

# Inhaltsverzeichnis

---

<b>Geleitwort</b>	<b>9</b>
<b>Vorwort</b>	<b>11</b>
<b>1 Einführung</b>	<b>15</b>
1.1 Problemstellung	15
1.2 Zielsetzung	27
1.3 Vorgehensweise	35
<b>2 Systemkonzept zum Balanced Hospital Management</b>	<b>41</b>
2.1 Das Balanced Management im Spannungsfeld multipler Referenzpunkte	41
2.2 Operationalisierung des Krankenhausmanagements durch die Logik der Systemwirtschaftlichkeit	52
2.3 Fundamentalprinzip effizienter und effektiver Versorgung	55
2.4 Schaffung und Aufrechterhaltung von Wettbewerbsvorteilen in dynamischen Umwelten	63
2.4.1 Wettbewerbsbedingungen von Krankenhäusern	63
2.4.2 Grundlage und Bezugsobjekt von Wettbewerbsvorteilen	65
2.4.3 Wettbewerbsvorteile von Krankenhäusern	68
2.4.4 Synthese von strategischer und operativer Exzellenz als Anforderung an Wettbewerbsfähigkeit in dynamischen Umwelten	73
2.5 Wettbewerbsvorteile durch ein mehrdimensionales Innovationsmanagement	80
2.5.1 Mehrdimensionalität von Krankenhausinnovationen	81
2.5.2 Veränderungsgrad von Innovationen	84
2.5.3 Besonderheiten eines Innovationsmanagements in Krankenhäusern	89
2.5.4 Entstehung von Innovationen	90
2.5.5 Promotoren und Hemmfaktoren im Innovationsprozeß	91
2.5.6 Zeitinduzierte Wettbewerbsvorteile	94
<b>3 Dynamische Analyse interner und externer Erfolgspotentiale</b>	<b>97</b>
3.1 Das Modell der Erfolgspotentialanalyse	99
3.2 Analyse systemexterner Kräftefelder	104
3.2.1 Politisch-rechtliches Aktions- und Kräftefeld	104
3.2.2 Das gesundheitspolitische Kräftefeld im engeren Sinne	108

3.2.3	<b>Markt- und Wettbewerbskonstellation von Krankenhäusern</b>	113
3.2.3.1	Aktuelle Entwicklungen und Prognosen	113
3.2.3.2	Besonderheiten und Trends des Gesundheitsmarktes	115
3.2.3.3	Branchendynamik und Konkurrenzsituation	120
3.2.3.4	Bezugsrahmen zur Konkurrenzanalyse in dynamischen Umwelten	126
3.2.3.5	Strategische Gruppen als branchenspezifische Mikroinstitutionen	127
3.2.3.6	Absatzmarktkonstellation des Krankenhauses	133
3.2.3.6.1	Der Patient als Primärkunde	133
3.2.3.6.2	Krankenkassen als Sekundärkunden	139
3.2.3.7	Analyse der Beschaffungsmarktkonstellation	141
3.2.3.8	Analyse des medizinischen und technischen Umfelds	142
3.2.3.8.1	Besonderheiten des medizinischen Fortschritts	142
3.2.3.8.2	Innovative Technologien revolutionieren die Gesundheitsversorgung	146
3.2.3.8.3	Auswirkungen des Internet auf die Gesundheitsversorgung	148
3.2.3.8.4	Medizinische Trends des 21. Jahrhunderts	151
3.3	<b>Analyse systeminterner Einflußgrößen</b>	151
3.3.1	Der Resource Based View als analyseliefernder Bezugsrahmen	153
3.3.2	Konstitutionelle und strukturelle Veränderungen	157
3.3.3	Personalwirtschaftliche Aspekte	161
3.3.4	Medizinisch-technologische Beschaffenheit der Ausstattung des Krankenhauses	162
3.3.5	Systeminput des Krankenhauses	163
3.3.6	Dienstleistungsimmanenter Systemoutput als Gestaltungsparameter	164
<b>4</b>	<b>Operative Exzellenz von Krankenhäusern</b>	<b>167</b>
4.1	Vom Lean Management zum Balanced Hospital Management (BHM)	167
4.2	Gestaltungsprinzipien der operativen Exzellenz	169
4.2.1	Lean Management als Basisanforderung der operativen Exzellenz	169
4.2.2	Realisierung von methodischen und Attitüden-Prinzipien (prozessuale Prinzipien)	172
4.2.2.1	Methodische Prinzipien	172
4.2.2.1.1	Prinzip der Ganzheitlichkeit	172
4.2.2.1.2	Prinzip der Prozeßorientierung	175
4.2.2.2	Attitüden Prinzipien	178
4.2.2.2.1	Sachorientierung vor Wertorientierung	178
4.2.2.2.2	Umsetzungsorientierung	178

4.2.2.2.3	„Mastery“ durch Perfektion im Detail	179
4.2.2.2.4	Vermeidung von Verschwendung	180
4.2.2.2.5	Patientenorientierung und Convenience	185
4.2.3	Inhaltliche Gestaltungsprinzipien des Lean Managements	190
4.2.3.1	Gestaltung der erweiterten Versorgungskette von Krankenhäusern	190
4.2.3.2	Reduktion der Organisationskomplexität in Krankenhäusern	194
4.2.3.3	Perspektivenwechsel vom Sach- zum Humanvermögen	200
4.2.3.4	Gestaltung der erweiterten Versorgungskette als ein lernendes System	206
4.2.3.5	Integrierte Betrachtung der Potential-, Prozeß- und Ergebnisebene	210
4.3	Systemwirtschaftlichkeitsbetrachtung von Krankenhäusern	213
4.3.1	„Aktivitäten“ als Optimierungsparameter der Systemwirtschaftlichkeit	213
4.3.2	Grundzüge der Aktivitätennetzwerk-Analyse (ANA)	214
4.3.3	Prozeßorientierte Optimierung von Krankenhausaktivitäten	220
4.4	Das Agilitätskonzept als Erweiterung des Lean Managements unter dynamischen Wettbewerbsbedingungen	223
4.4.1	Dynamisierung des Wettbewerbsumfelds im Gesundheitssektor	223
4.4.2	Strategische und operative Agilität als Antwort auf Diskontinuitäten	227
4.4.3	Bezugsrahmen zur Management-Agilität im Gesundheitssektor	232
4.5	Strategische Standardisierung	239
4.5.1	Best Practices und Routinen als strategische Optionen	239
4.5.2	Die „Focused Health Care Factory“ als Basis der Strategischen Standardisierung	247
<b>5</b>	<b>Strategische Exzellenz von Krankenhäusern</b>	<b>253</b>
5.1	Integratives Portfolio-Management in Krankenhäusern	254
5.1.1	Markt-Portfolios als Instrument der strategischen Geschäftsfeldplanung von Krankenhäusern	256
5.1.1.1	Die BCG-Matrix und ihre Anwendung im Gesundheitsbereich	257
5.1.1.2	Kritische Würdigung des Leistungsvermögens der „konventionellen“ Instrumente zur strategischen Geschäftsfeldplanung	259
5.1.1.3	Modifizierte BCG-Matrix für den Gesundheitsbereich	262
5.1.1.4	Multiattributive Marktportfolios („Business Screens“)	266

5.1.2	Das Medizin-Portfolio als Basis der strategischen Neuausrichtung von Krankenhäusern	268
5.1.2.1	Vorbemerkungen	268
5.1.2.1.1	Perspektive des Medizinmanagements	270
5.1.2.1.2	Erosion der medizinischen Substanz	273
5.1.2.1.3	Überlebenssicherung durch eine medizinische Pionier-Position	274
5.1.2.1.4	Einordnung des Medizinmanagements in das BHM-Modell	276
5.1.2.2	Darstellung des Medizin-Portfolio (MPF)	277
5.1.2.2.1	Aufbau eines Medizin-Portfolios (MPF)	278
5.1.2.2.2	Ablauf der Medizin-Portfolio-Analyse	281
5.1.2.2.3	Indikatoren der medizinischen Planung	283
5.1.2.2.4	Ableitung einer zielführenden Medizin-Strategie	295
5.1.3	Steuerung von Krankenhäusern über multiple Portfolios	298
5.2	Innovatives Servicemanagement	301
5.2.1	Die Wertinnovation als Wachstumsoption für Krankenhäuser	302
5.2.2	Möglichkeiten gradueller Serviceinnovationen	304
5.3	Versorgungsketten und -architekturen als Wachstumsoptionen	311
5.3.1	Supply Chain Management als neues Paradigma für Krankenhäuser	311
5.3.1.1	Konzeptionelle Grundlagen eines Supply Chain Managements	315
5.3.1.2	Agile Versorgungsketten	316
5.3.2	Business Migration in der Gesundheitsbranche	318
5.3.2.1	Perspektivenwechsel zum Wertschichtenwettbewerb	319
5.3.2.2	Neues Verständnis der Versorgungsarchitektur von Krankenhäusern	321
5.3.2.3	Up-market- versus Down-market-Migration	323
<b>6</b>	<b>Abschließende Bemerkungen</b>	<b>325</b>
6.1	Zusammenfassung	325
6.2	Ausblick	329
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>337</b>
	<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>405</b>
	<b>Index</b>	<b>409</b>