

---

# Inhaltsverzeichnis

---

<i>Vorwort der Herausgeber</i> .....	V	
<i>Vorwort</i> .....	VII	
<i>Statements</i> .....	IX	
<i>Abkürzungsverzeichnis</i> .....	XXI	
<b>1</b>	<b>Gesundheitsmarkt</b>	
	<i>(Enno Bialas/Elisabeth Schmidt)</i> .....	1
1.1	Bismarck und die Folgen – Grundlagen des deutschen Gesundheitswesens .....	2
1.1.1	Organisationsmodell Sozialversicherung .....	2
1.1.2	Historische Prägung der Gesetzlichen Krankenversicherung (GKV) .....	4
1.1.3	Korporatistische Steuerung der GKV .....	9
1.1.4	Grundprinzipien der GKV .....	10
1.2	Hauptprobleme der GKV .....	11
1.3	Wettbewerb im Gesundheitswesen .....	14
1.3.1	Vom Plan zum Markt – Überblick über Neue Versorgungsformen .....	14
1.3.1.1	Die „erste Generation“ (§ 63, 73a, 140a–h SGB V) ..	15
1.3.1.2	Hausarztmodelle (§ 73b SGB V) .....	16
1.3.1.3	Besondere ambulante ärztliche Versorgung (§ 73c SGB V) .....	18
1.3.1.4	Ambulantes Operieren und ambulante Behandlung im Krankenhaus (§ 115b und 116b SGB V) .....	18
1.3.1.5	Strukturierte Behandlungsprogramme für chronische Erkrankungen (§ 137f und g SGB V) ...	19
1.3.1.6	Integrierte Versorgung nach § 140a–d SGB V .....	20
1.3.1.7	Medizinische Versorgungszentren (MVZ) (§ 95 SGB V) .....	23
1.3.1.8	Berufsausübungsgemeinschaften (VÄG) .....	25

1.3.2	Praxisbeispiel Direktvertrag – Integrierte Versorgung „Fit vor Ort“ .....	27
1.3.3	Wettbewerbspotential der Direktverträge .....	30
<b>2</b>	<b>Krankenhausbetriebswirtschaftslehre als spezielle Betriebswirtschaftslehre (Holger Baumann) .....</b>	<b>32</b>
2.1	Grundlagen der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre .....	32
2.1.1	Rolle der Betriebswirtschaftslehre in der Wissenschaft .....	32
2.1.2	Abgrenzung der Betriebs- zur Volkswirtschaftslehre .....	32
2.1.3	Merkmale, Gegenstand und Aufgabe der Betriebswirtschaftslehre .....	33
2.1.4	Betriebliches Wirtschaften .....	34
2.2	Gliederungsmöglichkeiten der Betriebswirtschaftslehre .....	35
2.2.1	Nach Funktionen .....	35
2.2.2	Nach Institutionen .....	35
2.3	Betriebswirtschaft im Krankenhaus .....	36
2.3.1	Das Krankenhaus .....	36
2.3.2	Unterschiede zwischen Krankenhaus und Industrie ..	36
2.4	Der Leistungserstellungsprozess .....	38
2.4.1	Personal .....	38
2.4.2	Betriebsmittel .....	38
2.4.3	Werkstoffe .....	39
2.4.4	Dispositiver Faktor .....	39
2.5	Anwendung der Betriebswirtschaftslehre im Krankenhaus .....	41
2.5.1	Die Leistungserstellung im Krankenhaus .....	41
2.5.1.1	Personal .....	41
2.5.1.2	Betriebsmittel .....	42
2.5.2	Werkstoffe .....	43
2.5.3	Dispositiver Faktor .....	44
2.5.3.1	Unternehmensziele .....	44
2.5.3.2	Planung .....	47
2.5.3.3	Organisation .....	49
2.5.3.4	Controlling .....	49
2.6	Zusammenfassung .....	50

<b>3</b>	<b>Marktanalyse als Element der mittel- und langfristigen Unternehmensplanung von Krankenhäusern (Dirk Elmhorst)</b> .....	<b>52</b>
3.1	Marktorientierung .....	52
3.2	Datengrundlagen .....	56
3.3	Datenaufbereitung .....	59
3.4	Geocodierte Auswertungen .....	61
3.5	Konkrete Umsetzung .....	66
3.5.1	Bestimmung des Einzugsgebietes .....	66
3.5.2	Kalkulation der Basiskennzahlen für das Einzugsgebiet .....	70
3.5.3	Abteilungs- und diagnosespezifische Analysen ....	70
3.5.4	Wettbewerbsanalyse .....	72
3.5.5	Einweiseranalyse .....	72
3.5.6	Erweiterte Analysen .....	73
3.6	Zusammenfassung .....	74
<b>4</b>	<b>Strategiefindung und Umsetzung (Daniel Wichelhaus)</b> .....	<b>76</b>
4.1	Was ist Strategie? .....	76
4.1.1	Die Bedeutung der Vision für die Strategiefindung .....	76
4.1.2	Die Bedeutung der Mission für die Strategiefindung .....	78
4.1.3	Definitionen des Strategiebegriffs .....	79
4.1.4	Die Bedeutung der SWOT-Analyse für die Strategiefindung .....	80
4.1.5	Strategiefindung ist ein Lern- und Entscheidungsprozess .....	81
4.2	Warum scheitern Strategien? .....	82
4.2.1	Falsche Strategie .....	82
4.2.2	Abgehobenes Management .....	83
4.2.3	Keine Strategie .....	83
4.2.4	Konkurrierende Strategien .....	84
4.2.5	Weitere Gründe für das Scheitern von Strategien ..	84
4.3	Was macht Strategien erfolgreich? .....	84
4.3.1	Die Strategie des Komplettanbieters .....	85
4.3.2	Die Strategie des Spezialanbieters .....	85
4.3.3	Die Strategie des Systemanbieters .....	85
4.4	Wie werden Strategien erfolgreich umgesetzt? ....	86
4.4.1	Die Bedeutung der Strukturierung der Strategie ....	87
4.4.1.1	Ableiten der Strategischen Ziele .....	87

4.4.1.2	Erstellen einer Strategiekarte .....	89
4.4.1.3	Ableiten der Messgrößen .....	91
4.4.1.4	Ableiten der Zielwerte .....	91
4.4.1.5	Benennung von Maßnahmen .....	92
4.4.2	Weitere Aspekte zur Strukturierung der Strategie ..	93
4.5	Fazit .....	95
<b>5</b>	<b>Projektmanagement (Cornelius Geiger) .....</b>	<b>96</b>
5.1	Einführung .....	96
5.2	Grundlagen, Begriffsbestimmungen und Definitionen .....	97
5.2.1	Was ist eigentlich ein Projekt? .....	97
5.2.2	Woran messen wir den Erfolg von Projekten? .....	98
5.2.3	Was versteht man unter Projektmanagement? .....	98
5.2.4	Welchen Nutzen bringt Projektmanagement? .....	99
5.2.5	Projektmanagement und phasenweiser Projektablauf .....	99
5.2.5.1	Der Projektlebenszyklus .....	99
5.2.5.2	Die (zeitliche) Untergliederung eines Projektes .....	100
5.2.5.3	Vom Groben zum Detail .....	100
5.2.5.4	Strukturierung eines Projektes in Phasen .....	100
5.2.5.5	Problemlösungszyklus .....	101
5.2.6	Strukturierung eines Projektes durch Meilensteine ..	101
5.3	Projektorganisation .....	102
5.3.1	Organisation von Projekten .....	102
5.3.2	Aufbauorganisation .....	104
5.3.2.1	Aufgaben der Aufbauorganisation .....	104
5.3.2.2	Projektbeteiligte und deren Aufgaben .....	104
5.3.2.3	Auftraggeber .....	104
5.3.2.4	Lenkungsausschuss .....	104
5.3.2.5	Projektleiter .....	105
5.3.2.6	Aufgaben des Projektleiters .....	105
5.3.2.7	Kompetenzen des Projektleiters .....	106
5.3.2.8	Projektteam .....	106
5.3.2.9	Aufgaben des Projektteams .....	106
5.3.2.10	Zusammensetzung des Projektteams .....	106
5.3.2.11	Kommunikation in Projektteams – Spielregeln .....	107
5.3.3	Ablauforganisation .....	107
5.3.4	Projektberichterstattung .....	108
5.3.5	Informationsfluss im Projekt .....	108
5.4	Die Phasen der Projektarbeit .....	109
5.4.1	Definitionsphase .....	109

5.4.1.1	Schwerpunkte der Definitionsphase .....	109
5.4.1.2	Wie wird die Komplexität aufgelöst? .....	109
5.4.1.3	Auftragsübernahme .....	110
5.4.1.4	Ist-Analyse .....	112
5.4.1.5	Zieldefinition .....	113
5.4.1.6	Projektstruktur – Projektstrukturplan .....	114
5.4.1.7	Aufgabe des Projektstrukturplans (PSP) .....	114
5.4.1.8	Erstellungsmethoden eines Projektstrukturplans ...	114
5.4.1.9	Qualität des Projektstrukturplans .....	115
5.4.1.10	Vorgehensweise bei der Erstellung eines Projektstrukturplans .....	116
5.4.1.11	Projektauftrag .....	116
5.4.1.12	Sollkonzept .....	116
5.4.1.13	Bestandteile des Projektauftrages .....	117
5.4.2	Meilenstein 1: Projektstart (Kick-off) .....	117
5.4.2.1	Wozu ein Kick-off-Meeting? .....	117
5.4.2.2	Inhalte eines Projekt-Kick-offs .....	117
5.4.3	Planungsphase .....	118
5.4.3.1	Warum Projektplanung? .....	118
5.4.3.2	Schwerpunkte der Planung .....	118
5.4.3.3	Der Projektablaufplan .....	119
5.4.3.4	Arbeitsplanung .....	119
5.4.3.5	Zeit- bzw. Terminplanung .....	119
5.4.3.6	Kapazitätsplanung .....	121
5.4.3.7	Budgetplanung .....	122
5.4.3.8	Maßnahmenplan – Arbeitspaketvereinbarung .....	122
5.4.3.9	Risikomanagement .....	122
5.4.3.10	Ziele der Risikoanalyse .....	123
5.4.3.11	Durchführung der Risikoanalyse .....	123
5.4.3.12	Die 5 Schritte des Risikomanagements .....	124
5.4.4	Meilenstein Entscheidung .....	124
5.4.5	Realisierungsphase .....	125
5.4.5.1	Schwerpunkte der Realisierungsphase .....	125
5.4.5.2	Projektcontrolling .....	126
5.4.5.3	Termin-, Kosten- und Qualitätscontrolling .....	126
5.4.5.4	Termincontrolling .....	126
5.4.5.5	Qualitätscontrolling .....	126
5.4.5.6	Kostencontrolling .....	126
5.4.6	Meilenstein Abnahme .....	127
5.4.7	Abschlussphase .....	127
5.4.7.1	Projektauswertung – Erfahrungen sichern .....	128
5.4.7.2	Projektabschlussbericht .....	128

5.4.8	Meilenstein Projektabschluss .....	128
5.5	Erfolgsfaktoren im Projektmanagement .....	129
5.5.1	Merkmale „erfolgsversprechender“ Projektarbeit ...	129
5.5.2	Typische Fehler im Projektmanagement .....	129
5.6	Fazit .....	130
<b>6</b>	<b>Controlling im Krankenhaus (Volker Wendel) ...</b>	<b>131</b>
6.1	Kostenrechnung .....	131
6.1.1	Ziele .....	134
6.1.2	Ausgestaltung .....	135
6.2	Interne Budgetierung .....	138
6.2.1	Ziele .....	139
6.2.2	Ausgestaltung .....	140
6.3	Benchmarking .....	143
6.3.1	Ziele .....	145
6.3.2	Ausgestaltung .....	145
6.4	Berichtswesen .....	148
<b>7</b>	<b>Qualitäts- und klinisches Risikomanagement im Krankenhaus (Ingo Gurcke) .....</b>	<b>150</b>
7.1	Einführung .....	150
7.2	Definitionen zum Risikomanagement .....	151
7.2.1	Allgemeines .....	151
7.2.2	Strategisches Risikomanagement .....	151
7.2.3	Klinisches Risikomanagement .....	153
7.3	Klinisches Risikomanagement und Qualitäts- management .....	154
7.4	Einführung eines klinischen Risikomanagement- systems .....	155
7.5	Bausteine des klinischen Risikomanagements .....	162
7.5.1	Organisation, Aufklärung und Dokumentation .....	162
7.5.2	Schadendatenaufbereitung .....	163
7.5.3	Schadenfall-Analysemethode „ERA“ .....	164
7.5.4	Beinahe-Ereignis-Meldesystem (Incident Reporting) .....	165
7.5.5	Beschwerdemanagement/Patientenzufriedenheits- befragung .....	167
7.5.5.1	Patientenzufriedenheitsbefragung .....	167
7.5.6	Prozessanalyse .....	168
7.5.7	Patientenpfade .....	169
7.6	Fazit .....	172

<b>8</b>	<b>Führung und Mitarbeitermotivation</b> <i>(Michael Lorenz)</i> .....	173
8.1	Was ist Führung? – Finden Sie den richtigen Stil ..	173
8.2	Das Führungsportfolio .....	174
8.2.1	Die Galeere .....	175
8.2.2	Das Patriarchat .....	175
8.2.3	Die Kuschelecke .....	176
8.2.4	Das Segelboot .....	177
8.3	Gutes und sinnvolles Führungsverhalten .....	178
8.3.1	Motivation .....	179
8.3.1.1	Motivation durch die Befriedigung der intrinsic Motivation .....	179
8.3.1.2	Motivation mittels eines Deals erzielen .....	181
8.3.1.3	Motivation durch die Qualität des gemeinsamen Weges .....	182
8.3.2	Einsicht oder Pflicht .....	184
8.3.3	Macht .....	185
8.4	Mitarbeiterbedürfnisse und -motive .....	187
8.4.1	Das Reiss Profile .....	187
8.5	Das Mitarbeiterportfolio .....	189
8.5.1	Stars: binden, fordern und fördern .....	190
8.5.2	Workhorses .....	191
8.5.3	Deadwood .....	192
8.5.4	Problems .....	192
8.6	Vermeidung von Demotivation .....	193
8.7	Fazit .....	195
<b>9</b>	<b>Marketing-Grundlagen und Krankenhaus-</b> <b>marketing</b> <i>(Thomas Wirz)</i> .....	196
9.1	Einleitung und Abgrenzung .....	196
9.1.1	Einleitung .....	196
9.1.2	Abgrenzung .....	197
9.2	Basiswissen Marketing .....	197
9.2.1	Marke .....	199
9.2.2	Positionierung .....	200
9.2.3	Zielgruppe und Segmentierung .....	201
9.2.4	Marketingmix .....	203
9.2.4.1	Produktpolitik .....	203
9.2.4.2	Preispolitik .....	204
9.2.4.3	Distributionspolitik .....	205
9.2.4.4	Kommunikationspolitik .....	206
9.2.4.4.1	Werbewirkungsmechanismen .....	206

9.2.4.4.2	Kommunikationsinhalte .....	207
9.2.4.4.3	Werbemedien .....	208
9.2.4.4.4	Public Relations .....	210
9.2.4.4.5	Sponsoring .....	211
9.2.5	Bestandsaufnahme Positionierung .....	213
9.2.5.1	Überprüfung der Positionierung .....	213
9.2.5.2	Assoziationstechnik .....	213
9.2.5.3	Markenbeschreibung .....	214
9.2.6	Imagefaktoren Krankenhaus .....	216
9.2.6.1	Allgemeine Imagefaktoren Krankenhaus .....	217
9.2.6.2	Individuelle Imagefaktoren Krankenhaus .....	220
9.2.6.3	Patientenzufriedenheit als Imagefaktor .....	220
9.3	Marketing im Krankenhaus .....	221
9.3.1	Zielgruppen .....	222
9.3.2	Besonderheiten des Krankenhausmarketing .....	224
9.3.2.1	Patient vs. Konsument .....	224
9.3.2.2	Gesetzliche Rahmenbedingungen .....	225
9.3.3	Positionierungsansätze .....	228
9.3.4	Marketing Mix .....	229
9.3.4.1	Produktpolitik .....	229
9.3.4.2	Preispolitik .....	230
9.3.4.3	Distributionspolitik .....	231
9.3.4.4	Kommunikationspolitik .....	231
9.4	Fazit .....	234
<b>10</b>	<b>Produktentwicklung in der klinischen Versorgung (Andreas Tecklenburg) .....</b>	<b>235</b>
10.1	Einleitung und Definitionen .....	235
10.2	Rahmenbedingungen im deutschen Gesundheits- system und Begründung für Produktentwicklung ...	236
10.3	Ziele der Produktentwicklung .....	239
10.4	Die eigentliche Entwicklung eines Produktes .....	240
10.5	Produkte im Krankenhausbereich in Verbindung mit anderen Anbietern .....	243
10.5.1	Erstes Beispiel: Versorgung von schwerhörigen Kindern mit Cochlear Implantaten .....	243
10.5.2	Zweites Beispiel: Integrierte Versorgung von Lungentransplantierten .....	244
10.5.3	Drittes Beispiel: Die totale Endoprothese für Golfspieler .....	245
10.6	Fazit .....	247

<b>11</b>	<b>Der Absatzmarkt des Krankenhauses</b> <i>(Holger Baumann)</i> .....	248
11.1	Das veränderte Krankenhausumfeld .....	248
11.1.1	Rahmenbedingungen .....	248
11.1.2	Entwicklungen .....	249
11.1.3	Gesellschaftliche Trends .....	249
11.2	Der Absatzmarkt .....	250
11.2.1	Abgrenzung .....	250
11.2.2	Die Anbieter von Krankenhausdienstleistungen ....	251
11.2.3	Die Nachfrager nach Krankenhausdienstleistungen .	252
11.2.3.1	Allgemeines .....	252
11.2.3.2	Der Patient als Nachfrager .....	252
11.2.3.3	Die Krankenkassen als Nachfrager .....	254
11.2.3.4	Niedergelassene Ärzte .....	254
11.2.3.5	Andere Krankenhäuser .....	255
11.2.3.6	Andere .....	255
11.3	Das Angebot des Krankenhauses .....	256
11.3.1	Allgemeines .....	256
11.3.2	Nachfragerorientierte Angebotsgestaltung .....	257
11.3.2.1	Stationäre Leistungen .....	257
11.3.2.2	Ambulante Leistungen .....	259
11.3.2.3	Verbundleistungen .....	260
11.3.2.4	Zusatzleistungen .....	261
11.4	Das Krankenhaus der Zukunft .....	262
11.5	Zusammenfassung .....	263
<b>12</b>	<b>Investitionsfinanzierungen im Krankenhaus-</b> <b>wesen</b> <i>(Stefan Wedel)</i> .....	264
12.1	Die Situation im Krankenhauswesen .....	264
12.1.1	Umbruch in der Krankenhauslandschaft .....	264
12.1.2	Privatisierung oder Modernisierung? .....	266
12.2	Rating von Krankenhäusern .....	268
12.2.1	Quantitative Analyse der Finanzlage .....	271
12.2.2	Qualitative Analyse .....	273
12.3	Finanzierungskonzepte von Investitionen im Krankenhaus .....	277
12.3.1	Finanzierungen durch Leasing .....	277
12.3.2	Kreditfinanzierungen .....	281
12.3.3	Forfaitierung als Alternative zur Kredit- finanzierung .....	284
12.3.3.1	Varianten der Forfaitierung in der Praxis .....	284
12.3.3.2	Voraussetzung für eine Forfaitierung .....	285

12.3.4	Public-Private-Partnership als Beschaffungs- entscheidung .....	286
12.3.5	EU-Notifizierungspflicht .....	288
12.4	Ausblick zur Zukunftsfähigkeit von Kranken- häusern .....	289
12.4.1	Entwicklung der kommunalen im Vergleich zu nicht-kommunalen Häuser .....	289
12.4.2	Vision der Zukunftsfähigkeit von Krankenhäusern aus Finanzierungssicht .....	291
12.5	Fazit .....	292
	<i>Literatur/Internetquellen</i> .....	293
	<i>Stichwortverzeichnis</i> .....	299
	<i>Herausgeber und Autoren</i> .....	303