

# Inhaltsverzeichnis

|          |                                                                               |           |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>Wirtschaftliches Denken und Handeln in therapeutischen Praxen</b>          | <b>1</b>  |
| 1.1      | Die Bedeutung wirtschaftlichen Denkens und Handelns für therapeutische Praxen | 2         |
| 1.2      | Ergebnisse wissenschaftlicher Forschungsprojekte                              | 3         |
| 1.2.1    | Ergebnisse: Praxisführung und betriebswirtschaftliche Haltung                 | 4         |
| 1.2.2    | Ergebnisse: Wirtschaftliche Situation                                         | 5         |
| 1.2.3    | Ergebnisse: Marketing                                                         | 6         |
| 1.2.4    | Ergebnisse: Personalmanagement                                                | 7         |
| 1.2.5    | Ergebnisse: Kostenmanagement                                                  | 10        |
| 1.2.6    | Ergebnisse: Neue Arbeitsfelder                                                | 12        |
| 1.2.7    | Ergebnisse: Betriebliche Gesundheitsförderung in Wirtschaftsunternehmen       | 13        |
| 1.2.8    | Weitere Ergebnisse                                                            | 16        |
| 1.3      | Grundlagen wirtschaftlichen Denkens und Handelns                              | 16        |
| 1.3.1    | Wirtschaftlichkeit                                                            | 17        |
| 1.3.2    | Wege der Wirtschaftlichkeitserhöhung                                          | 19        |
|          | Literatur                                                                     | 20        |
| <b>2</b> | <b>Unternehmensführung</b>                                                    | <b>23</b> |
| 2.1      | Allgemeine Grundlagen                                                         | 24        |
| 2.1.1    | Besondere Rahmenbedingungen für therapeutische Praxen                         | 24        |
| 2.1.2    | Produktionsfaktoren im Gesundheitswesen                                       | 26        |
| 2.1.3    | Unternehmensführung: begriffliche Klärung                                     | 28        |
| 2.2      | Übergeordnete Praxisziele                                                     | 30        |
| 2.2.1    | Praxisphilosophie                                                             | 31        |
| 2.2.2    | Praxisvision                                                                  | 31        |
| 2.2.3    | Praxisleitbild                                                                | 32        |
| 2.3      | Managementregelkreis und Managementaufgaben                                   | 33        |
| 2.3.1    | Ziele setzen                                                                  | 35        |
| 2.3.2    | Planen                                                                        | 42        |
| 2.3.3    | Entscheiden                                                                   | 46        |
| 2.3.4    | Organisieren/realisieren                                                      | 48        |
| 2.3.5    | Zielkontrolle und Controlling                                                 | 49        |
| 2.4      | Aktuelle Entwicklungen der Unternehmensführung                                | 51        |
| 2.4.1    | Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) als Führungsaufgabe                   | 52        |
| 2.4.2    | Qualitätsmanagement (QM)                                                      | 53        |
| 2.4.3    | Change Management (CM)                                                        | 54        |
| 2.4.4    | Benchmarking (BM)                                                             | 55        |
|          | Literatur                                                                     | 56        |
| <b>3</b> | <b>Marketing als Teil der Unternehmensführung</b>                             | <b>59</b> |
| 3.1      | Marketing im Gesundheitswesen                                                 | 61        |
| 3.1.1    | Die Bedeutung des Marketing für Therapieberufe                                | 61        |
| 3.1.2    | Marketing und Markt: Definitionen                                             | 61        |
| 3.1.3    | Besonderheiten des Gesundheitsmarktes                                         | 62        |
| 3.1.4    | Merkmale des Marketing                                                        | 63        |
| 3.1.5    | Marketing-Management-Prozess                                                  | 64        |

|       |                                                                              |     |
|-------|------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.2   | <b>Situationsanalyse</b> .....                                               | 64  |
| 3.2.1 | Marketingumfeld .....                                                        | 65  |
| 3.2.2 | Analyse der eigenen Situation .....                                          | 68  |
| 3.2.3 | Imageanalyse und Bedeutung von Images .....                                  | 69  |
| 3.2.4 | Auswahl der Zielmärkte und Zielgruppen .....                                 | 70  |
| 3.2.5 | SWOT-Analyse .....                                                           | 72  |
| 3.3   | <b>Marketingkonzeption</b> .....                                             | 75  |
| 3.3.1 | Inhalte einer Marketingkonzeption .....                                      | 75  |
| 3.3.2 | Wachstumsstrategien nach Ansoff .....                                        | 77  |
| 3.3.3 | Lebenszyklus als Basis für Innovationsstrategien .....                       | 79  |
| 3.4   | <b>Marketingmaßnahmen (Marketingmix, 4 Ps)</b> .....                         | 82  |
| 3.4.1 | Leistungsangebot (Product) .....                                             | 83  |
| 3.4.2 | Kommunikation (Promotion) .....                                              | 86  |
| 3.4.3 | Preisgestaltung (Price) .....                                                | 99  |
| 3.4.4 | Ort des Leistungsangebotes (Place) .....                                     | 102 |
| 3.5   | <b>Marketingbudget</b> .....                                                 | 103 |
| 3.5.1 | Budgetplanung mithilfe eines Aktionsplans .....                              | 103 |
| 3.5.2 | Bewertungskriterien für Maßnahmen der Kommunikation .....                    | 103 |
| 3.6   | <b>Organisation, Durchführung und Kontrolle der Marketingmaßnahmen</b> ..... | 107 |
| 3.6.1 | Organisation .....                                                           | 107 |
| 3.6.2 | Durchführung .....                                                           | 108 |
| 3.6.3 | Kontrolle .....                                                              | 108 |
| 3.6.4 | Franchising als Option .....                                                 | 109 |
|       | <b>Literatur</b> .....                                                       | 110 |
| 4     | <b>Personalmanagement</b> .....                                              | 113 |
| 4.1   | <b>Herausforderungen an das Personalmanagement</b> .....                     | 114 |
| 4.1.1 | Neuere Tendenzen und Entwicklungen im Personalmanagement .....               | 114 |
| 4.1.2 | Rechtliche Rahmenbedingungen .....                                           | 116 |
| 4.2   | <b>Auswahl neuer Mitarbeiter</b> .....                                       | 120 |
| 4.2.1 | Personalplanung .....                                                        | 120 |
| 4.2.2 | Personalgewinnung .....                                                      | 127 |
| 4.2.3 | Bewerberauswahl .....                                                        | 131 |
| 4.3   | <b>Einstellen von Mitarbeitern</b> .....                                     | 138 |
| 4.3.1 | Arbeitsvertrag .....                                                         | 141 |
| 4.3.2 | Einarbeitung neuer Mitarbeiter .....                                         | 142 |
| 4.4   | <b>Leistungserhalt und Förderung von Mitarbeitern</b> .....                  | 145 |
| 4.4.1 | Führung von Mitarbeitern .....                                               | 145 |
| 4.4.2 | Motivation von Mitarbeitern .....                                            | 150 |
| 4.4.3 | Betriebliche Anreizsysteme .....                                             | 155 |
| 4.4.4 | Betriebliche Gesundheitsförderung .....                                      | 159 |
| 4.4.5 | Personalentwicklung .....                                                    | 163 |
| 4.4.6 | Personalbeurteilung .....                                                    | 165 |
| 4.5   | <b>Ausscheiden von Mitarbeitern</b> .....                                    | 171 |
| 4.5.1 | Personalfreisetzung .....                                                    | 171 |
| 4.5.2 | Erstellen von Arbeitszeugnissen .....                                        | 175 |
|       | <b>Literatur</b> .....                                                       | 177 |

|          |                                                                       |            |
|----------|-----------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>5</b> | <b>Kostenmanagement</b>                                               | <b>181</b> |
| 5.1      | Bedeutung des Kostenmanagements in Therapieberufen                    | 182        |
| 5.2      | Kosten und Leistungen                                                 | 183        |
| 5.2.1    | Kosten                                                                | 184        |
| 5.2.2    | Leistungen                                                            | 188        |
| 5.2.3    | Gegenüberstellung von Kosten und Leistungen: Kostenträgerrechnung     | 190        |
| 5.2.4    | Kalkulation von Selbstzahlerleistungen                                | 192        |
| 5.3      | Break-Even-Analyse als Entscheidungshilfe                             | 197        |
| 5.3.1    | Definition                                                            | 197        |
| 5.3.2    | Praxisbeispiel: Entscheidungshilfe für die Gesamtsituation der Praxis | 199        |
| 5.3.3    | Praxisbeispiel: Entscheidungshilfe für Selbstzahlerangebote           | 201        |
| 5.3.4    | Praxisbeispiel: Entscheidungshilfe für Personalentscheidungen         | 202        |
| 5.4      | Bedeutung des Rechnungswesens im Gesundheitswesen                     | 203        |
| 5.4.1    | Aufgaben und Gebiete des Rechnungswesens                              | 204        |
| 5.4.2    | Rechnungswesen in Praxen und Krankenhäusern                           | 205        |
| 5.5      | Grundlagen der Rechenschaftslegung                                    | 206        |
| 5.5.1    | Buchführungs- versus Aufzeichnungspflicht                             | 206        |
| 5.5.2    | Gewerbliche Tätigkeit im freien Beruf                                 | 208        |
| 5.5.3    | Steuerliche Behandlung von Präventions- und Selbstzahlerleistungen    | 211        |
| 5.5.4    | Grundlagen der Buchführung                                            | 213        |
| 5.5.5    | Einnahmenüberschussrechnung (EÜR)                                     | 214        |
| 5.5.6    | Abschreibung: Absetzung für Abnutzung (AfA)                           | 218        |
| 5.5.7    | Gehaltsabrechnung für angestellte Mitarbeiter                         | 223        |
| 5.5.8    | Vermögensvergleich bei Praxisaufgabe oder -veräußerung                | 228        |
|          | Literatur                                                             | 230        |
| <b>6</b> | <b>Innovationsmanagement im Zukunftsmarkt Gesundheit</b>              | <b>231</b> |
| 6.1      | Zukunftsstrategien im Gesundheitsmarkt                                | 232        |
| 6.1.1    | Von der Konzeption zur Zukunftsstrategie                              | 233        |
| 6.1.2    | 3 Regeln zur Strategieentwicklung                                     | 233        |
| 6.2      | Bedeutung von Innovationen                                            | 235        |
| 6.2.1    | Innovation und Wachstum: die Kondratieffschen Konjunkturzyklen        | 235        |
| 6.2.2    | Lebenszyklen als Auslöser für Innovationen                            | 236        |
| 6.2.3    | Lehren aus den Kondratieffschen Zyklen                                | 238        |
| 6.3      | Bedeutung des Gesundheitsmarktes                                      | 238        |
| 6.3.1    | Wirtschaftliche und soziale Impulsgeber                               | 239        |
| 6.3.2    | Der Gesundheitsmarkt der Zukunft                                      | 241        |
| 6.3.3    | Chancen und Risiken im Gesundheitsmarkt                               | 242        |
| 6.3.4    | Konsequenzen für Praxisinhaber                                        | 243        |
| 6.4      | Vielfalt des Innovationsbegriffs                                      | 243        |
| 6.5      | Barrieren und Voraussetzungen für Innovationsentwicklung              | 244        |
| 6.5.1    | Barrieren                                                             | 245        |
| 6.5.2    | Voraussetzungen                                                       | 245        |
| 6.6      | Innovationen schrittweise entwickeln: der Innovationsprozess          | 247        |
| 6.6.1    | Phase 1: Chancen erkennen                                             | 248        |
| 6.6.2    | Phase 2: Aufgabenstellung erarbeiten                                  | 248        |
| 6.6.3    | Phase 3: Ideen entwickeln                                             | 248        |

6.6.4    Phase 4: Konzepte erarbeiten ..... 250

6.6.5    Phase 5: Konzepte bewerten und auswählen..... 251

6.6.6    Phase 6: Konzepte testen ..... 253

6.6.7    Phase 7: Erfolgreiche Markteinführung ..... 253

6.6.8    Phase 8: Markterfolg kontrollieren..... 254

        Literatur..... 254

  

**Stichwortverzeichnis ..... 257**