

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	5
---------------	---

## Kapitel A

Der Klinikmarkt 2010/2011 .....	15
---------------------------------	----

1 Wirtschaftliches Umfeld und finanzielle Rahmenbedingungen .....	19
2 Spezialisierung und Kooperation – Schlüsselkriterien für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit .....	29
3 Medizinische Versorgungszentren – Erfolgsmodell mit Wachstumspotenzial .....	33
4 Von der Sektorenmedizin zum Gesundheitsnetz .....	35
5 Mit neuen Angeboten die eigene Wertschöpfung verlängern .....	39
6 Verschärfter Strukturwandel fördert grundlegendes Umdenken .....	41

## Kapitel B

Handlungsoptionen und Handlungsherausforderungen für das Klinikmanagement ....	43
--	----

1 Von unzureichendem betriebswirtschaftlichen Denken und der klaffenden Schere zwischen Kosten und Erlösen .....	45
1.1 Fehlender Konnex zwischen Leistung und Kosten .....	46
1.2 Schwachstelle Codierung .....	48
1.3 Ohne betriebswirtschaftliche „Denke“ kein Erfolg .....	49
1.4 Auffälliges Nord-Süd-Gefälle .....	50
1.5 Von Over-Engineering und anderen Parallelen zur Industrie .....	51
1.6 Viel Potenzial bei den unterstützenden Prozessen.....	52
2 Wo die Defizite entstehen .....	55
2.1 Systembrüche bei der Leistungserfassung.....	55
2.2 Ungenügend ausgelastete OP-Räume .....	55
2.3 Unverhältnismäßiges Anforderungsverhalten .....	56
2.4 Aufgeblähte Unterstützungsfunctionen .....	56
2.5 Unzureichendes Outsourcing von Leistungen .....	57
2.6 Ineffiziente Vorratshaltung .....	59
2.7 Offenkundige Mängel im Einkaufsverhalten .....	60
2.8 Leichtfertige Praktiken bei der Verrechnung Interner Leistungen (ILV).....	61

3	Wie die Defizite beseitigt werden .....	63
3.1	Phase 1: Umfassende Bestandsaufnahme .....	65
3.2	Phase 2: Konzept-Entwicklung und Maßnahmen-Erarbeitung.....	66
3.3	Phase 3: Umsetzungsplanung und Change Management.....	67
4	Wo der Einsatz des Modells besonders lohnend ist.....	69
4.1	Handlungsfelder Labor und Radiologie .....	69
4.2	Handlungsfeld OP-Management .....	71
4.3	Handlungsfeld medizinische Gerätekosten .....	73
4.4	Handlungsfeld Ambulanzen .....	75
4.4.1	Erlöse .....	79
4.4.2	Kosten .....	82
4.4.2.1	Primärkosten .....	82
4.4.2.2	Sekundärkosten .....	88
4.4.3	Prozesse.....	91

## Kapitel C

### Praxisbewährtes Klinikmanagement – Beispiele aus erster Hand .....

---

1	Praxisfall einer Klinik-Reorganisation.....	99
1.1	Ausgangssituation beim Start des Projektes.....	100
1.2	Struktur sowie Hauptprojekte der Sanierung .....	104
1.2.1	Hauptprojekt 1: „Strukturen, Organisation, Prozesse“ .....	105
1.2.2	Hauptprojekt 2: „Optimierung der Wirtschaftlichkeit in der Medizin“ .....	105
1.2.3	Hauptprojekt 3: „Marketing und Vertrieb“ .....	105
1.2.4	Hauptprojekt 4: „Führung, Leistung, Verantwortung, Vergütung“ .....	105
1.2.5	Hauptprojekt 5 „Strukturelle Veränderungen“ .....	106
1.2.6	Hauptprojekt 6 „Bauinvestitionen“ .....	106
1.3	Projektgremien und Arbeitsstruktur .....	107
1.4	Projektphasen und zeitlicher Ablauf .....	108
1.5	Was bisher erreicht wurde und wie es weitergeht .....	110
2	Zeitgemäßes Klinikmanagement.....	119
2.1	Spezialisierung versus Rundumversorgung: Problem oder Rezept? .....	120
2.2	Gemeinnützige Rechtskonstruktion als Wettbewerbsvorteil? .....	121
2.3	Schlanke Strukturen – kurze Wege .....	122
2.4	Höhere Qualität in der Gesundheitsversorgung? .....	125
2.5	Wechselseitige Abhängigkeiten zwischen Struktur- und Prozessqualität .....	126
2.6	Personalbedarfsplanung à la InEK? .....	128
2.7	Kommunikation zwischen den Welten Klinik und Administration.....	129

3	Überlegungen zu Effizienzsteigerungen und zur Vermeidung von Ineffizienzen im Krankenhaus.....	131
3.1	Vom Zwang zur Anpassung der Strukturen.....	131
3.2	Grundlegende Voraussetzungen für zielführende Verbesserungen .....	133
3.3	Sorgfältig die eigenen Stärken und Schwächen analysieren.....	136
3.4	Stationäre und ambulante Patientenversorgung besser verzähnen .....	138
3.5	Mehr Mut zur konsequenten Spezialisierung .....	139
3.6	Mögliche Wege zur Verbesserung .....	140
3.7	Was zusammenfassend festzuhalten ist.....	146
4	Ausgewählte rechtliche Aspekte von Medizinischen Versorgungszentren (MVZ) .....	149
4.1	Ausgewählte Rechtsprobleme bei Gründung und Betrieb von MVZ .....	150
4.2	Erschwerete Gründung durch Krankenhäuser ab 2012?.....	150
4.3	MVZ für sektorübergreifende Versorgung prädestiniert.....	151
4.4	Neue Regelungen bei den Rechtsformen .....	153
4.5	Forderung nach ärztlicher Leitung bleibt .....	154
4.6	Erweiterung über Nebenbetriebsstätten .....	156
4.7	Schwierigkeiten und Wissensdefizite in der Abrechnungspraxis.....	157
4.8	Was zusammenfassend festzuhalten ist.....	158
5	Professionelles Zuweisermanagement .....	161
5.1	Große Bedeutung der niedergelassenen Ärzte unbestritten .....	162
5.2	Professionell erarbeitete Marketing- und Zuweiser-Konzepte als Grundvoraussetzung .....	163
5.3	Ist-Analyse der Zuweiser-Situation mit Toolunterstützung .....	165
5.4	Zuweiserportal als (ein) Lösungskonzept.....	168
5.5	Echte Win-Win-Situation anstreben .....	170
6	Umfassendes Dienstleistungsmarketing – Pflichtaufgabe für Krankenhäuser .....	177
6.1	Patientenorientierung als Wettbewerbsvorteil.....	179
6.2	Krankenhausmarketing folgt eigenen Erfolgsfaktoren.....	179
6.3	Wichtige Zielgruppen .....	180
6.4	Zum kundenorientierten Dienstleister werden .....	181
6.5	Voraussetzungen für die Vermarktung von Krankenhausleistungen .....	183
6.6	Patientenorientierung und die Rolle der (obersten) Führung .....	184
6.7	Mit „Soft Skills“ zum Sympathieträger .....	186
6.8	Erfolgsfaktor Kommunikation.....	187
6.9	Zur Marke werden .....	189

7	Erfolgsfaktor Change Management.....	193
7.1	Dynamik des Wandels im Klinikbereich nimmt zu .....	193
7.2	Veränderungsfähigkeit wird zur Überlebensfrage.....	194
7.3	Erfolgsquoten von Veränderungsinitiativen sind oftmals unzureichend .....	194
7.4	Wandel von Strukturen und Verhalten beginnt im Kopf.....	195
7.5	Umgang mit Widerstand ist erfolgskritisch .....	196
7.6	Veränderungsprozesse erfordern professionelle Mitarbeiterführung .....	198
7.7	Mobilisierungsprogramm schafft Momentum – vier Handlungsfelder .....	200
7.7.1	Handlungsfeld „Planung und Steuerung“ .....	201
7.7.2	Handlungsfeld „Kommunikation“ .....	202
7.7.3	Handlungsfeld „Sponsorship und Führung“.....	203
7.7.4	Handlungsfeld „Qualifikation“ .....	204
7.8	Fazit – Change Management steigert Wettbewerbsfähigkeit .....	207
	Stichwortverzeichnis.....	211
	Der Herausgeber.....	217
	Die Autorinnen und Autoren .....	219