partner)
- Abb. 6.2:** Controllingprozess der Forderungen im Krankenhaus
- Abb. 7.1:** Allgemeine Kodierrichtlinien
- Abb. 7.2:** Allgemeine Kodierrichtlinien – Auszug
- Abb. 7.3:** Spezielle Kodierrichtlinien – Auszug
- Abb. 7.4:** E1 Aufstellung der Fallpauschalen für das Krankenhaus. Mit freundlicher Genehmigung des Bundesanzeiger Verlags.
- Abb. 8.1:** DRG-Kennzahlengitter
- Abb. 8.2:** Beispiel Kennzahlenkombination
- Abb. 8.3:** Case-Mix pro Tag
- Abb. 9.1:** Kennzahlen im OP
- Abb. 10.1:** Symbole des Programmablaufplans
- Abb. 10.2:** Vereinfachter Programmablaufplan

Tabellenverzeichnis

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

Abkürzungsverzeichnis

AfA	Abschreibung für Abnutzung
BEP	Break-Even-Point
br	base-rate/Basisfallwert
BPflV	Bundespflegesatzverordnung
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.



Abb. 1.1: Die Bereiche des Managements

Ein Mittel zur Umsetzung des operativen Managements ist das operative Controlling. Das Pendant für die Umsetzung des strategischen Managements stellt das strategische Controlling dar.

1.2 Das Controlling der Gesundheitsbetriebe

Das Controlling der Gesundheitsbetriebe basiert auf drei Säulen des Controllings (► [Abb. 1.2](#)). Zunächst erfolgt das Controlling unter rein betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten. Dieses Controlling im engeren Sinne orientiert sich an den Daten des Rechnungswesens und widmet sich primär der Wirtschaftlichkeit des Unternehmens. Es wird daher auch als Binnensteuerung des Unternehmens bezeichnet. Eine typische Maßnahme des betriebswirtschaftlichen Controllings stellt beispielsweise die ABC-Analyse dar.

Darüber hinaus kennen die Gesundheitsbetriebe das Medizincontrolling. Es stellt eine relativ junge Disziplin der Gesundheitsökonomie dar. Seine primäre Orientierung besteht in einer Verbindung von Wirtschaftlichkeit und Medizin. Hierunter fällt beispielsweise die Kodierung von medizinischen Leistungen.

Das Projektmanagement und Projektcontrolling stellen häufig einen Randbereich im Controlling der Gesundheitsbetriebe dar. Sie widmen sich dem Management von Aufgaben und sind durch einen hohen Grad an Einmaligkeit gekennzeichnet. Auf diese Weise sollen sie sich zum Routinebetrieb abgrenzen. Eine typische Maßnahme des Projektmanagements und -controllings ist beispielsweise die Einführung eines neuen IT-Systems.

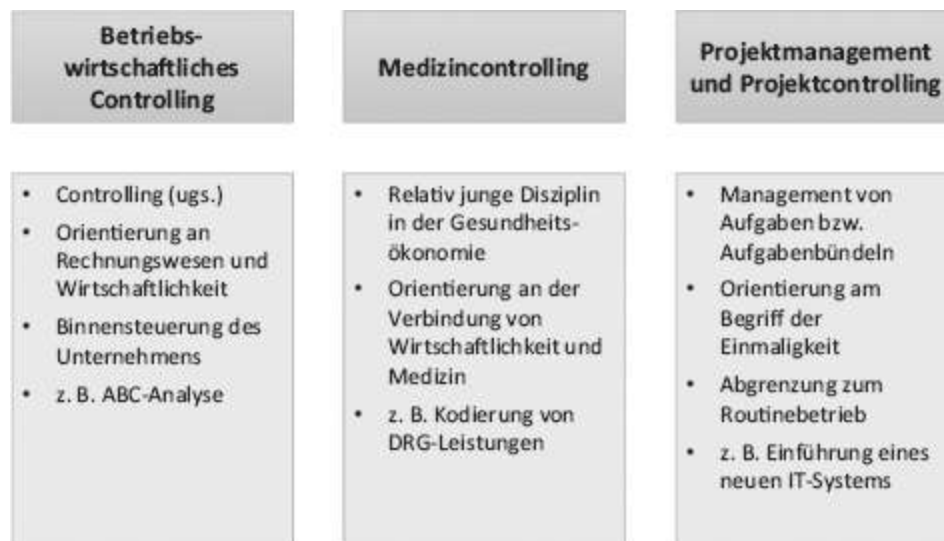


Abb. 1.2: Drei Säulen des Controllings

1.3 Der Begriff des Controllings

Der Begriff des Controllings ist nicht, wie eigentlich zu erwarten, ein typisch amerikanischer Ausdruck. Controlling ist ein eingedeutschter Begriff. Im angloamerikanischen Sprachraum wird hierfür entweder der Begriff managerial accounting oder cost management verwendet. Es ist davon auszugehen, dass die Ursprünge des Controllings aus dem französischen und/oder dem englischen Sprachraum stammen. Die französischen Begriffe »contrerole« (= Gegenrolle) und »compter« (= zählen) sowie der englische Begriff »to control« (= steuern, lenken, beherrschen, regeln) verdeutlichen sehr gut, dass Controlling nicht allein Kontrolle bedeutet. Vielmehr geht es darum, ein Unternehmen in geeigneter Weise zu steuern und zu lenken. Nicht selten wird daher der Controller als »Schiffslotse« des Unternehmens bezeichnet.

1.4 Die Wesensmerkmale des Controllings

Das Controlling umfasst die Tätigkeiten steuern, regeln und regulieren. Für seine Inhalte gibt es zahlreiche Definitionen, die sich jedoch im Kern stets an der Steuerungstätigkeit orientieren. Eine mögliche Definition könnte daher wie folgt lauten:

Controlling ist ein informationsversorgendes System zur Unterstützung der Unternehmensführung durch Planung, Kontrolle, Analyse und die Entwicklung von Handlungsalternativen.

Wie bereits ausgeführt dient das Controlling der Steuerung des Betriebsgeschehens. Es wird daher auch als Binnensteuerung des Unternehmens bezeichnet.

Im Gegensatz zu den Betrachtungen des externen Rechnungswesens (Buchführung) besitzt das Controlling eine zukunftsbezogene Ausrichtung.

1.5 Die Zielgruppen des Controllings

Die primäre Zielgruppe des Controllings stellt die Geschäftsführung des Gesundheitsbetriebs dar. Hieran schließen sich die Teilbereiche des Unternehmens (z. B. ärztliche Funktionsstellen) und die Aufsichtsgremien des Gesundheitsbetriebs an.

Darüber hinaus liefert das Controlling Informationen für die Kapitalgeber und die Eigentümer des Gesundheitsbetriebs. Schließlich benötigen die Finanzverwaltung und weitere staatliche Stellen (z. B. statistische Landesämter) Informationen aus dem Controlling.

1.6 Die Besonderheiten des Controllings im Gesundheitsbetrieb

Wie bereits erläutert konzentrieren sich die Betrachtungen des Controllings im Gesundheitsbetrieb einerseits auf das rein betriebswirtschaftliche Controlling, andererseits jedoch auf das sogenannte Medizincontrolling. Das Controlling im Gesundheitsbetrieb unterscheidet sich damit grundsätzlich vom Controlling anderer Branchen und Betriebe.

Im Gesundheitsbetrieb werden Dienstleistungen erstellt, die durch planerische Aspekte von Seiten der Politik, Erfordernisse der Patienten und durch ein heterogenes Leistungsportfolio geprägt sind. Darüber hinaus müssen Informationsbedürfnisse unterschiedlichster Zielgruppen befriedigt werden. Die erbrachten Leistungen erstrecken sich über unterschiedliche Leistungssektoren. Hiermit eng verbunden sind die hieraus resultierenden unterschiedlichen Vergütungsformen.

Aufbauend auf den beteiligten Leistungssektoren und Leistungsformen sind unterschiedliche Kostenübernehmer für die einzelnen Bereiche zu unterscheiden. Aufgrund dieser Besonderheit ergibt sich eine spezielle Komplexität des Controllings im Gesundheitsbetrieb. Sie soll anhand der nachfolgenden beispielhaften Abbildung des Krankenhauscontrollings erläutert werden (► [Abb. 1.3](#)).