
FOM-Edition

FOM Hochschule für Oekonomie & Management

Reihe herausgegeben von

FOM Hochschule für Oekonomie & Management, Essen, Deutschland

Bücher, die relevante Themen aus wissenschaftlicher Perspektive beleuchten, sowie Lehrbücher schärfen das Profil einer Hochschule. Im Zuge des Aufbaus der FOM gründete die Hochschule mit der *FOM-Edition* eine wissenschaftliche Schriftenreihe, die allen Hochschullehrenden der FOM offensteht. Sie gliedert sich in die Bereiche Lehrbuch, Fachbuch, Sachbuch, International Series sowie Dissertationen. Die Besonderheit der Titel in der Rubrik Lehrbuch liegt darin, dass den Studierenden die Lehrinhalte in Form von Modulen in einer speziell für das berufsbegleitende Studium aufbereiteten Didaktik angeboten werden. Die FOM ergreift mit der Herausgabe eigener Lehrbücher die Initiative, der Zielgruppe der studierenden Berufstätigen sowie den Dozierenden bislang in dieser Ausprägung nicht erhältliche, passgenaue Lehr- und Lernmittel zur Verfügung zu stellen, die eine ideale und didaktisch abgestimmte Ergänzung des Präsenzunterrichtes der Hochschule darstellen. Die Sachbücher hingegen fokussieren in Abgrenzung zu den wissenschaftlich-theoretischen Fachbüchern den Praxistransfer der FOM und transportieren konkrete Handlungsimplicationen. Fallstudienbücher, die zielgerichtet für Bachelor- und Master-Studierende eine Bereicherung bieten, sowie die englischsprachige *International Series*, mit der die Internationalisierungsstrategie der Hochschule flankiert wird, ergänzen das Portfolio. Darüber hinaus wurden in der FOM-Edition jüngst die Voraussetzungen zur Veröffentlichung von Dissertationen aus kooperativen Promotionsprogrammen der FOM geschaffen.

Weitere Bände in der Reihe <https://link.springer.com/bookseries/12753>

Thomas Kümpel · Kay Schlenkrich ·
Thomas Heupel
(Hrsg.)

Controlling & Innovation 2022

Gesundheitswesen



Springer Gabler



Hrsg.

Thomas Kümpel
FOM Hochschule für Oekonomie &
Management
Düsseldorf, Deutschland

Kay Schlenkrich
FOM Hochschule für Oekonomie &
Management
Düsseldorf, Deutschland

Thomas Heupel
FOM Hochschule für Oekonomie &
Management
Essen, Deutschland

ISSN 2625-7114

ISSN 2625-7122 (electronic)

FOM-Edition

ISBN 978-3-658-36483-0

ISBN 978-3-658-36484-7 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-36484-7>

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

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2022

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 allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

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.

Planung/Lektorat: Angela Meffert

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Geleitwort

Die Betriebswirtschaftslehre ist eine Anwendungswissenschaft. Veränderungen des Umfeldes müssen antizipiert werden und es muss der Wissenschaft gelingen, den Unternehmen Theorien und Erklärungsansätze für die großen gesellschaftlichen Fragestellungen zu bieten. Herausragende Bedeutung kommt dabei dem Controlling als einer der Königsdisziplinen modernen Managements zu. Modernes Controlling umfasst nicht nur ein breites Repertoire an Instrumenten zur Performance-Messung, sondern auch zur zukunftsorientierten Ausrichtung der Unternehmensstrategie.

Mit der Reihe *Controlling & Innovation* bietet die FOM Hochschule in regelmäßigen Abständen interdisziplinären Expertinnen und Experten ein Forum zur Auseinandersetzung mit den aktuellen Entwicklungen sowie neuen Herausforderungen des Controllings und setzt damit Impulse für den Dialog zwischen Wissenschaft und Praxis.

Nachdem 2019 zu Beginn dieser Reihe die Herausforderungen der Digitalen Transformationen für das Controlling beleuchtet wurden, steht mit dem Gesundheitswesen ein – gerade in der aktuellen Pandemie-Situation – gesellschaftlich hochrelevanter Bereich im Fokus dieser Ausgabe: Auf den Alltag in Krankenhäusern und Unternehmen der Gesundheitsbranche wirkt sich die zunehmende Digitalisierung ebenso wie die Einführung neuer medizinischer Technologien umfassend aus. Eine Weiterentwicklung des Controllings ist durch die wachsende Komplexität von Prozessen und Instrumenten unablässig, um auf die besonderen Bedürfnisse des Gesundheitssektors spezifisch reagieren zu können.

Als Autorinnen und Autoren konnten renommierte Wissenschaftler sowie Praktiker gewonnen werden, die sich mit den hochaktuellen Aspekten des Controllings in der Gesundheitsbranche auseinandersetzen. Daher ist dieses Sammelwerk von Vordenkern und für Vordenker geschrieben. Die FOM stellt gerne den Rahmen für diese Publikationsreihe, denn auch im Themenfeld Controlling bilden sich zahlreiche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter berufsbegleitend an den bundesweiten Hochschulzentren der FOM weiter. Ihnen, aber auch den Leserinnen und Lesern aus Wissenschaft und Praxis, sollen die Inhalte Anregung und Inspiration für neue Ideen sein.

Der vorliegenden Ausgabe dieser Publikationsreihe wünsche ich eine weiterhin erfreuliche Resonanz und bin mir sicher, dass sie wertvolle Impulse zur Weiterentwicklung des Controllings in der Gesundheitsbranche liefert. Mein ausdrücklicher Dank gilt allen Mitwirkenden, ohne die ein Buch von diesem Umfang nicht möglich wäre.

Prof. Dr. Burghard Hermeier
Rektor der FOM Hochschule

Vorwort

Wir leben in einer Welt, in der immer mehr Restriktionen, die wir bis vor kurzem als natürliche Begrenzungen unseres Handelns angesehen haben, aufgelöst werden. In der Wissenschaft und der Praxis wird dieses Phänomen als Entgrenzung bezeichnet. Es entsteht ein schier unendlicher Raum an Möglichkeiten, und es hat den Anschein, als bliebe die Kühnheit unserer Visionen das einzige verbleibende Limit unserer Welt. Fragt man nach den wesentlichen Treibern dieser Entgrenzung, dann werden immer wieder zwei Ursachen genannt: der revolutionäre Erkenntnisgewinn sowohl in der Informationstechnologie als auch in der Biotechnologie. Das Gesundheitswesen ist der zentrale Bereich, in dem beide Aspekte zusammentreffen und die Auflösung alter Restriktionen besonders deutlich wird.

Der Gesundheitssektor ist ebenso ein Bereich, dem überall auf der Welt eine besondere gesellschaftliche Relevanz zugesprochen wird. Er unterliegt daher besonderen institutionellen Steuerungen und Regulierungen. Das System gesetzlicher Krankenkassen und privater Krankenversicherungen in Deutschland, Festpreise bei Medikamenten oder Regelungen zur Finanzierung von Krankenhäusern sind nur einige Beispiele hierfür.

Die vielfältigen neuen Möglichkeiten, die wir aktuell im Gesundheitswesen sehen, erfordern enorme finanzielle Ressourcen. So hat das Unternehmen McKinsey die weltweiten Umsätze im Gesundheitswesen bis 2025 auf 6 Billionen US-Dollar geschätzt.¹ Anders als in gesellschaftlich weniger exponierten Branchen durchläuft zumindest ein Teil dieser Beträge einen gesellschaftlichen Diskurs, mit dem ein gesellschaftlicher Konsens über die Finanzierung erreicht werden soll. Die Reform des US-amerikanischen Gesundheitswesens, der unter dem Begriff „Obamacare“ weltweit Beachtung geschenkt wurde, oder die in Deutschland immer wieder aufkommende Diskussion über private Krankenversicherungen zeigen dies deutlich. Für die Akteurinnen und Akteure im Gesundheitswesen

¹ Rosenfield, J., Borruso, M. T., & Simcock, V. (Hrsg.). (2018). *Digital/McKinsey: Insights: Winning in digital ecosystems*. McKinsey Practice Publications.

hat das zur Folge, dass sie in ihrem Handeln drei übergeordnete Zielkategorien beachten müssen. Diese stehen oftmals in Konkurrenz zueinander:

- Zum ersten ist die medizinische Leistung nach aktuellem wissenschaftlichem Stand zu erbringen. Der beschleunigte informationstechnologische und biotechnologische Erkenntnisfortschritt eröffnet hier zwar neue Möglichkeiten der Behandlung und Pflege, jedoch führt dieser auch zu einem stetig steigenden Bedarf an finanziellen Ressourcen.
- Die Einhaltung ökonomischer Zielkriterien ist damit die zweite immer wichtiger werdende Anforderung an die Akteure. Hier sind grundsätzlich zwei Ausprägungsformen erkennbar, die den wirtschaftlichen Handlungsdruck hervorrufen. Die eine resultiert aus den Renditeforderungen der Eigenkapitalgeber, die zum Beispiel Krankenhäuser oder andere Gesundheitseinrichtungen finanzieren. Die andere resultiert aus den knappen finanziellen Ressourcen, die gemeinnützige Trägerorganisationen bereit oder fähig sind, für eine Gesundheitseinrichtung aufzubringen.
- Das dritte Zielkriterium resultiert aus der gesellschaftlichen Wertorientierung, die über den politischen Prozess kanalisiert ist und die vorgibt, was in einer Gesellschaft als medizinisch gewünscht, akzeptabel oder auch nur angemessen angesehen wird. So wird nicht alles, was aktuell und zukünftig medizinisch möglich ist, auch als gesellschaftlich oder ethisch sinnvoll erachtet. Deutlich wird dieser Konflikt immer dann, wenn von Patientenseite eine Behandlung gewünscht ist, der das aktuelle gesellschaftliche Wertesystem entgegensteht, jedoch eine Finanzierung über das Solidaritätsprinzip erfolgen soll.

Die zunehmende Komplexität des Zielsystems der Leistungserbringung hat zur Folge, dass die Relevanz von Krankenhäusern und anderen Gesundheits- und Pflegeunternehmen im Gesundheitswesen weiter steigen wird. Für das moderne Controlling im Gesundheitswesen heißt das, dass die wesentlichen Erbringer medizinischer Leistungen zu einem neuen, umfassenden Controlling-Verständnis kommen müssen, um diese Komplexität steuerbar und handhabbar zu machen.

Die Beiträge dieses Sammelbands greifen diese Herausforderungen auf. Ein besonderer Schwerpunkt liegt dabei auf Aspekten des Controllings des Leistungsprozesses in Krankenhäusern sowie der besseren Gesundheitsförderungen durch die Möglichkeiten der Digitalisierung.

Nach dem Sammelband „Controlling & Innovation 2019 – Digitalisierung“ liegt mit „Controlling & Innovation 2022 – Gesundheitswesen“ hier nun der zweite Band vor, mit dem die Verfasser versuchen, sich gesellschaftlichen Entwicklungen und aktuell vorherrschenden Fragestellungen des Controllings zu nähern. Wir möchten daher allen Autorinnen und Autoren, die an diesem Band mitgewirkt haben, für ihre tatkräftige Unterstützung herzlich danken. Ohne ihre wertvollen Beiträge wäre es nicht möglich gewesen, sich einem derart komplexen Thema auf diese vielschichtige Art und Weise zu nähern. Unser Dank gilt ebenfalls Herrn Dipl.-jur. Kai Enno Stumpp und Frau Angela

Meffert für die eingespielte und bewährte organisatorische und redaktionelle Unterstützung.

Allen Leserinnen und Lesern wünschen wir die gleiche Freude mit der Lektüre, die wir erneut bei der Erstellung des Sammelbandes „Controlling & Innovation 2022“ hatten.

Essen und Düsseldorf
im Herbst 2021

Thomas Kümpel
Kay Schlenkrich
Thomas Heupel

Inhaltsverzeichnis

1	Digitalisierung im Krankenhauscontrolling	1
	Hannes Schrader, Michael Holtrup und Jörn Littkemann	
2	Pflege 4.0 – Digitale Transformation eines Pflegeunternehmens	27
	Stephan Bitterlich und Uwe Götze	
3	Verbesserung der Prognosequalität im Personalcontrolling	61
	Olga Sagradov und David Müller	
4	Wirkungsorientiertes Controlling	97
	Klaus Schellberg	
5	Risikomanagement und Risikocontrolling in Krankenhäusern – Implikationen zur Weiterentwicklung in Pandemiezeiten	113
	Dagmar Liebscher und Hans-Christoph Reiss	
6	Prozessorientierung im Gesundheitswesen	151
	Michael Greiling	
7	Implikationen des mit SAP HANA forcierten Einkreisystems im Krankenhausbereich	179
	Ralf Gerhards	
8	Outcome-Fokus im Gesundheitscontrolling	191
	Péter Horváth und Matthias Kaufmann	
9	Instrumente und Anwendungsfelder eines prozessorientierten Controllings im Gesundheitswesen	207
	Nora Gautschi, Matthias Mitterlechner und Klaus Möller	
10	Sicherungsbilanzierung im handelsrechtlichen Jahresabschluss von Unternehmen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft am Beispiel des Mikro-Hedging von Zinsänderungsrisiken	227
	René Pollmann und Thomas Kämpel	

11	Personalbudgetierung im Krankenhaus: Evaluierung unterschiedlicher Methoden der Personalbedarfsermittlung	249
	Silke Greshake, Marcus Bieker und Thomas Kämpel	
12	Chancen und Grenzen der Digitalisierung im Gesundheitswesen zur nachhaltigen Förderung der Bevölkerungsgesundheit in Deutschland	281
	Herbert Schirmer	
13	Die wachsende Komplexität der Zielsysteme im Krankenhaus	335
	Kay Schlenkrich	
14	Regulierungen im Krankenhauswesen und Auswirkungen auf die Liquiditätssteuerung	345
	Gabriele Moos und Sabine Schmeißer	
15	Innerbetriebliche Leistungsverrechnung – Das modulare Krankenhaus	379
	Detlef Klimpe und Michael Wittland	
16	Working Capital im Krankenhaus	395
	Maximilian Klingebiel und Norbert Klingebiel	
17	Ein Erfahrungsbericht zu Instrumenten des Treasurys in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft	419
	Bernd Schubert	
18	Marketingcontrolling im Post-Corona-Management eines Krankenhauses	433
	Christian Stoffers	

Herausgeber- und Autorenverzeichnis

Über die Herausgeber



Prof. Dr. Thomas Kümpel ist nach seiner Tätigkeit in einer großen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft seit über 20 Jahren Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Unternehmensrechnung, an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management. Zugleich ist er wissenschaftlicher Gesamtstudienleiter am Hochschulzentrum Düsseldorf. Er hat zahlreiche Publikationen vor allem zu Internationaler Rechnungslegung und Controlling in renommierten Fachzeitschriften sowie mehrere Monographien veröffentlicht und gibt ferner sein Wissen in diversen Seminaren weiter.



Prof. Dr. Kay Schlenkrich ist seit 2012 hauptberuflicher Dozent für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Management und Organisation, an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management und seit 2021 stellvertretender wissenschaftlicher Gesamtstudienleiter am Hochschulzentrum Düsseldorf. Schwerpunkte seiner Arbeit liegen in den Bereichen Unternehmenssteuerung und Erfolgsmessung sowie Wechselwirkungen zwischen gesellschaftlichem und betriebswirtschaftlichem Wandel im Kontext der Digitalisierung.



Prof. Dr. Thomas Heupel ist seit 2007 hauptberuflicher Dozent für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Rechnungswesen und Controlling, und seit 2009 Prorektor Forschung an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management. Schwerpunkte seiner Arbeit liegen in den Bereichen Erfolgs- und Kostencontrolling, Automotive Industry Management, demografischer Wandel, ökologische Ökonomie sowie dem Management von KMU.

Autorenverzeichnis

Dr. Marcus Bieker FOM Hochschule für Oekonomie & Management, Bochum, Deutschland

Stephan Bitterlich Technische Universität Chemnitz, Chemnitz, Deutschland

Nora Gautschi Universität St. Gallen, St. Gallen, Schweiz

Prof. Dr. Ralf Gerhards Duale Hochschule Baden-Württemberg, Mannheim, Deutschland

Prof. Dr. Prof. h. c. Uwe Götze Technische Universität Chemnitz, Chemnitz, Deutschland

Prof. Dr. Michael Greiling Institut für Workflow-Management im Gesundheitswesen (IWIG), Telgte, Deutschland

Silke Greshake Stiftungsklinikum PROSELIS, Recklinghausen, Deutschland

Dr. Michael Holtrup FernUniversität in Hagen, Hagen, Deutschland

Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Péter Horváth Horváth AG, Stuttgart, Deutschland

Matthias Kaufmann Erlangen, Deutschland

Detlef Klimpe Leinen & Derichs Anwaltssozietät, Köln, Deutschland

Dr. Maximilian Klingebiel Universitätsklinikum Düsseldorf, Düsseldorf, Deutschland

Prof. Dr. Norbert Klingebiel Westfälische Hochschule, Gelsenkirchen, Deutschland

Prof. Dr. Thomas Kümpel FOM Hochschule für Oekonomie & Management, Düsseldorf, Deutschland

Prof. Dr. Dagmar Liebscher Hochschule Kehl, Kehl, Deutschland

Prof. Dr. Jörn Littkemann FernUniversität in Hagen, Hagen, Deutschland

Prof. Dr. Matthias Mitterlechner Universität St. Gallen, St. Gallen, Schweiz

Prof. Dr. Gabriele Moos Hochschule Koblenz, Remagen, Deutschland

Prof. Dr. Klaus Möller Universität St. Gallen, St. Gallen, Schweiz

Univ.-Prof. Dr. habil. David Müller Brandenburgische Technische Universität, Cottbus, Deutschland

René Pollmann Wesel, Deutschland

Prof. Dr. Hans-Christoph Reiss Hochschule Mainz, Mainz, Deutschland

Olga Sagradov Brandenburgische Technische Universität, Cottbus, Deutschland

Prof. Dr. Klaus Schellberg Evangelische Hochschule Nürnberg, Nürnberg, Deutschland

Prof. Dr. habil. Herbert Schirmer Fachhochschule des Mittelstands (FHM), Bielefeld, Deutschland

Prof. Dr. Kay Schlenkrich FOM Hochschule für Oekonomie & Management, Düsseldorf, Deutschland

Sabine Schmeißer Hochschule Koblenz, Remagen, Deutschland

Hannes Schrader Medizinische Hochschule Hannover (MHH), Hannover, Deutschland

Dr. Bernd Schubert AWO Schleswig-Holstein, Kiel, Deutschland

Dr. Christian Stoffers Marien Gesellschaft Siegen gGmbH, Siegen, Deutschland

Prof. Dr. Michael Wittland Hochschule Hannover, Hannover, Deutschland