



University of Applied Sciences

APOLLON Hochschule
der Gesundheitswirtschaft

Grundlagen des Wirtschaftens

ABWLH01



Das Studienheft und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen ist nicht erlaubt und bedarf der vorherigen schriftlichen Zustimmung des Rechteinhabers. Dies gilt insbesondere für das öffentliche Zugänglichmachen via Internet, die Vervielfältigung und Weitergabe. Zulässig ist das Speichern (und Ausdrucken) des Studienhefts für persönliche Zwecke.



University of Applied Sciences

APOLLON Hochschule
der Gesundheitswirtschaft

**Ottmar Schneck
Sandra Heins
Stefan Terkatz**

Grundlagen des Wirtschaftens

ABWLH01



Prof. Dr. Ottmar Schneck

(geb. 1960) lehrt Betriebswirtschaft mit den Schwerpunkten Banking, Finance & Risk an der European School of Business in Reutlingen.

Nach dem Abitur und einer Ausbildung zum Bankkaufmann studierte er Wirtschaftswissenschaft an den Universitäten Würzburg und Tübingen und promovierte dort zum Dr. rer. pol.

Bereits 1991 wurde er zum Professor für BWL berufen und hat seitdem zahlreiche Lehraufträge u. a. am Collège des Ingénieurs de Paris, an die Steinbeis-Hochschule Berlin oder im Masterprogramm KMU der Universität St. Gallen. Im Auftrag des Deutschen Institutes für Fernstudienforschung war er maßgeblich an der Entwicklung eines betriebswirtschaftlichen Fernstudiums für Geistes- und Sozialwissenschaftler an der Universität Tübingen beteiligt.

Prof. Dr. Schneck ist auch Gründer der Prof. Dr. Schneck Rating GmbH, die Ratingsoftware und Ratinggutachten anbietet (vgl. www.schneck-rating.de). Er hält dank verschiedener Mandate in Aufsichtsräten, Beiräten und Gremien engen Kontakt zur Praxis. Auch als Lehrbuchautor ist er sehr erfolgreich, u. a. mit seinem „Lexikon der Betriebswirtschaft“, das sich bereits zum „Klassiker“ entwickelt hat.



Sandra Heins

(geb. 1970) begann nach ihrem Abitur im Jahre 1990 eine Ausbildung zur Sozialversicherungsfachangestellten bei der hkk in Bremen. Dort war sie nach erfolgreichem Abschluss der Ausbildung zunächst mehrere Jahre im Versicherungs- und Beitragsrecht tätig, zuletzt als stellvertretende Teamleiterin. Im Rahmen dieser Tätigkeit gab Frau Heins regelmäßig Schulungen für Auszubildende und präsentierte die sogenannten Arbeitgeberseminare der Krankenkasse.

Im Jahr 2004 begann Sandra Heins an der Fernhochschule Riedlingen ein Fernstudium zur Diplom-Betriebswirtin mit Schwerpunkt Krankenversicherungsmanagement und schloss dieses im Jahr 2008 ab. Während ihres Fernstudiums wechselte sie innerhalb der hkk in das stationäre Versorgungsmanagement. Dort ist sie seit 2007 für das Controlling zuständig. Darüber hinaus ist sie an den Budgetverhandlungen mit den Bremer Krankenhäusern beteiligt.

Im Laufe ihrer Berufstätigkeit absolvierte Sandra Heins Führungskräfte-seminare und konnte sich intensiv mit dem Bereich Kommunikation auseinandersetzen.



Prof. PhDr. Stefan Terkatz

(geb. 1964) begann seine berufliche Laufbahn im Jahre 1980 mit einer Ausbildung zum Beamten in Kommunen und Gemeindeverbänden bei der Stadt Mülheim an der Ruhr.

Auf dem zweiten Bildungsweg studierte er Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Sozialmanagement. 1990 wechselte er in die Gesundheitsbranche und war bis 1994 in Krankenhäusern in Eschweiler und bei der Paracelsus-Gruppe als Leiter Controlling/Rechnungswesen tätig. Von dort aus führte ihn sein Weg in eine große freigemeinnützige Krankenhausträgergesellschaft, in der er zunächst als Verwaltungsdirektor und später als Geschäftsleitungsmitglied tätig war.

Während seiner Promotion, die er ebenfalls nebenberuflich durchführte, war Stefan Terkatz bereits als Dozent für Betriebswirtschaftslehre im Gesundheitswesen an der Deutsch-Ordens-Fachhochschule in Riedlingen tätig. Im Jahre 2000 gründete er die ADMED Health Care Unternehmensberatung, die sich ausschließlich mit Fragestellungen des Gesundheitswesens beschäftigt. Hier ist er bis heute als Geschäftsführender Gesellschafter tätig.

Falls wir in unseren Studienheften auf Seiten im Internet verweisen/verlinken, haben wir diese nach sorgfältigen Erwägungen ausgewählt. Auf Inhalt und Gestaltung haben wir jedoch keinen Einfluss. Wir distanzieren uns daher ausdrücklich von diesen Seiten, soweit darin rechtswidrige, insbesondere jugendgefährdende oder verfassungsfeindliche Inhalte zutage treten sollten.

Grundlagen des Wirtschaftens

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	1
------------------	---

Kapitel 1

1	Betriebe in der Wirtschaft	3
1.1	Die Abhängigkeit der Betriebe von Umfeldbedingungen	3
1.1.1	Betriebe in Abhängigkeit vom Wirtschaftssystem	4
1.1.2	Veränderungen des betrieblichen Umfeldes	12
1.1.3	Einflüsse verschiedener Interessengruppen (Stakeholder)	15
1.1.4	Internationalisierung und Globalisierung	21
1.1.5	Der Einfluss des Rechts- und Steuersystems	25
1.2	Betriebstypen und -klassen	32
1.2.1	Die Unterteilung der Betriebe im Allgemeinen	32
1.2.2	Einordnung der Betriebe des Gesundheitssektors in die Klassifizierung	37
	Zusammenfassung	38
	Aufgaben zur Selbstüberprüfung	39

Kapitel 2

2	Wirtschaften in Betrieben	40
2.1	Gütererstellung und Bedürfnisdeckung	40
2.1.1	Güterarten zur Befriedigung von Bedürfnissen	40
2.1.2	Die Erkennung von Bedürfnissen zur Gütererstellung	43
2.2	Operative Ziele und deren Entwicklung	46
2.2.1	Zielbestandteile und Zielbeziehungen	46
2.2.2	Der Zielbildungsprozess im Betrieb	49
2.3	Strategische Ziele und deren Planung	53
2.3.1	Strategien als langfristige Richtungsweisung	53
2.3.2	Portfolioanalyse zur Strategiebildung	57
2.3.3	Stärken- und Schwächen-Analyse (SWOT-Analyse)	59
2.3.4	Business Planning	62
2.4	Unternehmenskultur und -leitbild als Zielvorgaben	64
2.5	Wirtschaftlichkeitskalküle	69
2.5.1	Produktivität, Wirtschaftlichkeit und Rendite	69
2.5.2	Liquidität und Sicherheit	73
2.5.3	Geordnete Vermögens- und Kapitalstruktur	77
2.5.4	Maximaler Shareholder-Value	78
2.6	Balanced Scorecard	80

2.7	Ökologische Nachhaltigkeit und Humanisierung der Arbeit	82
	Zusammenfassung	86
	Aufgaben zur Selbstüberprüfung	87

Kapitel 3

3	Phasen unternehmerischer Tätigkeit.....	88
3.1	Phasen.....	88
3.1.1	Gründung und Start-up	88
3.1.2	Entwicklung und Wachstum	91
3.1.3	Krise und Sanierung.....	94
3.2	Rechtsvorschriften.....	96
	Zusammenfassung.....	97
	Aufgaben zur Selbstüberprüfung	98

Kapitel 4

4	Der Planungsprozess.....	99
4.1	Notwendigkeit der Planung.....	99
4.2	Planungsarten	101
4.3	Planungsprozess	104
	Zusammenfassung	106
	Aufgabe zur Selbstüberprüfung.....	106

	Schlussbetrachtung	107
--	---------------------------------	-----

Anhang

A.	Bearbeitungshinweise zu den Übungen	108
B.	Lösungen der Aufgaben zur Selbstüberprüfung	120
C.	Glossar	129
D.	Literaturverzeichnis	135
D.	Literaturverzeichnis	135
E.	Abbildungsverzeichnis	141
F.	Tabellenverzeichnis.....	142
G.	Sachwortverzeichnis	143
H.	Einsendeaufgabe.....	145

Einleitung

Die Betriebswirtschaftslehre ist Teil der Wirtschaftswissenschaft und beschäftigt sich auf systematischer Grundlage mit dem Aufbau von Betrieben und dem Wirtschaften in und zwischen Betrieben. Dabei unterscheiden wir zwischen Allgemeiner und Spezieller Betriebswirtschaftslehre.

Die *Allgemeine* Betriebswirtschaftslehre (ABWL) bildet das Grundgerüst, sie befasst sich mit den Problemen, die in allen Unternehmen gleichermaßen auftreten, und versucht, zu allgemein gültigen Aussagen darüber zu kommen. Die ABWL basiert zum einen auf überliefertem Wissen, z. B. darüber, wie wirtschaftliches Handeln zu verstehen und in die Praxis unternehmerischen Handelns umzusetzen ist. Zum anderen hat sie, insbesondere ihr Wissen aus theoretischen Überlegungen, anhand von Modellen und daraus ableitbaren Hypothesen verifiziert wie auch empirisch durch praktische Beobachtung und Versuche gewonnen.

Die *Speziellen* Betriebswirtschaftslehren betrachten meist branchenspezifische Besonderheiten wie z. B. die speziellen Aspekte einer Bank, einer Versicherung, eines Industriebetriebs oder eines Handelsunternehmens.

Dieses Studienheft steht zu Beginn Ihres Studiums und beinhaltet daher hauptsächlich den Aufbau des Grundgerüsts der ABWL. Dabei wird zunächst das Objekt der Wissenschaft (*Erkenntnisgegenstand*) herausgearbeitet, weiterhin werden die Eigenschaften und Verhaltensweisen dieses Objektes vorgestellt (*Erfahrungsggegenstand*). Im Rahmen dieser grundsätzlichen Erkenntnisgewinnung verdeutlicht das Studienheft die Abhängigkeit eines Betriebs von diversen Einflussfaktoren sowie die Vielfalt der verschiedenen Betriebsformen und -typen. Ebenso gehören zu den allgemeinen Grundlagen die Grundziele von Betrieben und deren Berechnung sowie die Vorstellung betrieblicher Lebensphasen von der Gründung bis zur Insolvenz bzw. Liquidation.

Ein rein allgemeiner Einstieg ist allerdings schwierig, da die Betriebswirtschaftslehre sich über die Jahre hinweg in viele spezialisierte Teilbereiche verzweigt hat. Allgemeingültige Aussagen lassen sich somit gar nicht mehr ohne Weiteres treffen. Auch erscheint die bloße Betrachtung des allgemeinen Grundgerüsts gar nicht sinnvoll, da wir uns im Rahmen dieses Studiums in einem Spezialbereich befinden: dem Gesundheitsmanagement. Daher befassen wir uns in diesem Studienheft durchaus auch mit der Speziellen Betriebswirtschaftslehre.

Ziel des Studienhefts ist somit, zunächst Wirtschaftlichkeit zu definieren und zu klären, was einen Betrieb bzw. ein Unternehmen ausmacht. Im nächsten Schritt werden Sie in den Kontext eingeführt, in dessen Rahmen Betriebe allgemein *wirtschaften*. Dabei wird aber von Beginn an der Bezug zum Gesundheitsmarkt hergestellt, sodass Sie die Betriebswirtschaftslehre des Gesundheitswesens immer von der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre abgrenzen können. Außerdem wird Ihnen Wissen vermittelt, das es Ihnen ermöglicht, über den Tellerrand eines einzelnen Unternehmens hinauszublicken. Dieses Vorgehen erscheint uns für ein Stu-

dium der Betriebswirtschaft selbstverständlich und verdeutlicht Ihnen zusätzlich schnell, dass Sie niemals *die* BWL studieren können, sondern lediglich eine Sichtweise der BWL betrachten.

Kapitel 1

1 Betriebe in der Wirtschaft

In diesem Kapitel erfahren Sie, dass ein Betrieb zunächst von dem jeweiligen Wirtschaftssystem eines Landes abhängt, wie der Preis eines Gutes in einer Marktwirtschaft gebildet wird und welche politischen, rechtlichen, sozialen und marktwirtschaftlichen Veränderungen derzeit im Sinne von Einflussgrößen auf einen Betrieb einwirken. Sie werden Betriebstypen kennen und Produktionsfaktoren unterscheiden lernen. Zusätzlich werden Sie erkennen, dass die Gesundheitswirtschaft durchaus auf der allgemeinen Wirtschaft basiert, aber in einigen Bereichen Besonderheiten aufweist. So lernen Sie auch Non-Profit-Organisationen kennen, die auf dem speziellen Gesundheitsmarkt häufig agieren.

1.1 Die Abhängigkeit der Betriebe von Umfeldbedingungen

Ein Betrieb stellt eine Einheit dar, in der Menschen und Maschinen Güter erstellen, die die Bedürfnisse von Kunden befriedigen. Dabei lassen sich verschiedene Betriebsarten unterscheiden nach dem Einsatz der sogenannten Produktionsfaktoren und nach erstellten Gütern und Dienstleistungen und der Verschiedenartigkeit der Kunden und Bedürfnisse.

Doch bevor wir auf die einzelnen Besonderheiten von Betrieben eingehen, soll die Einheit Betrieb als Teil des Ganzen, d. h. der gesamten Gesellschaft beleuchtet werden. Denn erst die Kenntnis der vielfältigen Abhängigkeiten eines Betriebs von seinem gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Umfeld ermöglicht ein Verständnis für die Rahmenbedingungen von Entscheidungsabläufen im Betrieb.

So ist bereits die Definition eines Betriebs als Einheit strittig, beeinflussen doch die Abhängigkeiten z. B. von Kunden, Lieferanten oder Mitarbeitern die Abgrenzbarkeit dieser Einheit. In einer arbeitsteilig organisierten Wirtschaft, in der Betriebe vielfach zusammenarbeiten und sogenannte strategische oder reale Allianzen eingehen, ist eben der Einheitsbegriff fraglich. Dennoch muss das Objekt der Betriebswirtschaftslehre, also der Betrieb, fassbar sein, soll sich die Betrachtung nicht auf eine einfache Wirtschaftslehre begrenzen, die bloße Regeln über effizientes Verhalten in bestimmten Situationen formuliert.

Auf der Suche nach dem Betriebsbegriff wollen wir daher zunächst dessen Umfeld beleuchten und dann die verschiedenen Betriebstypen kennenlernen.

1.1.1 Betriebe in Abhängigkeit vom Wirtschaftssystem

Wirtschaftliche Fragestellungen haben in unserer Gesellschaft eine große Bedeutung. Gesellschaftliche Probleme wie Arbeitslosigkeit, zunehmende Gewalt oder Armut werden zu Recht auch auf wirtschaftliche Ursachen wie z. B. auf die Auslagerung von Arbeitsplätzen, Rationalisierung und auf Insolvenzen zurückgeführt.

In der Tat fallen in der Wirtschaft die Entscheidungen über Einkommen, Vermögen und deren Verteilung, über Arbeitsplätze und Produkte für unseren Lebensstandard. Doch viele Zeitgenossen weisen darauf hin, dass Wirtschaften nicht alles sei. Wir sind aufgefordert, auch gesellschaftlich, ökologisch oder politisch zu denken und die hier anstehenden Probleme zu lösen. Wenn aber wirtschaftliches Denken und Tun ebenfalls zur Lösung derartiger Probleme beitragen kann, so darf kein Dissens zwischen den verschiedenen gesellschaftlichen Handlungsfeldern bestehen. Denn „Wirtschaften“ heißt nichts anderes, als über begrenzte Ressourcen, seien es natürliche oder menschliche, so zu verfügen, dass sich die menschlichen Bedürfnisse befriedigen lassen. Daraus wird deutlich, wie wichtig Wirtschaft als ein gesellschaftlicher Bereich ist und wie sehr er mit den anderen zwangsläufig verbunden ist. Diese Komplexität macht es nicht einfach, gesellschaftliche Modelle zu entwickeln, bei denen die Wirtschaft allein oder vorrangig einen Beitrag zu einer gerechten gesellschaftlichen Ordnung, wie etwa einer gerechten Güterverteilung, leisten könnte; sie ist Teil des Ganzen.

Vor diesem Hintergrund wollen wir zunächst auf verschiedene ideologische Denkrichtungen, den Liberalismus einerseits und den Sozialismus andererseits, eingehen, um daraus zwei Grundtypen von Betrieben abzuleiten.

Betriebe in einer Planwirtschaft und in einer Marktwirtschaft

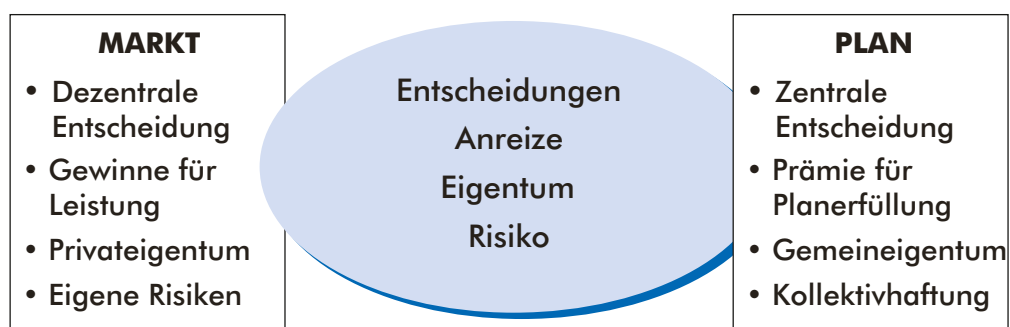


Abb. 1.1: Aspekte von Betrieben in verschiedenen Wirtschaftssystemen

Während Betriebe in einer **Marktwirtschaft** individuell im Rahmen geltender Gesetze planen können, welche Produkte mittels welcher Verfahren hergestellt werden, hat ein Betrieb in einer zentral gelenkten Wirtschaft Pläne einer zentralen Instanz, z. B. eines Zentralkomitees oder einer Regierung, zu erfüllen. Auch wenn mit dem Zusammenbruch der osteuropäischen sozialistischen Staaten 1989/90 die

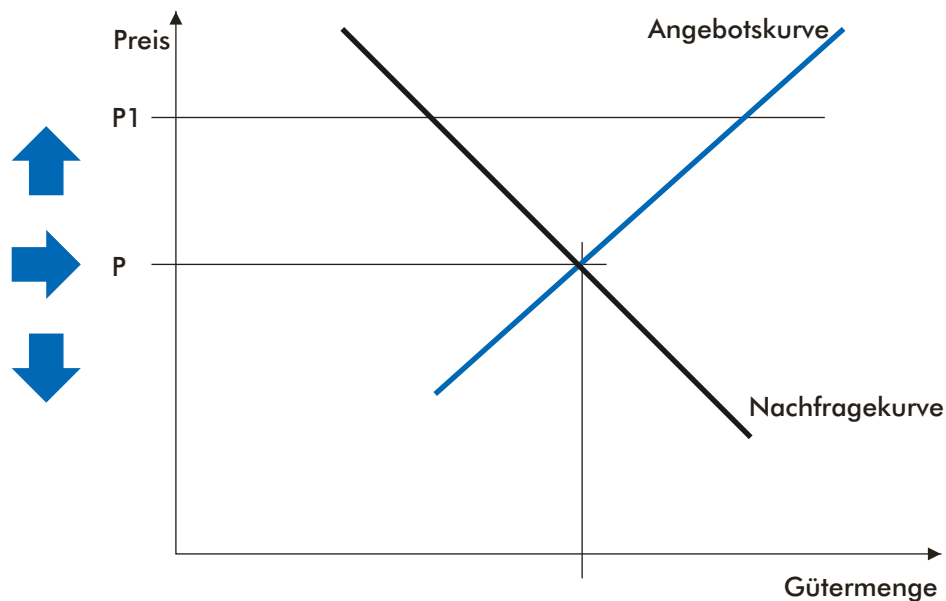
Planwirtschaft in ihrer am weitesten entwickelten Form einen großen Rückschlag erlitten hat und kaum noch anzutreffen ist (Nordkorea, Kuba), so ist sie in veränderter und gemilderter Form, z. B. in China oder vielen Entwicklungsländern, immer noch als bedeutsame Wirtschaftsordnung anzutreffen. Auch in vielen Marktwirtschaften gibt es parallel zur Privatwirtschaft eine große Anzahl von Staatsbetrieben, die zum Teil zentral gelenkt werden. Das heißt, zwischen den „reinen“ Ausprägungen von Marktwirtschaft und Planwirtschaft gibt es sehr viele Übergangsformen.

Um Betriebe in Planwirtschaften zur Gütererstellung zu motivieren, d. h. eventuell über ein Plansoll bzw. einen Qualitätsstandard hinaus Güter zur Befriedigung von sich verändernden Bedürfnissen herzustellen, kann nur das Instrument der *Prämierung* durch eine zentrale Instanz eingesetzt werden. Lediglich in der Art und Weise der Planerfüllung können eventuell noch teilautonome Entscheidungen getroffen werden. Demgegenüber entstehen in einer Marktwirtschaft dem Unternehmen zusätzliche Gewinne, das die richtigen Güter zur rechten Zeit mit der von Kunden gewünschten Qualität erstellt. Diese von *Joseph A. Schumpeter*¹ als Risikoprämie bezeichneten Zusatzgewinne sind der Motivator in einer Marktwirtschaft. Die richtige Marktnische zu treffen, das richtige Produkt mit gewünschtem Kundennutzen früher als der Konkurrent auf den Markt zu bringen oder einfach einzigartige Güter anzubieten, führt zu Wettbewerbsvorteilen und damit zu Gewinnen von Betrieben in Marktwirtschaften. Während in einer Marktwirtschaft Nachfrager und Anbieter von Gütern auf Märkten zusammentreffen, erfolgt die Güterverteilung in der Planwirtschaft nach bestimmten Schlüsseln. Die Verteilung kann dabei z. B. nach Gerechtigkeits Gesichtspunkten oder nach Bedürftigkeiten erfolgen. Wenn hier ein Preis zu zahlen ist, so wird dieser zentral festgelegt. Märkte hingegen sind Orte, an denen mittels Preisverhandlungen die Güternachfrage und das Güterangebot koordiniert werden. Die Koordinationsfunktion des Marktes über die Preise gilt in einer funktionierenden Marktwirtschaft sowohl beim Gemüsemarkt als auch bei Investitionsgütern.

Diese Struktur, die sich normativen (d. h. wertenden) Regelungen entzieht, mag auch der Grund dafür sein, dass sich die für die heutige Betriebswirtschaftslehre so wichtige Entscheidungs- und Spieltheorie nur in marktwirtschaftlich geprägten Ländern entwickeln konnte. Betriebe in Planwirtschaften sind eher gewohnt zu improvisieren, als langfristig zu organisieren und strategisch zu entscheiden.

Mit der nachfolgenden Abb. 1.2 wollen wir das Zusammenspiel der Preisbildung eines Gutes mit der Angebots- und Nachfragesituation in einer funktionierenden Marktwirtschaft verinnerlichen:

1. Joseph A. Schumpeter (1883–1950) war einer der bedeutendsten Wissenschaftler und Lehrer an zahlreichen Hochschulen der sogenannten Nationalökonomie. Die Nationalökonomie untersuchte volks- wie betriebswirtschaftliche Sachverhalte. Seine Theorie von der innovativen Entwicklung von Pionierunternehmen beeinflusst bis heute die Forschung und Lehre (vgl. Schumpeter, 1997).



P = Preis, zu dem Menge x gekauft bzw. verkauft wird

Abb. 1.2: Die Preisfindung in einer Marktwirtschaft

Abb. 1.2 zeigt die Bildung eines Gleichgewichtspreises, Angebot und Nachfrage treffen hier ausgewogen aufeinander.

Ist das Angebot für ein Gut größer als die Nachfrage (Angebotsüberschuss), wird der Nachfrager in Verhandlungen nur bereit sein, das Gut zu einem geringeren Preis zu kaufen. Umgekehrt ist die Situation bei einem Nachfrageüberschuss. Mit einem Beispiel wollen wir die Aussage der Abb. 1.2 verdeutlichen:

Beispiel 1.1:

Die Abb. 1.2 zeigt eine Angebots- und eine Nachfragekurve, die sich in einem Schnittpunkt treffen. Dieser Schnittpunkt bildet die Preisfindung des angebotenen und nachgefragten Gutes ab.

Will nun ein Fernstudierender zur Motivation für seine abendliche Lektüre kurz vor Ladenschluss Schokolade kaufen, so wird er, wenn er auf den Preis achtet, bei einem niedrigen Preis viel und bei einem hohen Preis weniger Schokolade kaufen. So entsteht die Kurve, die von links oben nach rechts unten verläuft. Umgekehrt wird ein Einzelhändler bei der Durchsetzbarkeit eines hohen Preises versuchen, viel Ware abzusetzen und umgekehrt, sodass die Kurve von links unten nach rechts oben entsteht. Wenn sich Studierender und Einzelhändler nun an der Schokoladentheke gegenüberstehen und die Preise frei verhandelbar wären, so würde sich der Studierende in dem Schema von unten nach oben und der Einzelhändler von oben nach unten an den letztlich vereinbarten Preis annähern, genauso wie wir es bei einem Basar und einer Verhandlung zwischen Käufer und Verkäufer gewohnt sind.

Natürlich könnte es sein, dass der Einzelhändler nicht unter einen bestimmten Preis geht, sodass bei mangelnder Nachfrage ein Überangebot an Schokolade entstehen würde, oder dass der Studierende nicht bereit ist, über einen bestimmten Preis zu gehen, sodass kein Anbieter zu finden ist und wir von Nachfrageüberschuss sprechen.

Letztlich wird jede einzelne Kaufentscheidung und jedes betriebliche Angebot seine individuelle Nachfrage- bzw. Angebotskurve haben und es wird Fälle geben, in denen sich die beiden Parteien nicht finden. Doch fragen Sie sich selbst, welchen Preis Sie bereit wären, am Abend im letzten geöffneten Geschäft für die letzte noch verfügbare Schokoladentafel zu bezahlen.

Übung 1.1:

Im Zusammenhang mit Angebot und Nachfrage steht immer die Überlegung, ob ein Monopol, ein Oligopol oder ein Polypol auf Angebots- oder Nachfrageseite vorliegt.

Schlagen Sie diese Begriffe bitte nach und überlegen Sie, wie diese sich in der Marktwirtschaft auf die Preisfindung auswirken.



Ein weiteres Merkmal der Marktwirtschaft ist die Gültigkeit des *Leistungsprinzips* im Gegensatz zum Gleichheitsprinzip in einer Planwirtschaft. Als Wegbereiter der Wirtschaftswissenschaft sei *Adam Smith*² genannt, der in seinem viel beachteten Buch „Wohlstand der Nationen“ zugleich als Verfechter des Leistungsprinzips gelten kann. Seine Gedanken wurden in der jüngeren Geschichte immer wieder aufgegriffen, so nach dem 2. Weltkrieg von *Ludwig Erhard*³ in dessen Buch „Wohlstand für alle“.

Auch das *Eigentum an den Produktionsmitteln* und an Grund und Boden beeinflusst die Auffassungen über die Funktion von Betrieben. Während Betriebe in einer zentral gelenkten Planwirtschaft Produktionsfaktoren zur Gütererstellung lediglich für die Gemeinschaft verwalten, ist bei Marktwirtschaften das Privateigentum ein konstitutiver Bestandteil. Wie grundlegend wichtig für den Bestand einer Marktwirtschaft das private Eigentum an Kapital ist, zeigt das Beispiel Russlands, in dem der Aufbau einer Marktwirtschaft ohne konsequente Privatisierung versucht wird. Analoge Beispiele sind asiatische Länder, wie z. B. die Volksrepublik

2. Adam Smith (1723–1790) zählt sicher zu den weltweit bekanntesten Philosophen und Vertretern der Ökonomie und hat 1776 mit seinem Buch „The Wealth of Nations“ eines der bedeutendsten Werke zur Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung verfasst. Bis zu seinem Tod war er Zollkommissar von Schottland.
3. Ludwig Erhard (1897–1977) war einer der bedeutendsten Wirtschaftspolitiker nach dem Zweiten Weltkrieg im Kabinett von Bundeskanzler Konrad Adenauer. Nach seiner Zeit als Minister von 1949 bis 1963, in der er zahlreiche Reformen (Währungsreform, Rentenreform) konzipiert hat und als Vater des Wirtschaftswunders in Deutschland gilt, wurde er 1963 nach Adenauers Rücktritt noch als Bundeskanzler gewählt und trat dann 1966 zurück.

China, deren formale Wachstumsraten glauben machen, dass ein marktwirtschaftlicher Sozialismus möglich ist. Ein Blick auf die realen Verhältnisse und die Ineffizienz der Gütererstellung zeigt aber, dass dieses Wachstum nur mit Niedrigstlöhnen und der Unterdrückung von Bestrebungen zur Humanisierung der Arbeit erreicht werden kann.

Hauptproblem einer Zentralverwaltungswirtschaft ist sicher deren Schwerfälligkeit bei der Reaktion auf Änderungen des Konsumentenverhaltens oder auf erratische, d. h. plötzliche und dramatische Umweltveränderungen. Pläne können künftige Veränderungen nur bedingt vorwegnehmen. Nur wenn Betriebe dezentral entscheiden können, welche und wie viele Produkte sie herstellen wollen, kann auf Veränderungen schnell und flexibel reagiert werden. Gerade kleine und flexible Betriebe haben hier ihre Marktchancen, und zwar u. a. dann, wenn Konsumenten aufgrund von Modetrends oder veränderten Wertvorstellungen andere Bedürfnisse entwickeln oder wenn aufgrund von Gesetzesänderungen oder gesellschaftlichen Trends neue Produkte gefragt sind. Innerhalb der Erfüllungspflicht gegenüber planwirtschaftlichen Vorgaben einer zentralen Verwaltung wird sich hingegen kaum ein Betrieb auf risikoreiche Experimente mit neuen Produkten einlassen. Das bedeutet, dass in einer staatlich gelenkten Wirtschaft die Umstellungsprozesse schwerfälliger verlaufen und flexible Reaktionen auf ein verändertes Marktverhalten – auch internationaler Märkte – seltener anzutreffen sind.

Der Chance, selbstständig Entscheidungen zu treffen, steht für Betriebe in einer Marktwirtschaft ein vermeintlicher Nachteil gegenüber. Sie haben die *Risiken*, die sich aus ihrem Tun oder Unterlassen ergeben, selbst zu tragen; allerdings haben wir bereits gesehen, dass diese Risiken durch entsprechende Gewinnchancen ausbalanciert werden. Fehler von Betrieben in einer Planwirtschaft gehen hingegen zulasten der Gesamtheit z. B. aller Steuerzahler. Eine mangelnde Planerfüllung kann hier zwar auch Sanktionen nach sich ziehen, wird aber in der Regel nicht zur Auflösung des gesamten Betriebs i. S. einer Insolvenz führen: Der Staat trägt die Verluste. Ein Marktrisiko entfällt also weitgehend.

**Halten wir fest:**

In einer Marktwirtschaft können Kundenbedürfnisse schneller, besser und effizienter befriedigt werden als in einer Planwirtschaft. Davon ausgehend lassen sich Betriebe zusammenfassend als wirtschaftende Einheiten bezeichnen, die mit ihren erstellten Gütern Bedürfnisse decken, selbstständig Entscheidungen treffen und die Risiken selbst tragen.

Wenn in unserem Wirtschaftssystem als oberstes Ziel die *Konsumentensouveränität* und die *Autonomie der Güterproduktion* betont werden, so darf dabei nicht verkannt werden, dass diese Grundsätze stets in Gefahr sind. Insbesondere in Zeiten anhaltender Arbeitslosigkeit, weltwirtschaftlicher Rezessionstendenzen oder drohender Betriebsschließungen wird immer wieder von den marktwirtschaftlichen Grundsätzen der Entscheidungsautonomie und der Risikoträgerschaft abgewichen. So werden Entscheidungen politisch beeinflusst und Risiken durch Bürg-

schaften und Kreditsicherheiten verlagert. Der politische Einfluss betrifft den Bereich der Gesundheitswirtschaft sehr stark. So ist zum Beispiel die Bildung des Gesundheitsfonds ein Eingriff in die Beitragssatzautonomie der Krankenkassen. Die Verlagerung von Risiken finden Sie weit verbreitet in vielen Wirtschaftsbereichen, z. B. in der Werftenindustrie, dem Bergbau, dem Flugzeugbau oder der Mikroelektronik. Sie vermögen heute nur noch durch staatliche Aufträge, Subventionen und Haftungsübernahmen bei bestimmten Auslandsgeschäften zu wirtschaften, was allerdings sicher nicht nur die Schuld der dort beschäftigten Manager ist. Milde Gaben nimmt jeder an, dem sie angeboten werden. In einer internationalen Wirtschaft müssen Betriebe aber andere Qualitäten entwickeln, als stets nach Regierungshilfen zu rufen.

Weiterhin ist zu bedenken, dass der Staat in vielfacher Weise selbst als Anbieter von Gütern und damit als Betrieb auftritt. Regiebetriebe, Körperschaften und Anstalten des öffentlichen Rechts werden mehr oder weniger direkt durch staatliche Stellen gelenkt und stehen ganz oder teilweise in öffentlichem Eigentum. Im privatwirtschaftlichen Sektor behindern häufig Interessenverflechtungen, Insiderprobleme bei Aufsichtsratsmandaten, marktwidrige Absprachen und andere negative externe Effekte marktgerechte Ergebnisse. Insbesondere die mangelnde Kontrolle der Aufsichtsräte gegenüber einer Selbstbedienungsmentalität von Managern großer Unternehmen wurde in den letzten Jahren zunehmend kritisiert.

Die besondere Betriebsform Non-Profit-Organisation (NPO) im sogenannten Dritten Sektor

Sie haben zu Beginn des Kapitels erfahren, dass der Gesundheitsmarkt sich von dem „allgemeinen“ Markt teilweise unterscheidet, was auch daran liegt, dass die auf dem Gesundheitsmarkt agierenden Unternehmen häufig *Non-Profit-Organisationen* (NPOs) sind.

Wir wollen uns zunächst mal ansehen, was eine klassische Non-Profit-Organisation ist und warum um sie herum ein besonderer Markt entstanden ist.

a) Das klassische Unternehmen „Non-Profit-Organisation“ und sein Markt

Klassische NPOs sind Unternehmen, die vorrangig gemeinnützige Ziele verfolgen, wie z. B. Kirchen, Museen oder Vereine. Aus dieser Zielrichtung heraus wird den NPOs häufig nachgesagt, dass sie unwirtschaftlich handeln (dürfen), weil sie keine Gewinne erzielen müssen. Derartige Vorstellungen sind falsch. Selbstverständlich müssen auch NPOs Gewinne erzielen, sie sind allein schon deshalb erforderlich, um zumindest den Inflationsausgleich zu verdienen. Die NPOs gelten allerdings im Gegensatz zu den „normalen“ Firmen nicht als Gewinnmaximierer. Sie dürfen Gewinne nicht an ihre Gesellschafter ausschütten, sondern müssen sie in einer späteren Periode wieder in gemeinnützige Tätigkeiten investieren.

Das vorhergehende Teilkapitel hat aufgezeigt, dass in einer Marktwirtschaft Preise durch Angebot und Nachfrage geregelt werden. Auf diesem Markt agieren Profit-Organisationen als Gewinnmaximierer, die mit ihren unternehmerischen Tätigkeiten Geld verdienen wollen. Die Produkte und Dienstleistungen werden den jeweiligen Marktinteressen angepasst, sie werden ausgedehnt, wenn sie sich lohnen, ansonsten eingestellt.

Das Prinzip von Angebot und Nachfrage kann bei den klassischen Non-Profit-Organisationen nicht greifen. Sie haben gemeinnützige Ziele in einem sozialen Umfeld, für die es keinen typischen Nachfrager gibt. Daher ist für diese Organisationen ein eigener „Markt“ entstanden. Die Besonderheiten dieses Marktes wollen wir uns durch die Betrachtung des Gesundheitssektors erarbeiten.

b) Non-Profit-Organisationen auf dem Gesundheitsmarkt

Kirchen, Museen oder Vereine sind natürlich nicht die Unternehmen, an die wir im Rahmen der Gesundheitswirtschaft denken. Aber der Ansatz der fehlenden Gewinnmaximierungsabsicht lässt sich auf viele Akteure des Gesundheitsmarktes anwenden, z. B. auf die Krankenkassen. Krankenkassen müssen wie andere Unternehmen auch Gewinne erwirtschaften, allein schon, um „überleben“ zu können. Diese Gewinne müssen aber zugunsten Ihrer Versicherten verwendet werden. Zu Zeiten der Beitragssatzautonomie erfolgte dies in der Regel in Form von Beitragssatzsenkungen. Jetzt, da der Gesundheitsfonds die Höhe der Beitragseingänge steuert, können Rücklagen zur ergänzenden Finanzierung gebildet werden.

Während Krankenkassen durchweg die Gewinnmaximierungsabsicht fehlt, gibt es bei Krankenhäusern sowohl Profit- als auch Non-Profit-Unternehmen. Bei kirchlich geführten Häusern haben wir beispielsweise eine klassische NPO. Es gibt aber durchaus auch Klinikketten, die ihr Handeln auf Gewinnmaximierung ausrichten. Sie werden im nachfolgenden Studienheft lernen, dass sich die Profitorientierung der Krankenhäuser gut anhand der Rechtsform erkennen lässt.

Wir haben bis hierhin festgehalten, dass die Akteure des Gesundheitswesens oftmals als typische Non-Profit-Organisationen agieren. Folglich müsste für sie ein besonderer Markt gelten. Und tatsächlich weist unser Gesundheitsmarkt einige Besonderheiten auf:

- Für die auf dem Gesundheitsmarkt gehandelten Güter und Dienstleistungen gibt es Anbieter und Nachfrager. In unserer marktwirtschaftlich geprägten Volkswirtschaft müsste es daher zu einer Preisbildung analog Abb. 1.2 kommen. Die Art der auf dem Gesundheitsmarkt gehandelten Güter und Dienstleistungen führt jedoch aus folgenden Gründen zu einem Marktversagen:
- Durch Budgetierungen werden Angebot und Nachfrage nicht frei ausglich. Krankenhäusern als Leistungsanbietern wird z. B. prospektiv ein begrenztes Budget von den Krankenkassen pro Kalenderjahr zugewilligt,

welches sie für Krankenbehandlungen verwenden dürfen. Diese Ausgabenbegrenzung kann eine Angebotsbegrenzung nach sich ziehen, die einer entsprechenden Nachfrage nur bedingt durch rückwirkende Betrachtung der Nachfrage des Vorjahres gerecht wird. Auch sind die Verdienste der Krankenhäuser für alle medizinischen Behandlungen seit Einführung der DRG auf einen allgemein gültigen Kostensatz festgelegt. Die Krankenhäuser können daher die Preise für ihre Dienstleistungen nicht mehr selbst bestimmen. Anzumerken ist an dieser Stelle, dass es sich hier explizit um die „Kassenleistungen“ handelt. Zusatzleistungen, die über private Versicherungen abgedeckt werden, sind weiterhin frei verhandelbar.

- Auf dem Gesundheitsmarkt agieren Anbieter und Nachfrage nicht gleichwertig. Die Nachfrager, hier in erster Linie Patienten, können niemals vollkommen über die Güter informiert sein, die Ihnen angeboten werden. Sie benötigen Hilfestellung zur Bewertung von Art und Menge der erforderlichen Güter, z. B. von Ärzten. Somit definieren sie ihre Nachfrage gar nicht selbst.
- Die Menschen erwarten im Gesundheitsbereich verstärkt eine Verteilungsgerechtigkeit. Diese kann ein Markt aber wahrscheinlich nicht ohne Weiteres herstellen. So sind Menschen mit hohem Einkommen sicher bereit, entsprechend viel Geld für ihre Gesundheit auszugeben. Ärmere Menschen können das Leistungsangebot, das sich aufgrund der Nachfrage der reicheren Menschen bildet, nicht nutzen. Sie können lediglich preisgünstigere Angebote nachfragen, was zu einer allgemein unerwünschten Zweiklassenmedizin führen kann.
- Nach landläufiger Meinung muss einem Marktversagen durch Staatseingriffe gegengesteuert werden. Entsprechend wird begründet, dass die Verteilung von Gütern und Dienstleistungen auf dem Gesundheitsmarkt im erheblichen Umfang staatlich reguliert wird, z. B. bei Medikamenten oder Pflegeleistungen. Somit greift auf diesem Markt in einer marktwirtschaftlich geprägten Volkswirtschaft ein eher planwirtschaftliches System von Angebot und Nachfrage. Dieses Neben- und Miteinander von staatlicher Steuerung und Marktmechanismus, ohne eindeutiges Vorherrschen einer der Mechanismen und in der Regel noch ergänzt um gemeinschaftliche Arbeit, hat einen sogenannten **Dritten Sektor** geprägt. (vgl. Schubert; Klein, 2006)

Der Dritte Sektor ist generell die vorherrschende Marktform bei NPOs, nicht nur der Gesundheitsmarkt ist so geprägt. Allerdings wird hier die Mischform von sozialen Dienstleistungen und staatlichen Eingriffen besonders deutlich.



Übung 1.2:

Schauen Sie sich noch einmal die in Abb. 1.2 dargestellten Angebots- und Nachfragekurven an und überlegen Sie bitte: Wenn Sie diese Kurven für die angebotenen Leistungen eines Krankenhauses darstellen sollten, wie würde dann das Zusammenspiel der beiden Kurven verlaufen?



Halten wir fest:

Auch auf dem Gesundheitsmarkt agieren wirtschaftende Betriebe, um mit ihren erstellten Gütern oder Dienstleistungen Bedürfnisse zu decken. Sie haben häufig keine Gewinnmaximierungsabsicht, dennoch gelten für sie grundsätzlich dieselben Rahmenbedingungen und Voraussetzungen wie für „normale“ Betriebe. Ohnehin ist an dieser Stelle einmal darauf hinzuweisen, dass viele Institutionen am Gesundheitsmarkt formal als NPO gelten, de facto aber immer mehr Profit-Organisationen ähneln. Zu nennen sind als Beispiel die Krankenkassen, die seit kurzem insolvenzfähig sind. Diese gesetzliche Bestimmung ist nur eine Umfeldveränderung, die den Krankenkassen profitorientiertes Handeln auferlegt. Außerdem haben Krankenhäuser, die sich privatisieren, nicht mehr typische Züge einer NPO.

Der Gesundheitsmarkt bildet durch staatliche Eingriffe eine Mischform von Marktwirtschaft und Planwirtschaft. Entsprechend vermischen sich die Vor- und Nachteile der beiden Marktformen. Kundenbedürfnisse können nicht mehr konsequent schneller, besser und effizienter befriedigt werden. Auch können Betriebe nur noch mehr oder weniger begrenzt selbstständige Entscheidungen treffen, tragen aber dennoch ein Marktrisiko.

1.1.2 Veränderungen des betrieblichen Umfeldes

Betriebe werden von Menschen begründet, geführt und wieder aufgelöst. Einige Vertreter der Betriebswirtschaft sprechen daher von einem *evolutionären* Prozess. In der Wirtschaftswissenschaft sind aber keine natürlichen oder naturgesetzlichen Evolutionsprozesse zu erforschen, sondern – da die evolutionären Prozesse von Menschen in sozialen Zusammenhängen gestaltet werden – *Kulturzusammenhänge*. Wenn Kultur als von Menschen geschaffene sinn- und bedeutungsgebende Struktur definiert wird, so stellen Wirtschaftsbetriebe einen Teil von Kultur dar. Abb. 1.3 gibt einen Überblick über diese kulturell bedingten Wechselwirkungen zwischen Betrieben und anderen Kulturbereichen und verdeutlicht damit wichtige Einflussfaktoren auf Betriebe sowie situative Eingebundenheit. Diesbezüglich unterscheiden sich Betriebe des Gesundheitswesens von anderen Betrieben nicht. Nicht jede Determinante ist dabei für jeden Betrieb relevant. Dennoch muss ihm

für eine ganzheitliche Betrachtung, insbesondere bei strategischen Entscheidungen, die Vielfalt der Einflussfaktoren sowie deren Relevanz bewusst sein. Die Einflussfaktoren können auch als *situative Kontextfaktoren* bezeichnet werden.

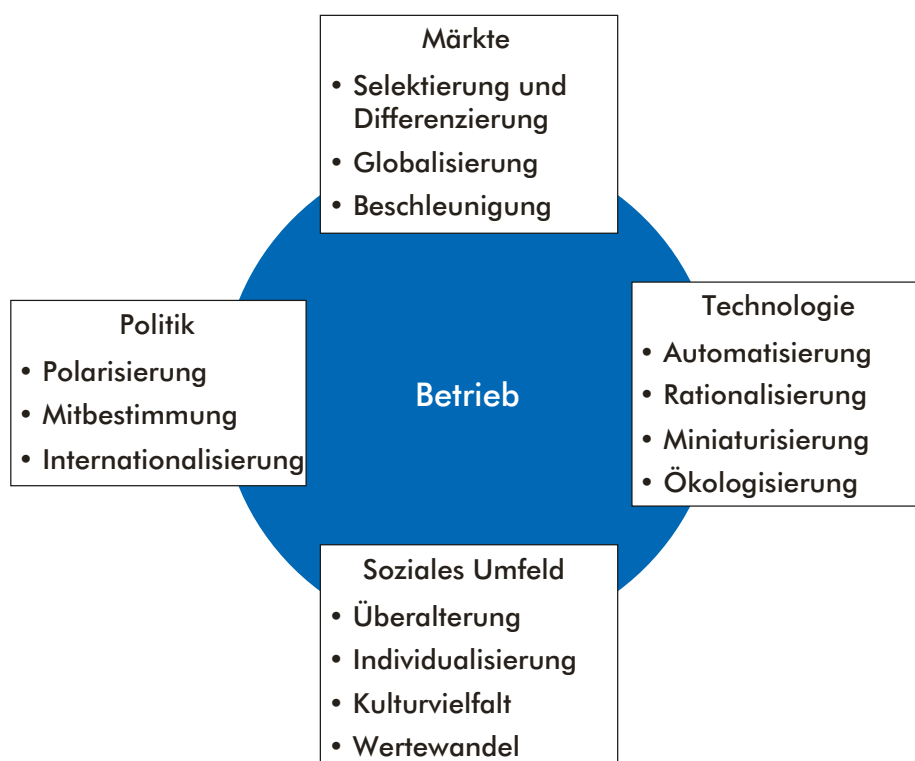


Abb. 1.3: Situative Einflussfaktoren auf den Betrieb

Der *Wertewandel*, z. B. eine veränderte Arbeitsmoral, Verbindung von Freizeit mit Karriere, Sinn statt Schein, bildet Beispiele für situative Einflussfaktoren aus dem sozio-kulturellen Umfeld. Die Arbeit wird nicht mehr nur als Job zur Einkommenserzielung begriffen. Selbstverwirklichung ist das Motto. Menschen wollen mehr Autonomie, mehr Mitbestimmung in ihren Tätigkeiten. Diese sogar grundgesetzlich fundierten Rechte, wie das Recht auf Arbeit und auf freie Berufswahl, werden jedoch in Zeiten hoher Arbeitslosigkeit faktisch eingeschränkt.

Gleichzeitig erleben wir eine fast unübersehbare *Wertepluralität*. Es gibt anscheinend keine alters- oder geschlechtsspezifischen Bedürfnisse und Verbrauchergewohnheiten mehr. Ein gut verdienender Porschefahrer kann zu Hause in IKEA-Möbeln leben und ein junger Student Golf spielen.

Sozial erleben wir eine *demografische Veränderung*, deren Auswirkung bisher nur erahnt werden kann und die sich insbesondere im Gesundheitssektor auswirken wird. Die Pharmaindustrie muss neue Produkte für neue Krankheiten auf den Markt bringen. Die Krankenkassen müssen sich auf eine steigende Anzahl älterer Versicherter einstellen, die zunehmend multimorbide erkranken werden. Damit einher geht auch ein Anstieg der Quote älterer Patienten in Krankenhäusern.

Einen allgemeingültigen Aspekt im sozialen Bereich bilden die multikulturellen Tendenzen. Sie bergen sozialen Sprengstoff, der einer Aufarbeitung bedarf.

Im weltwirtschaftlichen Rahmen stellen wir ein stetig *abnehmendes Wirtschaftswachstum* der Industrieländer gegenüber den bisherigen Entwicklungs- und Schwellenländern fest. Währungsordnungen werden infrage gestellt. Die zunehmende Internationalisierung der Märkte ist nicht nur im Geld- und Kapitalbereich, sondern auch auf allen Gütermärkten feststellbar. Der Handel wird zunehmend liberalisiert und Kundenwünsche scheinen sich international anzugleichen (McDonald's, Coca-Cola). Die Länder Südostasiens, wie Taiwan, Süd-Korea, China und Indien, entwickeln sich zu neuen Wachstumsmärkten, und Produktlebenszyklen werden immer kürzer.

Technologisch ist eine *fortschreitende Automatisierung* und Rationalisierung feststellbar. Expertensysteme und lernende Systeme (neuronale Netze) übernehmen zum Teil die Entwicklung von Produkten und Prozessen. Durch die Verbesserung der Kommunikationsnetze (z. B. Internet) können Entscheidungen beschleunigt werden. Ökologische Probleme wirken sich auf die Entwicklung neuer Produkte und Produktionsverfahren aus.

Entwicklungen dieser Art greifen auch im Gesundheitssektor. So gibt es z. B. insbesondere in der Onkologie immer hochwertigere Behandlungsgeräte, die den Patienten eine möglichst angenehme Behandlungsform ermöglichen, dabei aber einen enormen Kostenfaktor bilden. Und auch medizinische Technologien stehen zunehmend im Fokus ökologischer Betrachtungen.

Politisch-rechtlich ist eine zunehmende *Polarisierung* der Gesellschaft beobachtbar. Immer mehr Gesetze gegen Extremismus und Radikalisierung sind nötig. Gleichzeitig wird, bedingt durch den Wertewandel und die damit einhergehende Tendenz zur Individualisierung, das Rechtssystem immer weniger ernst genommen. Diese Entwicklung wird auch dadurch gefördert, dass z. B. täglich neue Verordnungen und Richtlinien des EU-Rechts das Handeln reglementieren und damit komplizieren. Selbst Qualität scheint inzwischen zertifizierbar zu sein (vgl. ISO 9000ff.).

Die Politik birgt im Gesundheitssektor eine hohe Brisanz. Die Bevölkerung erwartet eine hohe soziale Versorgung bei möglichst gleichbleibenden Kosten. Stattdessen explodieren die Kosten immer mehr, während parallel Leistungen eingedämmt werden. Die deutsche Sozialversicherung scheint vor dem Kollaps zu stehen, ein Versuch der Regierung, dem gegenzusteuern, war die Einführung des Gesundheitsfonds. Parallel wird die Bevölkerung immer mehr dazu angehalten, sich auf eigene Kosten zusätzlich privat abzusichern.



Übung 1.3:

Die finanziellen Probleme in der gesetzlichen Krankenversicherung haben einen Ersten und Zweiten Gesundheitsmarkt entstehen lassen.

Bitte schlagen Sie diese Begriffe nach und ordnen Sie den beiden Märkten medizinische Produkte und Dienstleistungen zu.

1.1.3 Einflüsse verschiedener Interessengruppen (Stakeholder)

Entscheidungen eines Betriebs sind heutzutage von vielen Interessengruppen abhängig. Die Betriebswirtschaftslehre spricht hier von sogenannten Koalitionspartnern oder auch Stakeholdern, die in Entscheidungsprozesse eingebunden sind. Gläubiger wie Kunden beeinflussen z. B. Entscheidungen maßgeblich. Einen Überblick über die verschiedenen Koalitionspartner eines Unternehmens gibt Abb. 1.4.

Manager von Betrieben versuchen, möglichst viele Umwelteinflüsse zu antizipieren, geraten dabei aber u.U. in Interessenkonflikte mit ihren persönlichen Zielen wie Macht, Prestige oder Einkommen. Unangenehme Entscheidungen können so verzögert oder verhindert werden. Auch Mitarbeiter und Gewerkschaften können durch ihr Streben nach Einkommen und Arbeitsplatzsicherheit notwendige Strukturanpassungen aufgrund situativer Veränderungen verhindern. Den Anteilseignern ist häufig an kurzfristigen Ausschüttungen statt an langfristiger Ertragskraft und Wettbewerbsfähigkeit gelegen, und den Gläubigern kann nicht verübelt werden, dass sie eher an einer pünktlichen Rückzahlung ihrer Kredite als an teuren Anpassungsmaßnahmen interessiert sind. Staat, Behörden und Verbände verfolgen wieder andere Interessen.

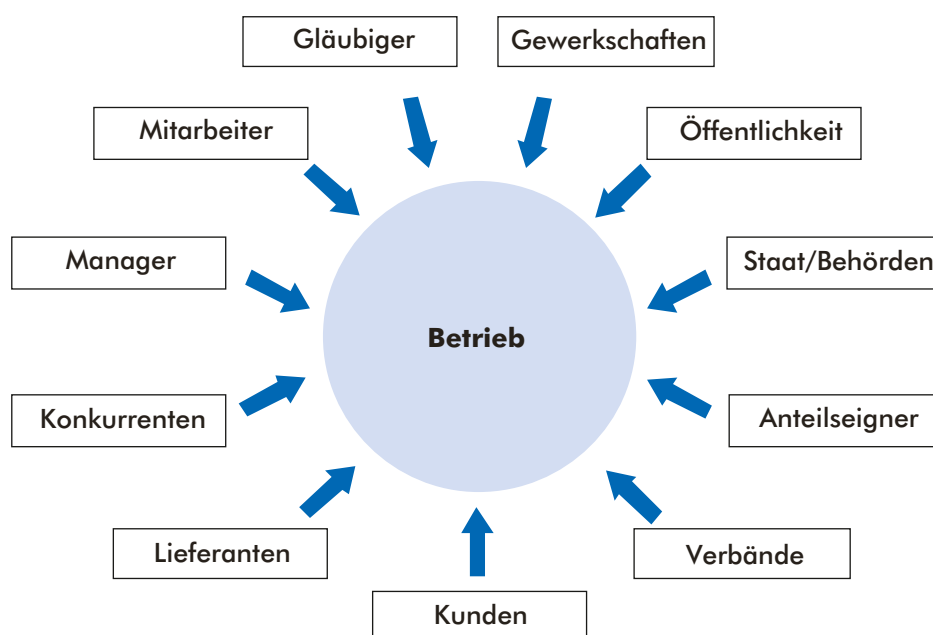


Abb. 1.4: Interessengruppen bei Betrieben

Auch ist der Einfluss von Verbänden auf unternehmerische Entscheidungen nicht zu unterschätzen; insbesondere die deutsche Wirtschaft verfügt über ein sehr stark strukturiertes Verbandswesen auf allen Ebenen des wirtschaftlichen Lebens. Auf der Arbeitgeberseite ist der Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) der Spitzenverband zahlreicher Wirtschaftsverbände, in dem über 40 Industrieverbände zusammengefasst sind. Kammern sind Selbstverwaltungsorganisationen mit

staatlich reglementierten Aufgaben sowie mit Zwangsmitgliedschaft. Zu ihnen zählen z. B. die Industrie- und Handelskammern (IHKs) sowie die Handwerkskammern und die berufsständischen Innungen.

Hauptaufgaben der Arbeitnehmerverbände sind im Wesentlichen die Gestaltung von Arbeitsbedingungen, die Aushandlung von Tarifverträgen und die individuelle Unterstützung von Arbeitnehmern. Die meisten Gewerkschaften sind in Deutschland unter dem Dach des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) zusammengefasst; der Deutsche Beamtenbund (DBB), die Deutsche Angestelltengewerkschaft (DAG) oder der Christliche Gewerkschaftsbund (CGB) vertreten besondere berufsständische Interessen oder ein bestimmtes Menschenbild im Wirtschaftsleben. Der Organisationsgrad der Arbeitnehmer sinkt allerdings stetig und ist in manchen Branchen schon auf unter 30 % aller Beschäftigten gefallen.

Den teilweisen Auflösungserscheinungen des flächendeckenden Verbandswesens alter Prägung versuchen die Verbände mit verschiedenen Maßnahmen zu begegnen, sei es durch die Bildung kleinerer, dafür aber homogenerer Interessenvertretungen, wie z. B. der Pilotenvereinigung Cockpit, oder durch die dienstleistungsorientierte Angebotsweiterung der Verbände gegenüber ihren Mitgliedern; eigene Kreditkarten, Rechtsschutzversicherungen oder Reiseangebote gehören fast zum Standard. Die Serviceleistungen sollen die sogenannte *Corporate Identity*, also die positive Identifizierung mit dem eigenen Verband, stärken und damit letztlich helfen, den Organisationsgrad in etwa zu halten. Denn nur als mitgliederstarke Vereinigungen oder durch Schlagkraft aufgrund der Homogenität ihrer Mitglieder können sie ihren Einfluss auf die Betriebe erhalten. Dies gilt gleichermaßen für Arbeitgeber- wie Arbeitnehmerverbände.

Einen zunehmenden Einfluss auf Unternehmensentscheidungen haben heute auch Verbraucherverbände, die als Vertreter der Verbraucher auf Qualität, Preis und Angebot von Waren achten. Ihr Dachverband ist die Arbeitsgemeinschaft der Verbraucher, der die Stiftung Warentest als Prüfstelle angegliedert ist.

Die Interessen dieser Koalitionspartner bzw. der Stakeholder sind in Tabelle 1.1 zusammengefasst. Nachfolgend zeigen dann Beispiele, wie sich Zusammenspiel und Entgegenwirken von Interessen einiger Stakeholder auf die der anderen auswirken können.

Tabelle 1.1: Die Ansprüche unterschiedlicher Zielgruppen an Betriebe

Koalitionspartner	Interessen
Management, sofern keine Eigentümerunternehmer	Einfluss, Macht, Prestige, hohes Einkommen, Verwirklichung schöpferischer Ideen
Leitung und Spezialisten	Einfluss auf die oberste Leitung, Macht, Anwendung und Erweiterung professioneller Kenntnisse und Fähigkeiten, Prestige, hohes Einkommen, Anerkennung
Mitarbeiter	hohes Einkommen, soziale Sicherheit, Selbstentfaltung am Arbeitsplatz, zufrieden stellende Arbeitsbedingungen, zwischenmenschliche Beziehungen
Anteilseigner und Eigenkapitalgeber	hohe Gewinnausschüttung, Teilnahme an Wertsteigerung durch Kursentwicklung und günstige Angebote bei Kapitalerweiterung, Einfluss auf strategische Entscheidungen
Fremdkapitalgeber (Gläubiger)	hohe Verzinsung (ROI), pünktliche Rückzahlung (Liquidität) und Sicherheit des zur Verfügung gestellten Kapitals (Liquidierbarkeit)
Lieferanten	günstige Lieferkonditionen, Zahlungsfähigkeit, anhaltende Liefermöglichkeit (Absatz)
Kunden	qualitativ hoch stehende Leistung zu günstigen Preisen, Service, Beratung, gesicherte Warenversorgung
Behörden/Staat	Bereitstellung von Arbeitsplätzen, Beiträge an die Infrastruktur und an Kultur- und Bildungsinstitutionen, Einhaltung gesetzlicher Vorschriften, Export, Steuereinnahmen
Gewerkschaften, Arbeitnehmerverbände	Mitbestimmung, sichere Arbeitsplätze, Humanität im Arbeitsprozess
Unternehmerverbände, Kammern	Ausrichtung unternehmerischer Entscheidungen an den Interessen der Gruppe, Leistung von finanziellen Beiträgen für Lobbyarbeiten
Konkurrenten	Informationen über Marktanteile, Strategien
Versicherungsträger	Kostendeckung über Beitragsanteile

Beispiel 1.2: Dominanz einer Interessengruppe

In der Regel unterstellen wir, dass es in der Praxis zu einem Ausgleich der Interessengruppen kommt, z. B. bei Tarifverhandlungen; bekanntlich sind deutsche Arbeitnehmer nicht sehr streikfreudig. Dies muss aber nicht für alle Bereiche der Wirtschaft zutreffen. Managern großer Aktiengesellschaften wird häufig vorgeworfen, sie seien „Marionetten“ der Banken. Nun sind Banken zunächst als Gläubiger, d. h. Kreditgebende, natürlich eine der genannten Interessengruppen, haben aber formal als Kreditgebende in keinem Organ einer Aktiengesellschaft die Möglichkeit, einen Manager zu wählen. Dies tun in einer Hauptversammlung die Aktionäre und dies sind bei einem Unternehmen, wie z. B. DaimlerChrysler, rund

280 000 Personen und Institutionen. Nun können Banken zwar auch Anteile an Unternehmen besitzen und dies ist z. B. mit der Deutschen Bank als Anteilseigner von DaimlerChrysler auch der Fall. Aber den großen Einfluss erhalten die Banken hier nur dadurch, dass Kleinaktionäre ihren depotführenden Banken das Vertretungsrecht auf den Hauptversammlungen einräumen (Depotstimmrecht). So übernehmen Gläubiger, die eigentlich lediglich ein Rückzahlungsrecht und Anspruch auf Zinsen haben, die Interessen von Anteilseignern, die eigentlich kein Rückzahlungsrecht, sondern vielmehr ein Dividendenrecht für ihre Kapitaleinlage haben. Wie hier zu sehen ist, kann auch die Vermischung von Interessen zu verzerrten Einflüssen auf die Entscheidung in Betrieben führen.

Beispiel 1.3: Einflüsse von Interessengruppen

Die Lidl Stiftung & Co. KG ist die Eigentümerin der Lidl-Supermärkte. Die Kunden sollen hier maßgeblich das Sortiment mitbestimmen, weshalb ein Kundenbeirat eingerichtet wurde.

Die Allianz AG hat rund 200 prominente Personen aus verschiedenen gesellschaftlichen Gruppierungen in einem informellen Beirat vereint, der die Unternehmung bei Entscheidungen beraten soll (Namen können den aktuellen Geschäftsberichten entnommen werden, die in der Regel auch über das Internet zugänglich sind).

Vorstände großer börsennotierter Unternehmen wie der deutschen Telekom reisen einmal im Jahr zu den Hauptaktionären in einer sogenannten *Roadshow*, um die Unternehmensentscheidungen rechtzeitig vorzubespochen und damit Interessenkonflikten vorzubeugen.

VW hat unter dem legendären Einkaufschef Lopez eine sogenannte „Lieferantenpartnerschaft“ eingeführt, d. h. das Lieferanteninteresse an einem möglichst hohen Preis für die Zulieferprodukte wurde gebrochen durch die unverhohlene Drohung, einen anderen Lieferanten zu finden, wenn bestimmte Preis- und Qualitätsnormen nicht eingehalten werden.

All diese Beispiele zeigen, wie Betriebe mit verschiedenen Interessengruppen umgehen. Der Versuch, Konflikte zu vermeiden und die Interessengruppen als Koalitionspartner einzubinden, ist vielfach sichtbar. Wie rational allerdings hier die einzelnen Stakeholder ihre Verteilungskämpfe austragen oder zugunsten einer für alle vorteilhaften Wachstumsstrategie (*Stakeholder Value Added*) agieren, entscheidet sich von Einzelfall zu Einzelfall.

Übung 1.4:

Ein Unternehmen will neue Impfstoffe mithilfe der Gentechnologie entwickeln und vermarkten. Arbeiten Sie zwei eindeutig sich widerstrebende Interessen von Koalitionspartnern an diesem Beispiel heraus und überlegen Sie, wie das Unternehmen diese Interessen handhaben kann.



Die Stakeholder-Analyse und Non-Profit-Organisationen (NPOs)

Auch bei den NPOs gibt es natürlich Anspruchsgruppen, deren Bedürfnisse befriedigt werden müssen, damit die Unternehmen am Markt bestehen können. Entsprechend ist es auch hier zwingend notwendig, sich mit den Stakeholdern auseinanderzusetzen. Aber anders als bei einer Profit-Organisation, in der die Stakeholder schnell und einfach auszumachen sind, ist dieser Begriff in einer Non-Profit-Organisation erheblich weiter zu fassen. Freeman definierte 1984 diese Stakeholder wie folgt: „any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organizations objectives“ (Freeman, 1984).

Grundsätzlich gilt aber sowohl für Profit- als auch Non-Profit-Organisationen, dass Stakeholder eines Unternehmens alle Anspruchs- oder Interessengruppen sind, die in irgendeiner Weise Anspruch auf die Leistung dieser Organisation haben. Diese Ansprüche bilden im engeren Sinne die Grundlage für die Analyse der Stakeholder. Aus diesen Erkenntnissen lässt sich später die Strategie der Unternehmen ableiten. Zuvor ist jedoch die eigentliche Stakeholder-Analyse durchzuführen.

Hierzu werden die Stakeholder nach Eschenbach und Horak (2003) zunächst in drei Gruppen unterteilt:

- interne (Präsidium, Mitglieder usw.)
- primäre (Kunden, Spender, Mitarbeiter usw.)
- sekundäre Stakeholder (Öffentlichkeit, Gemeinde, Bund usw.)

Im nächsten Schritt werden die Koalitionen der Stakeholder analysiert, ebenso deren Verhalten. Im Folgenden wird versucht, das Verhalten der Stakeholder zu erklären. Um die zu erarbeitende Strategie auch umsetzbar zu machen, empfiehlt es sich, weitere Klassifikationskriterien heranzuziehen. Hierzu eignen sich nach Eschenbach und Horak (2003):

- Voting Power (Stimmrecht)
- Economic Power (Wirtschaftskraft)
- Political Power (politische Macht)

Folgende Abbildung soll den Prozess der Stakeholder-Analyse verdeutlichen:

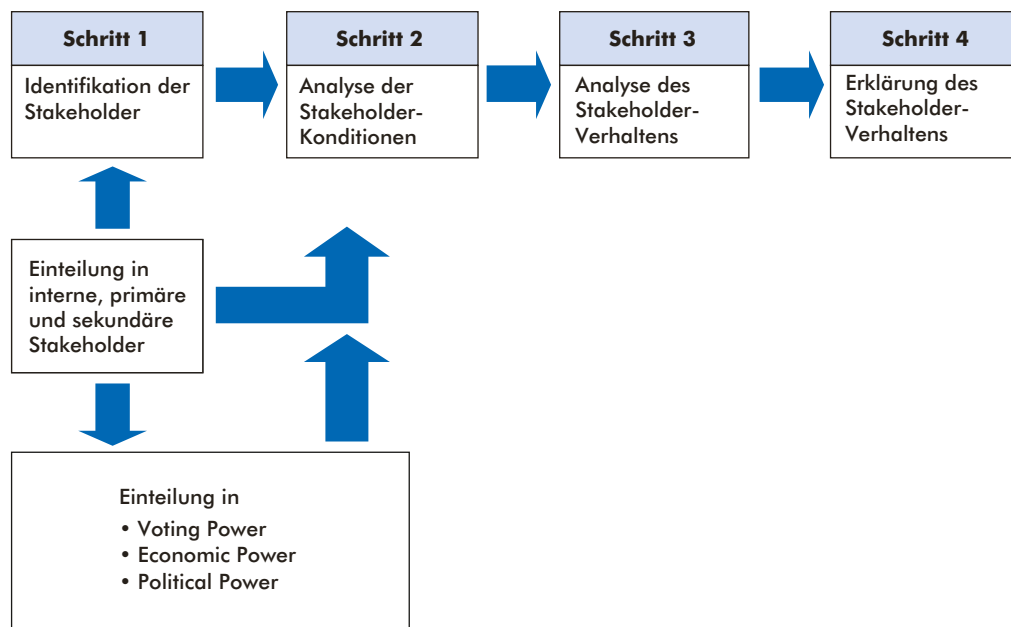


Abb. 1.5: Stakeholder-Analyse

Die so durchgeführte Stakeholder-Analyse schafft Transparenz für die Ansprüche, die an ein Unternehmen gerichtet werden, und bildet eine Grundlage, um eine Zielerreichungsstrategie abzuleiten.

Das Bilden von Zielen ist Bestandteil des zweiten Kapitels. Wir wollen daher die Stakeholder-Analyse an dieser Stelle verlassen und greifen ihre Weiterführung über die Zielbildung im zweiten Kapitel wieder auf.

Stakeholder im Gesundheitssektor

Im Vorangegangenen haben wir gelernt, dass auf dem Gesundheitsmarkt viele Non-Profit-Organisationen agieren und entsprechend an den Markt der NPOs angelehnt ist. Wir haben aber auch festgestellt, dass der Gesundheitsmarkt in gewisser Weise eine „Sonderform“ darstellt. Entsprechend grenzen sich die Betriebe im Gesundheitssektor auch bei der Identifizierung der Stakeholder etwas von den NPOs ab.

Sie werden bei Betrachtung der Abb. 1.4 sicherlich bereits erkannt haben, dass die dort aufgeführten Stakeholder durchaus auch im Gesundheitsbereich zu finden sind. Sie sind eingebettet in das betriebliche Umfeld, dessen situative Einflussfaktoren – so haben wir es im vorhergehenden Abschnitt erkannt – starken Einfluss auf den Gesundheitssektor haben. Dennoch ist es für einige Betriebe im Gesundheitssektor unumgänglich, die für NPOs typische Stakeholder-Analyse durchzuführen. So sagt uns unser gesunder Menschenverstand, dass z. B. bei den Krankenhäusern der „Kunde“ Patient im Vordergrund stehen sollte, bei den Krankenkassen entsprechend der Versicherte oder in Pflegeheimen die Bewohner und

deren Angehörige. Aber auch für diese Betriebe gibt es Konkurrenz, sie haben Mitarbeiter und stehen stark in der Öffentlichkeit. Insbesondere sind sie auch von rechtlichen und politischen Entscheidungen abhängig.

Halten wir fest:

Die Entscheidungen eines jeden Betriebs sind von verschiedenen Interessengruppen abhängig. Diese Stakeholder müssen in den betrieblichen Entscheidungsprozess eingebunden werden.

Dabei ist es nicht immer leicht, die entsprechenden Stakeholder auszumachen und die Erfüllung ihrer Interessen zu priorisieren. Der Gesundheitsmarkt bildet auch hier wieder eine Mischform, wir finden neben der klassischen Festlegung von Stakeholdern auch die für NPOs typische Stakeholder-Analyse.



Abschließend ist an dieser Stelle noch der Hinweis wichtig, dass im Gesundheitswesen den verschiedenen Verbandsstrukturen eine besondere Bedeutung zukommt. Die meisten Marktteilnehmer sind nicht nur freiwilligen Interessengruppen beigetreten, sondern sind auch per Gesetz Zwangsglieder bestimmter Verbände. Diese übernehmen neben der politischen Interessenvertretung feste Aufgaben, z. B. im Bereich der Vertragsverhandlungen mit den anderen Marktteilnehmern oder für die Sicherstellung gesetzlicher Aufträge. Zu nennen sind hier als Beispiele die Kassenärztlichen Vereinigungen, die verschiedenen Landes- und Bundesverbände der gesetzlichen Krankenkassen oder auch die Deutsche Krankenkassengesellschaft.

Übung 1.5:

Betrachten Sie sich einmal die Institution Krankenkasse als typischen Marktteilnehmer auf dem Gesundheitsmarkt. Stellen Sie sich vor, Sie übernehmen die Leitung einer Krankenkasse und möchten dem Wunsch der Bevölkerung – steigende Leistungen und sinkende Beiträge – Folge leisten, um eine hervorragende Marktposition zu erreichen. Welche Stakeholder werden dieses Vorhaben mit Sicherheit vereiteln?



1.1.4 Internationalisierung und Globalisierung

Bereits im vorigen Abschnitt wurde auf die Internationalisierung als wichtigen Umfeldfaktor eines Betriebs hingewiesen. Diesen Aspekt wollen wir einmal näher beleuchten. Dabei werden wir feststellen, dass die Auswirkungen der Internationalisierung bei Betrieben im Allgemeinen stärker sind als bei Betrieben des Gesundheitssektors.

Die Auswirkungen auf Betriebe im Allgemeinen

Betriebe weiten ihre geschäftlichen Aktivitäten international aus, schließen sich mit Partnern in anderen Ländern zusammen, Produkte werden weltweit vermarktet, neue Kommunikations- und Informationstechnologien lassen bisherige Kommunikationsprobleme nahezu verschwinden und reduzieren dabei den Zeitfaktor erheblich und schließlich sind Führungspositionen in großen Unternehmen heute fast nur noch mit Auslandserfahrungen zu erreichen. Produkte wie z. B. der Airbus in der Flugzeugindustrie oder ein neuer Gigabyte-Chip in der Mikroelektronik, aber auch Autos verschiedener Firmen werden in internationalen Verbundprojekten erstellt. Diese Entwicklung markiert einen qualitativen Sprung gegenüber der Internationalisierung früherer Prägung; denn internationaler Handel wurde schon im Altertum betrieben. Der intensivere Grad an wirtschaftlicher, insbesondere auch finanzieller Verflechtung im internationalen Raum in Verbindung mit der neuen Qualität von Kommunikations- und Informationstechnologien charakterisiert neben anderen Entwicklungen den Übergang von der Internationalisierung zur *Globalisierung*.

Die internationale Arbeitsteilung führt zwangsläufig zu international geprägten Unternehmen. Die 100 größten Unternehmen *weltweit* sind internationale Konzerne. Vergleichen wir diese Unternehmen anhand von Kennziffern aus dem Rechnungswesen, wie z. B. dem Umsatz und dem Gewinn sowie hinsichtlich der Mitarbeiterzahl, und bildet daraus eine Rangfolge entsprechend der Größe eines Unternehmens, so ist im internationalen Vergleich kein deutsches Unternehmen auf den ersten zehn Plätzen zu finden.

Die Rangliste der größten europäischen Unternehmen wird seit Jahren angeführt vom holländisch-britischen Doppelkonzern Royal Dutch/Shell. Auf den weiteren ersten Plätzen befinden sich hier auch deutsche Unternehmen, wie z. B. Daimler-Chrysler, Volkswagen oder Siemens.

Die Tendenz zu globalen Organisationen kann nicht nur als Wachstumsfetischismus abgetan werden. Zahlreiche rationale Gründe sprechen für eine internationale Unternehmensausrichtung.

Gründe für eine Internationalisierung können sein:

- Sättigung des inländischen Marktes und Zugang zu neuen Märkten
- Risikostreuung durch Einbezug zusätzlicher Märkte (Diversifikation)
- Auslastung vorhandener Fertigungskapazitäten durch internationale Distribution und damit Steigerung der Produktion (Kapazitätsauslastung)
- größere Markt- und Kundennähe (Service)
- Verbesserung des Ansehens als „Global Player“ (Image)
- Verbesserung der Kostensituation (Zugang zu günstigeren Löhnen, Rohstoffen, Know-how)

- Lösung von Finanzierungs- und Abrechnungsproblemen (Vermeidung von Währungsrisiken, Anwendung des günstigeren Steuersystems, Abrechnung in Landeswährung)
- Umgehung von protektionistischen Handelsbeschränkungen (Zölle)
- Überwindung von Markteintrittsbarrieren

Einer der Hauptgründe aus dem o.g. Katalog ist sicher die Auslagerung von Teilbereichen eines Unternehmens an kostengünstigere ausländische Produktionsstätten. Während dieses *Outsourcing* Anfang der neunziger Jahre auf die Produktion und Lagerhaltung materieller Güter beschränkt blieb, ist derzeit auch die Auslagerung administrativer Tätigkeiten und Dienste, wie z. B. die Personalverwaltung oder Finanzbuchhaltung zu beobachten. Durch die weltweiten Datennetze ist eine schnelle Übertragung von Daten möglich, sodass Unternehmen, wie z. B. die Citibank, den gesamten Zahlungsverkehr und das Abrechnungswesen in das Ausland (z. B. Indien) verlagert haben. Oder Lautsprecherdurchsagen an internationalen Flughäfen erfolgen außerhalb der regulären Arbeitszeiten durch Sprecher/-innen aus Ländern in anderen Zeitzonen und mit flexibleren Arbeitsbedingungen. Schon diese beiden kleinen Beispiele zeigen, wie die hohe Intensität internationaler Arbeitsteilung im Rahmen der globalen Wirtschaft Bereiche erreicht hat, die früher für derartige Prozesse nicht für zugänglich gehalten wurden.

Die Globalisierung wirft aber auch Probleme auf. Den potenziellen Kosteneinsparungen durch niedrigere Löhne stehen Transaktionskosten, z. B. Sondierungs-, Anbahnungs-, Vertrags- oder Koordinationskosten, gegenüber. Darüber hinaus wird die organisatorische Globalisierung sämtlicher Bereiche eines Unternehmens notwendig. Ungewiss ist dann, ob die Mitarbeiter in der Lage sind, weltweit bzw. global zu denken und zu handeln, angesichts immer noch unterschiedlicher kultureller oder rechtlicher Strukturen. So ist zu fragen, ob sich ein deutscher Marketingfachmann in einen japanischen Konsumenten hineindenken kann, ob fast uneingeschränkte berufliche Mobilität von den Menschen verlangt werden kann und ob der intensive Informationsaustausch rund um die Uhr und über alle Sprachgrenzen hinweg nicht auch gravierende Kommunikationsprobleme z. B. interkultureller Art produziert.

Diese kritischen Fragen müssen zunächst beantwortet werden, wenn die unbestreitbaren Kosten-, Innovations- und Kapazitätsausnutzungsvorteile bei einer Internationalisierung betrachtet werden. Gerade weil die Globalisierung der industriellen Produktion immer weiter fortschreitet und die Internationalisierung der Dienstleistungen ansteht, müssen in einem Unternehmen die Vor- und Nachteile sehr genau abgewogen werden. Die Politik kann nur Rahmendaten schaffen. Andererseits würde die Vernachlässigung lokaler und regionaler Besonderheiten bei den Bedürfnissen von Konsumenten und Mitarbeitern bei internationalen Betrieben unter Umständen Wettbewerbsnachteil nach sich ziehen. Die sich daraus ergebenden Konsequenzen müssen in einer entsprechenden Analyse der Gründe, die für oder gegen eine internationale Ausweitung sprechen, sehr genau beachtet werden.

Bei dem Versuch der Integration, nämlich Globalisierungsvorteile mit nationalen Besonderheiten zu verbinden, liegt eine *multifokale* Strategie vor. Im Gegensatz dazu steht die bisher vorherrschende ethnozentrische bzw. transnationale Strategie, bei der die nationalen Traditionen einfach auf die Auslandsmärkte übertragen werden. Organisatorisch werden bei der Verfolgung der multifokalen Strategie häufig lockere Verbindungen zu internationalen Partnern geknüpft, ohne eigentumsrechtlichen Zusammenschluss in einem Konzern oder einer Holding i.S. einer strategischen Allianz. Auch vermeintliche Konkurrenten, wie z. B. DaimlerChrysler, Mitsubishi, General Motors oder Toyota, können so in begrenzten Bereichen kooperieren.

**Halten wir fest:**

Die Tendenz zu globalen Unternehmen ist heutzutage aus vielerlei Gründen zu beobachten. Globalisierung berührt dabei fast alle Bereiche der Wirtschaft. Dies zeigt sich in einem globalen Einkauf (*Global Sourcing*), globalem Vermarkten von Produkten (*Global Marketing*) und Verlagerung der Produktionsprozesse in die Länder, in denen die Produktionskosten am günstigsten oder die Herstellung am schnellsten sind (*Outsourcing*).

**Übung 1.6:**

Auch wenn soeben festgehalten wurde, dass Globalisierung Probleme mit sich bringt, scheint sie insgesamt eine positive Entwicklung darzustellen. Dennoch bringt sie, wie alle Entwicklungsformen, auch negative Begleiterscheinungen mit sich. Listen Sie mögliche negative Entwicklungen bitte stichpunktartig auf, orientieren Sie sich dabei an den Schlagworten:

- Outsourcing
- Niedriglohnländer

Die Auswirkungen im Gesundheitssektor

Die Internationalisierung spielt auch im deutschen Gesundheitssektor eine Rolle, die Weichen dazu sind per Gesetzgebung gestellt. Das Sozialgesetzbuch (SGB), die rechtliche Grundlage aller Leistungen auf dem Gesundheitsmarkt, nimmt zunächst eine grundsätzliche Beschränkung auf den Geltungsbereich Deutschland vor (vgl. § 2 Abs. 1 a SGB IV i.V.m. § 30 Abs. 1 SGB I). Allerdings ermöglicht das Sozialgesetzbuch in einem weiteren Schritt über den § 4 SGB IV, dass durchaus Beschäftigte, die von ihrem deutschen Unternehmen in das Ausland entsandt werden (*Ausstrahlung*), Leistungen nach dem SGB in Anspruch nehmen dürfen. Ebenso dürfen nach § 5 SGB IV im Gegenzug „nichtdeutsche“ Staatsbürger Leis-

tungen nach dem deutschen Sozialgesetzbuch in Anspruch nehmen, sofern sie ihrerseits von ihrem Arbeitgeber im Heimatland nach Deutschland entsandt wurden (*Einstrahlung*).

Den Leistungsbereich im Gesundheitswesen begrenzt das SGB aktuell dennoch weitgehend auf Deutschland. Krankenkassen dürfen danach in der Regel keine medizinischen Leistungen bezahlen, die Versicherte im Ausland in Anspruch nehmen. Auch können Versicherte sich nicht ohne Weiteres auf Kosten ihrer Krankenkasse in einem Krankenhaus im Ausland behandeln lassen. Allerdings nimmt im Gegenzug die Behandlung ausländischer Patienten in deutschen Krankenhäusern kontinuierlich zu. Diese Tendenz zeigte das Statistische Bundesamt bereits 2003 auf (vgl. Laing; Forzi; Rhensius, 2006).

Nicht nur die gesetzlichen Grundlagen für eine Internationalisierung sind auf dem Gesundheitsmarkt gegeben. Die Marktteilnehmer sind über ihre Stakeholder, z. B. Lieferanten oder Produzenten und ihre Umfeldbereiche, z. B. Technologie, denselben Bedingungen ausgesetzt wie „normale“ Betriebe. Demnach gelten auch für sie die Ausführungen aus dem vorhergehenden Teilkapitel, wenn auch teilweise in abgeschwächter Form.

Halten wir fest:

Eine zunehmende Internationalisierung ist auch auf dem deutschen Gesundheitsmarkt zu vermerken. Die Entwicklung schreitet hier langsamer voran, da derzeit die medizinischen Leistungen für deutsche Staatsbürger gesetzlich stark auf Deutschland beschränkt sind. Umgekehrt werden aber bereits zunehmend deutsche medizinische Dienstleistungen von ausländischen Patienten in Anspruch genommen. Ein länderübergreifender Gesundheitsmarkt ist somit bereits eröffnet und eine zunehmende Ausdehnung wahrscheinlich.



Übung 1.7:

Sie haben sicherlich in den Medien verfolgt, dass deutsche Mitbürger sich Zahnersatz zunehmend im Ausland anfertigen lassen, weil die Kosten dort erheblich niedriger sind als in Deutschland. Überlegen Sie, welche Auswirkungen diese Tendenz auf die Teilnehmer des Gesundheitsmarktes haben kann.



1.1.5 Der Einfluss des Rechts- und Steuersystems

Regeln, die eine Gesellschaft aufstellt, sind als Rahmendaten auch von Betrieben zu beachten. Wir wollen nachfolgend die Rechtsvorschriften näher betrachten, die Betriebe allgemein und NPOs insbesondere zu beachten haben.

Der Einfluss allgemein betrachtet

Zum Rechtssystem, das als Bezugsrahmen für sämtliche Entscheidungen der Betriebe zu gelten hat, zählen das *nationale und das internationale Recht*. Insbesondere in einer exportorientierten Wirtschaft mit zunehmend international agierenden Unternehmen sind grenzüberschreitende Vereinbarungen und Regelungen, wie z. B. Ausfuhrbestimmungen für bestimmte Waren oder die Vorschriften einer internationalen Produkthaftung, zu beachten. Auf EU-Ebene sind bereits große Harmonisierungsfortschritte im Wirtschafts- und Handelsrecht, aber auch hinsichtlich der beruflichen Mobilität des Einzelnen oder bei der Vereinheitlichung der Sozialgesetzgebung erzielt worden. Wobei Letztere, so haben wir eben festgestellt, sich noch stark einer einheitlichen Handhabung entzieht.

Begründet durch die EWG-Verträge von 1957, in denen sich sechs Staaten (Belgien, Deutschland, Frankreich, Holland, Italien und Luxemburg) über die Einrichtung eines gemeinsamen Marktes einigten, wird ein Binnenraum ohne Grenzen mit freiem Waren-, Personen- und Dienstleistungsverkehr angestrebt. Zahlreiche Gesetze zur Erreichung dieser Ziele sind inzwischen in Kraft getreten. Hierzu zählen z. B. die Steuerharmonisierung (z. B. Verminderung der Doppelbesteuerung), Abschaffung von Handelsgrenzen (Abbau von Zöllen), einheitliche Normung (ISO-Normen statt DIN-Normen), Vereinheitlichung der Rechnungslegung von Unternehmen im Bilanzrichtliniengesetz, europäische Rechtsformen (z. B. Europäische Wirtschaftliche Interessenvereinigung) oder ein europäisches Arbeitsrecht (Europabetriebsräte) sowie die Einrichtung einer europäischen Aktiengesellschaft (Societas Europae, SE).

Das nationale Recht gliedert sich in das *öffentliche und private Recht*. Während das öffentliche Recht die Beziehungen zwischen Bürger und Staat regelt, enthält das Privatrecht Regelungen im Bürger-Bürger-Verhältnis und somit auch die wesentlichen Regelungen zwischen Unternehmern und Mitarbeitern oder Unternehmen und Kunden. Im Gegensatz zu manchen anderen Ländern existiert in Deutschland kein eigenständiges Wirtschaftsprivatrecht.

Die maßgeblichen Regelungen für Betriebe finden sich im Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB) einschließlich seiner Vertragsbestimmungen, im Handelsgesetzbuch (HGB) mit seinen Rechtsformvorschriften und Rechnungslegungsbestimmungen sowie in weiteren Spezialgesetzen wie Aktiengesetz, GmbH-Gesetz, Genossenschaftsgesetz. Auch das Steuerrecht, z. B. Einkommensteuerrecht, Abgabenordnung, und das Arbeitsrecht, z. B. Arbeitszeitordnung, Betriebsverfassungsgesetz, beeinflussen die Organisations- und Entscheidungsabläufe von Unternehmen.



Übung 1.8:

Das Arbeitsrecht und die dazu gehörige Rechtsprechung beinhalten viele Vorgaben, die ein Arbeitgeber berücksichtigen muss.

Bitte überlegen Sie sich einige Vorgaben, die einen Unternehmer in seinen Entscheidungen massiv einschränken können.

Neben dem Handels-, Gesellschafts- und Arbeitsrecht stellt das Steuerrecht einen weiteren wesentlichen Rahmenfaktor für Betriebe dar. Gesetzlich verankert sind die Bestimmungen über Steuerklassifikationen, -systeme und -erhebungsformen in der *Abgabenordnung (AO)*.

Steuern sind Abgaben, für die keine bestimmte Gegenleistung verlangt werden kann, z. B. kann die Einkommensteuer sowohl für den Straßenbau als auch für den Bau eines Krankenhauses verwandt werden. *Gebühren* sind Abgaben, die für besondere Einzelleistungen der öffentlichen Verwaltung erhoben werden, wie z. B. Pass-, Zollabfertigungs- oder Parkgebühren. *Beiträge* hingegen sind Abgaben für eine besondere Gegenleistung, unabhängig davon, ob sie in Anspruch genommen wird oder nicht (z. B. Straßen-, Anlieger-, Krankenkassen- oder IHK-Beiträge).

Ob nun Steuern auf den Ertrag oder das Vermögen eines Betriebs erhoben werden, stets wirken sich die Veränderungen solcher Gesetzgebungen auf die Entscheidungen eines Betriebs aus. Da sich das Steuerrecht in Deutschland nicht als einfaches und leicht verständliches Recht vorstellt, ist es häufig schwierig, die Auswirkung von Steueränderungen als positiv oder negativ einzustufen.

Beispiel 1.4:

Im Jahr 2000 wurde die Körperschaftsteuer, d. h. die Steuer auf den Erfolg bzw. Gewinn von Kapitalgesellschaften, gesenkt. Bisher wurden 45 % Steuern erhoben, wenn Gewinne im Unternehmen verblieben, und 30 %, wenn Gewinne als Dividenden ausgeschüttet wurden. Nun beträgt die Steuer einheitlich nur 25 % und wurde so an das europäische Niveau angepasst. Was allerdings häufig in der Diskussion vergessen wird, ist die Tatsache, dass bis zum Jahr 2000 die an der Quelle, d. h. beim Unternehmen gezahlte Körperschaftsteuer bei der individuellen Einkommensteuer eines Aktionärs angerechnet werden konnte und er so meist keine Steuern mehr auf seine Dividende bezahlen musste. Neuerdings werden an der Quelle ja nur noch 25 % erhoben, dafür muss der Aktionär bei seiner privaten Einkommensteuererklärung die Hälfte seiner Dividenden mit seinem privaten Steuersatz versteuern (Halbeinkünfteverfahren).

Die Entscheidung, bei diesen Gegebenheiten viel oder wenig an Aktionäre auszuschütten, muss angesichts der jeweils aktuellen Steuersituation überdacht werden.

Übung 1.9:

Benennen und erläutern Sie bitte einige Steuerarten, die Betriebe betreffen, und Steuerarten, die Sie persönlich betreffen.



Dieser kleine Exkurs in das Steuerrecht soll zeigen, dass dort verabschiedete Gesetzesänderungen Auswirkungen auf unternehmerische Entscheidungen haben. Fachlich vertiefen wollen wir das Steuerrecht nicht weiter, ist es doch so komplex, dass es eine eigene Studienrichtung begründet. Wir wollen an dieser Stelle aber wieder zu den Non-Profit-Organisationen überleiten. Das Steuerrecht hat für die NPOs eine besondere Relevanz, daher wollen wir es in diesem Zusammenhang intensiver betrachten.

Die Non-Profit-Organisationen im Zeichen des Steuerrechts

Wir haben festgestellt, dass die NPOs keine Gewinnerzielungsabsicht in den Vordergrund ihrer unternehmerischen Tätigkeit stellen. Der Staat hat zur Förderung von Organisationsformen mit einer solchen Gesinnung im Rahmen des Steuerrechts die Besonderheit der Gemeinnützigkeit geschaffen.

a) Gemeinnützigkeit von NPOs

Gemeinnützigkeit ist ein rein steuerrechtlicher Tatbestand. Gemeinnützigkeit ist einer der sogenannten steuerbegünstigten Zwecke und führt zu einer Steuerbegünstigung der Körperschaft. Die Anerkennung der Gemeinnützigkeit erfolgt durch das zuständige Finanzamt.

Der hiermit verbundene Grundgedanke basiert auf der Überlegung, dass für Betriebe, die aufgrund ihrer Zielsetzung keine Gewinnerzielungsabsicht haben, nicht das „normale“ Steuerrecht angewendet werden kann. Die Begründung dafür ist in dem Umstand zu sehen, dass normalen Betrieben Gewinnerzielungsabsicht unterstellt wird. Dies ist eine Grundannahme des deutschen Steuerrechts. Daraus darf gefolgert werden, dass den NPOs eine Reihe von steuerlichen Vorteilen gewährt werden. Zunächst ist jedoch zu klären, unter welchen Voraussetzungen die Gemeinnützigkeit anerkannt werden kann. Der Begriff der Gemeinnützigkeit ist in der Abgabenordnung in den §§ 51–61 geregelt.

Die Gemeinnützigkeit einer Körperschaft definiert sich in Deutschland aus § 52 Abgabenordnung (AO):

„Eine Körperschaft verfolgt gemeinnützige Zwecke, wenn ihre Tätigkeit darauf gerichtet ist, die Allgemeinheit auf materiellem, geistigem oder sittlichem Gebiet selbstlos zu fördern.“

Die folgenden Voraussetzungen müssen für die Anerkennung als steuerbegünstigte Körperschaft erfüllt sein:

- 1) Die Körperschaft muss gemeinnützige, mildtätige oder kirchliche Zwecke verfolgen.
- 2) Der Zweck muss selbstlos, ausschließlich und unmittelbar verfolgt werden.

- 3) Alle Voraussetzungen der Steuerbegünstigung müssen aus der Satzung ersichtlich sein. Die Satzung muss auch die Art der Zweckverwirklichung angeben.
- 4) Die Satzung muss eine Regelung enthalten, dass das Vermögen der Körperschaft bei Auflösung oder Wegfall der steuerbegünstigten Zwecke auch zukünftig für steuerbegünstigte Zwecke verwendet wird (sogenannte Anfallklausel).
- 5) Die tatsächliche Geschäftsführung muss der Satzung entsprechen.

Die drei Hauptkategorien des Zwecks der Körperschaft werden näher beleuchtet:

- 1) gemeinnützige Zwecke
- 2) mildtätige Zwecke
- 3) kirchliche Zwecke

Gemeinnützige Zwecke sind definiert als Zwecke, die der Allgemeinheit auf materiellem, geistigem oder sittlichem Gebiet dienlich sind. Daraus ergibt sich, dass der Kreis der Adressaten nicht abgeschlossen oder dauerhaft klein sein darf. Diese Zwecke werden weiter spezifiziert in:

- 1) die Förderung von Forschung und Wissenschaft, Bildung, Erziehung, Kunst, Kultur, Religion u. Ä.
- 2) die Förderung von Jugend- und Altenhilfe, Gesundheitswesen, Wohlfahrtswesen und Sport
- 3) die allgemeine Förderung des demokratischen Staatswesens
- 4) die Förderung von Tierzucht, Pflanzenzucht, Brauchtum und Ähnlichem

Mildtätige Zwecke sind definiert als Zwecke, die Personen unterstützen, die infolge ihres körperlichen, geistigen oder seelischen Zustands oder durch Armut auf die Hilfe anderer angewiesen sind. Hier reicht auch im Gegensatz zu den oben beschriebenen gemeinnützigen Zwecken die Förderung eines kleinen Personenkreises.

Kirchliche Zwecke liegen vor, wenn die Tätigkeit einer NPO auf die Förderung von Religionsgemeinschaften (sofern diese als Körperschaft des öffentlichen Rechts anerkannt sind) gerichtet ist.

Unabhängig von den oben genannten Zwecken ist es erforderlich, dass die Satzung der NPO Angaben zur Selbstlosigkeit, Ausschließlichkeit und Unmittelbarkeit enthält. Hieraus lässt sich bereits ableiten, dass eine NPO zwingend eine Satzung benötigt. Diese Merkmale schränken die NPO in ihren wirtschaftlichen oder gesellschaftlichen Tätigkeiten in nicht unerheblichem Umfang ein.

Die Selbstlosigkeit fordert von der NPO die freiwillige Abgabe wie auch immer gearteter materieller Mittel, ohne dass hierfür eine Gegenleistung erwartet werden darf. Hieraus ergeben sich das Verbot von Gewinnausschüttungen und der unangemessenen Bezahlung von Organen der NPO.

Die Ausschließlichkeit besagt, dass die NPO lediglich ihre steuerbegünstigten Zwecke verfolgen darf, mit Ausnahme der rein wirtschaftlichen Aktivitäten, die aber in diesem Fall eine untergeordnete Rolle zu spielen haben. Beispiel: Eine Krankenhausküche betreibt einen Partyservice, der nur gelegentlich gegen Entgelt Leistungen für Dritte erbringt.

Schlussendlich verlangt die Unmittelbarkeit, dass die NPOs ihre Leistungen selbst oder durch Hilfspersonal erbringen.

Die Gemeinnützigkeit wird jeweils von den örtlich zuständigen Finanzbehörden geprüft und anerkannt.

b) Die steuerlichen Vorteile der Gemeinnützigkeit

Sofern eine NPO als gemeinnützig anerkannt wurde, stehen dieser Organisation eine Reihe steuerlicher Vorteile zu.

Hierzu sind vier Tätigkeitsbereiche der NPO zu unterscheiden:

- 1) der ideelle Bereich
- 2) die Vermögensverwaltung
- 3) der Zweckbetrieb
- 4) der wirtschaftliche Geschäftsbetrieb

Der **ideelle Bereich** beinhaltet alle satzungsgemäßen gemeinnützigen Zwecke und stellt somit den Hauptbereich der NPO dar. Hierzu zählen alle satzungsgemäßen Geschäftstätigkeiten. Dieser umfasst sowohl die Förderung des Satzungsziels als auch Spendensammlungen, Mitgliedsbeiträge und öffentliche Zuwendungen. Die daraus resultierenden Einnahmen sind sowohl von den Ertragssteuern als auch von der Umsatzsteuer befreit.

Die **Vermögensverwaltung**, welche in § 14 der Abgabenordnung (AO) geregelt ist, umfasst die Einkünfte, die aus Kapitalvermögen oder Vermietung und Verpachtung erzielt werden. Diese Einkünfte sind ebenfalls von den Ertragssteuern befreit. Von der Umsatzsteuer sind sie nicht generell befreit, es gilt hier der ermäßigte Steuersatz von derzeit 7 %.

Der **Zweckbetrieb**, der in § 65 AO geregelt ist, umfasst wirtschaftliche Tätigkeiten, die notwendig sind, um den steuerbegünstigten Satzungszweck tatsächlich und unmittelbar zu erreichen. Dies ist dann der Fall, wenn Satzungszweck und Zweckbetrieb gleichsam eine Einheit bilden. Daraus ergibt sich, dass Satzungszweck und Zweckbetrieb praktisch nicht zu trennen sein dürfen. Dennoch hat der Gesetzgeber für diesen Bereich Grenzen definiert, die in der Praxis häufig zu Problemen führen. So darf der Zweckbetrieb nicht in größerem Umfang zu nicht steuerbegünstigten Unternehmen in Wettbewerb tre-

ten. Das begründet sich dadurch, dass der Zweckbetrieb aufgrund seiner steuerlichen Behandlung Preise günstiger kalkulieren könnte, was dann den gesetzlich geforderten fairen Wettbewerb behindern könnte. Beispiele für Einnahmen von Zweckbetrieben sind Seminargebühren, der Verkauf von Vereinszeitschriften, Verkaufserlöse von Behindertenwerkstätten usw. Zweckbetriebe sind ebenfalls von den Ertragssteuern befreit, für sie gilt allerdings auch die Umsatzsteuerpflicht im Rahmen des ermäßigten Steuersatzes. Besonders schwierig wird die Abgrenzung der Zweckbetriebe, wenn sich diese im Gesundheitswesen und im Bereich der „Sozialen Dienste“ bewegen. Hierzu sieht die Abgabenordnung in den §§ 67 und 68 besondere Definitionen vor.

Der Bereich des **wirtschaftlichen Geschäftsbetriebs**, welcher in § 14 AO geregelt ist, umfasst alle über die Vermögensverwaltung hinausgehenden Tätigkeiten der NPO. Diese Tätigkeiten sind primär der Erzielung von Einnahmen oder der Erreichung anderer wirtschaftlicher Vorteile hinzuzurechnen. Natürlich unterliegen die Einnahmen dieser Tätigkeiten der normalen steuerlichen Behandlung. Vergünstigungen werden hier nicht gewährt.

Neben den steuerlichen Vorteilen bei der Ertrags- und Umsatzsteuer sind die als gemeinnützige NPO anerkannten Gesellschaften auch noch in weiteren steuerlichen Aspekten begünstigt.

Hierzu zählt insbesondere die Befreiung von der Gewerbesteuer, der Erbschaftsteuer, der Grundsteuer und der KFZ-Steuer. Diese Befreiungen gelten allerdings nur für die Bereiche, die nicht dem „wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb“ zuzuordnen sind.

Ein weiteres wesentliches Instrument der steuerlichen Vorteile besteht im Spendenwesen. Gemeinnützige NPOs sind befugt, sogenannte Spendenquittungen auszustellen, die dem Spender – innerhalb bestimmter Grenzen (siehe Details im Einkommensteuergesetz, EStG) – erlauben, diese Spenden bei seiner Steuererklärung vom erzielten Einkommen abzusetzen. Landläufig sprechen wir hier von der Spendenabzugsfähigkeit.

Übung 1.10:

Warum sind die Einnahmen von NPOs aus dem „wirtschaftlichen Bereich“ nicht steuerbegünstigt?



Gemeinnützige Organisationen finden wir auch auf dem Gesundheitsmarkt. Einige Institutionen gelten formell entsprechend klar als NPOs, z. B. Stiftungen oder Körperschaften des öffentlichen Rechts, wobei wir erneut festhalten wollen, dass der Aspekt der Gemeinnützigkeit zunehmend durch umweltbedingt notwendiges profitorientiertes Handeln in den Hintergrund gedrängt wird. Andere Institutionen müssen ihre Gemeinnützigkeit erst explizit in den Fokus stellen. So haben

sich insbesondere Krankenhäuser in den letzten Jahren von einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) in eine gemeinnützige GmbH (gGmbH) gewandelt.

Sie merken an dieser Stelle, dass Gemeinnützigkeit in großem Maße von der Rechtsform eines Unternehmens abhängt. Diesen Erkenntnisgewinn wollen wir zunächst nicht weiter vertiefen. Wir werden ihn an späterer Stelle wieder aufgreifen, wenn wir uns intensiver mit den Rechtsformen von Unternehmen befassen.



Halten wir fest:

Alle Betriebe müssen als Rahmenbedingungen Regeln beachten, die die Gesellschaft, in deren Rahmen sich die Betriebe bewegen, aufgestellt hat. Zu diesen Regeln gehören das nationale und internationale Recht. Im Rahmen des nationalen Rechts bewegen sich in Deutschland die Unternehmen neben den Bürgern, es gibt hier keinen eigenen Rechtszweig.

Eine für Betriebe besonders zu beachtende Rechtsform ist das Steuerrecht. Es kann weit verzweigten Einfluss auf unternehmerische Entscheidungen nehmen. Insbesondere für Non-Profit-Organisationen ist es relevant, es gewährt ihnen Steuervorteile und beeinflusst dadurch durchaus die Wahl der Rechtsform. Wir finden diese Entwicklung zunehmend auch auf dem Gesundheitsmarkt. Bestehende Unternehmensformen, z. B. als GmbH gegründete Krankenhäuser, lassen sich Gemeinnützigkeit anerkennen, um in den Genuss der Steuervorteile zu kommen.

1.2 Betriebstypen und -klassen

Nachdem Betriebe in ihrer Abhängigkeit von dem vorherrschenden Wirtschaftssystem, in Abhängigkeit von dem sich ändernden betrieblichen Umfeld, von der Globalisierung und der Gesetzgebung dargestellt wurden, sollen einige Betriebsarten gekennzeichnet werden.

1.2.1 Die Unterteilung der Betriebe im Allgemeinen

Betriebe lassen sich dabei nach vielerlei Kriterien einteilen und ordnen:

- Art der Bedarfsdeckung (Unternehmen, Haushalt)
- Art der Anteilseigner (private, öffentliche)
- Art der erzeugten Leistung (Sachleistung, Dienstleistung)
- Rechtsform (öffentliches Recht, privates Recht)
- eingesetztes Fertigungsprinzip (Einzel-, Serien-, Sorten-, Massenproduktion)
- maßgebliche Produktionsfaktoren (arbeits-, kapitalintensiv)
- Größe (groß, mittel, klein)

- Leitungsbefugnis (Eigentümerunternehmer, Managerunternehmer)
- Steuerbelastung (Personensteuern, Körperschaftsteuern)
- Branchenzugehörigkeit (Handel, Bau ...)

Die Einteilung in unterschiedliche Typen dient der besseren Beschreibung und der Analyse von Betrieben in der Betriebswirtschaftslehre. Dabei wird die Kategorisierung nach unterschiedlichen Kriterien vorgenommen; sie hängt auch vom jeweiligen Untersuchungsziel ab. Alle der oben genannten Typologien finden sich in der einen oder anderen Form in der Literatur wieder, wobei die Art der Bedarfsdeckung und der erzeugten Leistung, die Rechtsform, die Branchenzugehörigkeit und die Produktionsweise häufig als Klassifizierungsmerkmale herangezogen werden.

Nach der *Art der Bedarfsdeckung* wird in der Literatur zwischen Unternehmen und Haushalten unterschieden. Unternehmen decken überwiegend fremden Bedarf, während private oder öffentliche Haushalte überwiegend eigenen Bedarf decken. Der Haushalt war über Jahrhunderte hinweg ohne die Existenz von Tauschwirtschaft und internationaler Arbeitsteilung die dominierende „Betriebsform“. Heute gibt es kaum noch Haushalte i.e.S., die nur eigenen Bedarf decken. Auch öffentliche Körperschaften, wie Gemeinden oder Städte, kooperieren heute mit anderen Gemeinwesen und tauschen gegenseitig Leistungen aus. Umgekehrt ist zu beachten, dass viele Unternehmen auch eigenen Bedarf (z. B. Maschinen aus der eigenen Produktion) decken. Autarkie ist in einer verflochtenen Wirtschaft nicht mehr möglich, die Reinform des Unternehmens einerseits und des Haushalts andererseits existiert nicht mehr.

Nach der *Art der erzeugten Leistung* können Sachleistungs- von Dienstleistungsunternehmen unterschieden werden. Die ersteren werden meist unter dem Begriff „Industrie“ subsumiert. In Tabelle 1.2 wird die Einteilung nach Sach- und Dienstleistungsunternehmen dargestellt:

Tabelle 1.2: Typen von Sach- und Dienstleistungsunternehmen

Sachleistungsunternehmen (nach der Wertschöpfungskette)	Dienstleistungsunternehmen (nach der Branche)
<ul style="list-style-type: none"> • Urproduktion und Förderung (Bergwerk, Kraftwerk, Fischerei, Forstwirtschaft) • Aufbereitung und Verarbeitung (Stahl, Raffinerie, Mühle, Motorenherstellung, Werkzeugbau, Farben) • Weiterverarbeitung (Maschinenbau, Auto, Möbel, Druck, Nahrung, Textil, Bau) • Wiedergewinnung, Recycling (Müll, Verwertung) 	<ul style="list-style-type: none"> • persönliche Dienste (Gaststätte, Reise, Gesundheit, Bildung, Muße) • finanzielle Dienste (Bank, Versicherung) • Beförderungsdienste (Transport, Handel, Nachrichten) • Beratung, Erhaltung, Sanierung (Forschung- und Entwicklung, Unternehmensberatung, Aufklärung)

Die Sachen bzw. Dienste können in verschiedenen Abläufen, d. h. nach bestimmten *Fertigungsprinzipien*, erstellt werden.

Tabelle 1.3: Betriebstypen nach Produktionsprogrammen

Betriebstyp	Fertigungs-/Produktionsprinzip
Nach dem Mengenanfall	Massenfertigung Einzelfertigung Sortenfertigung Serienfertigung Chargenfertigung Partiefertigung
Nach dem Organisationstyp	Werkstattfertigung Fließfertigung Gruppenfertigung Baustellenfertigung
Nach der Anzahl der Produktionsstufen	einstufige Produktion mehrstufige Produktion
Nach der zeitlichen Anordnung der Produktion	Wechselproduktion Parallelproduktion
Nach dem Grad der Verknüpfung der Produktionsschritte	Straßenproduktion Linienproduktion Reihenproduktion Fließbandproduktion

Betriebe lassen sich auch nach ihren *Rechtsformen* einteilen, also z. B. AG, GmbH.

Eng mit der Einteilung nach Rechtsformen hängt die Einteilung nach der *Art der Anteilseigner* zusammen. Wem das Unternehmen in einer Marktwirtschaft gehört, ist nicht zuletzt aus der Rechtsform abzuleiten. Nicht immer aber verrät die Rechtsform den Anteilseigner. Insbesondere in der heutigen Zeit, in der auch z. B. staatliche sowie kirchliche Institutionen und Mitgliedsunternehmen bzw. deren Tochtergesellschaften in privaten Rechtsformen operieren, ist eine nähere Betrachtung der Anteilseigner wichtig.

Die *Leitungsbefugnis* ist ebenfalls von der Rechtsform und den Eigentumsverhältnissen abhängig. Da die Mehrzahl der Betriebe in Deutschland in der Rechtsform der Einzelunternehmung oder als Personengesellschaft besteht, bei der die Eigentümer zur Geschäftsleitung verpflichtet sind, kann nach wie vor von einer Dominanz der Eigentümerunternehmen gegenüber den Managerunternehmen gesprochen werden. Sicherlich unterscheiden sich beide Typen nicht nur hinsichtlich des rechtlichen Handlungsrahmens, sondern auch bezüglich der Verantwortung für Arbeitsplätze, der Risikoeinstellung und der Entscheidungsabläufe. Ein ange-

stellter Manager, der u. a. nach Macht, Prestige, Einkommen und Erhalt des eigenen Arbeitsplatzes strebt, wird sich bei Entscheidungen zum Erhalt des Unternehmens anders verhalten als der Eigentümer oder Kapitalgeber selbst.

In einem Betrieb können bei der Gütererstellung vorwiegend Menschen oder vorwiegend Maschinen eingesetzt sein. Nach dem *maßgeblich eingesetzten Produktionsfaktor* werden daher personalintensive von anlagen- bzw. kapitalintensiven Betrieben unterschieden. Die Ausweitung des tertiären Bereichs, d. h. der Dienstleistungsunternehmen in unserer Wirtschaft, führt zwangsläufig zu personalintensiveren Betrieben. Bei einem Bank- oder Versicherungsunternehmen machen die Personalkosten oft mehr als zwei Drittel der Gesamtkosten aus. Eine Maschinenfabrik oder die chemische Industrie weisen dagegen mehr Kosten für Fertigungsmaterial und Produktionsanlagen auf. In jüngster Zeit wird über dem tertiären Wirtschaftsbereich noch ein quartärer Bereich angesiedelt. Dazu gehören Wissensunternehmen, z. B. Beratung, Informationsdienste, die zum Teil mit extrem wenig Personal und fast ganz ohne Kapital eine beachtliche Wertschöpfung erzielen.

Übung 1.11:

Überlegen Sie sich zu den vorgestellten Typen jeweils ein Beispiel eines Unternehmens, von dem Sie annehmen, dass es in eine der genannten Merkmalklassen passt.



Die bis heute in der BWL gültige Einteilung der Produktionsfaktoren geht auf *Erich Gutenberg* zurück, der die Einsatzgüter wie folgt systematisiert hat:

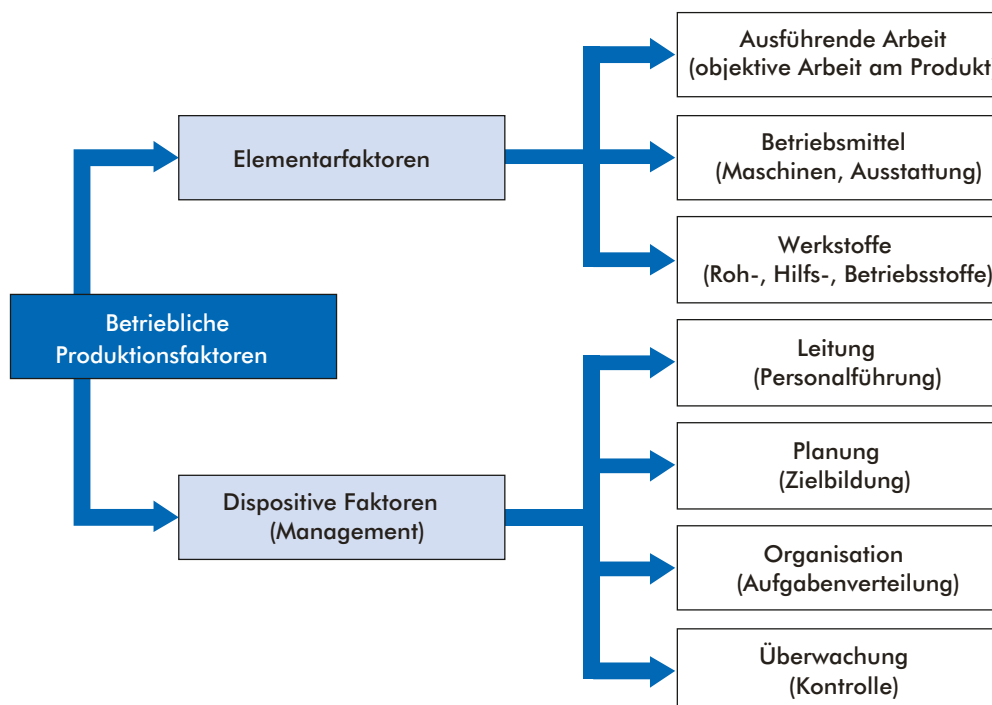


Abb. 1.6: Produktionsfaktoren nach Erich Gutenberg

**Übung 1.12:**

Überlegen Sie, welche Produktionsfaktoren nach Gutenberg vornehmlich bei einem Medizingerätehersteller eingesetzt werden, um Güter zu erstellen. Wie sieht diese Aufzählung bei einem Dienstleistungsunternehmen wie z. B. einer Versicherung aus?

Nach der *Betriebsgröße* lassen sich Betriebe in Groß-, Mittel- und Kleinbetriebe unterteilen. Eine über alle Wirtschaftszweige und Branchen hinweg geltende verbindliche Größeneinteilung existiert nicht. Dies wäre auch unzweckmäßig. Ein Dienstleistungsbetrieb kann mit einer kleineren Anzahl von Beschäftigten einen gleich großen Umsatz erzielen wie ein Industriebetrieb mit einem großen Anlagen- und Kapitaleinsatz. Würden wir als Bezugsgröße also allein die Anzahl der Beschäftigten, die Umsätze oder die Bilanzsumme verwenden, so würde sich ein jeweils anderes Bild der Wirtschaft ergeben. Neben der Anzahl der Beschäftigten, dem Umsatz je Zeiteinheit und der Bilanzsumme sind das investierte Kapital, Arbeitsplatzzahlen, Anlagenintensitätsgrade, Lohn- und Gehaltssummen, Ausbringungsmengen, Rohstoffeinsätze etc. als Beurteilungsmerkmale denkbar und möglich.

Das HGB teilt in §267 Kapitalgesellschaften, z. B. die GmbH und die AG, in drei Größenklassen ein (vgl. Übung 1.13). An diese Größenklassen sind Publizität und Rechnungslegungspflichten geknüpft, wobei die Vorschriften regelmäßig an die aktuelle wirtschaftliche Umwelt angepasst werden.

**Übung 1.13:**

Schlagen Sie im HGB unter §267 nach, wie die aktuellen Betriebsgrößengrenzen bei den Kapitalgesellschaften sind, und tragen Sie diese ein:

a) *Kleine* Kapitalgesellschaften

sind Gesellschaften, die an zwei aufeinander folgenden Bilanzstichtagen mindestens zwei der folgenden Merkmale nicht überschreiten:

- _____ € Bilanzsumme abzüglich eines Verlustes
- _____ € Umsatzerlöse in den zwölf Monaten vor dem Abschlussstichtag
- _____ Mitarbeiter im Jahresdurchschnitt

b) *Mittlere* Kapitalgesellschaften

sind Gesellschaften, die an zwei aufeinander folgenden Bilanzstichtagen zwei der drei Größenmerkmale für kleine Kapitalgesellschaften überschreiten und mindestens zwei der folgenden Merkmale nicht überschreiten:

- _____ € Bilanzsumme abzüglich eines Verlustes
- _____ € Umsatzerlöse in den zwölf Monaten vor dem Abschlussstichtag
- _____ Mitarbeiter im Jahresdurchschnitt

c) *Große* Kapitalgesellschaften

sind Gesellschaften, die an zwei aufeinander folgenden Bilanzstichtagen mindestens zwei der drei Größenmerkmale für mittlere Kapitalgesellschaften überschreiten.

1.2.2 Einordnung der Betriebe des Gesundheitssektors in die Klassifizierung

Die Betriebe des Gesundheitssektors (und auch die „klassischen NPOs“) lassen sich nach denselben Kriterien klassifizieren wie alle anderen Betriebe auch. Ebenso gelten hier auch die Produktionsfaktoren nach Gutenberg. Bitte erarbeiten Sie mithilfe der Übung 1.14 die Einordnung einiger typischer Betriebe des Gesundheitssektors selbst.

**Übung 1.14:**

Betrachten Sie bitte folgende typische Institutionen des Gesundheitsmarktes: Krankenkasse, Krankenhaus, Pflegeheim, Apotheke. Ordnen Sie diesen die unter 1.2.1 genannten Klassifizierungsmerkmale zu. Bitte beachten Sie dabei auch die Produktionsfaktoren nach Gutenberg.

Zusammenfassung

Betriebe stellen keine isolierten Einheiten dar, in denen völlig rational gewirtschaftet werden kann. Die Vielfalt der Interessen und Umfeldbedingungen, denen Eigentümer oder Manager eines Unternehmens im täglichen Entscheidungsprozess ausgesetzt sind, sind heterogen und häufig in sich gegensätzlich. Sie reichen von der Interessenlage der Mitarbeiter und der Unternehmensführung bis hin zu globalen Veränderungen der Wirtschaft.

Rechts- und Steuersystem haben einen starken Einfluss auf die betrieblichen Entscheidungen. Dies wird beim Verfolgen der aktuellen politischen Diskussionen im Arbeits-, Steuer- und Handelsrecht sofort deutlich.

Einen Betrieb in der Wirtschaft systematisch zu beschreiben, wie es die BWL anstrebt, bedeutet weiterhin, neben den Interessen und Umfeldveränderungen auch seine konstitutiven, also seine wesentlichen Kennzeichen herauszuarbeiten. Dabei lässt sich ein Betrieb nach vielfältigen Kriterien unterscheiden, z. B. der Rechtsform, dem vorwiegend eingesetzten Produktionsfaktor oder der Herstellungsweise.

Besonderen Kennzeichen unterliegen die Non-Profit-Organisationen (NPOs). Ihre ursprüngliche Intention, die Gemeinnützigkeit, hebt sie von den Gewinnmaximierern (Profit-Organisationen) ab. Aus der Gemeinnützigkeit heraus, ein rein steuerrechtlicher Begriff, der Steuervorteile generiert, entwickelten sich die meisten Institutionen auf dem Gesundheitsmarkt mit ihrer sozialen Intention. Die NPOs und die Institutionen des Gesundheitswesens agieren auf einem separaten Markt. Dennoch gelten für sie die Grundzüge „normaler“ Betriebe, wenn auch teilweise lediglich in abgeschwächter Form. Allerdings gleichen sich die wettbewerblichen und profitorientierten Bedingungen am Gesundheitsmarkt immer mehr denen einer Marktwirtschaft an, sodass die typische NPO-Intention im Gesundheitssektor gezwungenermaßen abnimmt.

Aufgaben zur Selbstüberprüfung

- 1.1 Betriebe in einer Planwirtschaft treffen in der Regel andere unternehmerische Entscheidungen als Betriebe in einer Marktwirtschaft.

Stellen Sie die unterschiedlichen Grundzüge der beiden Wirtschaftssysteme dar, die die verschiedenen unternehmerischen Entscheidungen begründen.
- 1.2 Der Gesundheitsmarkt verbindet die Marktwirtschaft und die Planwirtschaft zu einem Dritten Sektor.

Wodurch ist dieser Dritte Sektor gekennzeichnet und was löst diese Besonderheit aus?
- 1.3 Die Interessensverflechtung in und um Betriebe ist eine entscheidende Größe für die Entscheidungen des Unternehmens. Nennen und diskutieren Sie drei sich völlig widersprechende Interessen zwischen Managern und Mitarbeitern.
- 1.4 Grenzen Sie die Stakeholder einer Non-Profit-Organisation von denen anderer Betriebe ab.
- 1.5 Bitte erläutern Sie knapp in eigenen Worten, was die Gemeinnützigkeit eines Unternehmens ausmacht.
- 1.6 Die meisten Institutionen des Gesundheitssektors lassen sich als Betriebe des tertiären Bereichs klassifizieren. Bitte erläutern Sie die Merkmale dieses Bereichs, indem Sie die Einteilung der Produktionsfaktoren nach Gutenberg berücksichtigen.