

Inhaltsverzeichnis

Vorwort der Herausgeber	V
Vorwort	VII
Inhaltsverzeichnis.....	IX
Abbildungsverzeichnis	XIII
Tabellenverzeichnis.....	XV
Abkürzungsverzeichnis	XVII

Teil 1: Kennzahlen und Kennzahlensysteme im Krankenhaus – Empirische Erkenntnisse zum Status Quo der Kennzahlenpraxis in Niedersächsischen Krankenhäusern

Winfried Zapp, Julia Oswald, Elena Karsten

1 Ausgangslage	1
2 Theoretische Grundlagen	2
2.1 Kennzahlen	2
2.1.1 Kennzahlendefinition und -bedeutung	2
2.1.2 Kennzahlenarten	3
2.1.2.1 Statistische Kennzahlen	3
2.1.2.1.1 Absolute Kennzahlen:.....	3
2.1.2.1.2 Relative Kennzahlen:.....	3
2.1.2.2 Anwendungsorientierte Kennzahlen.....	3
2.1.2.2.1 Finanzwirtschaftliche Kennzahlen	4
2.1.2.2.2 Leistungswirtschaftliche Kennzahlen	4
2.1.2.2.3 Qualitätskennzahlen und -indikatoren	5
2.1.2.2.4 Wertorientierte Kennzahlen	7
2.1.3 Kennzahlenerstellungs- und -verwendungsprozess	9

2.2 Kennzahlensysteme	11
2.2.1 Definition und Bedeutung von Kennzahlensystemen.....	11
2.2.2 Beziehungen zwischen Kennzahlen.....	11
2.2.3 Aufbau von Kennzahlensystemen.....	12
2.2.4 Anwendungsorientierte Kennzahlensysteme.....	14
2.2.4.1 DuPont-Kennzahlensystem.....	14
2.2.4.2 ZVEI-Kennzahlensystem.....	14
2.2.4.3 RL-Kennzahlensystem.....	15
2.2.4.4 Balanced Scorecard.....	16
3 Zielsetzung und Fragestellungen der Studie	19
4 Methode	20
4.1 Grundgesamtheit und Stichprobe.....	20
4.2 Repräsentativität.....	21
4.3 Fragebogen.....	21
4.4 Datenauswertung.....	22
4.5 Statistik.....	22
5 Untersuchungsergebnisse	24
5.1 Profil der beteiligten Unternehmungen.....	24
5.1.1 Niedersächsische Krankenhäuser.....	24
5.1.2 Krankenhauskonzerne.....	28
5.2 Krankenhausziele.....	28
5.3 Umsetzung des Qualitätsmanagements.....	30
5.4 Kennzahlen in der Praxis.....	33
5.4.1 Art und Umfang der Kennzahlen im Berichtswesen.....	33
5.4.2 Finanz- und leistungswirtschaftliche Kennzahlen.....	37
5.4.2.1 Monetäre Top-Kennzahlen zur Krankenhauslenkung.....	37
5.4.2.2 Beurteilung der Kennzahlenqualität.....	41
5.4.3 Qualitätskennzahlen.....	42
5.4.3.1 Nicht-monetäre Top-Kennzahlen zur Krankenhauslenkung.....	42
5.4.3.2 Beurteilung der Kennzahlenqualität.....	48

5.5 Beziehungen zwischen Finanz- und Qualitätskennzahlen50

5.5.1 Einfluss von Qualitätskennzahlen auf finanzielle Größen50

5.5.2 Qualitätskennzahlen und Zielvereinbarungen.....54

5.5.3 Qualitätskennzahlen und Verhandlungen55

5.6 Kennzahlensysteme in der Praxis.....57

5.6.1 Nutzung von Kennzahlensystemen57

5.6.2 Beurteilung der Kennzahlensysteme58

5.7 Ausblick59

6 Zusammenfassung der Ergebnisse 61

Teil 2: Wertorientiertes Controlling

Julian Terbeck, Winfried Zapp, Julia Oswald, Michael Kemner, Holger Limbeck, Elena Karsten

1 Einleitung 67

1.1 Problemstellung und Zielsetzung67

1.2 Vorgehensweise und Aufbau67

2 Theoretische Grundlagen 68

2.1 Begriffsbestimmung68

2.1.1 Controlling.....68

2.1.2 Werte69

2.1.3 Wertorientiertes Controlling.....71

2.2 Ansätze einer Wertorientierten Controlling-Konzeption73

2.2.1 Werttreiber-Modelle.....73

2.2.1.1 Werttreiber-Modell nach Rappaport 73

2.2.1.2 Werttreiber-Modell nach Copeland, Koller, Murrin 76

2.2.1.3 Werttreiber-Modell nach Lewis 80

2.2.1.4 Werttreiber-Modell nach Stern Stewart & Co. 83

2.2.2 Synoptische Darstellung.....86

3 Praxisorientierte Anwendung	87
3.1 Kritik an der Wertorientierung	87
3.2 Wahl des Werttreiber-Konzeptes	90
3.3 Krankenhauspezifische Betrachtung finanzieller Werttreiber	90
3.3.1 Free Cash-Flow.....	90
3.3.2 Operative Entscheidungen	91
3.3.2.1 Umsatzwachstum	91
3.3.2.2 Betriebliche Gewinnmarge	92
3.3.2.3 Gewinnsteuersatz	93
3.3.3 Investitionsentscheidungen	93
3.3.3.1 Investitionen ins Anlagevermögen.....	93
3.3.3.2 Investitionen ins Umlaufvermögen	94
3.3.4 Finanzierungsentscheidungen.....	95
4 Wertorientiertes Controlling	96
4.1 Operative Werttreiberhierarchien	96
4.2 Aufdeckung operativer Werttreiber	98
4.3 Kennzahlen für die Finanzperspektive	99
5 Ausblick	100
Literaturverzeichnis	103
Autorenverzeichnis	113
Anhang	115