

Controlling im Krankenhaus

Aline Wurm  
Julia Oswald  
Winfried Zapp

# Cashflow-orientiertes Liquiditätsmanagement im Krankenhaus

Analyse – Verfahren – Praxisbeispiele



Hochschule Osnabrück  
University of Applied Sciences



Springer Gabler

---

# Controlling im Krankenhaus

## **Herausgegeben von**

Prof. Dr. Winfried Zapp, Osnabrück, Deutschland

## **Unter Mitarbeit von**

Julian Terbeck, M.A.

Die Bücher der Reihe richten sich an Fach- und Führungskräfte im Controlling von Krankenhäusern und medizinischen Einrichtungen sowie an Dozenten und Studierende aus dem Bereich Gesundheitsmanagement und Controlling. Herausgegeben werden sie von Prof. Dr. Winfried Zapp, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Rechnungswesen, insbesondere Controlling im Gesundheitswesen an der Hochschule Osnabrück unter Mitarbeit von Julian Terbeck, MA. Aktuelle und relevante Themen des Controllings in Gesundheitseinrichtungen werden praxisnah aufbereitet. Neben den theoretischen Grundlagen zu Bereichen wie Leistungsverrechnung, Benchmarking, Prozesskostenrechnung und Berichtswesen bietet die Reihe konkrete Handlungsempfehlungen und Instrumente. Die Bücher, die in Zusammenarbeit mit Experten aus Wissenschaft und Praxis geschrieben werden, unterstützen die Leser dabei, ihr Wissen und ihre Kompetenz in den Bereichen Kostenmanagement, Controlling und Prozessmanagement zu erweitern und praktisch umzusetzen.

Weitere Bände in dieser Reihe

<http://www.springer.com/series/13107>

---

Aline Wurm • Julia Oswald • Winfried Zapp

# Cashflow-orientiertes Liquiditätsmanagement im Krankenhaus

Analyse – Verfahren – Praxisbeispiele

Aline Wurm  
Controlling  
Uniklinik Bonn  
Deutschland

Winfried Zapp  
Hochschule Osnabrück  
Osnabrück  
Deutschland

Julia Oswald  
Hochschule Osnabrück  
Osnabrück  
Deutschland

ISSN 2198-6010  
Controlling im Krankenhaus  
ISBN 978-3-658-09877-3  
DOI 10.1007/978-3-658-09878-0

ISSN 2198-6029 (electronic)  
ISBN 978-3-658-09878-0 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2015

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media ([www.springer.com](http://www.springer.com))

---

## Vorwort

Krankenhäuser werden in der Zukunft verstärkt auf eine starke Finanzkraft setzen, um ökonomisch bestehen zu können. Dazu gibt es verschiedene Handlungsoptionen: Zinsgünstige Darlehen, Erhöhung des Eigenkapitals, Realisation hoher Gewinne und so weiter.

Eine Handlungsoption wird in der Regel mindestens einmal im Jahr mit der Erstellung der Bilanz errechnet: Das ist der Cashflow. Im laufenden Jahr – so scheint es – spielt diese Berechnung dann keine weitere Rolle mehr. Vor allem – so hat man das Gefühl – werden keine Handlungen aus dem Cashflow abgeleitet.

In diesem Buch wird der Cashflow als Kennzahl für die Finanzkraft und als Lenkungsgröße der Finanzplanung verstanden und anwendungsorientiert durch eine Beispielrechnung aufbereitet. Die Autoren erhoffen sich dabei, die Bedeutung des Cashflow hervorzuheben, um Krankenhäuser verstärkt auf dieses Instrument hinzuweisen.

Ein Buch ist nie das Produkt einer einzelnen Person:

Claudia Hasenbalg von Springer Gabler hat uns wieder motiviert, noch vor einem Urlaub der Autoren das vorliegende Buch zu beenden und in der Reihe „Controlling im Krankenhaus“ zu publizieren. Von der Begleitung im Erstellungsprozess bis zur Vorbereitung für den Druck hat sie – wie immer hochengagiert und fachlich qualifiziert – mit ihren konstruktiv-kritischen Hinweisen zum Gelingen beigetragen.

Den Produktionsprozess haben diesmal gleich zwei Personen begleitet: Sandra Reisinger von Springer Gabler hat den reibungslosen Herstellungsprozess sichergestellt. Frau Madhura Deshpande hat als Projektmanagerin von Crest Premedia Solutions in Pune, Indien, die technische Herstellung durchgeführt. Beide haben die Produktion bis zum druckfertigen Buch vorgenommen und im Hintergrund das Aussehen dieses Buches wesentlich mitgeprägt.

Julian Terbeck, M.A. hatte als Mitherausgeber dieser Reihe bereits vieles vorab zuverlässig geregelt.

Diesem Team danken wir in besonderer Weise und hoffe auf viele gute gemeinsame Buchprojekte.

Herbert Spencer (1820–1903), ein englischer Philosoph und Sozialwissenschaftler hat darauf hingewiesen, dass das große Ziel der Bildung nicht Wissen ist, sondern das

Handeln.<sup>1</sup> Wir wünschen uns, dass über das Wissen um den Cashflow hinaus Handlungsoptionen entwickelt werden, um Krankenhäuser in schwierigen Zeiten gut und sicher zu manövrieren.

In diesem Sinne wünschen wir unseren Lesern durch diese Abhandlung das Machbare herauszufinden, um in den Handlungsmodus zu kommen und praxisrelevant und anwendungsorientiert Entscheidungen herbeizuführen.

Osnabrück und Bonn, im September 2015

Winfried Zapp  
Julia Oswald  
Aline Wurm

---

<sup>1</sup> siehe aphorismen.de unter: [http://www.aphorismen.de/suche?f\\_thema=Bildung%2C+Ausbildung&seite=4](http://www.aphorismen.de/suche?f_thema=Bildung%2C+Ausbildung&seite=4).

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	1
	Literatur .....	2
<b>2</b>	<b>Theoretische Hinführung</b> .....	3
2.1	Grundlagen zum Liquiditätsmanagement .....	3
2.1.1	Begriffsdefinitionen .....	3
2.1.2	Ziele des Liquiditätsmanagements .....	8
2.1.3	Aufgaben des Liquiditätsmanagements .....	9
2.2	Liquiditätsmanagement als Teil des Finanzmanagements .....	11
2.2.1	Definition Finanzmanagement .....	11
2.2.2	Ziele des Finanzmanagements .....	13
2.2.3	Aufgaben des Finanzmanagements .....	14
2.2.4	Abgrenzung Finanz- und Liquiditätsmanagement .....	14
2.3	Cashflow-Analysen .....	15
2.3.1	Begriffsdefinition Cashflow .....	15
2.3.2	Cashflow als Kennzahl der Finanzkraft .....	16
2.3.3	Cashflow als Lenkungsgröße der Finanzplanung .....	27
2.3.4	Kritische Würdigung des Cashflows .....	33
	Literatur .....	35
<b>3</b>	<b>Cashflow-orientierte Instrumente im Liquiditätsmanagement am Beispiel eines Krankenhauses</b> .....	39
3.1	Besonderheiten des Cashflow-Statements im Krankenhaus .....	39
3.2	Besonderheiten des Cashflow-Statements in Konzerngesellschaften .....	41
3.3	Ausgangslage und Zielsetzung der Praxiseinrichtung .....	43
3.4	Praktische Durchführung zum cashflow-orientierten Liquiditätsmanagement .....	45
3.4.1	Cashflow-Statement .....	45
3.4.2	Liquiditätsstatus .....	58
3.4.3	Cashflow-orientierte Liquiditätsplanung .....	60
	Literatur .....	70