

Berufsbegleitender Studiengang (in Entwicklung)

## **Master Gesundheitsmanagement in der Rehabilitation (M.A.)**

im BMBF geförderten Verbundvorhaben: PuG



Claudia Schröder

Gabriele Schröder-Siefker

## **Grundlagen der BWL und Controlling**

Schwerpunkt Rehabilitationseinrichtungen

Berufsbegleitender Studiengang (in Entwicklung)

## **Master Gesundheitsmanagement in der Rehabilitation (M.A.)**

im BMBF geförderten Verbundvorhaben: PuG



Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, 2017

## Impressum

---

**Autorinnen:** Claudia Schröder, Gabriele Schröder-Siefker

**Herausgeber:** Carl von Ossietzky Universität Oldenburg – Center für lebenslanges Lernen C3L

**Auflage:** 1. Auflage 2017

**Copyright:** Vervielfachung oder Nachdruck auch auszugsweise zum Zwecke einer Veröffentlichung durch Dritte nur mit Zustimmung der Herausgeber, 2017

Das diesem Studienmaterial zugrundeliegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen 16OH21033 gefördert.

Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autorinnen.

---

Oldenburg, Dezember 2017

Dr. rer. pol. Claudia Schröder



**Arbeitsschwerpunkte in der Industrie und  
in der Sozialwirtschaft**

- Marketingstrategie & Markenpositionierung
- Produktmanagement
- Interne Unternehmenskommunikation
- Employer Branding

**Akademischer Werdegang**

Studium European Business, Schwerpunkte: Marketing, Englisch

Fachhochschule Osnabrück

Abschluss: Diplom-Kauffrau (FH)

Dissertation an der Universität Osnabrück

Abschluss: Doktorin der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

Thema: Implementierung einer Balanced Scorecard in einer Non-Profit-Organisation

**Beruflicher Werdegang**

Ausbildung zur Industriekauffrau, Poggenpohl KG, Herford

Leitung Debitorenbuchhaltung Poggenpohl USA Corp. in Allendale, New Jersey, USA

Langjährige Erfahrung als Produktmanagerin im Marketing von Konsumgüterherstellern (Marken: granini, hohes C, Dr. Koch's, perrier, Freixenet, Kühne, Homann, Nadler, Nordsee, Livio)

Marketingleitung, Homann Feinkost GmbH, Dissen

Leiterin der Stabstelle Strategisches Marketing, Ev. Johanneswerk e.V., Bielefeld

**Projekte/Nebentätigkeit**

Vorträge zum Thema Employer Branding

CrossMentoring OWL für weibliche Führungsnachwuchskräfte – Mentorin seit 2015

Dr. rer. pol. Gabriele Schröder-Siefker



**Arbeitsschwerpunkte in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft**

- Externes Rechnungswesen
- Internes Rechnungswesen
- Controlling
- Betriebswirtschaftliche Beratung

**Akademischer Werdegang**

Studium Krankenpflegemanagement, Fachhochschule Osnabrück  
Abschluss: Diplom-Kauffrau (FH)

Dissertation an der Universität Osnabrück

Abschluss: Doktorin der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

Thema: Implementierung einer Balanced Scorecard in einer Non-Profit-Organisation

**Beruflicher Werdegang**

Ausbildung zur examinierten Krankenschwester, Lukas Krankenhaus, Bünde

Langjähriger Einsatz als Krankenschwester im OP-Bereich der Klinik für Thorax- und Kardiovaskularchirurgie, Herzzentrum Nordrhein-Westfalen, Bad Oeynhausen

Leiterin der Stabstelle Controlling, Marienkrankenhaus Papenburg-Aschendorf GmbH, Papenburg

Finanzreferentin, Diakonisches Werk der Ev.-Luth. Kirche in Oldenburg e.V., Oldenburg

Stellvertretende Geschäftsführerin, Geschäftsbereichsleiterin und Prokuristin des Geschäftsbereiches Finanzen und Betriebswirtschaft, Diakonie Service-Zentrum Oldenburg GmbH, Oldenburg

**Nebentätigkeit**

Mitautorin: Haubrock, M./Schär, W. (Hrsg.) (2009): Betriebswirtschaft und Management in der Gesundheitswirtschaft. Bern: Huber.

# INHALTSVERZEICHNIS

EINLEITUNG.....	6
<b>1</b>	<b>EINFÜHRUNG IN DIE BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE ..... 9</b>
1.1	<b>Abgrenzung der Betriebswirtschaftslehre von anderen Disziplinen .....9</b>
1.2	<b>Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre .....9</b>
1.3	<b>Das ökonomische Prinzip .....10</b>
1.4	<b>Der Wirtschaftsprozess in einem Unternehmen .....11</b>
1.4.1	Unternehmensziele ..... 12
1.4.2	Mission, Vision und Unternehmensleitbild ..... 14
1.4.3	Hauptfunktion der Unternehmensführung ..... 15
1.5	<b>Betriebswirtschaftslehre im Gesundheitsmarkt.....16</b>
1.5.1	Struktur des Gesundheitsmarktes..... 17
1.5.2	Der Markt der Rehabilitationseinrichtungen anhand ausgewählter Strukturdaten 21
1.5.3	Angebots- und Nachfragesteuerung von Gesundheitsgütern..... 24
1.5.4	Gesundheitsgüter als Dienstleistungen und Dienstleistungsqualität ..... 25
1.5.5	Balance Ethik und Wirtschaftlichkeit ..... 30
<b>2</b>	<b>EXTERNES RECHNUNGSWESEN UND RECHNUNGSLEGUNG - GRUNDLAGEN..... 34</b>
2.1	<b>Ziele und Aufgaben des externen Rechnungswesens und der Rechnungslegung.....34</b>
2.2	<b>Buchführung.....36</b>
2.3	<b>Inventur, Inventar und Bilanz.....39</b>
2.4	<b>Jahresabschluss am Beispiel einer kleinen Kapitalgesellschaft .....42</b>
<b>3</b>	<b>INTERNES RECHNUNGSWESEN – GRUNDLAGEN..... 47</b>
3.1	<b>Ziele und Aufgaben des internen Rechnungswesens.....47</b>
3.2	<b>Kosten- und Leistungsrechnung .....47</b>
3.2.1	Kostenartenrechnung ..... 50
3.2.2	Kostenstellenrechnung ..... 51
3.2.3	Kostenträgerrechnung ..... 52
3.3	<b>Erlös- und Ergebnisrechnung.....53</b>
3.4	<b>Kostenrechnungssysteme im Überblick.....53</b>
<b>4</b>	<b>CONTROLLING – GRUNDLAGEN..... 59</b>
4.1	<b>Ziele und Aufgaben des Controllings ..... 59</b>

<b>4.2</b>	<b>Das Controlling-Werkzeug .....</b>	<b>62</b>
4.2.1	Planungssystem.....	62
4.2.2	Kontrollsystem .....	67
4.2.3	Informationsversorgung.....	69
<b>4.3</b>	<b>Finanzierung einer Rehabilitationseinrichtung .....</b>	<b>74</b>
<b>5</b>	<b>DIE BALANCED SCORECARD ALS STRATEGISCHES CONTROLLINGINSTRUMENT .....</b>	<b>79</b>
<b>5.1</b>	<b>Ziele und Aufgaben des strategischen Controllings.....</b>	<b>79</b>
<b>5.2</b>	<b>Die Balanced Scorecard von Kaplan und Norton .....</b>	<b>80</b>
5.2.1	Finanzperspektive .....	85
5.2.2	Kundenperspektive .....	88
5.2.3	Interne Prozessperspektive.....	90
5.2.4	Lern- und Entwicklungsperspektive .....	93
<b>6</b>	<b>INTERNETADRESSEN .....</b>	<b>100</b>
<b>7</b>	<b>SCHLÜSSELWORTVERZEICHNIS.....</b>	<b>101</b>
<b>8</b>	<b>GLOSSAR.....</b>	<b>103</b>
<b>9</b>	<b>LITERATURVERZEICHNIS.....</b>	<b>108</b>

## EINLEITUNG

Zur Steuerung von Unternehmen und zu deren Existenzsicherung ist es notwendig, betriebswirtschaftliche Zusammenhänge zu berücksichtigen. Der Prozess der Produkt- oder Dienstleistungserstellung besteht aus einer Vielzahl von Einzelschritten, die sowohl die Kosten als auch die Qualität des entstehenden Produktes oder der Dienstleistung beeinflussen. Da der Markterfolg eines Unternehmens maßgeblich davon beeinflusst wird, dass die hergestellten Produkte oder Dienstleistungen den potenziellen Käufer bezüglich der Qualität, der Produktleistung und bezüglich des Preises überzeugen, ist es notwendig, diese Faktoren zu steuern.

Auch im Bereich der Rehabilitationseinrichtungen sind diese Faktoren von großer Bedeutung. Zum einen ist es für die Existenzsicherung einer Einrichtung notwendig, dass die Umsatzerlöse aus der Inanspruchnahme der Dienstleistungen mindestens die Kosten der Dienstleistungserstellung decken. Zum anderen hängt die Belegungssituation einer Einrichtung davon ab, dass die Kostenträger basierend auf guten Bewertungen für die Dienstleistungserstellung entscheiden, Kostenzusagen zur Durchführung der Rehabilitationsleistungen in der Einrichtung zu geben. Das interne und externe Rechnungswesen muss somit über Strukturen verfügen, die es ermöglichen, die Kosten verursachungsgerecht zu erfassen und darauf aufbauend Pflegesatzverhandlungen mit den Kostenträgern durchführen zu können. Darüber hinaus müssen die Entscheidungsträger mit steuerungsrelevanten Informationen aus dem Rechnungswesen zeitnah versorgt werden.

Rehabilitationseinrichtungen stehen in starkem Wettbewerb, und für ihre Zukunftssicherung ist es notwendig, dass sie eine Unternehmensstrategie entwickeln, die externe Chancen, die von Märkten, Wettbewerbern und Kunden ausgehen, mit internen Ressourcen, wie Kernkompetenzen, Fähigkeiten und Stärken kombiniert. Die Unternehmensstrategie wird auf Basis der Mission und Vision entwickelt und ist ein wichtiges Bindeglied zwischen den langfristigen Zielen und der konkreten täglichen Arbeit und der Realisierung der Ziele, indem sie den Weg für die Umsetzung vorgibt. Dabei gilt auch für Rehabilitationseinrichtungen, dass sie nur dann dauerhaft erfolgreich sein können, wenn sie die von der Organisation getragene Mission kostendeckend erfüllen.

Die vorliegende Einführung in die Grundlagen BWL und Controlling hat folgende Struktur:

Im **ersten Kapitel** werden die Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre dargestellt und die Basis für den Wirtschaftsprozess in einem Unternehmen erläutert. Da der Gesundheitsmarkt besonderen Regeln folgt, die sich auf die Angebots- und Nachfragesteuerung beziehen, wird dieser Markt ergänzend genauer betrachtet. Abschließend wird im ersten Kapitel die Balance zwischen Wirtschaftlichkeit und Ethik betrachtet.

Das **zweite Kapitel** stellt die Grundlagen des externen Rechnungswesens und der Rechnungslegung dar. Es werden die Ziele und Aufgaben der Buchführung, Inventur, Inventar, Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung vorgestellt und ein Überblick zur Jahresabschlusserstellung gegeben.

Das **dritte Kapitel** stellt die Ziele und Aufgaben des internen Rechnungswesens dar. Gegenstand ist die Kosten- und Leistungsrechnung mit den Bereichen Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung sowie die Erlös- und Ergebnisrechnung. Das Kapitel schließt mit einem Überblick über die Kostenrechnungssysteme.



Das **vierte Kapitel** stellt die Grundlagen und die Ziele und Aufgaben des Controllings dar und legt besonderen Wert darauf, die umfangreichen Aufgaben des Controllings sowohl für die operative als auch die strategische Steuerung eines Unternehmens zu verdeutlichen. Controlling hat sowohl Aufgaben, die in den Bereich der Planung gehören, als auch Kontrollfunktionen und die Aufgabe, die Unternehmensleitung jederzeit über die finanzielle Situation des Unternehmens zu informieren. Das Kapitel schließt mit den Grundlagen der Finanzierung einer Rehabilitationseinrichtung.

Das **fünfte Kapitel** stellt die Balanced Scorecard (BSC) als ein Instrument vor, das neben finanzwirtschaftlichen Kennzahlen auch Kennzahlen aus anderen Unternehmensbereichen einbezieht und so eine ganzheitliche Betrachtung und Steuerung einer Rehabilitationseinrichtung ermöglicht. Die Ziele und Kennzahlen der BSC werden aus der Mission und Strategie des Unternehmens abgeleitet und betrachten die Unternehmensleistung aus vier Perspektiven. Bei den Perspektiven handelt es sich um die Finanzperspektive, die Kundenperspektive, die interne Prozessperspektive und die Lern- und Entwicklungsperspektive. Die Balanced Scorecard stellt eine Ausgewogenheit bei der Betrachtung kurzfristiger und langfristiger Ziele her und bezieht monetäre und nicht monetäre Kennzahlen in die Betrachtung mit ein. Eine weitere Besonderheit der Balanced Scorecard ist die Bewertung interner und externer Perspektiven, sodass die Unternehmensleistung auch immer in Bezug auf ihre Erfolgsaussichten am Markt bewertet werden kann. Sie ist somit nicht nur ein taktisches oder operatives Messsystem, sondern ein strategisches Managementsystem. Da Rehabilitationseinrichtungen nicht ausschließlich ein finanzielles Oberziel verfolgen, sondern verschiedene Anspruchsgruppen unterschiedliche Vorstellungen von Erfolg und Qualität der Unternehmenstätigkeit haben, ist ein Managementinstrument wie die Balanced Scorecard besonders geeignet.