

# Inhalt

<b>A</b>	<b>Das Krankenhaus und sein Umfeld – Basiswissen</b>	<b>1</b>
<b>1</b>	<b>Ziele des Gesundheitssystems, Strategien der Gesundheitspolitik und Herausforderungen für Krankenhäuser. Eine kurze Einführung</b> _____	<b>3</b>
	<i>Reinhard Busse und Alexander Geissler</i>	
1.1	Einleitung _____	3
1.2	Alternde Gesellschaft _____	5
1.3	Medizinisch-technischer Fortschritt _____	7
1.4	Vergütung, Personalbelastung und Qualität _____	7
<b>2</b>	<b>Wichtige Umfeldbedingungen</b> _____	<b>9</b>
	<i>Jürgen Wasem, Gerald Lux und Dominik Thomas</i>	
2.1	Globalisierung des Krankenhausmarktes _____	9
2.2	Der (indirekte) Einfluss der EU _____	10
2.3	Privatisierung und Verbundbildung im Krankenhausmarkt _____	10
2.4	Die Auswirkungen der demografischen Entwicklung _____	11
2.5	Ambulantisierung _____	11
<b>3</b>	<b>Der Krankenhausmarkt in Deutschland. Zahlen, Daten, Fakten, Trends</b> _____	<b>13</b>
	<i>Boris Augurzky und Adam Pilny</i>	
3.1	Markt und Leistung _____	13
3.2	Kapazitäten _____	15
3.3	Wirtschaftliche Situation _____	17
3.4	Die 30 umsatzstärksten Klinikunternehmen _____	17
3.5	Pflege am Bett _____	17
<b>4</b>	<b>EXKURS: Krankenhaus 4.0</b> _____	<b>20</b>
	<i>Heinz Lohmann</i>	
<b>B</b>	<b>Das Krankenhaus und seine Eigentümer</b>	<b>23</b>
<b>1</b>	<b>Rechtsformen und Krankenhausträger</b> _____	<b>25</b>
	<i>Christian Rybak</i>	
1.1	Trägerschaft _____	25
1.2	Rechtsformen _____	28
<b>2</b>	<b>Kommunale Krankenhäuser</b> _____	<b>31</b>
	<i>Karsten Honsel</i>	
2.1	Einordnung von Krankenhäusern in öffentlicher Trägerschaft _____	31
2.2	Kommunale Krankenhäuser im Wettbewerb _____	32
<b>3</b>	<b>EXKURS: Der VKD und seine Rolle im deutschen Krankenhauswesen</b> _____	<b>35</b>
	<i>Josef Düllings und Falko Milski</i>	

<b>4</b>	<b>Universitäre Krankenhausträger</b> _____	<b>37</b>
	<i>Ralf Heyder</i>	
4.1	Universitäre Träger in Deutschland im historischen Kontext _____	37
4.2	Aufgaben und Zuständigkeiten aus der Perspektive staatlicher Träger _____	38
4.3	Das Dreieck Staat, Universität und Universitätsklinik: Historie und aktuelle Entwicklungen _____	39
4.4	Basistypen der Hochschulmedizinreform in Deutschland unter besonderer Berücksichtigung der Trägerkonstruktion _____	40
4.5	Vorbehaltene Zuständigkeiten der Träger nach der Hochschulmedizinreform _____	45
4.6	Mittel der Kommunikation und Intervention für die Träger _____	46
<b>5</b>	<b>Private Krankenhausträger</b> _____	<b>49</b>
	<i>Jörg Reschke</i>	
5.1	Begriff Privatisierung von Krankenhäusern _____	49
5.2	Private Krankenhausträger im Überblick _____	50
5.3	Gründe für eine Privatisierung von Krankenhäusern _____	52
5.4	Ablauf einer Krankenhausprivatisierung _____	52
5.5	Vorteile einer Krankenhausprivatisierung _____	53
<b>6</b>	<b>EXKURS: Lebendiger Pluralismus</b> _____	<b>55</b>
	<i>Thomas Bublitz</i>	
<b>7</b>	<b>Kirchliche Träger</b> _____	<b>57</b>
	<i>Markus Horneber und Florian Kesberger</i>	
7.1	Kirchlich geführte Krankenhäuser – die christliche Orientierung macht den Unterschied _____	57
7.2	Strategische Herausforderungen für kirchliche Krankenhäuser _____	59
<b>8</b>	<b>Unternehmensbewertung im Rahmen von M&amp;A</b> _____	<b>61</b>
	<i>Alexander von Friesen und Armin Albat</i>	
8.1	Bewertungsanlässe _____	61
8.2	Bewertungsperspektive _____	61
8.3	Technische Durchführung _____	62
8.4	Vereinfachte Preisfindung durch Multiplikatorbewertung _____	63
<b>C</b>	<b>Das Krankenhaus und seine Gestalter und Entscheider</b>	<b>65</b>
<b>1</b>	<b>Corporate Governance und Compliance im Krankenhaus</b> _____	<b>67</b>
	<i>Claus Bartels, Thomas Wülfing und Sebastian Fenger</i>	
1.1	Weitsichtige Unternehmensführung – Vorbeugung gegen Fehler und Haftungsrisiken _____	67
1.2	Compliance-Quick-Check _____	69
<b>2</b>	<b>EXKURS: Herausforderung Führung im Krankenhaus</b> _____	<b>71</b>
	<i>Fredmund Malik</i>	

<b>3</b>	<b>Networking und Synapting als vornehme Führungsaufgabe</b> _____	<b>76</b>
	<i>Henri M. von Blanquet</i>	
3.1	Netzwerke sind die neuen Teams: Leadershipfaktor Networking _____	76
3.2	Dunbar-Kennzahlen, Kernkompetenzen und Kernrollen in Netzwerken _____	79
3.3	Reale versus virtuelle Netzwerke _____	81
3.4	Mehrwert von Netzwerken _____	82
<b>4</b>	<b>EXKURS: Wie finde ich die richtigen Führungskräfte/Manager für das Krankenhaus?</b> _____	<b>84</b>
	<i>Julia Schäfer</i>	
<b>5</b>	<b>Entscheidungsorientiertes Klinikmanagement – Vom Zielsystem zum Wettbewerbsvorteil</b> _____	<b>87</b>
	<i>Andrea Braun von Reinersdorff und Christoph Rasche</i>	
5.1	Prolog: What Is Value in Healthcare? _____	87
5.2	Problemfelder und Herausforderungen der Klinik-Ziel-Definition _____	88
5.3	Wert- und Nutzenstiftung durch konsistente Zielsysteme _____	89
5.4	Meilensteine, Methoden, Maßnahmen als Imperative des Klinikmanagements _____	93
5.5	Zielsysteme als Basis entscheidungsorientierter Wettbewerbsvorteile _____	95
<b>6</b>	<b>Ethikmanagement im Krankenhaus</b> _____	<b>100</b>
	<i>Kai Wehkamp und Georg Marckmann</i>	
6.1	Wirtschaftlichkeit, Qualität und Ethik im Krankenhaus _____	100
6.2	Grundelemente von Ethikmanagement _____	101
6.3	Ethik als Erfolgskonzept? _____	102
<b>7</b>	<b>Innovationsmanagement im Krankenhaus – strategische und organisatorische Erfolgsfaktoren</b> _____	<b>105</b>
	<i>Sören Eichhorst</i>	
7.1	Was können Krankenhäuser von Unternehmen in anderen Branchen über Erfolgsfaktoren des Innovationsmanagements lernen? _____	105
7.2	Acht Erfolgsfaktoren für Innovationen in Krankenhäusern _____	106
<b>8</b>	<b>Wie finde ich die richtigen, motivierten Ärzte für mein Krankenhaus?</b> _____	<b>109</b>
	<i>Peter Windeck</i>	
8.1	Konsequenzen für medizinische Spitzenkräfte und Personalverantwortliche _____	109
8.2	Welches sind die „richtigen“ Ärzte? _____	110
8.3	Wie finde ich die richtigen Ärzte? _____	110
8.4	Wie wähle ich die richtigen Ärzte aus? _____	111
<b>D</b>	<b>Das Krankenhaus und seine Strategie</b> _____	<b>113</b>
<b>1</b>	<b>Strategische Ausrichtung im Krankenhaus</b> _____	<b>115</b>
	<i>Andreas Tecklenburg</i>	
1.1	Praktisches Vorgehen _____	115
1.2	Die Vision _____	118
1.3	Strategieentwicklung _____	119
1.4	Rahmenbedingungen beeinflussen die Strategie _____	120
1.5	Strategie „no goes“ _____	121

<b>2</b>	<b>Produktdefinition im Krankenhaus</b> _____	<b>123</b>
	<i>Gunda Ohm</i>	
2.1	Das Kerngeschäft strategisch entwickeln _____	123
2.2	Produktentwicklung im Krankenhaus _____	124
2.3	Die Portfolio-Analyse _____	128
2.4	Entwicklung einer Portfolioanalyse im Krankenhaus _____	129
2.5	Sektorenübergreifende Weiterentwicklung der Produkte und Selektivverträge mit Krankenkassen _____	132
<b>3</b>	<b>Strategisches Krankenhausmanagement – in der Praxis</b> _____	<b>135</b>
	<i>Bent Längen und Mark Zluhan</i>	
3.1	Strategie – eine begriffliche Abgrenzung _____	135
3.2	Strategie in einem hochregulierten Markt _____	135
3.3	Wachstumsmarkt Akutversorgung bis 2050 _____	137
3.4	Unterschiedliche Strategie-Ansätze _____	138
3.5	Drei Strategiefelder als Praxisbeispiele _____	142
<b>4</b>	<b>EXKURS: Beratung – was sie leisten kann und was nicht</b> _____	<b>147</b>
	<i>Jens Deerberg-Wittram</i>	
<b>5</b>	<b>Investitions-Kreditfinanzierung: Öffnung der 3. Finanzierungssäule</b> _____	<b>151</b>
	<i>Christian Heitmann und Janine Eulert</i>	
5.1	Die dritte Finanzierungssäule _____	151
5.2	Finanzierungsstrukturierung in vier Schritten _____	152
5.3	Erfolgsfaktoren einer guten Finanzierungsstruktur _____	153
<b>6</b>	<b>EXKURS: Patientenversorgung der Zukunft</b> _____	<b>155</b>
	<i>Michael Philippi und Tina Küttner</i>	
<b>7</b>	<b>Das Krankenhaus in neuen Versorgungskonstellationen – Kooperationen und Netzwerke</b> _____	<b>161</b>
	<i>Susanne Quante</i>	
7.1	Einleitung _____	161
7.2	Die Herausforderung _____	162
7.3	Kooperation als Unternehmensverbindung _____	163
7.4	Aufbau von Kooperationen _____	166
7.5	Rechtliche Gestaltungsmöglichkeiten und Rahmenbedingungen für Kooperationen _____	167
<b>8</b>	<b>Das Krankenhaus im ambulanten Umfeld: gesetzliche und organisatorische Rahmenbedingungen (und Notwendigkeiten)</b> _____	<b>169</b>
	<i>Karen Deegener</i>	
8.1	Das Gesundheitssystem – die ambulante Perspektive _____	169
8.2	Ortungsdienst aktivieren – wo steht Ihr Krankenhaus im ambulanten Kontext? _____	170
8.3	Die eigene ambulante Strategie finden _____	171

<b>9</b>	<b>Internationale Märkte – Potenziale für deutsche Krankenhäuser</b>	<b>175</b>
	<i>Jens Juszczak</i>	
9.1	Einleitung – Medizintourismus	175
9.2	Typologie der internationalen Patienten	176
9.3	Wichtigste Herkunftsländer und Verteilung der internationalen Patienten	177
9.4	Organisation	179
9.5	Kommunikations- und Vertriebswege	179
9.6	Streitfrage Vergütung zusätzlicher Aufwendungen	180
<b>10</b>	<b>EXKURS: Wissenschaft als Wettbewerbsvorteil: Wissenschaftsmanagement</b>	<b>183</b>
	<i>Karl Max Einhäupl und Magnus Rüde</i>	
<b>11</b>	<b>Die digitale Transformation und „digital leadership“ in der Medizin</b>	<b>186</b>
	<i>Markus Müschenich</i>	
<b>12</b>	<b>mHealth-Strategie im Krankenhaus</b>	<b>189</b>
	<i>Urs-Vito Albrecht</i>	
12.1	„Mobile is now a behavior, not a device.“	189
12.2	mHealth-Strategie	189
12.3	Technische Aktivitäten	191
12.4	Organisatorische Aktivitäten	191
12.5	Implementierung	192
12.6	Evaluation und strategische Anpassungen	192
<b>13</b>	<b>Big Data in der Medizin</b>	<b>194</b>
	<i>Mathias Goyen und Jörg F. Debatin</i>	
13.1	Treiber für Big Data in der Medizin	195
13.2	Big Data: Herausforderungen für Big Data	196
<b>14</b>	<b>EXKURS: Zusammenarbeit KV und Krankenhaus: Was ist – was kommt – was geht und was nicht?</b>	<b>197</b>
	<i>Mark Barjenbruch</i>	
<b>E</b>	<b>Das Krankenhaus und seine Mitarbeiter</b>	<b>201</b>
<b>1</b>	<b>Personalmanagement</b>	<b>203</b>
	<i>Kerstin Stachel</i>	
1.1	Einleitung	203
1.2	Was ist Personalmanagement?	204
1.3	Personalbedarfsplanung und Personalausstattung	206
1.4	Personalbeschaffung	209
1.5	Interne Kommunikation	210
1.6	Personalentwicklung	213
1.7	Betriebliches Gesundheitsmanagement	224
1.8	Selbstverständnis und Organisation der Personalabteilung	225
1.9	Qualifikationen von Personalmanagern	226
1.10	Personalcontrolling	227

<b>2</b>	<b>Wahre Schönheit kommt von innen – Das Krankenhaus als attraktiver Arbeitgeber</b> _____	<b>230</b>
	<i>Joachim Pröbß und Michael van Loo</i>	
2.1	Rahmenbedingungen und Herausforderungen für den Arbeitgeber Krankenhaus ____	230
2.2	Attraktiver Arbeitgeber sein _____	231
2.3	Von der Strategie zur Umsetzung: Methoden und Konzepte zur Umsetzung der „eigenen“ Personalpolitik _____	233
2.4	Employer Branding – „Ins Schaufenster stellen“ _____	237
<b>3</b>	<b>EXKURS: Arbeitgeberattraktivität durch Arbeitsfähigkeitsmanagement: Praxisbeispiel Klinikum Region Hannover (KRH)</b> _____	<b>240</b>
	<i>Michael Born</i>	
<b>4</b>	<b>EXKURS: Den ärztlichen Mittelbau der Klinik halten und motivieren</b> _____	<b>244</b>
	<i>Klaus Hahnenkamp und Joachim Hasebrook</i>	
<b>5</b>	<b>Mitarbeitergesundheit und betriebliche Gesundheitsförderung</b> _____	<b>248</b>
	<i>Christian Schmidt</i>	
5.1	BGM und der Mitarbeiter als Individuum _____	249
5.2	BGM und die Arbeitsbedingungen im Krankenhaus _____	251
5.3	BGM und das Krankenhaus als Unternehmen _____	251
5.4	BGM und das Krankenhausumfeld _____	251
5.5	Demografie und BGM _____	251
5.6	BGM im digitalen Zeitalter _____	253
<b>6</b>	<b>„Sind Sie sexy für Bewerber?“</b> _____	<b>255</b>
	<i>Tina Voß</i>	
6.1	Aktuelle Lage _____	255
6.2	Wer steht uns jetzt und in Zukunft für diese Arbeiten noch zur Verfügung? _____	255
6.3	Wo findet man diese Generation? _____	256
6.4	Schon mal auf Kununu.com geschaut? _____	256
6.5	Bekanntheit bringt Bewerber _____	256
6.6	Was sind die Dinge, die on- und offline kommuniziert werden können? _____	256
6.7	Nun bewerben sich viele tolle Menschen bei Ihnen ... _____	257
<b>7</b>	<b>Abläufe, Strukturen, Arbeitsbedingungen und Arbeitszeiten – Wettbewerbsfaktoren in der Mitarbeitergewinnung</b> _____	<b>258</b>
	<i>Lutz Hammerschlag</i>	
7.1	Personalentwicklung _____	258
7.2	Wertschätzung _____	259
7.3	Wöchentliche Arbeitszeit _____	259
7.4	Bereitschaftsdienst _____	260
7.5	Verbesserung des Arbeitsschutzes _____	260

<b>F</b>	<b>Das Krankenhaus und seine Patienten</b>	<b>261</b>
<b>1</b>	<b>Trends im Krankenhausmarkt. Kennzahlen und Werte</b> _____	<b>263</b>
	<i>Boris Augurzky und Adam Pilny</i>	
1.1	Perspektiven zur wirtschaftlichen Lage _____	263
1.2	Langfristige Trends _____	263
1.3	Erfolgsfaktoren _____	265
<b>2</b>	<b>Serviceorientierung: Der Patient im Fokus</b> _____	<b>267</b>
	<i>Andrea Fischer</i>	
2.1	Begriffsbestimmung und die Orientierung auf den Patienten _____	267
2.2	Service- und Dienstleistungsangebote _____	273
2.3	Digitalisierung als Chance für mehr Patienten- und Serviceorientierung _____	275
<b>3</b>	<b>EXKURS: Patientenzufriedenheit – was ist das?</b> _____	<b>278</b>
	<i>Klaus-Dieter Thill</i>	
<b>4</b>	<b>Einweisermanagement</b> _____	<b>281</b>
	<i>Nico Kasper</i>	
4.1	Ausgangssituation: Typische Fehler und Schlüsselfragen _____	281
4.2	Phase 1: Grundelemente und Abbau erster Barrieren _____	282
4.3	Phase 2: Strategisches Einweisermanagement _____	283
4.4	Phase 3: Operatives Einweisermanagement _____	283
<b>5</b>	<b>EXKURS: Geomarketing im Krankenhauswettbewerb</b> _____	<b>285</b>
	<i>Alois G. Steidel</i>	
<b>6</b>	<b>Spezial-Ambulanzen und Notaufnahme zur Kundengewinnung und als Marketing-Instrument</b> _____	<b>288</b>
	<i>Gerrit Matthes</i>	
6.1	Spezial-Ambulanzen _____	288
6.2	Notaufnahme _____	289
<b>7</b>	<b>EXKURS: Qualitätspartnerschaft aus Sicht der Krankenkasse</b> _____	<b>291</b>
	<i>Jens Baas</i>	
<b>G</b>	<b>Das Krankenhaus und seine Erlöse</b>	<b>293</b>
<b>1</b>	<b>Drittmittel als Ertragspotenzial für die zusätzliche Finanzierung von Hochschulkliniken</b> _____	<b>295</b>
	<i>Astrid Lurati</i>	
1.1	Drittmittel als Finanzierungsquelle für konsumtive und investive Forschungsausgaben _____	295
1.2	Entwicklung und Herkunft der Drittmittel _____	296
<b>2</b>	<b>Richtig kodieren – erfolgreich wirtschaften</b> _____	<b>299</b>
	<i>Karen Wismann und Uwe Kaeuffer</i>	
2.1	Der circulus vitiosus unvollständiger Dokumentation _____	299
2.2	Vollständige Dokumentation _____	300
2.3	Korrekte Kodierung _____	301

2.4	Strukturiertes Forderungsmanagement	301
2.5	Erfolgsfaktoren	301
<b>3</b>	<b>Eine Systematik der Erträge des Krankenhauses</b>	<b>303</b>
	<i>Sebastian Freytag</i>	
3.1	Einführung	303
3.2	Der ordnungspolitische Rahmen: Gesetzliche Grundlagen für den Krankenhausmarkt	305
3.3	Kerngeschäft des Krankenhauses – Erträge aus der Stationären Patientenversorgung	313
3.4	Weitere Geschäftsfelder des Krankenhauses	330
3.5	Selektive Verträge – der Weg in die Zukunft?	338
<b>4</b>	<b>Operatives und strategisches Krankenhausmanagement: Von der Erfolgsorientierung zur Innovation des Geschäftsmodells</b>	<b>344</b>
	<i>Sebastian Freytag</i>	
4.1	Impulse durch das GDRG-System: Transparenz und Leistungsorientierung	345
4.2	Operatives Krankenhausmanagement: Leistungs- und Erfolgsorientierung	349
4.3	Strategisches Krankenhausmanagement: Geschäftsmodellentwicklung	352
<b>5</b>	<b>Budgetverhandlung</b>	<b>362</b>
	<i>Georg Hornbach und Barbara Petry</i>	
5.1	Einführung	362
5.2	Vorbereitung der Entgeltverhandlung	362
5.3	Verhandlungsführung	375
5.4	Schiedsstellenverfahren	378
<b>6</b>	<b>Krankenhaus und DRG-Systematik – eine Einführung in die Anreizsysteme</b>	<b>380</b>
	<i>Axel Paeger</i>	
6.1	Bestehende Wirkungen des DRG-Systems	380
6.2	Zukünftige Weiterentwicklungen des DRG-Systems	383
<b>7</b>	<b>Finanzplanung, Leistungsfinanzierung, Kennzahlen und Kalkulationen</b>	<b>387</b>
	<i>Hans-Joachim Conrad</i>	
7.1	Finanzplanung	387
7.2	Leistungsfinanzierung	388
7.3	Kennzahlen	389
7.4	Kalkulationen	389
<b>8</b>	<b>Kostenanalysen im Krankenhaus – Prozesse, Ressourcen und Erfolgsrechnung am Beispiel der stationären Dialyse</b>	<b>392</b>
	<i>Steffen Fleßa und Markus Krohn</i>	
8.1	Hintergrund	392
8.2	Grundlagen	392
8.3	Methodik der Kostenanalyse	393
8.4	Diskussion	396
<b>9</b>	<b>EXKURS: Das DRG-System im internationalen Vergleich</b>	<b>397</b>
	<i>Jonas Schreyögg</i>	

<b>H</b>	<b>Das Krankenhaus und seine Finanzierung und Investitionen</b>	<b>401</b>
<b>1</b>	<b>Krankenhausfinanzierung in Deutschland – Ein Überblick</b> _____	<b>403</b>
	<i>Behrend Behrends</i>	
1.1	Rechtsquellen _____	403
1.2	Finanzierung der Investitionen _____	405
1.3	Finanzierung der vollstationären, teilstationären und stationsäquivalenten Leistungen _____	406
1.4	Ausbildungsfinanzierung _____	408
<b>2</b>	<b>Krankenhausfinanzierung im öffentlich-rechtlichen Umfeld</b> _____	<b>409</b>
	<i>Hartmut Masanek und Irmtraut Gürkan</i>	
2.1	Probleme der dualen Krankenhausfinanzierung _____	409
2.2	Konventionelle Finanzierungsinstrumente _____	410
2.3	Alternative Finanzierungsformen _____	412
<b>3</b>	<b>Krankenhausfinanzierung bei privaten Trägern</b> _____	<b>416</b>
	<i>Martin F. Siebert und Tino Fritz</i>	
3.1	Aktuelle gesetzliche Grundlagen der Krankenhausfinanzierung _____	416
3.2	Aktuelle Situation der dualistischen Krankenhausfinanzierung _____	417
3.3	Die Investitionsfinanzierung bei privaten Krankenhausträgern am Beispiel der RHÖN-KLINIKUM AG _____	419
3.4	Die Zukunft der Investitionsförderung _____	420
<b>4</b>	<b>Zukünftige Finanzierungsmodelle</b> _____	<b>423</b>
	<i>Oliver Rong</i>	
4.1	Eine thematische Einführung _____	423
4.2	Die (bekannte) Ausgangssituation in der Investitionsfinanzierung _____	424
4.3	Am Anfang muss die Unternehmensstrategie stehen _____	425
4.4	Nicht durch Landesmittel gedeckte Investitionsbedarfe müssen alternativ finanziert werden _____	426
<b>I</b>	<b>Das Krankenhaus und seine Leistungssteuerung</b>	<b>429</b>
<b>1</b>	<b>Key Performance Indicators (KPI) im Krankenhaus</b> _____	<b>431</b>
	<i>Alexander Kirstein und Astrid Lurati</i>	
1.1	Einleitung _____	431
1.2	Nutzen von neuen KPI gegenüber traditionellen Finanzkennzahlen _____	432
1.3	Klassifikation von KPI _____	432
1.4	Auswahl von KPI _____	434
1.5	Relevante KPI im Krankenhaus _____	436
1.6	Nutzung externer Vergleichsdaten (Benchmarking) _____	436
1.7	Vorgehensweise zur Etablierung eines KPI-Systems _____	438
1.8	Erfolgsfaktoren für wirksamen Einsatz von KPI _____	438
1.9	Ausblick _____	441

<b>2</b>	<b>Betriebswirtschaftliches Controlling</b> _____	<b>442</b>
	<i>Gabriele Sonntag</i>	
2.1	Grundsätze der betriebswirtschaftlichen Unternehmenssteuerung _____	442
2.2	Leistungs-, Ertrags- und Aufwandscontrolling _____	447
2.3	Investitions- und Finanzcontrolling _____	450
<b>3</b>	<b>Medizinisches Controlling</b> _____	<b>455</b>
	<i>Matthias Waldmann</i>	
3.1	Das Berufsbild des Medizincontrollers _____	455
3.2	Das operative Medizincontrolling im täglichen Ablauf _____	456
3.3	Medizinische Dokumentation _____	457
3.4	Berichtswesen – mit Kennzahlen steuern _____	458
3.5	MDK-Management _____	459
3.6	Strategisches Controlling _____	461
<b>4</b>	<b>EXKURS: Zahlen lügen nicht! Wesentliche Kennzahlen im Gespräch zwischen Arzt und Kaufmann</b> _____	<b>466</b>
	<i>Marie le Claire</i>	
<b>5</b>	<b>EXKURS: Risikomanagement als integraler Bestandteil der Unternehmenssteuerung im Krankenhaus</b> _____	<b>470</b>
	<i>Ute Buschmann und Guido Schüpfer</i>	
<b>J</b>	<b>Das Krankenhaus und seine Prozesse</b>	<b>475</b>
<b>1</b>	<b>Strukturierte Organisationsentwicklung</b> _____	<b>477</b>
	<i>Norbert Roeder und Holger Bunzemeier</i>	
1.1	Qualität und Dienstleistung _____	480
1.2	Strukturen/Zentrenbildung _____	481
1.3	Prozessketten/Schnittstellen _____	482
1.4	Mitarbeiter _____	483
1.5	Kultur/Kommunikation _____	484
1.6	Markenbildung _____	484
<b>2</b>	<b>Einführung von Behandlungspfaden/SOPs</b> _____	<b>487</b>
	<i>Christoph Lohfert und Jens Peukert</i>	
2.1	Behandlungspfade: Eingriff in die ärztliche Entscheidungsfreiheit? _____	488
2.2	Behandlungspfade: Chance für eine qualitätsgesicherte Medizin _____	489
2.3	Behandlungspfade: Die konkrete Umsetzung _____	489
<b>3</b>	<b>EXKURS: Design Thinking im Krankenhaus: Der Patient kommt immer zuerst</b> _____	<b>492</b>
	<i>Christophe Vetterli und Daniel Walker</i>	
<b>4</b>	<b>EXKURS: Schlanke Prozesse im Krankenhaus</b> _____	<b>497</b>
	<i>Dirk Pfitzer, Roman Hipp, Christoph Schlude und Cornelius Clauser</i>	

<b>5</b>	<b>Der digitale Patient in der stationären Versorgung</b> _____	<b>506</b>
	<i>Bernhard Calmer</i>	
5.1	Denn sie wissen nicht was sie tun ... _____	506
5.2	Es beginnt im Keller – das zentrale, digitale Archiv _____	506
5.3	Der Anwender, das unbekannte Wesen _____	507
5.4	Sprechen Sie elektronisch? Einheitliche Terminologien als Basis für den Datenaustausch _____	507
5.5	Logik ist der Anfang aller Weisheit – IT-unterstützte Entscheidungsfindung und Fehlervermeidung _____	507
5.6	Vom „Wollen wir das?“ zum „Wollen wir darauf verzichten?“ _____	508
<b>6</b>	<b>EXKURS: Das papierlose Krankenhaus</b> _____	<b>509</b>
	<i>Henning Schneider</i>	
<b>K</b>	<b>Das Krankenhaus und seine Infrastruktur</b> _____	<b>513</b>
<b>1</b>	<b>Management und Planungsaufgaben</b> _____	<b>515</b>
	<i>Peter Lohfert</i>	
1.1	Wie verschafft sich das Management einen Überblick über Ziele und Aufgaben? ____	516
1.2	Wie koordiniert das Management alle an der Aufgabe Beteiligten? _____	517
1.3	Der moderne Planungsansatz für die Krankenhausplanung _____	518
1.4	Was ist ein Planungssystem? _____	521
1.5	Inhalte und Vorgehensweisen in den Planungsstufen _____	521
1.6	Idealtypische Konzepte und Standards _____	529
1.7	Konsequenzen aus Investitions- und Folgekostenberechnungen _____	530
1.8	Alternative Finanzierungssysteme (PPP) _____	531
<b>2</b>	<b>Architektur und Technik</b> _____	<b>533</b>
	<i>Michael Ludes</i>	
2.1	Bauliche Strukturen im Wandel _____	533
2.2	Maximen einer modernen Krankenhausplanung _____	537
2.3	Funktionalität _____	538
2.4	Interdisziplinarität _____	538
2.5	Attraktivität _____	539
2.6	Imagebildung _____	540
2.7	Flexibilität _____	541
2.8	Nachhaltigkeit _____	542
2.9	Blick in die Zukunft _____	543
<b>3</b>	<b>Vom Bedarf über die Betriebsorganisation zur Gebäudestruktur</b> _____	<b>545</b>
	<i>Sebastian Fenger und Claus Bartels</i>	
3.1	Über die Strategie zur Masterplanung _____	545
3.2	Neue Strukturen für Behandlungsprozesse und Betriebsorganisation _____	547
3.3	Supportbereiche neu ordnen _____	547
3.4	Neue Prozesse für den Alltag trainieren _____	548

<b>4</b>	<b>Die Planung bestimmt die Kosten beim Bau</b> _____	<b>549</b>
	<i>Werner Vogt</i>	
4.1	Allgemeine Planungsfragen _____	550
<b>5</b>	<b>OP-Management: Der OP als optimierte Ertragseinheit</b> _____	<b>553</b>
	<i>Christian Taube</i>	
5.1	Die Entwicklung des OP-Managements _____	553
5.2	Die vier Säulen des OP-Managements _____	554
5.3	Die Institution OP-Management: Das OP-Statut und die Verfahrensanweisung _____	555
5.4	Die Instrumente des OP-Managements _____	557
<b>6</b>	<b>Neue Modelle zur Investitionsfinanzierung bei Krankenhäusern in öffentlich-rechtlicher Trägerschaft</b> _____	<b>558</b>
	<i>Burkhard Landré</i>	
6.1	Handeln unter bestehenden Rahmenbedingungen _____	558
6.2	Alternative Investitionsfinanzierungen _____	558
6.3	Das Geschäftsmodell – Herleitung des Investitionsbedarfs und der anteiligen Refinanzierung _____	559
6.4	Innovationen erschließen durch den Wettbewerblichen Dialog _____	559
6.5	Moderne Finanzierungs-konzepte und deren Anforderungen _____	561
<b>7</b>	<b>EXKURS: Nachhaltigkeit – eine Standortbestimmung für Krankenhäuser</b> _____	<b>564</b>
	<i>Katja Husen</i>	
<b>L</b>	<b>Das Krankenhaus und seine Qualität und Risiken</b> _____	<b>567</b>
<b>1</b>	<b>Qualitätsmanagement im Krankenhaus – Rahmenbedingungen, Konzepte und Implementierungen</b> _____	<b>569</b>
	<i>Kyra Schneider, Jürgen Graf und Jürgen Hinkelmann</i>	
1.1	Regulative Rahmenbedingungen im deutschen Gesundheitswesen _____	569
1.2	Organisationskonzept des Qualitätsmanagement im Krankenhaus _____	573
1.3	Implementierung von Qualitäts- und Risikomanagement _____	574
<b>2</b>	<b>Zertifizierung von Krankenhäusern</b> _____	<b>576</b>
	<i>Lucas Dürselen</i>	
2.1	Qualitätsmanagement und Zertifizierung _____	576
2.2	Warum eine Zertifizierung? _____	577
2.3	Gesamtzertifizierung versus Teilbereichszertifizierung _____	577
2.4	Welche Zertifizierung ist sinnvoll? _____	578
2.5	Wie läuft eine Zertifizierung ab? _____	580
<b>3</b>	<b>EXKURS: Erfolgsfaktor Qualität – Qualität als Wettbewerbsvorteil in der Kommunikation nutzen</b> _____	<b>583</b>
	<i>Heidemarie Haeske-Seeberg</i>	
<b>4</b>	<b>Methoden des klinischen Risikomanagements</b> _____	<b>590</b>
	<i>Peter Gausmann</i>	
4.1	Einleitung _____	590
4.2	Dimensionen des klinischen Risikomanagements _____	591

<b>5</b>	<b>Hygienemanagement ist Risikomanagement</b> _____	<b>595</b>
	<i>Axel Kramer</i>	
5.1	Risikobewertung _____	595
5.2	Schwerpunkte der Infektionsprävention im Management der Krankenhaushygiene _____	596
5.3	Organisation der Krankenhaushygiene _____	599
5.4	Krankenhaushygiene ist eine Gemeinschaftsaufgabe _____	599
<b>6</b>	<b>Fehler-Management im Krankenhaus</b> _____	<b>603</b>
	<i>Christian Utler</i>	
6.1	Der richtige Start: Houston, wir haben ein Problem _____	603
6.2	Darf ich vorstellen: Das ist ein Fehler _____	604
6.3	Auf der Suche nach den Fehlerursachen _____	604
6.4	Fehleranalyse: einfache Regeln _____	607
6.5	Top 7-Lösungen _____	608
<b>7</b>	<b>Beschwerde- und Risikomanagement</b> _____	<b>610</b>
	<i>Nils Löber</i>	
7.1	Beschwerdemanagement _____	610
7.2	Risikomanagement _____	614
<b>8</b>	<b>Kennzahlengestütztes ergebnisorientiertes Qualitätsmanagement im Krankenhaus</b> _____	<b>618</b>
	<i>Thomas Mansky und Ulrike Nimptsch</i>	
8.1	Qualitätsmessung mit Krankenhausroutinedaten _____	618
8.2	Aktive Fehlersuche: Peer Reviews und Selbst-Reviews _____	622
8.3	Verbesserung der Behandlungsprozesse _____	623
<b>M</b>	<b>Das Krankenhaus und seine IT</b> _____	<b>627</b>
<b>1</b>	<b>IT-Management im Krankenhaus – heute und morgen</b> _____	<b>629</b>
	<i>Roland Trill</i>	
1.1	IT-Strategie _____	629
1.2	Das Krankenhausinformationssystem (KIS) _____	634
1.3	Weitere Anwendungsfelder _____	638
<b>2</b>	<b>IT follows function</b> _____	<b>642</b>
	<i>Peter Gocke und Henning Schneider</i>	
2.1	Ausgangslage _____	642
2.2	Aspekte eines modernen Krankenhaus-Informationssystems (KIS) _____	643
2.3	Aus- und Notfallkonzept _____	649
2.4	Organisatorische Erfordernisse _____	649
<b>3</b>	<b>Datenschutz im Krankenhaus</b> _____	<b>651</b>
	<i>Thomas Jäschke</i>	
3.1	Begriffliche Einordnungen und relevante Gesetze _____	651
3.2	Die Herausforderungen für den Datenschutz _____	652

<b>4</b>	<b>Cyber-Security und Medizintechnik – wie angreifbar sind Medizingeräte? _____</b>	<b>655</b>
	<i>Renatus Beck</i>	
4.1	Die „Angriffsfläche“ eines Medizingeräts _____	655
4.2	Wie können diese Systeme adäquat geschützt und betrieben werden? _____	656
4.3	Empfehlung _____	656
<b>N</b>	<b>Das Krankenhaus und seine (Marketing-)Kommunikation _____</b>	<b>659</b>
<b>1</b>	<b>Das Marketing-Dilemma: Ein Orientierungsrahmen für effektive Marketingkommunikation in Kliniken _____</b>	<b>661</b>
	<i>Holger Steudemann und Katharina Specht</i>	
1.1	Krankenhaus, Marke und Identität _____	662
1.2	Modernes Klinikmarketing beginnt bei Mitarbeitern _____	666
1.3	Personalmarketing – von innen nach außen _____	668
1.4	Marketingkommunikation für medizinische und pflegerische Leistungen _____	670
1.5	Marketingkommunikation geht alle an _____	673
<b>2</b>	<b>EXKURS: Markenaufbau von Krankenhäusern _____</b>	<b>675</b>
	<i>Ralf Klein-Böltig</i>	
<b>3</b>	<b>Interne Kommunikation und Corporate Identity _____</b>	<b>679</b>
	<i>Uta Buchmann</i>	
3.1	Der Interne Kommunikationsmix _____	680
3.2	Corporate Identity _____	684
<b>4</b>	<b>Das Krankenhaus und seine (Marketing-)Kommunikation _____</b>	<b>686</b>
	<i>Christian Stoffers</i>	
4.1	Einleitung _____	686
4.2	Virales Marketing _____	687
4.3	Aktive Teilhabe an sozialen Netzwerken _____	687
<b>5</b>	<b>Unternehmenskommunikation – Reputation steuern _____</b>	<b>689</b>
	<i>Nils Birschmann</i>	
5.1	Reputation steuern _____	689
5.2	Anspruchsgruppen erreichen _____	690
5.3	Strategien entwickeln _____	691
5.4	Medien beobachten _____	699
5.5	Pressearbeit verbessern _____	700
5.6	Pressekonferenzen vermeiden _____	701
5.7	Presseportale prüfen _____	702
<b>6</b>	<b>Patientenkommunikation _____</b>	<b>704</b>
	<i>Nils Birschmann</i>	
6.1	Bedürfnisse erkennen _____	704
6.2	Themen planen _____	705
6.3	Verständlich schreiben _____	705
6.4	Soziale Medien nutzen _____	706

<b>7</b>	<b>Zuweiserkommunikation</b> _____	<b>708</b>
	<i>Nils Birschmann</i>	
7.1	Wertschätzung zeigen _____	708
7.2	Ärzte entlasten _____	708
7.3	Angebote testen _____	709
7.4	Zuweiser einbinden _____	709
<b>8</b>	<b>Effektive kommunikative Intervention im Krisenfall</b> _____	<b>710</b>
	<i>Mathias Brandstädter</i>	
8.1	Krisenkommunikation – gängige Missverständnisse und eine Definition _____	710
8.2	Die Vorbereitung – Themenmanagement _____	712
8.3	Der Ernstfall – was also tun? _____	713
<b>0</b>	<b>Das Krankenhaus und seine Logistik (Prozess- und Materialmanagement)</b> _____	<b>719</b>
<b>1</b>	<b>Logistik-Reorganisation im Krankenhaus</b> _____	<b>721</b>
	<i>Grischa Kraus, Mario Bahmann, Stefan Burkart und Andreas J. W. Goldschmidt</i>	
1.1	Logistik im Krankenhaus _____	721
1.2	Beobachtungs- und Sondierungsprozess _____	722
1.3	Analyse- und Konzeptionierungsprozess _____	727
1.4	Entscheidungs- und Umsetzungsprozess _____	732
<b>2</b>	<b>Methoden und Verfahren des Beschaffungsmanagements</b> _____	<b>737</b>
	<i>Jörg Schlüchtermann und Carolin Köhler</i>	
2.1	Zur Bedeutung von Einkauf und Materialwirtschaft im Krankenhaus _____	737
2.2	Ziele und Basisstrategien im Krankenhauseinkauf _____	737
2.3	Gestaltungsspielräume im Beschaffungsmanagement _____	738
<b>3</b>	<b>Strategische Partnerschaften zwischen Hersteller und Krankenhaus</b> _____	<b>741</b>
	<i>Christoph U. Herborn</i>	
3.1	Ausweg aus der Finanzierungslücke: Strategische Partnerschaft _____	741
3.2	Strategische Partnerschaft am UKE: Sonographie aus einer Hand _____	743
<b>4</b>	<b>OP-Logistik</b> _____	<b>745</b>
	<i>Reiner M. Wäsche und Martin Bauer</i>	
4.1	Prozess-Logistik _____	745
4.2	Material-Logistik _____	759
<b>5</b>	<b>Pharmazeutische Logistik</b> _____	<b>764</b>
	<i>Michael Baehr und Matthias Bohn</i>	
5.1	Ziel der Versorgung mit Arzneimitteln _____	764
5.2	Aspekte der Arzneimittelbeschaffung und -lagerung _____	765
5.3	Konventionelle Arzneimittelversorgung _____	766
5.4	Modulversorgung für Arzneimittel _____	768
5.5	Patientenbezogene Arzneimittelversorgung _____	769

<b>6</b>	<b>Entsorgungsmanagement und Abfalllogistik</b> _____	<b>772</b>
	<i>Jörg Romanski</i>	
6.1	Anforderungen _____	772
6.2	Organisation _____	774
6.3	Werkzeuge _____	777
6.4	Umsetzung _____	779
6.5	Ergebnisse _____	781
<b>7</b>	<b>Modernes Beschaffungsmanagement im Verbund</b> _____	<b>783</b>
	<i>Anton J. Schmidt</i>	
7.1	Kostendarstellung im Krankenhaus _____	783
7.2	Professionelles Beschaffungsmanagement _____	784
<b>8</b>	<b>EXKURS: Maßnahmen zur Antikorruption – eine Managementaufgabe im Krankenhaus</b> _____	<b>788</b>
	<i>Rolf-Werner Bock</i>	
<b>P</b>	<b>Das Krankenhaus und seine Services</b> _____	<b>793</b>
<b>1</b>	<b>Facility Management im Krankenhaus</b> _____	<b>795</b>
	<i>Martin Schröter</i>	
1.1	Aufstellung und Beschreibung der extern zu vergebenden Leistungen _____	796
1.2	Wichtige Inhalte eines Werkvertrags _____	799
<b>2</b>	<b>Trends im Verpflegungsmanagement</b> _____	<b>804</b>
	<i>Peter Waldecker</i>	
2.1	Veränderungstreiber im Verpflegungsmanagement von Krankenhäusern _____	804
2.2	Wandel in der Patientenstruktur _____	805
2.3	Wandel der Zielgruppen _____	806
2.4	Wandel innerhalb der Aufenthaltsgründe _____	807
2.5	Steigender Kostendruck _____	807
2.6	Steigender Wettbewerbsdruck _____	807
2.7	Veränderung der Essgewohnheiten _____	808
2.8	Praktische Beispiele _____	808
2.9	Die Küche als Service- und Proficenter _____	809
<b>3</b>	<b>In-/Outsourcing von Serviceleistungen – rechtliche Eckpunkte</b> _____	<b>812</b>
	<i>Karl-Peter Pühler</i>	
3.1	Ziele des Krankenhausmanagements _____	812
3.2	Begriffe und Abgrenzung _____	813
3.3	Rechtliche Eckpunkte _____	814
<b>4</b>	<b>Medizintechnischer Service</b> _____	<b>818</b>
	<i>Klaus Züchner und Norbert Siebold</i>	
4.1	Grundlagen _____	818
4.2	Administration _____	820
4.3	Operative Aufgaben _____	821
4.4	Organisationen, Verbände und Medien _____	824

<b>5</b>	<b>Managementtrends bei der Aufbereitung von chirurgischen Instrumenten</b>	<b>825</b>
	<i>Marcus Huascar Bracklo</i>	
5.1	Wirtschaftlichkeit	826
5.2	Sieboptimierung	828
5.3	Aufbereitung von sogenannten Einmalprodukten	829
	<b>Sachwortverzeichnis</b>	<b>830</b>