

Inhaltsverzeichnis

Autorenverzeichnis	XI
1 EVAluation, die sich lohnt – Der Ansatz des Economic Value Added im werteorientierten Management	1
Kathrin Heier, Elena Karsten, Cornelia Müller-Wenzel und Winfried Zapp	
1.1 Einführung	1
1.2 Wertorientierte Unternehmensführung	2
1.3 Wertorientiertes Controlling	3
1.3.1 Einführung	3
1.3.2 Shareholder Value als Grundlage eines wertorientierten Controllings	5
1.3.3 Ziele des wertorientierten Controllings	7
1.3.4 Funktionen des wertorientierten Controllings	7
1.3.5 Wertorientierte Kennzahlen	8
1.3.6 Anforderungen an ein wertorientiertes Controlling	10
1.3.7 Der Economic Value Added	12
1.4 Vor- und Nachteile des EVA-Konzepts	15
1.5 Umsetzung des wertorientierten Controllings – Praxisbeispiel	16
1.6 Chancen und Risiken	19
Literatur	20
2 Die Return-on-Capital-Employed-Konzeption im Krankenhaus	23
Daniela Bode und Helene Wiens	
2.1 Einführung	23
2.2 Begriffsdefinition ROCE	24
2.3 Bilanzorientiertes Vorgehen	24
2.3.1 Zähler	27
2.3.2 Nenner	31
2.3.3 Ermittlung der Kennzahl ROCE	34
2.4 Wertorientiertes Vorgehen	34
2.4.1 Erhöhung des operativen Ergebnisses	37

2.4.2	Verringerung des investierten Kapitals	39
2.5	Fazit	42
	Literatur	44
3	Die Bewertung von immateriellen Werten im Krankenhaus	47
	Daniela Bode	
3.1	Die Bedeutung der immateriellen Werte	47
3.2	Theoretische Grundlagen zu immateriellen Werten	49
3.2.1	Begriffsdefinition	49
3.2.2	Abgrenzung der verwendeten Begriffe	50
3.2.3	Arbeitsdefinition	52
3.2.4	Kategorisierung der immateriellen Werte	52
3.2.5	Immaterielle Werte im Krankenhaus	57
3.2.6	Eigenschaften immaterieller Werte	60
3.2.7	Bilanzielle Bewertung	62
3.3	Konzeptionen zur Bewertung von immateriellen Werten im Krankenhaus	64
3.3.1	Einteilung der Konzeptionen	64
3.3.2	Direct Intellectual Capital Methods	67
3.3.3	Wissensbilanzen	72
3.3.4	Scorecard Methods	79
3.3.5	Auswahl eines Verfahrens	94
3.4	Anwenderorientiertes Resümee	94
	Literatur	103
4	Cashflow-Analyse im Krankenhaus	109
	Ulla Berlit, Jochen Richter und Winfried Zapp	
4.1	Einleitung	109
4.2	Theoretische Grundlagen	110
4.2.1	Spannweite der Cashflow-Ansätze	110
4.2.2	Konzeptionen des Cashflows aus laufender Geschäftstätigkeit	117
4.3	Cashflow Management im Krankenhaus	124
4.3.1	Theoretische Fundierung des Cashflow Managements	124
4.3.2	Cashflow-Lenkung	132
4.3.3	Cashflow-Reporting	147
4.4	Zusammenfassung und Ausblick	150
	Literatur	151
5	Werte schöpfen mit Lean Healthcare – Ein erfolgsträchtiger Ansatz für deutsche Kliniken	163
	Matthias Sudmann	
5.1	Werte-Erschöpfung in deutschen Kliniken	163
5.1.1	Wirtschaftliche Schieflage vieler Gesundheitsversorger	163

5.1.2	Derzeitig etablierte Instrumente zur Steigerung der Leistungsfähigkeit kommen an ihre Grenzen	164
5.1.3	Umdenken ist notwendig	165
5.2	Lean – Eine große Chance für die Steigerung der Leistungsfähigkeit	166
5.2.1	Jahrzehnte langer Erfolg in der Industrie	166
5.2.2	Parallelen mit der Luftfahrt	167
5.2.3	Lean bringt US Kliniken zurück auf Kurs	169
5.3	Verborgene Ressourcenschätzte heben	169
5.3.1	Ein Fallbeispiel: Fehlende Spritzenpumpen auf der Notfallstation	169
5.3.2	Was macht Lean so erfolgreich?	171
5.3.3	Verschwendungen in den Arbeitsabläufen identifizieren	172
5.4	Die Zukunftsperspektive	175
	Literatur	175