

Inhalt

A Das Krankenhaus und sein Umfeld	1
1 Ziele des Gesundheitssystems, Strategien der Gesundheitspolitik und Herausforderungen für Krankenhäuser. Eine kurze Einführung _____	3
<i>Reinhard Busse und Alexander Geissler</i>	
1.1 Einleitung _____	3
1.2 Alternde Gesellschaft _____	5
1.3 Medizinisch-technischer Fortschritt _____	6
1.4 Vergütung, Personalbelastung und Qualität _____	7
2 Wichtige Umfeldbedingungen _____	9
<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
Exkurs: Gesundheitswirtschaft im Umbruch.	
Ein persönlicher Blick auf eine Branche mit Zukunft _____	13
<i>Heinz Lohmann</i>	
B Das Krankenhaus und seine Eigentümer	17
1 Rechtsformen und Krankenhasträger _____	19
<i>Rudolf Kösters und Ingo Schliephorst</i>	
1.1 Begriff des Krankenhasträgers _____	19
1.2 Begriff der Rechtsform _____	20
1.3 Rechtsformen im Einzelnen _____	20
1.4 Gruppenbildung _____	28
2 Kommunale Krankenhäuser _____	30
<i>Karsten Honsel</i>	
2.1 Einordnung von Krankenhäusern in öffentlicher Trägerschaft _____	30
2.2 Kommunale Krankenhäuser im Wettbewerb _____	31
3 Universitäre Krankenhasträger _____	35
<i>Ralf Heyder und Rüdiger Strehl</i>	
3.1 Universitäre Träger in Deutschland im historischen Kontext _____	35
3.2 Aufgaben und Zuständigkeiten aus der Perspektive staatlicher Träger _____	36
3.3 Das Dreieck Staat, Universität und Universitätsklinika: Historie und aktuelle Entwicklungen _____	37
3.4 Basistypen der Hochschulmedizinreform in Deutschland unter besonderer Berücksichtigung der Trägerkonstruktion _____	38
3.5 Vorbehaltene Zuständigkeiten der Träger nach der Hochschulmedizinreform _____	43
3.6 Mittel der Kommunikation und Intervention für die Träger _____	44

4	Private Krankenhausträger	47
	<i>Jörg Reschke</i>	
4.1	Begriff Privatisierung von Krankenhäusern	47
4.2	Private Krankenhausträger im Überblick	48
4.3	Gründe für eine Privatisierung von Krankenhäusern	49
4.4	Ablauf einer Krankenhausprivatisierung	50
4.5	Vorteile einer Krankenhausprivatisierung	51
5	Kirchliche Träger	53
	<i>Markus Horneber und Florian Kesberger</i>	
5.1	Kirchlich geführte Krankenhäuser – die christliche Orientierung macht den Unterschied	53
5.2	Strategische Herausforderungen für kirchliche Krankenhäuser	55
6	Unternehmensbewertung im Rahmen von M&A	57
	<i>Alexander von Friesen und Armin Albat</i>	
6.1	Bewertungsanlässe	57
6.2	Bewertungsperspektive	57
6.3	Technische Durchführung	58
6.4	Vereinfachte Preisfindung durch Multiplikatorbewertung	59
C	Das Krankenhaus und sein Führungspersonal	61
1	Corporate Governance und Compliance im Krankenhaus	63
	<i>Claus Bartels, Thomas Wülfing und Christian Ohlen</i>	
1.1	Weitsichtige Unternehmensführung – Vorbeugung gegen Fehler und Haftungsrisiken	63
1.2	Compliance-Quick-Check	65
2	Unternehmenskultur und Kulturentwicklung	67
	<i>Henri M. von Blanquet</i>	
2.1	Unternehmenskultur und Kulturentwicklung im Krankenhaus: Leadership-Faktor Unternehmenskultur	67
2.2	Ziele, Kennzeichen und Bestandteile von Unternehmenskulturen	67
2.3	Entwicklung und Implementierung einer Unternehmenskultur	71
	Exkurs: Brücken zur Klinik schlagen – Chancen einer neuen Managergeneration	73
	<i>Anne Wichels-Schnieber</i>	
3	Zielorientiertes Klinikmanagement – Meilensteine, Methoden und Maßnahmen	76
	<i>Andrea Braun von Reinersdorff und Christoph Rasche</i>	
3.1	Prolog: What Is Value in Healthcare?	76
3.2	Problemfelder und Herausforderungen der Klinikziel-Definition	77
3.3	Wert- und Nutzenstiftung durch konsistente Zielsysteme	78
3.4	Meilensteine, Methoden, Maßnahmen als Imperative des Klinikmanagements	82
	Exkurs: Wertorientierung im Krankenhaus als ethisches Fundament	86
	<i>Eckhard Nagel und Bernd Friedrich</i>	
	Exkurs: Herausforderung Führung im Krankenhaus	89
	<i>Fredmund Malik</i>	

D Das Krankenhaus und seine Strategie	95
1 Strategische Ausrichtung im Krankenhaus <i>Andreas Tecklenburg</i>	97
1.1 Praktisches Vorgehen	97
1.2 Die Vision	100
1.3 Strategieentwicklung	101
1.4 Rahmenbedingungen beeinflussen die Strategie	102
1.5 Strategie „no goes“	103
2 Produktdefinition im Krankenhaus <i>Catarina Schlüter</i>	105
2.1 Einführung	105
2.2 Externe Rahmenbedingungen bei der Produktplanung	105
2.3 Chancen für sektorübergreifende Versorgungsangebote im Krankenhaus	108
2.4 Produktportfolio transparent im Markt	111
2.5 Instrumente für die Entwicklung einer strategischen Neuausrichtung	112
2.6 Ergänzung des Produktportfolios durch Kooperationen	117
3 Strategisches Krankenhausmanagement – in der Praxis <i>Bent Lüngen und Mark Zluhan</i>	119
3.1 Strategie – eine begriffliche Abgrenzung	119
3.2 Strategie in einem hochregulierten Markt	119
3.3 Wachstumsmarkt Akutversorgung bis 2050	121
3.4 Unterschiedliche Strategie-Ansätze	122
3.5 Drei Strategiefelder als Praxisbeispiele	126
Exkurs: Beratung – was sie leisten kann und was nicht <i>Oliver Rong</i>	131
4 Das Krankenhaus in neuen Versorgungskonstellationen – Kooperationen und Netzwerke <i>Susanne Quante</i>	134
4.1 Einleitung	134
4.2 Die Herausforderung	135
4.3 Kooperation als Unternehmensverbindung	135
4.4 Aufbau von Kooperationen	140
4.5 Rechtliche Gestaltungsmöglichkeiten und Rahmenbedingungen für Kooperationen	140
5 Das Krankenhaus in neuen Versorgungskonstellationen – vertikal/transsektoral <i>Thomas Wolfram</i>	142
5.1 Medizinisch prozessuale Notwendigkeit	142
5.2 Gesundheitspolitische Notwendigkeit	143
5.3 Ökonomische Notwendigkeit	144
Exkurs: Patientenversorgung der Zukunft <i>Michael Philippi und Tina Küttner</i>	145

6	Internationale Märkte – Potenziale für deutsche Krankenhäuser	151
	<i>Jens Juszczak</i>	
6.1	Einleitung – Medizintourismus	151
6.2	Typologie der internationalen Patienten	152
6.3	Wichtigste Herkunftsländer und Verteilung der internationalen Patienten	153
6.4	Organisation	154
6.5	Kommunikations- und Vertriebswege	155
6.6	Streitfrage Vergütung zusätzlicher Aufwendungen	156
	Exkurs: Wissenschaft als Wettbewerbsvorteil: Wissenschaftsmanagement	158
	<i>Karl Max Einhäupl und Magnus Rüde</i>	
	Exkurs: Strategische Frühaufklärung –	
	Zukunftsbeleuchtung im Strategischen Managementprozess	161
	<i>Markus Müschenich</i>	
E	Das Krankenhaus und seine Mitarbeiter	167
1	Personalmanagement	169
	<i>Kerstin Stachel</i>	
1.1	Einleitung	169
1.2	Was ist Personalmanagement?	170
1.3	Personalbedarfsplanung und Personalausstattung	172
1.4	Personalbeschaffung	174
1.5	Interne Kommunikation	176
1.6	Personalentwicklung	179
1.7	Betriebliches Gesundheitsmanagement	189
1.8	Selbstverständnis und Organisation der Personalabteilung	191
1.9	Qualifikationen von Personalmanagern	192
1.10	Personalcontrolling	192
2	Mitarbeiterorientierte Personalpolitik:	
	Wie Krankenhäuser attraktive Arbeitgeber werden können	196
	<i>Anja Lüthy</i>	
2.1	Warum muss ein Krankenhaus ein attraktiver Arbeitgeber sein?	196
2.2	Ergebnisse aus empirischen Studien: Was wünschen sich junge Ärzte und Pflegende von ihrem Arbeitsplatz im Krankenhaus?	199
2.3	Professionalisierung der Führung, kontinuierliche Motivation sowie Wertschätzung der Mitarbeiter	202
2.4	Strukturierung der Weiterbildungs- und Fortbildungsmöglichkeiten sowie systematische individuelle Karriereplanung	203
2.5	Optimierung von Prozessen und Vermeidung von Bürokratisierung	204
2.6	Eine großzügige Arbeitszeitflexibilisierung und Serviceleistungen, um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu ermöglichen	204
2.7	Formulierung eines ethischen Verhaltenskodex zum Umgang mit den internen und externen Kunden	205
2.8	Wie können Krankenhäuser nach außen demonstrieren, dass sie attraktive Arbeitgeber sind?	206

3	Mitarbeitergesundheit und betriebliche Gesundheitsförderung	208
	<i>Christian Schmidt</i>	
3.1	BGM und der Mitarbeiter als Individuum	209
3.2	BGM und die Arbeitsbedingungen im Krankenhaus	211
3.3	BGM und das Krankenhaus als Unternehmen	211
3.4	BGM und das Krankenhausumfeld	211
3.5	Demografie und BGM	211
Exkurs: Herausforderung in Zeiten von Fachkräftemangel:		
	Engagierte Mitarbeiter gewinnen und binden	214
	<i>Silvia Dobrindt</i>	
4	Abläufe, Strukturen, Arbeitsbedingungen und Arbeitszeiten – Wettbewerbsfaktoren in der Mitarbeitergewinnung	218
	<i>Lutz Hammerschlag</i>	
4.1	Personalentwicklung	218
4.2	Wertschätzung	219
4.3	Wöchentliche Arbeitszeit	219
4.4	Bereitschaftsdienst	219
4.5	Verbesserung des Arbeitsschutzes	220
Exkurs: Generation Y – Mitarbeitergewinnung und -führung im Krankenhaus		
	<i>Martin Klaffke</i>	221
F	Das Krankenhaus und seine Kunden	225
Exkurs: Patientenzufriedenheit – was ist das?		
	<i>Klaus-Dieter Thill</i>	227
1	Einweisermanagement und -marketing	230
	<i>Peter Oberreuter</i>	
1.1	Der Markt im Wandel	230
1.2	Die Notwendigkeit zur Evolution von Rollenverständnissen	231
1.3	Marktpotenzialanalyse im Zuweisermarketing	231
1.4	Zielgruppenanalyse im Zuweisermarketing	232
1.5	Strategische Allianzen mit Zuweisern	234
1.6	Imageaufbau durch Compliance im Zuweisermarketing	234
2	Spezial-Ambulanzen und Notaufnahme zur Kundengewinnung und als Marketing-Instrument	236
	<i>Gerrit Matthes</i>	
2.1	Spezial-Ambulanzen	236
2.2	Notaufnahme	237
Exkurs: Qualitätspartnerschaft aus Sicht der Krankenkasse		
	<i>Jens Baas</i>	239

G	Das Krankenhaus und seine Erlöse	241
1	Eine Systematik der Erträge des Krankenhauses _____	243
	<i>Sebastian Freytag</i>	
1.1	Einführung _____	243
1.2	Der ordnungspolitische Rahmen: Gesetzliche Grundlagen für den Krankenhausmarkt _____	245
1.3	Kerngeschäft des Krankenhauses – Erträge aus der Stationären Patientenversorgung _____	251
1.4	Weitere Geschäftsfelder des Krankenhauses _____	268
1.5	Selektive Verträge – der Weg in die Zukunft? _____	276
2	Operatives und strategisches Krankenhausmanagement: Von der Erfolgsorientierung zur Innovation des Geschäftsmodells _____	282
	<i>Sebastian Freytag</i>	
2.1	Impulse durch das GDRG-System: Transparenz und Leistungsorientierung _____	283
2.2	Operatives Krankenhausmanagement: Leistungs- und Erfolgsorientierung _____	286
2.3	Strategisches Krankenhausmanagement: Geschäftsmodellentwicklung _____	290
3	Budgetverhandlung _____	300
	<i>Georg Hornbach und Barbara Petry</i>	
3.1	Einführung _____	300
3.2	Vorbereitung der Entgeltverhandlung _____	300
3.3	Verhandlungsführung _____	311
3.4	Schiedsstellenverfahren _____	316
4	Krankenhaus und DRG-Systematik – eine Einführung in die Anreizsysteme _____	318
	<i>Axel Paeger</i>	
4.1	Bestehende Wirkungen des DRG-Systems _____	318
4.2	Zukünftige Weiterentwicklungen des DRG-Systems _____	321
5	Finanzplanung, Leistungsfinanzierung, Kennzahlen und Kalkulationen _____	324
	<i>Hans-Joachim Conrad</i>	
5.1	Finanzplanung _____	324
5.2	Leistungsfinanzierung _____	325
5.3	Kennzahlen _____	326
5.4	Kalkulationen _____	326
	Exkurs: Wohin führt die ambulante spezialfachärztliche Behandlung nach § 116b? _____	329
	<i>Peter Lütkes</i>	
H	Das Krankenhaus und seine Finanzierung und Investitionen	333
1	Krankenhausfinanzierung in Deutschland – ein Überblick _____	335
	<i>Behrend Behrends</i>	
1.1	Rechtsquellen _____	335
1.2	Finanzierung der Investitionen _____	337
1.3	Finanzierung der voll- und teilstationären Leistungen _____	337
1.4	Ausbildungsfinanzierung _____	339

2	Krankenhausfinanzierung im öffentlich-rechtlichen Umfeld	340
	<i>Raimar Goldschmidt und Irmtraut Gürkan</i>	
2.1	Probleme der Dualen Krankenhausfinanzierungsform	340
2.2	Konventionelle Finanzierungsinstrumente	341
2.3	Außenfinanzierung	341
2.4	Moderne Finanzierungsformen	342
3	Krankenhausfinanzierung bei privaten Trägern	347
	<i>Martin F. Siebert und Wolfgang Pföhler</i>	
3.1	Aktuelle gesetzliche Grundlagen der Krankenhausfinanzierung	347
3.2	Aktuelle Situation der dualistischen Krankenhausfinanzierung	348
3.3	Die Zukunft der Investitionsförderung	350
4	Zukünftige Finanzierungsmodelle	353
	<i>Oliver Rong</i>	
4.1	Eine thematische Einführung	353
4.2	Die (bekannte) Ausgangssituation in der Investitionsfinanzierung	354
4.3	Am Anfang muss die Unternehmensstrategie stehen	355
4.4	Nicht durch Landesmittel gedeckte Investitionsbedarfe müssen alternativ finanziert werden	356
I	Das Krankenhaus und seine Leistungssteuerung	359
1	Key Performance Indicators (KPI) im Krankenhaus	361
	<i>Alexander Kirstein</i>	
1.1	Einleitung	361
1.2	Nutzen von neuen KPI gegenüber traditionellen Finanzkennzahlen	362
1.3	Klassifikation von KPI	362
1.4	Auswahl von KPI	363
1.5	Relevante KPI im Krankenhaus	366
1.6	Nutzung externer Vergleichsdaten (Benchmarking)	366
1.7	Vorgehensweise zur Etablierung eines KPI-Systems	367
1.8	Erfolgsfaktoren für wirksamen Einsatz von KPI	368
1.9	Ausblick	370
2	Betriebswirtschaftliches Controlling	372
	<i>Gabriele Sonntag</i>	
2.1	Grundsätze der betriebswirtschaftlichen Unternehmenssteuerung	372
2.2	Leistungs-, Ertrags- und Aufwandscontrolling	377
2.3	Investitions- und Finanzcontrolling	380
3	Medizinisches Controlling	385
	<i>Matthias Waldmann</i>	
3.1	Das Berufsbild des Medizincontrollers	385
3.2	Das operative Medizincontrolling im täglichen Ablauf	386
3.3	Medizinische Dokumentation	387
3.4	Berichtswesen – mit Kennzahlen steuern	388

3.5 MDK-Management	389
3.6 Strategisches Controlling	391
Exkurs: Risikomanagement als integraler Bestandteil der Unternehmenssteuerung im Krankenhaus	396
<i>Ute Buschmann und Guido Schüpfer</i>	
I Das Krankenhaus und seine Prozesse	401
1 Strukturierte Organisationsentwicklung	403
<i>Norbert Roeder</i>	
1.1 Qualität und Dienstleistung	405
1.2 Strukturen/Zentrenbildung	406
1.3 Prozessketten/Schnittstellen	407
1.4 Mitarbeiter	408
1.5 Kultur/Kommunikation	409
1.6 Markenbildung	409
2 Einführung von Behandlungspfaden/SOPs	412
<i>Christoph Lohfert und Jens Peukert</i>	
2.1 Behandlungspfade: Eingriff in die ärztliche Entscheidungsfreiheit?	413
2.2 Behandlungspfade: Chance für eine qualitätsgesicherte Medizin	414
2.3 Behandlungspfade: Die konkrete Umsetzung	414
Exkurs: Schlanke Prozesse im Krankenhaus	417
<i>Dirk Pfitzer, Roman Hipp, Christoph Schlude und Cornelius Clauser</i>	
3 Standardisierung und Optimierung der Krankenhausprozesse – Erarbeitung einer Betriebsorganisation im Universitätsklinikum Dresden als Beispiel einer an den Kernprozessen ausgerichteten Prozessgestaltung oder vom „Ist“ zum „gelebten Soll“	426
<i>Maria Eberlein-Gonska und D. Michael Albrecht</i>	
3.1 Erfolgreiches Prozess- und Qualitätsmanagement erfordert die konsequente Integration in das Managementsystem eines Krankenhauses	426
3.2 Analyse und Neugestaltung wesentlicher Geschäftsprozesse im Universitätsklinikum Carl Gustav Carus Dresden	428
3.3 Auf dem Weg vom „Ist“ zum „Soll“	432
3.4 Ergebnisse	437
3.5 Der kritische Erfolgsfaktor – Nachhaltigkeit	445
K Das Krankenhaus und seine Infrastruktur	453
1 Management und Planungsaufgaben	455
<i>Peter Lohfert</i>	
1.1 Wie verschafft sich das Management einen Überblick über Ziele und Aufgaben?	456
1.2 Wie koordiniert das Management alle an der Aufgabe Beteiligten?	457
1.3 Der moderne Planungsansatz für die Krankenhausplanung	458
1.4 Was ist ein Planungssystem?	461
1.5 Inhalte und Vorgehensweisen in den Planungsstufen	461

1.6	Idealtypische Konzepte und Standards	469
1.7	Konsequenzen aus Investitions- und Folgekostenberechnungen	470
1.8	Alternative Finanzierungssysteme (PPP)	471
2	Architektur und Technik	473
	<i>Michael Ludes</i>	
2.1	Bauliche Strukturen im Wandel	473
2.2	Maximen einer modernen Krankenhausplanung	477
2.3	Funktionalität	478
2.4	Interdisziplinarität	478
2.5	Attraktivität	479
2.6	Imagebildung	480
2.7	Flexibilität	481
2.8	Nachhaltigkeit	482
2.9	Blick in die Zukunft	483
3	Von der Betriebsorganisation zur Gebäudestruktur	485
	<i>Claus Bartels</i>	
3.1	Masterplanung als Basis	485
3.2	Neue Strukturen für Behandlungsprozesse und Betriebsorganisation	486
3.3	Support-Bereiche neu ordnen	487
3.4	Neue Prozesse für den Alltag trainieren	487
	Exkurs: Nachhaltigkeit – eine Standortbestimmung für Krankenhäuser	489
	<i>Katja Husen</i>	
I	Das Krankenhaus und seine Qualität und Risiken	493
1	Zertifizierung von Krankenhäusern	495
	<i>Lucas Dürselen</i>	
1.1	Qualitätsmanagement und Zertifizierung	495
1.2	Warum eine Zertifizierung?	496
1.3	Welche Zertifizierung?	496
1.4	Wie läuft eine Zertifizierung ab?	498
	Exkurs: Erfolgsfaktor Qualität – Qualität als Wettbewerbsvorteil	
	in der Kommunikation nutzen	500
	<i>Heidemarie Haeske-Seeberg</i>	
2	Methoden des klinischen Risikomanagements	505
	<i>Peter Gausmann</i>	
2.1	Einleitung	505
2.2	Dimensionen des klinischen Risikomanagements	506
3	Hygienemanagement ist Risikomanagement	509
	<i>Axel Kramer</i>	
3.1	Organisation der Krankenhaushygiene	509
3.2	Schwerpunkte der Infektionsprävention durch Krankenhaushygiene	510
3.3	Krankenhaushygiene ist eine Gemeinschaftsaufgabe	511

4	Fehler-Management im Krankenhaus	514
	<i>Christian Utler</i>	
4.1	Der richtige Start: Houston, wir haben ein Problem	514
4.2	Darf ich vorstellen: Das ist ein Fehler	515
4.3	Auf der Suche nach den Fehlerursachen	515
4.4	Fehleranalyse: einfache Regeln	518
4.5	Top 7-Lösungen	519
5	Beschwerde- und Risikomanagement	521
	<i>Angelika Jakolow-Standke</i>	
5.1	Beschwerdemanagement	521
5.2	Risikomanagement	523
5.3	Implementierung eines Risikomanagements im Krankenhaus	526
5.4	Zunehmende Bedeutung des Risikomanagements	526
6	Kennzahlengestütztes ergebnisorientiertes Qualitätsmanagement im Krankenhaus	528
	<i>Thomas Mansky und Ulrike Nimptsch</i>	
6.1	Qualitätsmessung mit Krankenhausroutinedaten	528
6.2	Aktive Fehlersuche: Peer Reviews und Selbst-Reviews	531
6.3	Verbesserung der Behandlungsprozesse	532
6.4	Zusammenfassung	533
M	Das Krankenhaus und seine IT	537
1	IT im Krankenhaus – Chancen und Risiken	539
	<i>Roland Trill</i>	
1.1	Definitionen	539
1.2	Das KIS	539
1.3	IT-Strategie	541
1.4	Herausforderungen	542
1.5	Perspektiven	543
1.6	Der Markt für KIS	544
2	IT follows function	546
	<i>Peter Gocke und Henning Schneider</i>	
2.1	Ausgangslage	546
2.2	Aspekte eines modernen Krankenhaus-Informationssystems (KIS)	547
2.3	Aus- und Notfallkonzept	553
2.4	Organisatorische Erfordernisse	553
	Exkurs: Zukünftige Weichenstellung für die IT im Krankenhaus	555
	<i>Rolf Porsche</i>	

N	Das Krankenhaus und seine Kommunikation	559
1	Krankenhaus Marketing und Corporate Identity _____	561
	<i>Anja Lüthy</i>	
1.1	Warum ist Marketing längst überfällig? _____	561
1.2	Warum beginnt Marketing mit einer Strategie? _____	562
1.3	Wie sollte Marketing im Krankenhaus angesiedelt sein und welche Aufgaben hat die Marketingabteilung? _____	563
1.4	Wie können Dienstleistungen vermarktet werden? _____	564
1.5	Was können Krankenhäuser vom klassischen Marketing-Mix übernehmen? _____	566
1.6	Die Materialisierung von Dienstleistungen: Wie kann das Krankenhaus damit ein positives Image an seine Zielgruppen kommunizieren? _____	567
1.7	Was sind die Merkmale von Corporate Design, Corporate Behavior und Corporate Communications? _____	570
1.8	Wie können Krankenhäuser Marktanteile sichern? Die Blue Ocean Theorie und ihre Umsetzung im Gesundheitswesen _____	572
2	Interne Kommunikation und Corporate Identity _____	576
	<i>Uta Buchmann</i>	
2.1	Der Interne Kommunikationsmix _____	577
2.2	Corporate Identity _____	581
3	Social Media Communication _____	583
	<i>Christian Stoffers</i>	
3.1	Einleitung _____	583
3.2	Virales Marketing _____	583
3.3	Aktive Teilhabe an sozialen Netzwerken _____	584
4	Unternehmenskommunikation – Reputation steuern _____	586
	<i>Nils Birschmann</i>	
4.1	Reputation steuern _____	586
4.2	Anspruchsgruppen erreichen _____	587
4.3	Strategien entwickeln _____	588
4.4	Medien beobachten _____	596
4.5	Pressearbeit verbessern _____	597
4.6	Pressekonferenzen vermeiden _____	598
4.7	Presseportale prüfen _____	599
5	Patientenkommunikation _____	601
	<i>Nils Birschmann</i>	
5.1	Bedürfnisse erkennen _____	601
5.2	Themen planen _____	602
5.3	Verständlich schreiben _____	602
5.4	Soziale Medien nutzen _____	603
6	Zuweiserkommunikation _____	605
	<i>Nils Birschmann</i>	
6.1	Wertschätzung zeigen _____	605
6.2	Ärzte entlasten _____	605

6.3 Angebote testen	606
6.4 Zuweiser einbinden	606
7 Krisenkommunikation in Krankenhäusern	607
<i>Thomas Steg und Laura Heidbreder</i>	
7.1 Einleitung	607
7.2 Arten und Verläufe von Krisen	608
7.3 Umgang mit einer Krise	609
0 Das Krankenhaus und seine Logistik	613
1 Logistik-Reorganisation im Krankenhaus	615
<i>Grischa Kraus, Mario Bahmann, Stefan Burkart und Andreas J. W. Goldschmidt</i>	
1.1 Logistik im Krankenhaus	615
1.2 Beobachtungs- und Sondierungsprozess	616
1.3 Analyse- und Konzeptionierungsprozess	621
1.4 Entscheidungs- und Umsetzungsprozess	627
2 Methoden und Verfahren des Beschaffungsmanagements	631
<i>Jörg Schlüchtermann und Carolin Banduhn</i>	
2.1 Zur Bedeutung von Einkauf und Materialwirtschaft im Krankenhaus	631
2.2 Ziele und Basisstrategien im Krankenhauseinkauf	631
2.3 Gestaltungsspielräume im Beschaffungsmanagement	632
3 Strategische Partnerschaften zwischen Hersteller und Krankenhaus	635
<i>Christoph Herborn</i>	
3.1 Ausweg aus der Finanzierungslücke: Strategische Partnerschaft	635
3.2 Strategische Partnerschaft am UKE: Sonografie aus einer Hand	637
4 OP-Logistik	638
<i>Martin Bauer und Joachim Schmeck</i>	
4.1 Prozess-Logistik	638
4.2 Material-Logistik	649
5 Pharmazeutische Logistik	657
<i>Michael Baehr und Matthias Bohn</i>	
5.1 Ziel der Versorgung mit Arzneimitteln	657
5.2 Aspekte der Arzneimittelbeschaffung und -lagerung	657
5.3 Konventionelle Arzneimittelversorgung	659
5.4 Modulversorgung für Arzneimittel	660
5.5 Patientenbezogene Arzneimittelversorgung	661
6 Entsorgungsmanagement und Abfalllogistik	664
<i>Jörg Romanski und Ulrich H. Pieper</i>	
6.1 Anforderungen	664
6.2 Organisation	666
6.3 Werkzeuge	669
6.4 Umsetzung	670
6.5 Ergebnisse	672

7	Modernes Beschaffungsmanagement im Verbund	674
	<i>Anton J. Schmidt</i>	
7.1	Kostendarstellung im Krankenhaus	674
	Exkurs: Vorteilsannahme, Korruption, Bestechung	678
	<i>Ullrich Ograbeck</i>	
P	Das Krankenhaus und seine Services	689
1	Facility Management im Krankenhaus	691
	<i>Michael Kirchner und Jens Knoblich</i>	
1.1	Facility Management – Begriff und Historie	691
1.2	Definition von Facility Management im Krankenhaus	693
1.3	Prozesse und Leistungen des Facility Management im Krankenhaus	693
1.4	Facility Management-Leistungen – Eigenleistung vs. Strategische Partnerschaft	699
1.5	Systempartnerschaft von Krankenhaus und Facility Management	702
1.6	Kooperationsformen zwischen Krankenhaus und Facility Management	704
2	Trends im Verpflegungsmanagement	709
	<i>Peter Waldecker</i>	
2.1	Veränderungstreiber im Verpflegungsmanagement von Krankenhäusern	709
2.2	Wandel in der Patientenstruktur	710
2.3	Wandel der Zielgruppen	711
2.4	Wandel innerhalb der Aufenthaltsgründe	712
2.5	Steigender Kostendruck	712
2.6	Steigender Wettbewerbsdruck	712
2.7	Veränderung der Essgewohnheiten	713
2.8	Praktische Beispiele	713
2.9	Die Küche als Service- und Proficenter	714
3	In-/Outsourcing von Serviceleistungen – rechtliche Eckpunkte	717
	<i>Karl-Peter Pühler</i>	
3.1	Ziele des Krankenhausmanagements	717
3.2	Begriffe und Abgrenzung	718
3.3	Rechtliche Eckpunkte	719
4	Medizintechnischer Service	723
	<i>Klaus Züchner und Norbert Siebold</i>	
4.1	Grundlagen	723
4.2	Administration	724
4.3	Operative Aufgaben	726
4.4	Organisationen, Verbände und Medien	728
5	Managementtrends bei der Aufbereitung von chirurgischen Instrumenten	730
	<i>Marcus Huascar Bracklo</i>	
5.1	Wirtschaftlichkeit	731
5.2	Sieboptimierung	733
5.3	Aufbereitung von sogenannten Einmalprodukten	734

