
Inhaltsverzeichnis:**Seite:**

1.	Einleitung	1
2.	Das Krankenhaus unter veränderten Rahmenbedingungen im Gesundheitswesen	5
2.1	Krankenhäuser als Unternehmen	5
2.1.1	Typologie von Krankenhäusern	5
2.1.2	Das Krankenhaus als Dienstleistungsunternehmen	9
2.1.3	Der Betriebsprozeß im Krankenhaus	14
2.2	Entwicklungen und Kostensteigerung im Gesundheitswesen	19
2.3	Gründe für die Kostensteigerung im Krankenhausbereich	22
2.4	Rechtliche und finanzpolitische Bedingungen für das Krankenhaus	24
2.5	Konsequenzen für das Krankenhausmanagement	33
3.	Grundbegriffe der strategischen Planung	38
3.1	Strategische Planung und strategisches Management	38
3.2	Zum Begriff der Strategie	45
4.	Strategische Planung für Krankenhäuser	48
4.1	Betriebliche Entwicklungsflexibilität und strategiebeeinflussende Komponenten	48
4.2	Strategische Grundkonzeption von <i>Porter</i>	57
4.3	Grundlagen der strategischen Planung im Krankenhaus	66
4.4.	Vorgehensweise der Strategieentwicklung im Krankenhaus	73
4.4.1	Zielsetzung des Krankenhauses	74
4.4.2	Umwelt- und Krankenhausanalyse	78
4.4.2.1	Umweltanalyse	78
4.4.2.2	Krankenhausanalyse	83
4.4.3	Situationsanalyse und Ermittlung der strategischen Ausgangslage	88

5.	Methodische Konzepte der Strategieentwicklung	96
5.1	Szenario-Technik	97
5.1.1	Strategische Frühaufklärung und Szenario-Technik	97
5.1.2	Szenario-Technik zur strategischen Prognose	98
5.1.3	Vorgehensweise bei der Szenario-Technik	101
5.1.4	Kritik an der Szenario-Technik	107
5.2	GAP-Analyse	109
5.3	Portfolio-Konzepte	111
5.3.1	Konzept der Boston-Consulting-Group	114
5.3.2	Marktattraktivität-Wettbewerbsvorteils-Portfolio nach McKinsey	117
5.4	Zusammenfassende Kritik an den vorgestellten Portfolio-Ansätzen	119
6.	Umsetzung der strategischen Konzepte in die Praxis	121
6.1	Portfolio-Analyse für ein Krankenhaus	121
6.2	Die Positionierung der strategischen Geschäftseinheiten im Portfolio	126
6.3	Ableitung von Strategien aus dem Portfolio	132
6.4	Outsourcing als eine Strategie zur Positionierung	143
6.5	Kritische Beurteilung des eingesetzten Verfahrens	148
7.	Ausblick auf die zukünftige Gestaltung des Krankenhausmanagements im Hinblick auf die strategische Planung	150
8.	Zusammenfassung	153
9.	Literatur	156
	Abbildungen	III
	Übersichten	IV
	Abkürzungsverzeichnis	V

Verzeichnis der Abbildungen:

Abbildung 1: Prinzip Bedarfsdeckung durch Leistungserstellung	11
Abbildung 2: Trichotomie der Dienstleistungsqualität nach <i>Donabedian</i>	12
Abbildung 3: Der Leistungsprozeß im Krankenhaus als mehrstufiger Prozeß	16
Abbildung 4: Die Wertschöpfungskette im Krankenhaus	18
Abbildung 5: Gründe für die Kostensteigerung	24
Abbildung 6: Das Krankenhaus in Konkurrenz zu anderen Gesundheitseinrichtungen	36
Abbildung 7: Einflußfaktoren auf das strategische Management	42
Abbildung 8: Flexibilitätsdimensionen	51
Abbildung 9: Strategiebeeinflussende Komponenten	53
Abbildung 10: Die Wettbewerbskräfte nach <i>Porter</i>	58
Abbildung 11: Einflußfaktoren auf die Strategiebildung	61
Abbildung 12: Basisstrategien für die Marktbearbeitung	64
Abbildung 13: Evolution einer Kultur	67
Abbildung 14: Einflußfaktoren der Ziel- und Strategieplanung	69
Abbildung 15: Der Problemlösungsprozeß	70
Abbildung 16: Komponenten der strategischen Planung für ein Krankenhaus	73
Abbildung 17: Zwecksetzung eines Krankenhauses	76
Abbildung 18: Formen der Umweltbedingungen	78
Abbildung 19: Dimensionen der Umweltanalyse	79
Abbildung 20: Auftreten und Reaktion auf Umweltveränderungen	82
Abbildung 21: Komponenten der Krankenhausanalyse	84
Abbildung 22: Komponenten der Situationsanalyse	88
Abbildung 23: Kompetenzprofil im Rahmen der Stärken-Schwächen-Analyse	89
Abbildung 24: Kompetenzprofil zur Managementqualität	90
Abbildung 25: Szenario-Trichter	99
Abbildung 26: Phasenkonzept der Szenario-Technik im Krankenhaus	101
Abbildung 27: Bereiche der strategischen Frühaufklärung	103
Abbildung 28: GAP-Analyse am Beispiel der Umsatzentwicklung	109
Abbildung 29: Produkt-Markt-Matrix nach <i>Ansoff</i>	110

Abbildung 30: Portfolio-Matrix der Boston-Consulting-Group	115
Abbildung 31: Marktattraktivität-Wettbewerbsvorteils-Matrix nach McKinsey	117
Abbildung 32: Vorgehensweise bei einer Portfolio-Analyse	121
Abbildung 33: Darstellung des Gesamtportfolios im Ist-Zustand	131
Abbildung 34: Ist-Portfolio und Normstrategien	133
Abbildung 35: Neupositionierung der strategischen Geschäftseinheiten	135
Abbildung 36: Diversifikation und Kooperation zwischen ambulantem und stationärem Bereich	142
Abbildung 37: Ableitung von Teilplänen aus der strategischen Planung	147

Verzeichnis der Übersichten:

Übersicht 1: Entwicklungen der Krankenhausfinanzierung	32
Übersicht 2: Die drei Handlungsebenen des Managements	40
Übersicht 3: Entwicklungsstufen von der Langfristplanung zum strategischen Management	44
Übersicht 4: Daten und Datenherkunft zur allgemeinen Entwicklung eines Krankenhauses	85
Übersicht 5: Führungs- und Leistungspotential in einem Krankenhaus	86
Übersicht 6: Finanzkennzahlen	92
Übersicht 7: Portfolio-Positionierung und strategische Stoßrichtung	116
Übersicht 8: Strategische Implikationen aus der McKinsey-Matrix	118
Übersicht 9: Einteilung strategischer Geschäftseinheiten (beispielhaft)	122
Übersicht 10a: Kriterien zur Abbildung der Wettbewerbsvorteile (ausgedrückt in der Stärke einer Geschäftseinheit)	124
Übersicht 10b: Kriterien zur Abbildung der Marktattraktivität	125
Übersicht 11: Bewertung für die „Geburtshilfe“ (Marktattraktivität)	129
Übersicht 12: Bewertung für die „Geburtshilfe“ (Wettbewerbsstärke)	130
Übersicht 13: Beispiele für Marketingstrategien I	137
Übersicht 14: Beispiele für Marketingstrategien II	138

Abkürzungsverzeichnis:

AHP	Analytischer Hierarchischer Prozess
BCG	Boston-Consulting-Group
BPfIV	Bundespflegegesetzverordnung
BRD	Bundesrepublik Deutschland
BSP	Bruttosozialprodukt
DKG	Deutsche Krankenhausgesellschaft
GG	Grundgesetz
GKV	Gesetzliche Krankenversicherung
GRG	Gesundheitsreformgesetz
GSG	Gesundheitsstrukturgesetz
HNO	Hals-Nasen-Ohren
KHG	Krankenhausfinanzierungsgesetz
KHNG	Krankenhausneuordnungsgesetz
Mrd.	Milliarden
Mio.	Millionen
NOG	Neuordnungsgesetz
ROI	Return on Investment
RVO	Reichsversicherungsordnung
SGB	Sozialgesetzbuch
SGE	Strategische Geschäftseinheit
STBA	Statistisches Bundesamt
vgl.	vergleiche