

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort .....</b>	<b>9</b>
<b>1     Controlling als Werkzeug des Ambulanzmanagements .....</b>	<b>11</b>
1.1   Begriff und Merkmale des Controllings .....	11
1.2   Besonderheiten des Ambulanzbetriebs .....	12
1.3   Möglichkeiten des Zugangs in den ambulanten Sektor .....	13
1.3.1   Persönliche und institutionelle Zulassung .....	13
1.3.2   Vertragsärztliche Tätigkeit und Ermächtigung .....	14
1.3.3   Ambulante Operationen in Vertragsarztpraxis und Krankenhaus .....	15
1.4   Zielgruppen des Ambulanzcontrollings .....	16
1.5   Aufgaben des Ambulanzcontrollings .....	17
<b>2     Gebührenordnungen als Basis des Ambulanzcontrollings .....</b>	<b>19</b>
2.1   Einheitlicher Bewertungsmaßstab .....	19
2.2   Gebührenordnung für Ärzte .....	20
2.3   Aufbau der Anhänge des Einheitlichen Bewertungsmaßstab	21
2.4   Vergütungssystematik des Einheitlichen Bewertungsmaßstab	26
2.5   Unterschiede in den Falldefinitionen des Ambulanzbetriebs	28
2.6   Regelleistungsvolumen zur Vermeidung des Erlösverfalls ....	29
2.7   Inhalte von Leistungen .....	35
2.8   Abbildung der ambulanten Operationen in Form von Katalogen .....	38
2.8.1   Grundlagen der Abrechnung ambulanter Operationen nach dem EBM .....	38
2.8.2   Ambulantes Operieren nach § 115b SGB V .....	41
2.9   Simultaneingriffe als besondere Herausforderung für das Ambulanzcontrolling .....	42
<b>3     Grundlagen der Kostenrechnung im Ambulanzbetrieb .....</b>	<b>45</b>
3.1   Begriff der Erlöse .....	45
3.2   Differenzierung der Kostenbegriffe .....	46
3.2.1   Allgemeine Definition der Kosten .....	46
3.2.2   Differenzierung der Kostenbegriffe .....	47
3.2.3   Kostenverrechnungsprinzipien .....	55
3.2.4   Verlauf der Kosten-, Erlös- und Gewinnfunktion im Ambulanzbetrieb .....	58

3.2.5	Nutz- und Leerkosten .....	61
3.2.6	Selbstkosten und Plankosten .....	63
3.2.7	Allgemeine und Besondere Kosten .....	64
3.2.8	Sprechstundenbedarf zur Vereinfachung der Kostenerstattung .....	64
3.2.9	Kostenpauschalen zur Pauschalierung des Aufwands	66
3.3	Verrechnung der Kosten innerhalb des Ambulanzbetriebs ...	68
3.3.1	Kostenstellen als ordnendes Element im Ambulanzbetrieb .....	68
3.3.2	Betriebsabrechnungsbogen als ordnendes Instrument	69
<b>4</b>	<b>Leistungserfassung im Ambulanzbetrieb.....</b>	<b>77</b>
4.1	Motivation der Leistungserfassung .....	77
4.2	Ziele der Leistungserfassung .....	78
4.3	Zweck und Gründe .....	78
4.4	Anforderungen an eine sachgerechte Leistungserfassung .....	79
4.5	Mögliche Organisationsformen der Leistungserfassung .....	80
<b>5</b>	<b>Werkzeuge zur Analyse des Ambulanzgeschehens .....</b>	<b>82</b>
5.1	Kennzahlen zur Beschreibung der Leistung .....	82
5.1.1	Allgemeine betriebswirtschaftliche Kennzahlen .....	82
5.1.2	Spezielle Kennzahlen der ambulanten Leistungserbringung .....	85
5.1.3	Auch Ambulanzcontroller sitzen manchmal im Cockpit .....	89
5.2	Soll-Ist-Vergleich zur Abstimmung von Planung und Realität	91
5.3	Priorisierung mit Hilfe der ABC-Analyse .....	93
5.3.1	Wesen der ABC-Analyse .....	93
5.3.2	Vorgehensweise zur Durchführung der ABC-Analyse	94
5.3.3	Konsequenzen aus der Anwendung der ABC-Analyse	96
5.4	Vorhersage des Verbrauchs durch Anwendung der XYZ- Analyse .....	97
5.4.1	Notwendige Ergänzung der ABC-Analyse .....	97
5.4.2	Mathematische Umsetzung und Konsequenzen der XYZ-Analyse .....	98
5.4.3	Bewertung der XYZ-Analyse .....	101
5.5	Deckungsbeitragsrechnung zur Aufdeckung versteckter Defizite .....	102
5.5.1	Probleme mit den Vollkosten im Ambulanzbetrieb ..	102
5.5.2	Definition des Deckungsbeitrags .....	104
5.6	Gewinnschwellenrechnung .....	106
5.7	Analyse der Erlössituation durch die Break-Even-Analyse ....	109
5.7.1	Grundlegende Analyse von Umsatz und Menge .....	109
5.7.2	Veränderung des Break-Even-Umsatzes und der Break-Even-Menge durch Variation der Eingangsparameter .....	112

5.7.3	Erweiterung der Break-Even-Analyse durch spezielle Kennzahlen .....	113
5.8	Portfolioanalyse zur Unterstützung strategischer Entscheidungen .....	115
5.8.1	Definition und Ziel des Portfolios .....	115
5.8.2	Aufbau des Portfolios .....	116
5.9	Forderungsmanagement zur Sicherung der Liquidität im Ambulanzbetrieb .....	119
5.9.1	Beweggründe eines konsequenten Forderungsmanagements .....	119
5.9.2	Kennzahlen des Forderungsmanagements .....	119
5.9.3	Working Capital .....	121
5.9.4	Erweiterte Analyse des Forderungsprozesses im Ambulanzbetrieb .....	123
5.10	Plankostenrechnung im Ambulanzbetrieb .....	125
5.10.1	Wesen und Aufgabe .....	125
5.10.2	Starre Plankostenrechnung .....	125
5.10.3	Flexible Plankostenrechnung .....	128
<b>6</b>	<b>Kalkulation der ambulanten Leistung .....</b>	<b>132</b>
6.1	Aufgabe der Kalkulation im Ambulanzbetrieb .....	132
6.2	Kalkulationsverfahren im Überblick .....	133
6.2.1	Bildung von Kalkulationssätzen .....	133
6.2.2	Divisionskalkulation .....	134
6.2.3	Äquivalenzziffernkalkulation .....	136
6.2.4	Zuschlagskalkulation .....	138
6.3	Zielkostenrechnung als Möglichkeit des Kostenmanagements .....	140
6.3.1	Wesen der zielorientierten Preisermittlung .....	140
6.3.2	Verfahren zur Zielkostenfestlegung .....	143
6.3.3	Aufspaltung der Kosten .....	144
6.3.4	Verfahren der Zielkostenrechnung anhand eines Beispiels .....	145
6.3.5	Vor- und Nachteile der Zielkostenrechnung .....	148
6.3.6	Übertragung der Zielkostenrechnung auf das Gesundheitswesen .....	148
6.4	Optimale Preisbildung durch den Cournotschen Punkt .....	150
6.4.1	Motivation einer Preisbildung im Ambulanzbetrieb ...	150
6.4.2	Preis-Absatz-Funktion als Hilfsmittel des Ambulanzcontrollings .....	150
6.4.3	Herleitung des Cournotschen Punkts .....	152
<b>7</b>	<b>Reporting im Ambulanzbetrieb .....</b>	<b>155</b>
7.1	Aufgaben des Reportings .....	155
7.2	Rechtsgrundlagen des Reportings .....	155
7.3	Störgrößen des Reportings .....	157
7.4	Vor- und Nachteile von Standardberichten .....	159

<b>8</b>	<b>Personalbedarfsermittlung im Ambulanzbetrieb .....</b>	<b>160</b>
<b>9</b>	<b>Ein Wort zum Schluss .....</b>	<b>163</b>
	<b>Verzeichnisse .....</b>	<b>164</b>
	Abkürzungsverzeichnis .....	164
	Verzeichnis der englischen Begriffe .....	164
	Abbildungsverzeichnis .....	168
	Tabellenverzeichnis .....	169
	Literaturverzeichnis .....	170
	Stichwortverzeichnis .....	171