

# Inhaltsverzeichnis

<i>Vorwort zur 4. Auflage</i> .....	XV
<i>Abkürzungsverzeichnis</i> .....	XVII
<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 und neuere Konzepte der Betriebswirtschaftslehre .....	5
1.2.1 Zum ökonomischen Konzept: der faktortheoretische Ansatz .....	5
1.2.2 Zum sozialwissenschaftlichen Konzept: der entscheidungsorientierte Ansatz .....	6
1.2.3 Betriebswirtschaftslehre als Führungslehre: der systemorientierte Ansatz .....	8
1.2.4 Verhaltensorientierter Ansatz .....	9
1.2.5 Betriebswirtschaftslehre aus der Sicht der Neuen Institutionenökonomik .....	9
1.3 Betriebswirtschaftslehre sozialer Dienstleistungsinstitutionen .....	11
<b>2 Pflegewirtschaftslehre – eine Einführung</b> .....	16
2.1 Wissenschaftstheoretische Ausgangspunkte .....	17
2.1.1 Entdeckungszusammenhang .....	18
2.1.1.1 Pflegewirtschaftliche Handlungen .....	18
2.1.1.2 Paradigma: Einzelwirtschaftstheorie der Institutionen .....	21
2.1.2 Begründungs- und Verwendungszusammenhang .....	24
2.2 Pflegewirtschaftslehre in Abgrenzung zu Managementwissen und Leadership .....	25
2.3 Forschungsmethoden .....	30

2.3.1	Betriebswirtschaftliche Methoden und Modelle.....	30
2.3.2	Empirisches Forschungsprogramm für öffentliche Unternehmen.....	34
<b>Teil II</b>	<b>Unternehmen und Markt – Krankenhaus.....</b>	<b>37</b>
<b>3</b>	<b>Unternehmensprozesse der akutstationären Pflegeversorgung .....</b>	<b>37</b>
3.1	Unternehmensstruktur der akutstationären Pflegeeinrich- tung Krankenhaus .....	37
3.1.1	Aufgaben und Ziele des Krankenhauses.....	37
3.1.2	Produkt der Pflegeinstitution Krankenhaus.....	41
3.1.3	Pflegeleistungen als meritorische Güter .....	42
3.2	Unternehmensregeln der Pflegeeinrichtungen .....	45
3.2.1	Aufgabenmerkmale des Krankenhauses.....	45
3.2.2	Variable der Organisation .....	46
3.2.2.1	Begriffe zur „Organisation“ .....	47
3.2.2.2	Die Aufbauorganisation .....	49
3.2.2.3	Die Ablauforganisation .....	55
3.2.2.4	Formen der Unternehmensverfassung von sozialen Dienstleistungsunternehmen – einige Beispiele .....	58
<b>4</b>	<b>Marktzufuhr .....</b>	<b>66</b>
4.1	Krankenhausplanung.....	66
4.1.1	Verfahren der Krankenhausplanung.....	66
4.1.2	Morbiditäts- und leistungsorientierte Krankenhaus- planung.....	77
4.1.2.1	Planungskonzept Stadt Hamburg: Dornier/ IGES-Gutachten.....	77
4.1.2.2	Prognosemodell Praxisstudie Nordrhein- Westfalen/BASYS/I+G-Gutachten.....	79
4.1.2.3	Weitere Methoden und Gutachten für die Krankenhausplanung .....	81
4.1.3	Qualität als Kriterium in der Krankenhausplanung ..	82
4.1.4	Versorgungsgebiete.....	85
4.2	Krankenhausbau .....	88
4.2.1	Zur Geschichte des Krankenhausbaus .....	92
4.2.2	Zur wirtschaftlichen Bedeutung.....	100
4.2.3	Zum Baurecht .....	101
4.2.3.1	Bauplanungsrecht .....	101
4.2.3.2	Bauordnungsrecht .....	102
4.2.3.3	Baurecht und Krankenhausbau .....	105
4.2.4	Zur Planung.....	105
4.2.4.1	Akteure und Anspruchsgruppen .....	105

---

4.2.4.2	Planungs- und Entscheidungsprozess – Allgemein .....	107
4.2.4.3	Planung von Pflegeeinheiten .....	112
4.3	Leistungserstellung .....	113
4.3.1	Leistungsmessung .....	113
4.3.1.1	Notwendigkeit der Leistungsmessung .....	113
4.3.1.2	Indikatoren für Krankenhausleistungen .....	114
4.3.2	Krankenhausproduktion .....	119
4.3.3	Behandlungsprozesse .....	122
4.3.3.1	Behandlungsorganisation .....	125
4.3.3.2	Prozessorganisation .....	131
4.4	Ausblick und Erwartungen .....	137
5	<b>Nicht-Marktprozesse .....</b>	141
5.1	Beeinflussung durch die Nicht-Marktstruktur .....	142
5.1.1	Leistungsangebot .....	143
5.1.2	Leistungsinanspruchnahme .....	150
5.2	Beeinflussung durch die Nicht-Marktregeln .....	153
5.2.1	Grundlagen .....	154
5.2.2	„Krankenhaus“ und „Krankenhausbehandlung“ .....	155
5.2.3	„Magisches Dreieck“ von Versorgung, Wirtschaftlichkeit und Vergütung .....	161
5.2.4	Gesetze und Verordnungen .....	162
6	<b>Ausgewählte betriebswirtschaftliche Prozesse .....</b>	173
6.1	Materialwirtschaft .....	173
6.1.1	Begriffsklärung .....	173
6.1.2	Ziele der Materialwirtschaft und Marktseitenverhältnisse .....	176
6.1.3	Informationen für die Materialwirtschaft .....	177
6.1.4	Kauf des Materials .....	180
6.2	Personalwirtschaft .....	181
6.2.1	Grundlagen der Personalwirtschaft im Krankenhaus ..	182
6.2.2	Personalbedarfsplanung im Krankenhaus .....	185
6.2.2.1	Personalplanungssystem .....	185
6.2.2.2	Qualitative Personalbedarfsplanung .....	187
6.2.2.3	Quantitative Personalbedarfsplanung .....	191
6.2.2.4	Arbeitszeiten .....	192
6.2.2.5	Personalzuordnung .....	194
6.2.2.6	Leistungsplanung .....	195
6.2.3	Personalbeschaffungsplanung im Krankenhaus .....	199
6.2.3.1	Externe und interne Beschaffung .....	199
6.2.3.2	Arbeitnehmerüberlassung/Zeitarbeit .....	201
6.2.3.3	Klärung des Beschaffungsweges .....	203

6.2.3.4	Auswahl und Einstellung .....	205
6.2.3.5	Personalzuweisung .....	206
6.2.4	Personalbindung .....	206
6.2.4.1	Personalfliktuation .....	206
6.2.4.2	Steuerung der Fluktuation .....	207
6.3	Rechnungswesen .....	209
6.3.1	Betriebliches Rechnungswesen im Krankenhaus – Grundlagen .....	209
6.3.1.1	Begriff, Aufgaben und Strukturen des betrieblichen Rechnungswesens .....	210
6.3.1.2	Aspekte des betrieblichen Rechnungswesens .....	213
6.3.1.3	Grundzüge und Bedeutung der Krankenhaus-Buchführungsverordnung .....	217
6.3.2	Internes Rechnungswesen im Krankenhaus .....	223
6.3.2.1	Zur Kosten- und Leistungsrechnung .....	223
6.3.2.2	Krankenhausleistungen – Leistungsrechnung .....	225
6.3.2.3	Kostenrechnung im Krankenhaus .....	229
6.3.2.4	Kostenartenrechnung .....	232
6.3.2.5	Kostenstellenrechnung .....	242
6.3.2.6	Kostenträgerrechnung .....	247
6.3.2.7	Kostenträgerrechnung im DRG-System .....	254
6.3.2.8	Zur Prozesskostenrechnung .....	264
6.3.3	Externes Rechnungswesen im Krankenhaus .....	266
6.4	Krankenhausfinanzierung .....	273
6.4.1	Grundlagen der Krankenhausfinanzierung .....	273
6.4.2	Investitionsförderung .....	276
6.4.2.1	Abgrenzung Wirtschaftsgüter .....	279
6.4.2.2	Neue politische Initiativen für eine Pauschalförderung .....	282
6.4.3	Mittelweitergabe im Krankenhaus – Vergütung .....	282
6.4.3.1	Zur Bestimmung der Abrechnungseinheiten .....	283
6.4.3.2	Zur Festlegung der Vergütungshöhe pro Abrechnungseinheit .....	285
6.4.4	Kriterien zur Bewertung und Auswahl eines Krankenhausvergütungssystems .....	288
6.4.5	Betriebskostenfinanzierung .....	289
6.4.5.1	Das Vergütungssystem .....	289
6.4.5.2	Bildung einer DRG .....	292
6.4.5.3	Bewertung einer DRG .....	295
6.4.5.4	Vergütungszuschläge und -abschläge durch Verweildauern .....	298
6.4.5.5	Weitere Vergütungsentgelte und Zuschläge .....	306
6.4.5.6	Beitragssatzstabilität und Konvergenzphase .....	308

---

6.5	Controlling .....	311
6.5.1	Grundlagen des Controllings im Krankenhaus .....	311
6.5.1.1	Definition und Verständnis .....	311
6.5.1.2	Strategisches und operatives Controlling im Krankenhaus .....	314
6.5.2	Aspekte des strategischen Krankenhaus-Controllings..	316
6.5.2.1	Merkmale der Strategie .....	316
6.5.2.2	Analyse des Krankenhausmarktes .....	317
6.5.2.3	Analyse der Krankenhauskonkurrenz .....	322
6.5.2.4	Auswahl einer Strategie.....	324
6.5.2.4.1	Zur Spezialisierung .....	324
6.5.2.4.2	Zur Diversifikation .....	324
6.5.2.4.3	Zur Kooperation .....	324
6.5.2.5	Informationen und Entscheidungen .....	324
6.5.2.5.1	Frühwarnsysteme .....	325
6.5.2.5.2	Portfolio-Technik .....	327
6.5.2.5.3	Szenario-Technik .....	329
6.5.3	Aspekte des operativen Krankenhaus-Controllings...	330
6.5.3.1	Kosten-, Leistungs- und Erlösrechnung .....	331
6.5.3.2	Kennzahlen und Berichtswesen .....	335
6.5.3.3	Interne Budgetierung.....	338
6.5.4	Pflege-Controlling .....	339
6.6	Marketing .....	344
6.6.1	Grundlagen des Marketings im Krankenhaus .....	344
6.6.2	Strategisches Marketing im Krankenhaus.....	349
6.6.3	Operatives Marketing im Krankenhaus .....	353
6.6.3.1	Marketingmix .....	353
6.6.3.2	Zur Leistungspolitik .....	354
6.6.3.3	Zur Prozesspolitik (Gegenleistungspolitik)	355
6.6.3.4	Personalpolitik .....	355
6.6.3.5	Facility-Politik .....	356
6.6.3.6	Zur Kommunikationspolitik.....	356
6.6.4	Wettbewerbliche Rahmenbedingungen .....	361
6.7	Facility-Management im Krankenhaus .....	362
6.7.1	Bedeutung .....	362
6.7.2	Begriff.....	363
6.7.3	Aufgaben und Leistungen des Facility-Managements..	364
6.7.3.1	Facility-Management-Bereiche.....	365
6.7.3.2	Nutzen des Facility-Managements.....	366
<b>7</b>	<b>Umweltmanagement und Entsorgung .....</b>	<b>367</b>
7.1	Umweltmanagement .....	367
7.2	Zertifizierung eines Umweltmanagementsystems.....	371
7.3	Entsorgung .....	374

## Inhaltsverzeichnis

---

7.3.1	Abfallmanagement .....	374
7.3.2	Weitere gesetzliche Regelungen .....	385
7.3.3	Organisationsstruktur .....	386
<b>8</b>	<b>Qualitäts- und Risikomanagement .....</b>	<b>387</b>
8.1	Qualitätsmanagement .....	387
8.1.1	Der Qualitätsbegriff im Gesundheitswesen .....	387
8.1.2	Qualitätsarten .....	388
8.1.3	Qualitätsindikatoren .....	389
8.1.4	Gesetzliche Grundlagen .....	389
8.1.5	Aufgaben und Funktionen im Qualitätsmanagement ..	391
8.1.6	Koppelung der Vergütung an die erbrachte Qualität ..	395
8.1.7	Sektorenübergreifende Qualitätssicherung .....	396
8.2	Risiko- und Fehlermanagement .....	397
8.2.1	Gesetzliche Grundlagen .....	398
8.2.2	Identifikation von Risiken bzw. Fehlern .....	398
8.2.3	Bewertung von Risiken bzw. Fehlern .....	399
8.2.4	Maßnahmen zur Risikobewältigung .....	401
8.2.5	Instrumente zur Risikokontrolle .....	402
8.3	Qualitäts-, Risiko- und Fehlermanagement im Krankenhaus ..	402
8.3.1	Qualitätsmanagementsysteme und Zertifizierung .....	402
8.3.2	Total Quality Management (TQM) .....	406
8.3.3	Maßnahmen zur Qualitätssicherung im Krankenhaus ..	406
8.3.4	Fehlerkommunikation .....	411
8.4	Qualitäts-, Risiko- und Fehlermanagement in stationären Pflegeeinrichtungen .....	412
8.4.1	Gesetzliche Grundlagen .....	412
8.4.2	Qualitätsindikatoren im stationären Bereich .....	413
8.4.3	Qualitätsbewertung in der stationären Pflege .....	414
8.4.4	Expertenstandards in der Pflege .....	415
8.4.5	Identifikation von Risiken und Fehlern .....	415
8.4.6	Typische Risiken in stationären Pflegeeinrichtungen ..	416
8.5	Qualitäts-, Risiko- und Fehlermanagement in ambulanten Pflegediensten .....	417
8.6	Qualitäts-, Risiko- und Fehlermanagement in stationären und ambulanten Rehabilitationseinrichtungen .....	420
8.6.1	Gesetzliche Grundlagen im stationären Rehabilitationsbereich .....	420
8.6.2	Gesetzliche Grundlagen im ambulanten Rehabilitationsbereich .....	420
8.6.3	Bundesarbeitsgemeinschaft für Rehabilitation .....	422
8.6.4	Qualitätsmanagementsysteme in der Rehabilitation .....	422
8.6.5	Qualitätsindikatoren der internen Qualitätssicherung ..	422
8.6.6	Externe Qualitätssicherung .....	424

---

8.6.7 Standards in der Rehabilitation .....	424
8.6.8 Identifikation von Risiken und Fehlern .....	426
<b>Teil III Unternehmen und Markt – Stationäre Pflegeeinrichtungen ...</b>	<b>429</b>
<b>9 Zu den Unternehmensprozessen .....</b>	<b>429</b>
<b>10 Marktzufuhr .....</b>	<b>431</b>
10.1 Grundlagen .....	431
10.2 Indikatorengestütztes Planungsmodell zur Pflegeinfrastruktur .....	433
10.2.1 1. Phase: Bestandserhebung .....	434
10.2.2 2. Phase: Ermittlung von Richtmargen .....	435
10.2.3 3. Phase: qualitativer Planungsprozess .....	436
10.3 Vorausberechnung der Pflegebedürftigen in Baden-Württemberg .....	436
10.4 Anforderungen an Bau- und Raumkonzepte stationärer Pflege .....	438
<b>11 Nicht-Marktprozesse .....</b>	<b>439</b>
11.1 Beeinflussung durch die Nicht-Marktstruktur .....	440
11.1.1 Stationäre Pflegeeinrichtungen (Pflegeheime) – ausgewählte Merkmale der Anbieterseite .....	442
11.1.2 Stationäre Pflegeeinrichtungen (Pflegeheime) – ausgewählte Merkmale der Nachfrageseite .....	447
11.2 Beeinflussung durch Nicht-Marktregeln .....	447
11.2.1 Grundlagen .....	447
11.2.2 Pflegebedürftigkeit und Pflegeheime .....	451
11.2.3 Gesetze, Verordnungen und Verträge .....	454
11.2.4 Vergütungsverhandlungen .....	460
11.2.4.1 Entscheidungsebene und Geltungsbereich .....	461
11.2.4.2 Rechnungswesen/Finanzierung .....	463
<b>12 Rechnungswesen in stationären Pflegeeinrichtungen .....</b>	<b>465</b>
12.1 Einige Grundlagen .....	465
12.2 Internes Rechnungswesen in stationären Pflegeeinrichtungen	472
12.2.1 Kosten- und Leistungsrechnung .....	472
12.2.2 Leistungsrechnung .....	474
12.2.3 Kostenrechnung .....	477
12.3 Externes Rechnungswesen .....	483
12.3.1 Grundlagen .....	484
12.3.2 Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung .....	486

<b>13 Finanzierung von stationären Pflegeeinrichtungen .....</b>	<b>487</b>
13.1 Leistungen der stationären Pflegeeinrichtungen und deren Finanzierung .....	487
13.2 Finanzentwicklung der Sozialen Pflegeversicherung .....	488
13.3 Mittelaufbringung .....	489
13.4 Mittelverwendung: Finanzierung der Betriebskosten .....	492
<b>14 Controlling, Marketing und Personalwirtschaft .....</b>	<b>493</b>
14.1 Controlling in stationären Pflegeeinrichtungen .....	494
14.1.1 Einige Grundlagen .....	494
14.1.2 Strategisches Controlling .....	495
14.1.3 Operatives Controlling .....	497
14.2 Marketing in stationären Pflegeeinrichtungen .....	499
14.2.1 Einige Grundlagen .....	499
14.2.2 Strategisches Marketing .....	501
14.2.3 Operatives Marketing .....	503
14.3 Personalwirtschaft in stationären Pflegeeinrichtungen .....	505
14.3.1 Einige Grundlagen .....	505
14.3.1.1 Zur unternehmerischen Arbeitsmarktforschung .....	505
14.3.1.2 Zur unternehmerischen Personalforschung .....	508
14.3.1.3 Zur unternehmerischen Arbeitsforschung .....	508
14.3.1.4 Personalinformationssysteme .....	508
14.3.2 Personalbedarfsplanung .....	509
<b>Teil IV Unternehmen und Markt – Ambulante Pflegeeinrichtungen ..</b>	<b>513</b>
<b>15 Zu den Unternehmensprozessen .....</b>	<b>513</b>
15.1 Grundlagen .....	513
15.1.1 Bedeutung der ambulanten Versorgung .....	514
15.1.2 Pflegestärkungsgesetze – neue Versorgungskonzepte ..	515
15.1.3 Pflegestärkungsgesetze – neue Pflegekompetenzen ..	516
15.1.4 Entwicklung der Pflegedienste .....	517
<b>16 Marktzufuhr .....</b>	<b>521</b>
16.1 Grundlagen .....	521
16.2 Planungsmodell .....	524
16.3 Leistungserstellung .....	525
<b>17 Nicht-Marktprozesse .....</b>	<b>527</b>
17.1 Beeinflussung durch die Nicht-Marktstruktur .....	527
17.1.1 Ambulante Pflegeeinrichtungen: ausgewählte Merkmale der Anbieterseite .....	528

17.1.2 Ambulante Pflegeeinrichtungen: ausgewählte Merkmale der Nachfrageseite .....	531
17.2 Beeinflussung durch Nicht-Marktregeln .....	532
17.2.1 Grundlagen .....	532
17.2.2 Gesetze, Verordnungen und Verträge .....	535
17.2.3 Pflegevertrag und ambulante Pflegedienste .....	537
17.2.4 Vergütungsverhandlungen .....	539
<b>18 Rechnungswesen und Finanzierung in ambulanten Pflegeeinrichtungen .....</b>	<b>539</b>
18.1 Grundlagen .....	540
18.2 Internes und externes Rechnungswesen .....	540
18.2.1 Kosten- und Leistungsrechnung .....	540
18.2.1.1 Kostenrechnung .....	542
18.2.1.2 Leistungsrechnung .....	545
18.3 Finanzierung: Mittelaufbringung und Mittelweitergabe .....	550
<b>19 Personalwirtschaft in ambulanten Pflegeeinrichtungen .....</b>	<b>556</b>
19.1 Grundlagen .....	556
19.2 Besondere Anforderungen .....	557
19.3 Personaleinsatzplanung .....	557
<b>Teil V Unternehmen und Markt – Stationäre Rehabilitation .....</b>	<b>561</b>
<b>20 Zu den Unternehmensprozessen .....</b>	<b>561</b>
20.1 Aufgaben und Ziele .....	561
20.2 Definition .....	562
20.3 Aufbauorganisation und Werterfassung Rehabilitation .....	562
<b>21 Marktprozesse und -zufuhr .....</b>	<b>564</b>
21.1 Akteure .....	565
21.2 Einfluss durch das Patientenverhalten .....	567
<b>22 Nicht-Marktprozesse .....</b>	<b>569</b>
22.1 Beeinflussung durch die Nicht-Marktstruktur .....	569
22.2 Leistungsangebot .....	570
22.3 Leistungsinanspruchnahme .....	571
22.4 Ausgewählte Merkmale auf Anbieterseite .....	574
22.5 Beeinflussung durch Nicht-Marktregeln .....	575
22.6 Personal in Rehabilitationskliniken .....	578
<b>23 Ausgewählte betriebswirtschaftliche Prozesse .....</b>	<b>581</b>
23.1 Finanzierung von Rehabilitation .....	581
23.2 Kosten- und Leistungsrechnung .....	584

## Inhaltsverzeichnis

---

23.2.1 Kostenrechnung . . . . .	584
23.2.1.1 Kostenartenrechnung . . . . .	584
23.2.1.2 Kostenstellenrechnung . . . . .	586
23.2.1.3 Kostenträgerrechnung . . . . .	587
23.2.1.4 Prozesskostenrechnung . . . . .	588
23.2.2 Leistungsrechnung . . . . .	590
23.3 Controlling . . . . .	591
23.3.1 Kennzahlen und das Kennzahlensystem Balanced Scorecard (BSC) . . . . .	592
23.3.2 Operatives Controlling . . . . .	595
23.3.2.1 Activity Based-Budgeting . . . . .	596
23.3.2.2 Abweichungsanalyse . . . . .	597
23.3.3 Strategisches Controlling . . . . .	598
23.3.3.1 Stärken-Schwächen-Analyse (SWOT-Analyse) . . . . .	598
23.3.3.2 Wertschöpfungsketten-Analyse . . . . .	600
<i>Literaturverzeichnis</i> . . . . .	603
<i>Die Autoren</i> . . . . .	631
<i>Stichwortverzeichnis</i> . . . . .	633