



Managementinnovation im Gesundheitswesen

*Praxisevaluation und Fallbeispiel zur Anwendung der
Balanced Scorecard im Krankenhausmanagement*

Matthias Klumpp, Stefan Zug

7

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	5
2. Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen	7
2.1. Öffentliche Einrichtungen	7
2.1.1. Begriff der öffentlichen Einrichtungen	7
2.1.2. Rechtsformen der öffentlichen Einrichtungen	9
2.1.3. Modernisierung der öffentlichen Einrichtungen	11
2.1.4. Konzeption und Philosophie des Verwaltungscontrolling.....	13
2.2. Krankenhäuser als Bestandteil der öffentlichen Einrichtungen	14
2.2.1. Begriffliche Abgrenzung von Krankenhäusern	14
2.2.2. Unternehmensverfassung und Rechtsformen der Krankenhäuser	14
2.2.3. Zielsystemgestaltung in Krankenhäusern	16
2.2.4. Aktueller Stand der Diskussion der wirtschaftlichen Theorie zum Krankenhausmanagement	18
3. Theoretische Grundlagen und Hinweise zur Balanced Scorecard	19
3.1. Definition der Balanced Scorecard	19
3.2. Konzeption der Balanced Scorecard	19
3.3. Perspektiven der Balanced Scorecard.....	20
3.3.1. Die finanzwirtschaftliche Perspektive	21
3.3.2. Die Kundenperspektive	22
3.3.3. Die interne Prozessperspektive.....	22
3.3.4. Die Lern- und Entwicklungsperspektive	23
3.4. Ursache-Wirkungs-Beziehungen von Zielen.....	24
3.5. Umsetzung der Unternehmensstrategie	25
3.5.1. Klärung und Vermittlung von Vision und Strategie.....	25
3.5.2. Kommunikation und Verknüpfung der Strategie.....	26
3.5.3. Strategiebezogene Planung und Zielvorgaben	26
3.5.4. Strategisches Feedback und Lernprozess	26
4. Empirische Untersuchung zur Verwendung der Balanced Scorecard in Krankenhäusern	28
4.1. Konstruktion und technische Durchführung der Befragung	28
4.2. Darstellung und Interpretation der Befragungsergebnisse	28
4.3. Zusammenfassung der Befragungsergebnisse	33
5. Anpassung der Balanced Scorecard ein Krankenhaus	34
5.1. Ausgangssituation.....	34
5.2. Anpassung der Balanced Scorecard an Krankenhausbedingungen	34
5.2.1. Bestimmung der Perspektiven.....	34
5.2.2. Vision des Marienkrankenhauses.....	36
5.3. Die Balanced Scorecard für das Marienkrankenhaus	37
5.3.1. Die Balanced Scorecard Perspektiven für das Marienkrankenhaus	37
5.3.2. Die Ursache-Wirkungs-Beziehungen	43
5.4. Reflexion auf das Balanced-Scorecard-Modell in der Praxis.....	44
6. Fazit und Ausblick.....	45

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Mögliche Eigentumsverhältnisse bei öffentlichen Unternehmen.)	8
Abb. 3: Controlling in öffentlichen Verwaltungen.)	13
Abb. 5: Zielsystem Krankenhausbetrieb.)	17
Abb. 6: Semantik der Balanced Scorecard.)	20
Abb. 7: Die vier Perspektiven der Balanced Scorecard.)	21
Abb. 8: Die interne Prozessperspektive – das generische Wertkettenmodell.)	23
Abb. 9: Ursache-Wirkungs-Beziehungen.)	25
Abb. 10: Managementsystem für die Strategieumsetzung.)	25
Abb. 11: Verwendung der Balanced Scorecard in Krankenhäusern.)	29
Abb. 14: Gründe für die Nicht-Verwendung der Balanced Scorecard.)	31
Abb. 15: Rechtsform der befragten Krankenhäuser.)	32
Abb. 16: Interesse der befragten Krankenhäuser an den Befragungsergebnissen.)	32
Abb. 17: Ursache-Wirkungs-Beziehungen.)	43

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Die Finanzperspektive	37
Tab. 2: Die Sozialperspektive	38
Tab. 3: Die Kundenperspektive	40
Tab. 4: Die Prozessperspektive	40
Tab. 5: Die Lern- und Innovationsperspektive	41

inomic paper series

In der Reihe der Diskussionspapiere der inomic GmbH sind (unter ISSN 1619-4721 registriert) bisher die folgenden Ausgaben erschienen:

- No 1 - 11/2001 *Dirk Bessau, Matthias Klumpp, Thomas Lenk: [Existenzgründung an Hochschulen in Leipzig](#) - Modellierung und Pretest zur Untersuchung der Existenzgründungspotenziale an Hochschulen in Leipzig im EU- Projekt ENTRE*
- No 2 - 12/2001 *Matthias Klumpp, Thomas Lehr, Oliver Uecke: [Erfolgsfaktoren für Technologie- und Gründerzentren \(TGZ\)](#) - Erhebung und Analyse von Rahmen-, Leistungs- und Erfolgskennzahlen zur Ermittlung von Erfolgsfaktoren für Technologie- und Gründerzentren in der Region Leipzig/Halle*
- No 3 - 12/2001 *Daniel Baumann, Matthias Klumpp, Thomas Lehr: [PISA Coaching](#) - Konzeption zu praktischen Innovationsansätzen in der begleitenden Kompetenzentwicklung für Lehrer in Reflexion der Ergebnisse der OECD-Studie 'Programme for International Student Assessment (PISA)'*
- No 4 - 03/2002 *Imran Akhtar, Matthias Klumpp: [Network Management](#) - Introduction and Guide to Successful International Inter-Organizational Cooperation of Institutions*
- No 5 - 06/2002 *Dirk Bessau, Nadine Hoppe, Thomas Lehr: [Chancen und Risiken des Functional-Food-Marktes](#) - Historische Entwicklung, Rechtslage, Entwicklungstendenzen und Unternehmensstrategien*
- No 6 - 09/2002 *Matthias Klumpp, Katharina Schar: [Innovation und Hochschulen](#) - Moderne Entwicklung von Master- und Bachelorstudiengängen sowie der Akkreditierungs-verfahren in Deutschland*
- No 7 - 01/2003 *Matthias Klumpp, Stefan Zug: [Managementinnovation im Gesundheitswesen](#) - Praxisevaluation und Fallbeispiel zur Anwendung der Balanced Scorecard im Krankenhausmanagement*
- No 8 - 07/2003 *Nadin Ernst, Matthias Klumpp, Thomas Lehr: [Wettbewerbsanalyse in der Unternehmenspraxis](#) - Theoretische Grundlagen, Praktische Umsetzung, Anwendungsbeispiele aus dem Energiemarkt, Telekommunikationsmarkt und Versicherungsmarkt*
- No 9 - 10/2003 *Matthias Klumpp, Markus Schubert: [Motive und Hintergründe von Hochschul-Existenzgründungen](#) - Ergebnisse einer empirischen Studie an der Universität Duisburg-Essen im Rahmen der Gründungsinitiative ICE*
- No 10 - 10/2003 *Bianca Krol, Matthias Klumpp in Zusammenarbeit mit der perdata Gesellschaft für Informationsverarbeitung mbH: [Chancen durch Informationstechnologie im Gesundheitswesen](#) - Status quo und Perspektiven*
- No 11 - 01/2004 *Matthias Klumpp, Stephan Zelewski: [Organisationsmodelle der Wissenschaftlichen Weiterbildung](#) - Entscheidungskriterien und Praxisbeispiele erfolgreicher Hochschulen*
- No 12 - 12/2006 *Steffen Bauer, Matthias Klumpp: [RFID-Technologie in der Logistik](#) - Potenzialanalyse für das Supply Chain Management der Chemischen Industrie*
- No 13 - 12/2006 *Marina Zimmermann, Matthias Klumpp: [Anforderungen der Kontraktlogistik](#) - Erfolgsfaktor Vertragscontrolling*
- No 14 - 03/2007 *Sabrina Felske, Matthias Klumpp: [Low-Cost-Airlines im Geschäftsreisemarkt](#) - Strategien und Nutzungsanalyse*

inomic study series

In der Reihe der Studien der inomic GmbH sind bisher die folgenden Ausgaben erschienen:

- No 1 - 2002 *Dirk Bessau: [Regional Economic Development Policies](#)
ISBN 3-935693-65-6*
- No 2 - 2002 *Dirk Bessau, Matthias Klumpp: [Zukunft der Energiemärkte](#)
ISBN 3-936522-11-1*
- No 3 - 2002 *Matthias Klumpp, Bianca Krol: [Zukunft der Weiterbildung](#)
ISBN 3-936522-15-4*
- No 4 - 2005 *Bianca Krol, Matthias Klumpp: [Informationsmanagement im Krankenhaus](#)
ISSN 1619-3733*
- No 5 - 2006 *Dennis Seckler, Matthias Klumpp: [Strategisches Personalmanagement in der Post-Merger-Integration](#)
ISSN 1619-3733*

inomic contact:

Die beiden Arbeiterteams in Leipzig und Essen sind über folgende Kontaktangaben erreichbar: Nonnenstraße 19, 04229 Leipzig/Germany, Tel. +49 (0) 341 -215 36 90, Fax +49 (0) 341 -215 36 91 und Karolingerstraße 96, 45141 Essen/Germany, Tel. +49 (0) 201 -8 22 86 86, Fax +49 (0) 201 -8 22 86 88