

Johannes Kriegel

Finanzmanagement im Universitätskrankenhaus

**Klinischer Mehraufwand für
Forschung und Lehre**

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Bernhard Güntert

Deutscher Universitäts-Verlag

Inhaltsverzeichnis

	Abbildungsverzeichnis	XV
	Abkürzungsverzeichnis	XVII
	Executive Summary	1
1	Einleitung	3
1.1	Ziel der Arbeit	8
1.2	Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit	9
1.3	Deutschsprachiger Raum	12
2	Problembeschreibung	15
2.1	Ist-Situation und Notwendigkeit der Effizienten und Zielgerichteten Steuerung von Lehre und Forschung im Bildungs- und Gesundheitswesen	16
2.2	Bildungssystem und Gesundheitssystem	18
2.2.1	Bildungssystem	18
2.2.2	Gesundheitssystem	19
2.2.3	Zukünftige Herausforderungen	19
2.2.4	Marktversagen	21
2.2.5	Medizinische Ausbildung	23
2.3	Universitätskrankenhäuser	25
2.3.1	Zielsystem der Universitätskrankenhäuser	26
2.3.2	Aufgaben der Universitätskrankenhäuser	28
2.3.2.1	Patientenversorgung	30
2.3.2.2	Forschung	31
2.3.2.3	Lehre	34
2.3.3	Finanzierung der Universitätskrankenhäuser	36
2.3.3.1	Fallpauschaliertes Entgeltsystem	36
2.3.3.2	Wertschöpfungskette	38
2.3.3.3	Transparenz und Komplexitätsreduktion	42
2.3.3.4	Wettbewerb	44
2.3.3.5	Auswirkungen und zukünftige Ausrichtung	48
2.4	Beschreibung der Systematik und Abgrenzung	50
2.4.1	Thematische Herleitung und Abgrenzung des Ansatzes	50
2.4.2	Kosten als zentraler Bestandteil der Gesundheits- und Bildungspolitik	51
2.4.2.1	Kosten in der Volkswirtschaftslehre	52
2.4.2.2	Kosten in der Betriebswirtschaftslehre	53

2.4.3	Kostenrechnung	53
2.4.3.1	Zielsetzung	54
2.4.3.2	Datenermittlung und -aufbereitung	54
2.4.3.3	Arten der Kostenrechnung	55
2.4.4	Notwendigkeit von Kennzahlen und Indikatoren	56
2.4.5	Entwicklung eines geeigneten Kennzahlensystems	58
3	Rahmenbedingungen für Universitätskrankenhäuser	61
3.1	System des Hochschulwesens	61
3.1.1	Ziele und Aufgaben des Hochschulwesens	65
3.1.2	Strukturen des Hochschulwesens	67
3.1.3	Finanzierung des Hochschulwesens	68
3.1.4	Steuerung des Hochschulwesens	71
Infoblock	Besonderheiten des Hochschulwesens in Österreich	73
Infoblock	Besonderheiten des Hochschulwesens in der Schweiz	73
3.2	System des Gesundheits- und des Krankenhauswesens	74
3.2.1	Ziele und Aufgaben des Gesundheitswesens und Krankenhauswesens	76
3.2.2	Strukturen des Gesundheitswesens und Krankenhauswesens	77
3.2.3	Steuerung und Krankenhausplanung	78
3.2.4	Finanzierung im Krankenhauswesen	81
Infoblock	Gesundheits- und Krankenhauswesen in Österreich	82
Infoblock	Gesundheits- und Krankenhauswesen in der Schweiz	84
3.3	System der Ärzteausbildung	87
3.3.1	Ziele und Aufgaben der Ärzteausbildung	88
3.3.2	Strukturen der Ärzteausbildung	88
3.3.3	Finanzierung der Ärzteausbildung	89
3.3.4	Steuerung der Ärzteausbildung	91
3.3.5	Gestaltung des Curriculum der Medizinischen Ausbildung	91
Infoblock	Ärzteausbildung in Österreich	92
Infoblock	Ärzteausbildung in der Schweiz	92
4	Finanzmanagement im Universitätskrankenhaus	95
4.1	Finanzmanagement im Krankenhaus	95
4.1.1	Rechnungswesen im Krankenhaus	96
4.1.1.1	Buchhaltung	97
4.1.1.2	Statistik	98
4.1.1.3	Planungsrechnung	99
4.1.1.4	Besondere Regelungen im Krankenhauswesen	100
4.1.2	Budgetierung im Krankenhauswesen	100

4.1.2.1	Budgetierung auf der Globalebene	101
4.1.2.2	Budgetierung auf der Krankenhausebene	102
4.1.3	Modell der Kostenrechnung	104
4.1.3.1	Kosten- und Leistungsrechnung	104
4.1.3.2	Gliederung der Kosten	107
4.1.3.3	Besonderheiten der Systeme	109
4.1.3.4	Leistungsrechnung im Krankenhaus	110
Infoblock	Besonderheiten des Finanzmanagements in Österreich	112
Infoblock	Besonderheiten des Finanzmanagements in der Schweiz	113
4.2	System der Krankenhausfinanzierung	113
4.2.1	Duale Finanzierung versus Monistische Finanzierung	116
4.2.1.1	Duale Finanzierung	116
4.2.1.2	Investitionskosten als Teil der Krankenhausfinanzierung	118
4.2.1.3	Betriebskosten als Teil der Krankenhausfinanzierung	120
4.2.1.4	Monistische Finanzierung	120
4.2.1.5	Zukünftiges System der Krankenhausfinanzierung	122
4.2.2	Formen der Vergütung von Krankenhausleistungen	123
4.2.2.1	Pflegesatzbasierte Entgeltsysteme	123
4.2.2.1.1	Pflegesätze	124
4.2.2.1.2	Pflegetage + Fallpauschalen/Sonderentgelte	124
4.2.2.2	Fallpauschalierten Entgeltsysteme	125
4.2.2.3	Arten der Fallpauschalierte Entgeltsysteme	127
4.2.2.3.1	DRG (Deutschland)	127
4.2.2.3.2	LKF (Österreich)	131
4.2.2.3.3	DRG (Schweiz)	133
4.2.2.4	Vergleich der Fallpauschalierten Entgeltsysteme	134
4.2.2.5	Gesundheitsreform 2000	135
4.3	Besonderheiten des Finanzmanagement im Universitätskrankenhaus	137
4.3.1	Klinischer Mehraufwand	137
4.3.2	Investitionskosten	142
4.3.3	Drittmittel	142
4.3.4	Ambulanzen	143
4.3.5	Effizienzen	144
4.3.6	Economies und Diseconomies of Scale und Scope	144
4.3.7	Spitzenmedizin	145
4.3.8	Notfallvorhaltung, Notfallmedizin und Unfallambulanz	146
4.3.9	Gemeinkosten (Overhead)	146
4.4	Vergleich finanztechnischer Kennzahlen	148
4.4.1	Regressionsanalyse	150
4.4.2	Clusteranalyse	152

4.4.3	Effizienzfronanalyse	153
5	Methoden der Abgrenzung und Analyse der Kosten für Patientenversorgung, Forschung und Lehre	157
5.1	Problematik	157
5.1.1	Kostenerstattung versus Leistungsvergütung	159
5.1.2	Kostenerfassung und Darstellung (Datenqualität)	161
5.1.3	Kuppelprodukt	161
5.2	Methoden	164
5.2.1	Kostenerstattung	165
5.2.1.1	Analytisches Verfahren	165
5.2.1.2	Differenzverfahren	168
5.2.1.3	Trennungsrechnung	171
5.2.2	Leistungsvergütung	172
5.2.3	Verhandlungsansatz	176
5.2.3.1	Konfliktbewältigung	177
5.2.3.2	Harvard-Modell	178
5.2.3.3	Mediation	179
5.3	Kombination der unterschiedlichen Methoden	181
5.3.1	Beispiele der derzeitigen Lösungsmodelle	182
5.3.1.1	Beispiel Frankfurt	183
5.3.1.2	Beispiel Bern	183
5.3.1.3	Beispiel Leipzig	183
5.3.1.4	Beispiel Wien	184
5.3.2	Ebene Land zu Universität (Externe Zuweisung)	185
5.3.3	Ebene Universität zur Fachabteilung (Interne Verteilung)	185
6	Möglichkeiten der Systemgestaltung	189
6.1	Theorie	190
6.1.1	7-S-Modell	190
6.1.2	New Public Management	192
6.1.3	Principi-Agent-Ansatz	193
6.2	Umsetzung	196
6.2.1	Zielausrichtung der Universitätskrankenhäuser	196
6.2.2	Zielvereinbarung	197
6.2.3	Evaluierung	198
6.2.4	Qualitätsmanagementansatz	198
6.2.5	Center-Modell	200
6.2.5.1	Cost-C enter	201
6.2.5.2	Profit-Center	201

6.2.5.3	Das Center-Modell im Krankenhaus	202
6.3	Anforderungen an die Führungspositionen im Universitäts- krankenhaus	204
6.4	Ebenen (Staat-Universität-Institut)	206
6.5	Marktmechanismen und Effizienzbestrebungen	206
7	Entwicklung eines Ansatzes zur sachgerechten und transparenten Vergütung der Aufwendungen für Forschung und Lehre	207
7.1	Analyse der Rahmenbedingungen des Universitätskrankenhauses	208
7.2	Analyse der Kosten- und Leistungsrechnung des Universitätskrankenhauses	209
7.2.1	Analyse der Leistungsrechnung des Universitätskrankenhauses	209
7.2.2	Analyse der Kostenrechnung des Universitätskrankenhauses	212
7.3	Virtuelles Vergleichskrankenhaus	212
7.4	Ergebnisse des Differenzverfahrens mit Bereinigung	214
7.5	Besonderheitendes Differenzverfahrens auf Abteilungsebene	214
7.6	Sonstige Kostenstellen außerhalb des Differenz- verfahrens	215
7.7	Berücksichtigung äußerer und innerer Einflussfaktoren	216
7.7.1	Spitzenversorgung	216
7.7.2	Leistungen für Dritte	217
7.7.3	Notfallvorhaltung	217
7.7.4	Effizienzunterschiede	217
7.7.5	Economies und Diseconomies of Scale und Scope	218
7.7.6	Differenzierte Ambulanzanalyse	219
7.8	Kombination unterschiedlicher Ansätze zur Annäherung	219
7.8.1	Analyse und Strukturierung der Kostendaten	221
7.8.2	Analytisches Verfahren mittels strukturierter retrospektiver Selbstbewertung	222
7.8.3	Konsensfindung und Erarbeitung eines perspektivisch erweiterbaren Indikatorkataloges	223
7.8.4	Bandbreite für den Klinischen Mehraufwand	225
7.9	Zukünftige Entwicklung und Adaption der Ergebnisse	226

8	Empfehlungen zur Neuordnung des Finanzmanagements und strategischen Ausrichtung in Universitätskrankenhäusern	229
8.1	Neugestaltung des Berichtswesens	231
8.1.1	Kostendaten	234
8.1.2	Leistungsdaten	234
8.1.3	Verfahren zur Kostenreduktion	235
8.2	Einbindung in das Strategische Management	237
8.2.1	Delegation von Entscheidungen und Verantwortung	240
8.2.2	Balanced Scorecard	240
8.2.3	Qualitätsmanagement	246
8.2.4	Prozessmanagement	251
8.2.5	Zusammenhang von Qualitäts- und Prozessmanagement	254
8.2.6	Investitionsmanagement	255
8.2.7	Zukunftsorientiertes Controlling	257
8.2.8	Integrierte Kommunikation	260
8.3	Wandel der Anforderungen an Führungskräfte	261
8.4	Entwicklung im Internationalen Vergleich	263
8.5	Integriertes Management Modell im Universitätskrankenhaus	264
9	Resümee	267
	Glossar	271
	Literaturverzeichnis	276
	Gesetze	293
	Internetverzeichnis	294