

Inhaltsverzeichnis

Vorwort 5

Kapitel A

Der Klinikmarkt 2010/2011 15

1 Wirtschaftliches Umfeld und finanzielle Rahmenbedingungen 19

2 Spezialisierung und Kooperation –
 Schlüsselfaktoren 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 Unterstützungsfunktionen 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 Gerätelandchaft.....	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..... 97

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 verzahnen	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	Erschwerte 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 Zuweisermarketing.....	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