

## Inhaltsverzeichnis

<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>XVII</b>
<b>Symbolverzeichnis .....</b>	<b>XXIII</b>
<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>XXX</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>XXXIII</b>
<b>1. Einführung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung und Zielsetzung.....	1
1.2 Gang der Untersuchung .....	5
<b>2. Rahmenbedingungen, Konzeption, und Handlungsebenen eines nachhaltigen Krankenhausmanagements .....</b>	<b>9</b>
2.1 Krankenhäuser als Institutionen des Gesundheitswesens in Deutschland.....	9
2.1.1 Überblick über den Aufbau des deutschen Gesundheitssystems ...	9
2.1.2 Leistungsspektrum und Leistungsstruktur von Krankenhäusern ...	13
2.1.3 Krankenhausformen und Strukturen des deutschen Krankenhauswesens.....	16
2.1.3.1 Überblick über verschiedene Krankenhausformen.....	16
2.1.3.2 Träger und Rechtsformen deutscher Krankenhäuser.....	18
2.1.4 Charakteristika, Einflussfaktoren und Entwicklungen der Leistungserstellung .....	21
2.1.4.1 Eigenschaften von Krankenhausleistungen.....	21
2.1.4.2 Veränderung der Demographie und des Krankheits-spektrums.....	25
2.1.4.3 Medizinisch-technische Entwicklungen .....	27
2.1.4.4 Gesellschaftliche und politisch-rechtliche Entwicklungen	28

2.2 Regulatorische Rahmenbedingungen der Krankenhausleistungs- erstellung .....	30
2.2.1 Systematisierung wesentlicher regulatorischer Rahmen- bedingungen .....	30
2.2.2 Rechtliche Rahmenbedingungen der Landeskrankenhausplanung .. .....	32
2.2.3 Betriebskostenfinanzierung durch die Krankenkassen.....	34
2.2.3.1 Ausgestaltungsparameter der Betriebskosten- finanzierung und deren Entwicklung im Zeitablauf .....	34
2.2.3.2 Betriebskostenfinanzierung der Somatik durch das DRG-System .....	37
2.2.3.3 Betriebskostenfinanzierung im psychiatrischen und psychosomatischen Bereich durch das PEPP-System....	43
2.2.3.4 Abrechnungsprüfung durch Krankenkassen und Medizinischen Dienst.....	46
2.2.3.5 Rechtlicher Rahmen und Prozess der Krankenhaus- budgetierung .....	47
2.2.4 Ausgestaltung der Investitionsfinanzierung .....	51
2.2.5 Sozialrechtliche Rahmenbedingungen der Leistungserstellung ....	53
2.2.6 Steuerrechtlicher Rahmen der Krankenhausleistungserstellung ...	55
2.3 Konzeption und Operationalisierung eines nachhaltigen Krankenhaus- managements .....	58
2.3.1 Funktionen des Krankenhausmanagements .....	58
2.3.2 Nachhaltigkeit im Rahmen der Krankenhausleistungserstellung ...	60
2.3.2.1 Überblick über Konzeptionen eines nachhaltigen Managements.....	60
2.3.2.2 Ableitung von Zielgrößen aus den Interessen der Anspruchsgruppen .....	64
2.3.2.3 Zielgrößen der Krankenhausleistungserstellung .....	68

2.3.3	Analyse von Zielbeziehungen im Kontext der Leistungserstellung	76
2.3.4	Analyse und Konzeption eines nachhaltigen Krankenhausmanagements .....	80
2.3.5	Operationalisierung eines nachhaltigen Krankenhaus- managements .....	86
2.3.5.1	Optimierung des Ressourceneinsatzes unter Berücksichtigung von Mindestzielsetzungen .....	86
2.3.5.2	Einfluss der Trägerschaft auf die nachhaltige Leistungserstellung .....	90
2.4	Handlungsebenen eines nachhaltigen Krankenhausmanagements .....	95
2.4.1	Systematisierung der Handlungsebenen eines nachhaltigen Krankenhausmanagements .....	95
2.4.2	Einzelfallebene .....	99
2.4.2.1	Analyse des sozialrechtlichen Wirtschaftlichkeitsprinzips vor dem Hintergrund eines nachhaltigen Krankenhaus- managements .....	99
2.4.2.2	Umfang der Einzelleistungen .....	103
2.4.2.3	Behandlungsdauer .....	106
2.4.3	Fallgruppenebene .....	112
2.4.3.1	Fallmengen .....	112
2.4.3.2	Fallzusammensetzung .....	116
2.4.4	Abteilungsebene .....	117
2.4.4.1	Leistungsplanung unter Berücksichtigung von Mindest- mengen .....	117
2.4.4.2	Ausgestaltung des Ressourceneinsatzes und Stan- dardisierung im Rahmen der Leistungserstellung .....	118

2.4.5	Einrichtungsebene .....	120
2.4.5.1	Ausgestaltung des Leistungsangebots unter Berücksichtigung der Landeskrankenhausplanung .....	120
2.4.5.2	Ausgestaltung des Leistungsangebots vor dem Hintergrund der Krankenhausbudgetierung.....	122
2.4.5.3	Entscheidung zur Teilnahme an der Fallkalkulation .....	126
2.4.5.4	Einfluss der Investitionsförderung auf ein nachhaltiges Krankenhausmanagement .....	127
2.4.5.5	Einfluss der Besteuerung im Rahmen eines nachhaltigen Krankenhausmanagements .....	128
2.4.6	Einrichtungsübergreifende Ebene .....	130
2.4.7	Sektorenübergreifende Ebenen .....	131
2.4.7.1	Leistungsvorgelagerte Ebene .....	131
2.4.7.2	Leistungsnachgelagerte Ebene .....	133
2.5	Zwischenfazit .....	134
<b>3.</b>	<b>Konzeption und Instrumente eines nachhaltigen Krankenhauscontrollings.....</b>	<b>137</b>
3.1	Funktionen des nachhaltigen Krankenhauscontrollings.....	137
3.1.1	Konzeptionelle Grundlagen des Krankenhauscontrollings .....	137
3.1.2	Konzeption eines nachhaltigen Krankenhauscontrollings .....	141
3.2	Instrumente eines nachhaltigen Krankenhauscontrollings.....	146
3.2.1	Anforderungen an Instrumente eines nachhaltigen Krankenhauscontrollings.....	146
3.2.2	Systematisierung der Instrumente eines nachhaltigen Krankenhauscontrollings .....	151
3.2.3	Verknüpfung der Instrumente unter Berücksichtigung verschiedener Zieldimensionen.....	154

3.3 Eine integrierte Unternehmensplanung als Instrument eines nachhaltigen Krankenhauscontrollings .....	158
3.3.1 Funktionen und konzeptionelle Grundlagen einer integrierten Unternehmensplanung .....	158
3.3.2 Ausgestaltung und Einsatz einer integrierten Unternehmensplanung im Rahmen einer nachhaltigen Krankenhausleistungserstellung .....	161
3.3.2.1 Überblick über krankenhausspezifische Besonderheiten .....	161
3.3.2.2 Planung der GuV eines unverschuldeten Krankenhauses .....	162
3.3.2.3 Planung der Planbilanzen sowie der freien Cashflows ..	175
3.3.2.4 Planung der Fremdkapitalbestände und der GuV eines verschuldeten Unternehmens .....	181
3.3.2.5 Ableitung und Interpretation des Flow to Equity im Kontext einer nachhaltigen Leistungserstellung .....	182
3.4 Ermittlung und Interpretation des Unternehmenswertes von Krankenhäusern .....	186
3.4.1 Nachhaltiges Krankenhausmanagement und -controlling als Anlass der Unternehmenswertermittlung .....	186
3.4.2 Verfahren zur Bewertung von Krankenhäusern .....	189
3.4.3 Kapitalmarkttheoretische Grundlagen der Unternehmensbewertung .....	191
3.4.4 Prognose der bewertungsrelevanten Einzahlungsüberschüsse im Detailplanungszeitraum und der ewigen Rente .....	197
3.4.5 Ermittlung kapitalmarktbasierter Kapitalkostensätze für Krankenhäuser .....	202
3.4.5.1 Ableitung der unverschuldeten Eigenkapitalkostensätze .....	202
3.4.5.2 Ermittlung der verschuldeten Eigenkapitalkostensätze ..	212

3.4.6	Berechnung des Marktwertes und Analyse von träger- und krankenhausfinanzierungsbedingten Differenzen .....	217
3.4.7	Analyse der Bedeutung des Marktwertes des Krankenhauses im Kontext eines nachhaltigen Krankenhausmanagements.....	228
3.4.7.1	Bedeutung des Marktwertes des Krankenhauses im Kontext der Krankenhausfinanzierung.....	217
3.4.7.2	Bedeutung im Rahmen eines nachhaltigen marktwert- orientierten Krankenhausmanagements.....	228
3.4.7.3	Bedeutung des Marktwertes des Krankenhauses im Kontext von Unternehmenskäufen und Struktur- maßnahmen .....	230
3.4.7.4	Einsatz wertorientierter Kennzahlen unter Berücksichtigung der Investitionsförderung am Beispiel des Economic Value Added.....	233
3.4.7.5	Analyse der Berücksichtigung negativer Wertbeiträge und der Kapitalsubstitution .....	241
3.4.7.6	Analyse trägerspezifischer ökonomischer Zielsetzungen .....	243
3.5	Integrierter Einsatz von Instrumenten des nachhaltigen Krankenhaus- controllings.....	244
3.5.1	Notwendigkeit und Umsetzung des Zusammenwirkens auf den Handlungsebenen des nachhaltigen Krankenhausmanagements .... .....	244
3.5.2	Instrumente zur Sicherstellung einer quantitativen und qualitativen Bedarfsdeckung .....	246
3.5.2.1	Kennzahlen zur Beschreibung des Mengengerüsts .....	246
3.5.2.2	Instrumente zur Beurteilung der quantitativen Bedarfs- deckung.....	253
3.5.2.3	Instrumente zur Beurteilung der qualitativen Bedarfs- deckung.....	257

3.5.2.4	Instrumente zur Beurteilung der Patienten- zufriedenheit.....	261
3.5.2.5	Benchmarking und Krankenhausbetriebsvergleiche .....	263
3.5.2.6	Evidenz- und leitlinienbasierte klinische Behandlungspfade .....	265
3.5.3	Instrumente im Zusammenhang mit dem Personaleinsatz und den Arbeitsbedingungen .....	267
3.5.4	Instrumente im Kontext der Dokumentation und Fallabrechnung	274
3.5.5	Instrumente zur Sicherstellung einer ökologischen Leistungserstellung .....	277
3.5.6	Ökonomisch orientierte Instrumente eines nachhaltigen Krankenhauscontrollings .....	279
3.5.6.1	Einsatz auf Fall- und Fallgruppenebene .....	279
3.5.6.2	Abteilungsbezogene Wertbeitragsrechnung .....	285
3.6	Grenzen eines nachhaltigen Krankenhausmanagements und -controllings und weiterer Forschungsbedarf .....	287
<b>4.</b>	<b>Fazit .....</b>	<b>291</b>
	<b>Literaturverzeichnis: .....</b>	<b>295</b>