

1 Die Definition und Einordnung des Controllings

Lernziele

In diesem Kapitel lernen Sie, ...

- warum das Management in Ebenen eingeteilt werden kann und welche das sind.
- was so besonders am Controlling der Gesundheitsbetriebe ist.
- warum ein englisch klingender Begriff eigentlich typisch deutsch ist.
- worin das Wesen des Controllings besteht.
- was der Controller im Gesundheitsbetrieb eigentlich so alles anstellt.

1.1 Das Controlling als Teil des Managements

Aufbauend auf den Ebenen der Managementtheorie können drei Managementbereiche unterschieden werden (► Abb. 1.1):

- Das normative Management,
- das strategische Management und
- das operative Management.

Das normative Management widmet sich den Wertfragen des unternehmerischen Handelns und setzt sich mit der Bewältigung unternehmenspolitischer Wert- und Interessenkonflikte auseinander.

Das strategische Management dient primär der Entwicklung einer Unternehmensstrategie. Hierdurch sollen frühzeitig und systematisch strategische Erfolgspotentiale auf- bzw. ausgebaut werden. In diesem Zusammenhang spricht man bei strategischem Management auch häufig von einer qualitativen Unternehmenssteuerung. Dies zeigt sich z. B. bei der Entwicklung möglicher Strategien zur Begegnung des Innovationsdrucks oder zur Vermeidung strategischer Überraschungen.

Das operative Management schließlich widmet sich unmittelbar der Steuerung des laufenden unternehmerischen Wertschöpfungsprozesses.



Abb. 1.1: Die Bereiche des Managements

Ein Mittel zur Umsetzung des operativen Managements ist das operative Controlling. Das Pendant für die Umsetzung des strategischen Managements stellt das strategische Controlling dar.

1.2 Das Controlling der Gesundheitsbetriebe

Das Controlling der Gesundheitsbetriebe basiert auf drei Säulen des Controllings (► Abb. 1.2). Zunächst erfolgt das Controlling unter rein betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten. Dieses Controlling im engeren Sinne orientiert sich an den Daten des Rechnungswesens und widmet sich primär der Wirtschaftlichkeit des Unternehmens. Es wird daher auch als Binnensteuerung des Unternehmens bezeichnet. Eine typische Maßnahme des betriebswirtschaftlichen Controllings stellt beispielsweise die ABC-Analyse dar.

Darüber hinaus kennen die Gesundheitsbetriebe das Medizincontrolling. Es stellt eine relativ junge Disziplin der Gesundheitsökonomie dar. Seine primäre Orientierung besteht in einer Verbindung von Wirtschaftlichkeit und Medizin. Hierunter fällt beispielsweise die Kodierung von medizinischen Leistungen.

Das Projektmanagement und Projektcontrolling stellen häufig einen Randbereich im Controlling der Gesundheitsbetriebe dar. Sie widmen sich dem Management von Aufgaben und sind durch einen hohen Grad an Einmaligkeit gekennzeichnet. Auf diese Weise sollen sie sich zum Routinebetrieb abgrenzen. Eine typische Maßnahme des Projektmanagements und -controllings ist beispielsweise die Einführung eines neuen IT-Systems.

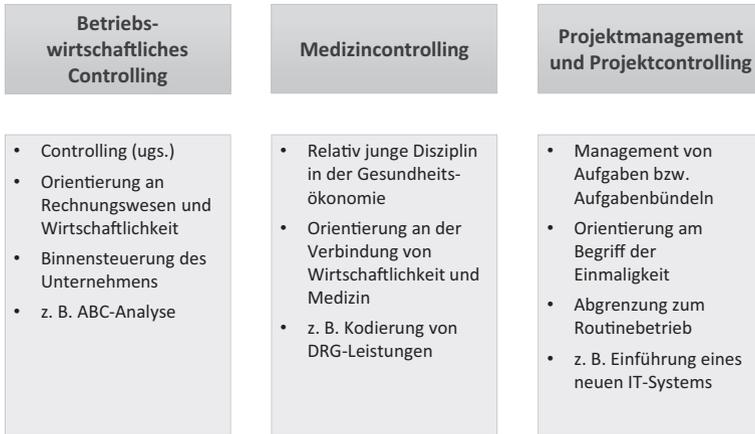


Abb. 1.2: Drei Säulen des Controllings

1.3 Der Begriff des Controllings

Der Begriff des Controllings ist nicht, wie eigentlich zu erwarten, ein typisch amerikanischer Ausdruck. Controlling ist ein eingedeutschter Begriff. Im angloamerikanischen Sprachraum wird hierfür entweder der Begriff managerial accounting oder cost management verwendet. Es ist davon auszugehen, dass die Ursprünge des Controllings aus dem französischen und/oder dem englischen Sprachraum stammen. Die französischen Begriffe »contrerole« (= Gegenrolle) und »compter« (= zählen) sowie der englische Begriff »to control« (= steuern, lenken, beherrschen, regeln) verdeutlichen sehr gut, dass Controlling nicht allein Kontrolle bedeutet. Vielmehr geht es darum, ein Unternehmen in geeigneter Weise zu steuern und zu lenken. Nicht selten wird daher der Controller als »Schiffslotse« des Unternehmens bezeichnet.

1.4 Die Wesensmerkmale des Controllings

Das Controlling umfasst die Tätigkeiten steuern, regeln und regulieren. Für seine Inhalte gibt es zahlreiche Definitionen, die sich jedoch im Kern stets an der Steuerungstätigkeit orientieren. Eine mögliche Definition könnte daher wie folgt lauten:

Controlling ist ein informationsversorgendes System zur Unterstützung der Unternehmensführung durch Planung, Kontrolle, Analyse und die Entwicklung von Handlungsalternativen.

Wie bereits ausgeführt dient das Controlling der Steuerung des Betriebsgeschehens. Es wird daher auch als Binnensteuerung des Unternehmens bezeichnet.

Im Gegensatz zu den Betrachtungen des externen Rechnungswesens (Buchführung) besitzt das Controlling eine zukunftsbezogene Ausrichtung.

1.5 Die Zielgruppen des Controllings

Die primäre Zielgruppe des Controllings stellt die Geschäftsführung des Gesundheitsbetriebs dar. Hieran schließen sich die Teilbereiche des Unternehmens (z. B. ärztliche Funktionsstellen) und die Aufsichtsgremien des Gesundheitsbetriebs an.

Darüber hinaus liefert das Controlling Informationen für die Kapitalgeber und die Eigentümer des Gesundheitsbetriebs. Schließlich benötigen die Finanzverwaltung und weitere staatliche Stellen (z. B. statistische Landesämter) Informationen aus dem Controlling.

1.6 Die Besonderheiten des Controllings im Gesundheitsbetrieb

Wie bereits erläutert konzentrieren sich die Betrachtungen des Controllings im Gesundheitsbetrieb einerseits auf das rein betriebswirtschaftliche Controlling, andererseits jedoch auf das sogenannte Medizincontrolling. Das Controlling im Gesundheitsbetrieb unterscheidet sich damit grundsätzlich vom Controlling anderer Branchen und Betriebe.

Im Gesundheitsbetrieb werden Dienstleistungen erstellt, die durch planerische Aspekte von Seiten der Politik, Erfordernisse der Patienten und durch ein heterogenes Leistungsportfolio geprägt sind. Darüber hinaus müssen Informationsbedürfnisse unterschiedlichster Zielgruppen befriedigt werden. Die erbrachten Leistungen erstrecken sich über unterschiedliche Leistungssektoren. Hiermit eng verbunden sind die hieraus resultierenden unterschiedlichen Vergütungsformen.

Aufbauend auf den beteiligten Leistungssektoren und Leistungsformen sind unterschiedliche Kostenübernehmer für die einzelnen Bereiche zu unterscheiden. Aufgrund dieser Besonderheit ergibt sich eine spezielle Komplexität des Controllings im Gesundheitsbetrieb. Sie soll anhand der nachfolgenden beispielhaften Abbildung des Krankenhauscontrollings erläutert werden (► Abb. 1.3).

Leistung	Zielgruppe	Leistungssektoren	Orientierung der Inhalte
Dienstleistung	Geschäftsführung	Ambulant	Leistungsorientierung
Sachzielbezug	Führungskräfte der zweiten bis n-ten Ebene	Stationär	Stückzahlen
Kundenpräsenz	Mitarbeiter	Somatik	Wertigkeiten
Kein Erfolgsversprechen	Aufsichtsgremien	Psychiatrie	Belegungstage
Vertrauensgut	Sozialleistungsträger		Kostenorientierung
	Versicherungen		Plan-Kosten
	Gesetzgeber		Ist-Kosten
	Staatliche Stellen		Produktionsfaktoren
	Patienten		Erlösorientierung
			Stückerlöse
			Plan-Erlöse
			Ist-Erlöse
			Deckungsbeiträge
			Budgets

Abb. 1.3: Controlling im Krankenhaus

Leistung

Die Leistung im Krankenhaus stellt eine Dienstleistung mit einem speziellen Sachzielbezug dar. Sachziel des Krankenhauses ist die Verbesserung des Gesundheitszustandes des Patienten. Diese Dienstleistung setzt die Anwesenheit (sogenannte Kundenpräsenz) des Patienten voraus. Man spricht daher auch vom Uno-Actu-Prinzip. Wie im gesamten deutschen Gesundheitswesen besteht von Seiten der Behandelnden kein Erfolgsversprechen. Zudem erwerben die Patienten eine Dienstleistung als Vertrauensgut, da sie diese in der Regel noch nicht oder nicht häufig erworben haben.

Zielgruppen

Die primären Zielgruppen des Controllings im Krankenhaus bestehen aus der Geschäftsführung, den Führungskräften der zweiten und nachfolgenden Ebenen bis hin zu den eigentlich behandelten Patienten.

Leistungssektoren

Die Leistung im Krankenhaus kann u. a. dem ambulanten und dem stationären Sektor zugeordnet werden. Hierbei werden Leistungen der Somatik oder der Psychiatrie erbracht.

Orientierung der Inhalte

Neben der bekannten Leistungsorientierung oder einer Orientierung an Stückzahlen werden beispielsweise Wertigkeiten im Sinne von Bewertungsrelationen, Belegungstagen oder Plankosten betrachtet. Darüber hinaus werden unterschiedlichste Ebenen der Erlösstruktur (z. B. Gesamterlöse, Stückerlöse, Deckungsbeiträge) oder das gesamte Krankenhausbudget betrachtet.

1.7 Die Aufgaben des Controllers

Die Aufgaben des Controllers lassen sich im Wesentlichen in sechs Teilaufgaben untergliedern:

1. Dokumentationsfunktion
2. Transparenzfunktion
3. Planungsfunktion
4. Steuerungsfunktion
5. Kontrollfunktion
6. Beratungsfunktion

Die Aufgabe der Dokumentationsfunktion besteht darin, eine vorhandene Kostenrechnung auszubauen bzw. diese zunächst zu entwickeln. Darüber hinaus besteht die vornehmste Pflicht des Controllers darin, das interne Rechnungswesen zu beobachten.

Für Transparenz sorgt der Controller in Bezug auf Strategie, Ergebnis, Finanzen und Prozesse. Durch seine Unterstützung werden Inhalte mit Hilfe einer zahlenmäßigen Darstellung objektiviert und Sachverhalte berichtet.

Unter dem Aspekt der Planung muss es dem Controller gelingen, einen Gesamtplan aufzustellen und eventuelle Teilpläne zu koordinieren.

In Bezug auf die Steuerungsfunktion muss das Controlling permanent die Unternehmensziele beobachten und darüber hinaus die Unternehmensumwelt nicht aus dem Blick verlieren. Auch wenn das Controlling nicht primär die Kontrolle im Fokus hat, ist diese ein Bestandteil der Aufgaben des Controllers. Mit seiner Hilfe müssen Controllingssysteme entwickelt und weiter gepflegt werden, Abweichungsanalysen durchgeführt und Gegenmaßnahmen koordiniert sowie erhaltene Ergebnisse kontrolliert werden.

Eine der anspruchsvollsten Aufgaben des Controllings besteht in der Moderation existierender Managementprozesse.

Reflexionsfragen

- Was umfasst das Management des Gesundheitsbetriebs?
- Wie definieren Sie den Begriff des Controllings?
- Aus welchen Aspekten setzt sich Controlling zusammen?
- Welche Zielgruppen und welche Besonderheiten weist das Controlling im Gesundheitsbetrieb auf?

2 Abgrenzung des strategischen und des operativen Controllings

Lernziele

In diesem Kapitel lernen Sie, ...

- warum man Strategie und Operation besser trennen sollte.
- welche Aufgaben zum strategischen und zum operativen Controlling gehören.
- welche Instrumente für den jeweiligen Bereich zur Verfügung stehen.

2.1 Die Abgrenzung im Überblick

Für einen vertiefenden Einblick in die Inhalte des Controllings ist es erforderlich, das strategische vom operativen Controlling abzugrenzen. Hierbei hat es sich als sinnvoll erwiesen, dies u. a. im Hinblick auf den zeitlichen Aspekt und die Ausrichtung des Controllings oder seine wesentlichen Inhalte durchzuführen. Die nachfolgende Tabelle (► Tab. 2.1) vermittelt hierüber einen Überblick.

Tab. 2.1: Abgrenzung operatives und strategisches Controlling

	Operatives Controlling	Strategisches Controlling
Perspektive	Kurzfristig (1–3 Jahre) und gegenwartsorientiert	Langfristig (> 3 Jahre) und zukunftsorientiert
Ausrichtung	An operativer Planung	An strategischer Planung
Denkansatz	Kosten und Nutzen	Chancen und Risiken
Orientierung	Unternehmensintern	Unternehmensextern
Ziele	Sicherung der operativen Ziele und Optimierung der Unternehmensprozesse	Sicherung der strategischen Ziele und des Unternehmens

Tab. 2.1: Abgrenzung operatives und strategisches Controlling – Fortsetzung

	Operatives Controlling	Strategisches Controlling
Methodik	Operative (und taktische) Planung	Strategische Planung
Fragestellung	Eher gut strukturiert mit geringer Komplexität und geringem Grad an Ungewissheit	Eher schlecht strukturiert mit hoher Komplexität und hohem Grad an Ungewissheit

2.2 Die Aufgabenbereiche des strategischen und des operativen Controllings

Wie bereits erläutert liegt der Fokus des strategischen Controllings eher auf der Betrachtung von Chancen und Risiken zur Ermittlung strategischer Vorteile. Das Unternehmen versucht auf diese Weise, Erfolgspotenziale zu steuern und seine Stärken und Schwächen im Umfeld des Gesundheitsbetriebs zu analysieren. Auf diese Weise soll das Controlling an der Mitarbeit der Unternehmensstrategie beteiligt werden, um so langfristig und nachhaltig eine Existenzsicherung des Gesundheitsbetriebs zu erreichen. Im Fokus des strategischen Controllings liegt die Koordination der strategischen Planung, die sich beispielsweise in der Durchführung strategischer Soll-Ist-Vergleiche oder der Ermittlung von Frühwarnsystemen ausdrückt.

Im Gegensatz hierzu widmet sich das operative Controlling eher der Steuerung gesundheitsökonomischer Prozesse im Gesundheitsbetrieb. Im Rahmen des operativen Controllings werden vorhandene Daten (in der Regel auf Basis einer strukturierten Leistungserfassung) verarbeitet und interpretiert. Hierdurch liefert das Controlling Entscheidungshilfen für die Planung, Budgetierung und Kontrolle und berichtet über diese Prozesse. Mit einer derartigen Vorgehensweise sollen Plan- und Budgetabweichungen, Schwachstellen, Stärken und Schwächen im Gesundheitsbetrieb aufgespürt werden.

Im eigentlichen medizinischen Leistungsprozess dient das Controlling der Analyse und Bewertung von Behandlungskonzepten und Behandlungsalternativen. Als Gesprächspartner und Berater des Managements kommt dem Controller die Aufgabe einer Unterstützung der Unternehmensleitung zu. Darüber hinaus soll das Controlling im Gesundheitsbetrieb die Berichterstattung an staatliche Stellen oder die Analyse volkswirtschaftlicher und gesundheitsökonomischer Sachverhalte ermöglichen.

2.3 Die Instrumente des strategischen und operativen Controllings

Ziel dieser strukturierten Einführung in das Controlling der Gesundheitsbetriebe ist u. a. die Darstellung möglicher Instrumente zur Umsetzung des strategischen und des operativen Controllings. Den Zwecken des strategischen Controllings folgend orientieren sich dessen Instrumente eher an der Ermittlung der Unternehmenspotenziale. Hierzu zählen u. a.:

- die Balanced Scorecard,
- das Benchmarking,
- die Erfahrungskurve,
- die Make-Or-Buy-Entscheidung,
- die Portfolio-Analyse,
- die Potenzial-Analyse,
- die Produkt-Lebenszyklus-Kurve,
- die Prozesskostenrechnung/das Prozesskostenmanagement,
- die Stärken-Schwächen-Analyse und
- die Zielkostenrechnung/das Zielkostenmanagement.

Im Gegensatz hierzu konzentrieren sich die Instrumente des operativen Controllings auf die Abbildung von Kosten, Leistungen und Erlösen. Hierzu zählen u. a.:

- die ABC-Analyse,
- die Bestellmengenoptimierung,
- die Break-Even-Analyse,
- die Deckungsbeitragsrechnung,
- die Losgrößenoptimierung,
- die Wertanalyse und
- die XYZ-Analyse.

Reflexionsfragen

- Worin unterscheiden sich strategisches und operatives Controlling im Gesundheitsbetrieb?
- Welche Aufgaben rechnen Sie zum strategischen, welche zum operativen Teil des Controllings?
- Nennen Sie exemplarisch Instrumente des Controllings im Gesundheitsbetrieb und ordnen Sie diese dem Bereich Strategie bzw. Operation zu.