
Inhaltsverzeichnis

| | | |
|--------------------------------------|--|----|
| <i>Vorwort der Herausgeber</i> | V | |
| <i>Vorwort</i> | VII | |
| <i>Statements</i> | IX | |
| <i>Abkürzungsverzeichnis</i> | XXI | |
| 1 | Gesundheitsmarkt | |
| | <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 |
| 2 | Krankenhausbetriebswirtschaftslehre als spezielle Betriebswirtschaftslehre (Holger Baumann) | 32 |
| 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 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 3 | Marktanalyse als Element der mittel- und langfristigen Unternehmensplanung von Krankenhäusern (Dirk Elmhorst) | 52 |
| 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 |
| 4 | Strategiefindung und Umsetzung (Daniel Wichelhaus) | 76 |
| 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 |
| 5 | Projektmanagement (Cornelius Geiger) | 96 |
| 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 |
| 6 | Controlling im Krankenhaus (Volker Wendel) ... | 131 |
| 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 |
| 7 | Qualitäts- und klinisches Risikomanagement im Krankenhaus (Ingo Gurcke) | 150 |
| 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 |

| | | |
|-----------|---|-----|
| 8 | Führung und Mitarbeitermotivation <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 |
| | | |
| 9 | Marketing-Grundlagen und Krankenhaus- marketing <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 |
| 10 | Produktentwicklung in der klinischen Versorgung (Andreas Tecklenburg) | 235 |
| 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 |

| | | |
|-----------|---|-----|
| 11 | Der Absatzmarkt des Krankenhauses <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 |
| 12 | Investitionsfinanzierungen im Krankenhaus- wesen <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 |