

# Inhaltsverzeichnis

<i>Vorwort zur 5. Auflage</i> .....	V
<i>Abkürzungsverzeichnis</i> .....	XV
<b>Teil I Grundlagen der Pflegewirtschaftslehre</b> .....	1
<b>1 Entwicklungslinien und Basiskonzepte der Betriebswirtschaftslehre</b> .....	1
1.1 Entwicklungslinien der Betriebswirtschaftslehre .....	1
1.1.1 Aufbauphase (ca. 1900 bis 1945) .....	1
1.1.2 Ausbauphase (ab 1945) .....	3
1.1.3 Phase der Interdisziplinarität (ab 1970) .....	3
1.2 Basiskonzepte der Betriebswirtschaftslehre .....	7
1.2.1 Ökonomisches Konzept – faktortheoretischer Ansatz ....	7
1.2.2 Sozialwissenschaftliches Konzept – entscheidungsorien-	
tierter Ansatz .....	8
1.2.3 Betriebswirtschaftslehre als Führungslehre – systemorien-	
tierter Ansatz .....	9
<b>2 Pflegewirtschaftslehre – eine Einführung</b> .....	9
2.1 Historische Entwicklung .....	9
2.1.1 Entwicklungslinien der Pflegewissenschaft in Deutschland	9
2.1.2 Nursing Administration .....	13
2.2 Wissenschaftstheoretische Ausgangspunkte .....	13
2.2.1 Entdeckungszusammenhang .....	14
2.2.1.1 Pflegewirtschaftliche Handlungen .....	14
2.2.1.2 Paradigma: Einzelwirtschaftstheorie der	
Institutionen .....	17
2.2.2 Begründungs- und Verwendungszusammenhang .....	19
2.3 Pflegewirtschaftslehre in Abgrenzung zu Management und	
Leadership .....	19
2.4 Betriebswirtschaftliche Methoden und Modelle .....	21
2.5 Betriebswirtschaftslehre personenbezogener sozialer Dienstleis-	
tungsinstitutionen .....	24

<b>Teil II Unternehmen und Markt – Krankenhaus.</b>	<b>31</b>
<b>3 Unternehmensprozesse der Pflegeeinrichtungen</b>	<b>31</b>
3.1 Unternehmensstruktur der Pflegeeinrichtung Krankenhaus.	31
3.1.1 Aufbau der Krankenhäuser	31
3.1.2 Aufgaben und Ziele des Krankenhauses.	35
3.1.3 Produkt der Pflegeinstitution Krankenhaus.	37
3.1.4 Pflegepersonalregelung – PPR 2.0	37
3.1.5 Pflegeleistungen als meritorische Güter	39
3.2 Unternehmensregeln der Pflegeeinrichtungen	40
3.2.1 Aufgabenmerkmale des Krankenhauses.	40
3.2.2 Organisation	43
3.2.2.1 Begriffe zur „Organisation“	43
3.2.2.2 Aufbauorganisation	46
3.2.2.3 Ablauforganisation.	50
3.2.2.4 Formen der Unternehmensverfassung von sozialen Dienstleistungsunternehmen	52
<b>4 Rahmenbedingungen im Krankenhausmarkt</b>	<b>55</b>
4.1 Einführung	55
4.2 Rechtliche Bestimmungen der Krankenhausplanung und der Investitionsförderung.	59
4.3 Krankenhausplanung.	63
4.3.1 Heutiges und zukünftiges System	63
4.3.1.1 Bettenplanung nach Morbiditätsansatz	64
4.3.1.2 Krankenhausplanung nach Leistungsgruppen	65
4.3.2 Versorgungsstufen	71
4.4 Krankenhausbau und Investitionsförderung.	72
4.4.1 Krankenhausbau	72
4.4.2 Investitionsförderung	78
4.4.2.1 Grundlagen und Entwicklung.	78
4.4.2.2 Formen der Förderung	80
4.4.2.3 Förderung durch Strukturfonds	82
4.5 Ausblick.	83
<b>5 Nicht-Marktprozesse</b>	<b>84</b>
5.1 Beeinflussung durch die Nicht-Marktstruktur	85
5.1.1 Leistungsangebot.	86
5.1.2 Leistungsinanspruchnahme	93
5.2 Beeinflussung durch die Nicht-Marktregeln	97
5.2.1 Grundlagen	97
5.2.2 Krankenhaus und Krankenhausbehandlung	98

5.2.3	„Magisches Dreieck“ von Versorgung, Wirtschaftlichkeit und Vergütung .....	100
5.2.4	Gesetze und Verordnungen .....	102
<b>6</b>	<b>Ausgewählte betriebswirtschaftliche Prozesse.</b> .....	<b>107</b>
6.1	Krankenhausproduktion .....	107
6.1.1	Notwendigkeit der Leistungsmessung. ....	107
6.1.2	Krankenhausproduktion .....	107
6.2	Rechnungswesen. ....	110
6.2.1	Betriebliches Rechnungswesen im Krankenhaus – Grundlagen .....	110
6.2.1.1	Aufgaben des betrieblichen Rechnungswesens ...	110
6.2.1.2	Strukturen des betrieblichen Rechnungswesens ..	112
6.2.1.3	Aspekte des betrieblichen Rechnungswesens ....	114
6.2.1.4	Grundzüge und Bedeutung der Krankenhaus-Buchführungsverordnung .....	117
6.2.2	Internes Rechnungswesen im Krankenhaus. ....	120
6.2.2.1	Kosten- und Leistungsrechnung. ....	120
6.2.2.2	Krankenhausleistungen – Leistungsrechnung. ...	121
6.2.2.3	Kostenrechnung im Krankenhaus .....	123
6.2.2.4	Kostenartenrechnung. ....	124
6.2.2.5	Kostenstellenrechnung. ....	126
6.2.2.6	Kostenträgerrechnung .....	127
6.2.3	Externes Rechnungswesen im Krankenhaus .....	128
6.3	Krankenhausfinanzierung .....	130
6.3.1	Grundlagen der Krankenhausfinanzierung .....	130
6.3.2	Finanzierungsströme im Gesundheitswesen .....	131
6.3.3	Mittelaufbringung im Krankenhaus .....	132
6.3.4	Mittelweitergabe im Krankenhaus .....	135
6.3.4.1	Bestimmung der Abrechnungseinheiten .....	136
6.3.4.2	Festlegung der Vergütungshöhe pro Abrechnungseinheit .....	138
6.3.5	Kriterien zur Bewertung und Auswahl eines Krankenhausvergütungssystems .....	141
6.3.6	Aktuelles Krankenhausvergütungssystem .....	143
6.3.6.1	Vergütungen nach dem DRG-System (G-DRG) nach § 17b KHG. ....	143
6.3.6.2	Beitragssatzstabilität und Konvergenzphase ....	150
6.3.6.3	Pflegebudget .....	153
6.4	Controlling .....	160
6.4.1	Einführung und Abgrenzung. ....	160
6.4.2	Historische Entwicklung .....	161
6.4.3	Medizincontrolling .....	162
6.4.4	Strategisches Controlling .....	163

6.4.4.1	Unternehmensziele, Vision und Mission.....	163
6.4.4.2	Mittelfristiger Planungsansatz.....	164
6.4.4.3	Beispiele strategischer Controllinginstrumente...	164
6.4.4.3.1	Potenzialanalyse.....	164
6.4.4.3.2	Masterplan und Sanierungskonzept...	165
6.4.4.3.3	Boston-Consulting-Group-Matrix....	169
6.4.5	Operatives Controlling.....	172
6.4.5.1	Aufstellung eines Berichts am Beispiel der Jah- resplanung.....	172
6.4.5.2	Budgetierungsprozess im Gesundheitswesen ....	181
6.4.5.2.1	Top-down-Methode.....	181
6.4.5.2.2	Bottom-up-Methode.....	181
6.4.5.2.3	Kombimethode.....	181
6.4.6	Controlling-Kreislauf.....	182
6.4.7	Kennzahlen und Benchmarking.....	183
6.4.7.1	Wichtige Kennzahlen.....	183
6.4.7.2	Benchmarking und Rating.....	184
6.4.7.2.1	Benchmarking.....	184
6.4.7.2.2	Rating.....	185
6.4.8	Spezielle Controllingansätze.....	185
6.4.8.1	Balanced Scorecard.....	185
6.4.8.2	Deckungsbeitragsrechnung.....	186
6.4.9	Pflegecontrolling.....	189
6.5	Marketing.....	191
6.5.1	Grundlagen des Marketings im Krankenhaus.....	192
6.5.2	Strategisches Marketing im Krankenhaus.....	194
6.5.3	Operatives Marketing im Krankenhaus.....	196
6.5.3.1	Leistungspolitik.....	196
6.5.3.2	Preispolitik.....	197
6.5.3.3	Distributionspolitik.....	197
6.5.3.4	Kommunikationspolitik.....	198
6.6	Personalplanung.....	199
6.6.1	Grundlagen der Personalwirtschaft im Krankenhaus.....	200
6.6.2	Personalbedarfsplanung im Krankenhaus.....	203
6.6.2.1	Qualitative Personalbedarfsplanung.....	203
6.6.2.2	Quantitative Personalbedarfsplanung.....	207
6.6.2.3	Arbeitszeiten.....	207
6.6.2.4	Personalzuordnung.....	208
6.6.3	Personalbeschaffungsplanung im Krankenhaus.....	209
6.6.3.1	Beschaffungsweg.....	210
6.6.3.2	Auswahl und Einstellung.....	211
6.6.3.3	Personalzuweisung.....	212
6.7	Materialwirtschaft.....	212
6.7.1	Begriffsklärung.....	213

6.7.2	Ziele der Materialwirtschaft und Marktseitenverhältnisse .	215
6.7.3	Informationen für die Materialwirtschaft.....	215
6.7.4	Materialkauf.....	217
6.8	Qualitätsmanagement .....	218
6.8.1	Rechtliche Rahmenbedingungen.....	219
6.8.2	Gemeinsamer Bundesausschuss .....	220
6.8.2.1	Internes Qualitätsmanagement.....	226
6.8.2.2	Externes Qualitätsmanagement .....	229
7	<b>Zusammenfassung .....</b>	<b>229</b>
<b>Teil III Unternehmen und Markt – Stationäre Pflegeeinrichtungen ...</b>		<b>231</b>
8	<b>Unternehmensprozesse .....</b>	<b>231</b>
9	<b>Planung .....</b>	<b>233</b>
9.1	Grundlagen .....	234
9.2	Örtlicher Pflegebericht/Landespflegebericht .....	235
9.2.1	Erstellung eines örtlichen Pflegeberichts und dessen Inhalte .....	236
9.2.2	Landespflegebericht Niedersachsen 2020 .....	237
9.3	Anforderungen an Bau- und Raumkonzepte stationärer Pflege ..	237
10	<b>Nicht-Marktprozesse .....</b>	<b>238</b>
10.1	Beeinflussung durch die Nicht-Marktstruktur .....	239
10.1.1	Stationäre Pflegeeinrichtungen – ausgewählte Aspekte der Angebotsseite.....	241
10.1.2	Stationäre Pflegeeinrichtungen – ausgewählte Aspekte der Nachfrageseite .....	246
10.2	Beeinflussung durch Nicht-Marktregeln .....	246
10.2.1	Grundlagen .....	247
10.2.2	Pflegebedürftigkeit und Pflegeheime.....	249
10.2.3	Gesetze, Verordnungen und Verträge.....	253
10.2.4	Vergütungsverhandlungen.....	258
10.2.4.1	Entscheidungsebene und Geltungsbereich.....	259
10.2.4.2	Rechnungswesen/Finanzierung.....	261
11	<b>Grundlagen zum Rechnungswesen in stationären Pflegeeinrichtungen.....</b>	<b>263</b>
11.1	Internes Rechnungswesen in stationären Pflegeeinrichtungen ...	269
11.1.1	Grundlagen .....	269

**Inhaltsverzeichnis**

---

11.1.2 Leistungsrechnung .....	271
11.1.3 Kostenrechnung .....	273
11.2 Externes Rechnungswesen.....	280
11.2.1 Grundlagen .....	280
11.2.2 Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung .....	282
<b>12 Finanzierung von stationären Pflegeeinrichtungen .....</b>	<b>283</b>
12.1 Leistungen der stationären Pflegeeinrichtungen und deren Finanzierung.....	283
12.2 Finanzentwicklung der sozialen Pflegeversicherung.....	284
12.3 Mittelaufbringung .....	285
12.4 Mittelverwendung: Finanzierung der Betriebskosten .....	287
<b>13 Controlling, Marketing und Personalwirtschaft.....</b>	<b>289</b>
13.1 Controlling in stationären Pflegeeinrichtungen .....	289
13.1.1 Grundlagen .....	289
13.1.2 Strategisches Controlling .....	290
13.1.3 Operatives Controlling.....	292
13.2 Marketing in stationären Pflegeeinrichtungen .....	294
13.2.1 Grundlagen .....	294
13.2.2 Strategisches Marketing .....	296
13.2.3 Operatives Marketing.....	299
13.3 Personalwirtschaft in stationären Pflegeeinrichtungen .....	301
13.3.1 Grundlagen .....	301
13.3.1.1 Unternehmerische Arbeitsmarktforschung.....	302
13.3.1.2 Unternehmerische Personalforschung.....	304
13.3.1.3 Unternehmerische Arbeitsforschung.....	304
13.3.1.4 Personalinformationssysteme .....	305
13.3.2 Personalbedarfsplanung.....	305
<b>14 Zusammenfassung .....</b>	<b>307</b>
<b>Teil IV Unternehmen und Markt – Ambulante Pflegeeinrichtungen ..</b>	<b>309</b>
<b>15 Unternehmensprozesse .....</b>	<b>310</b>
<b>16 Marktzufuhr .....</b>	<b>311</b>
16.1 Grundlagen .....	311
16.2 Landespflegebericht Niedersachsen 2020 – Auszug .....	311
16.3 Rahmenvertrag und Versorgungsvertrag.....	313

	Inhaltsverzeichnis
<b>17 Nicht-Marktprozesse</b> .....	313
17.1 Beeinflussung durch die Nicht-Marktstruktur .....	314
17.1.1 Ambulante Pflegeeinrichtungen – ausgewählte Aspekte der Angebotsseite .....	315
17.1.2 Ambulante Pflegeeinrichtungen – ausgewählte Aspekte der Nachfrageseite .....	320
17.2 Beeinflussung durch Nicht-Marktregeln .....	321
17.2.1 Grundlagen .....	321
17.2.2 Pflegevertrag und ambulante Pflegedienste .....	324
17.2.3 Gesetze, Verordnungen und Verträge .....	325
17.2.4 Vergütungsverhandlungen .....	325
<b>18 Rechnungswesen und Finanzierung in ambulanten Pflegeeinrich-</b> <b>tungen</b> .....	328
18.1 Grundlagen .....	328
18.2 Internes und externes Rechnungswesen .....	328
18.3 Finanzierung: Mittelaufbringung und Mittelweitergabe .....	330
<b>19 Personalwirtschaft in ambulanten Pflegeeinrichtungen</b> .....	331
19.1 Grundlagen .....	332
19.2 Personaleinsatzplanung .....	332
<b>20 Zusammenfassung</b> .....	334
<b>Teil V Rehabilitation</b> .....	335
<b>21 Grundlagen</b> .....	336
21.1 Stationäre, ambulante und mobile Rehabilitation .....	336
21.2 Mobile Rehabilitation .....	337
21.3 Gesetzliche Entwicklungen .....	338
<b>22 Qualitätssicherung</b> .....	339
<b>23 Einrichtungsbedingte Entwicklungen</b> .....	340
<b>24 Forschung in der Rehabilitation</b> .....	341
<i>Literaturverzeichnis</i> .....	345
<i>Stichwortverzeichnis</i> .....	361
<i>Die Autoren</i> .....	371