

## 18.2: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

### Dozent:

Prof. Dr. Jan-Marc Hodek, Professur für Finanzwirtschaft im Gesundheitswesen

### Zeit/ Ort:

Dienstag 09.45-11.15 Uhr

### Passwort:

bwl\_grundlage2019.WiSe

### Beginn:

Dienstag 15.10.2019, wöchentliche Veranstaltung

### 1. Organisatorisches und erster Überblick

1. Vorstellung der Kursinhalte und -gliederung

### 2. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

- 2.1 Definitionen/ Begriffsbestimmungen

2.1.1 BWL als Teildisziplin der Wirtschaftswissenschaften, inkl. Exkurs Historie

2.1.2 Theoretische Grundlagen und Besonderheiten der Betriebswirtschaftslehre im Sozial- und Gesundheitswesen

2.1.3 Der Betrieb, inkl. Exkurs Sach- und Dienstleistungsbetriebe

2.1.4 Managementebenen

- Normatives Management: Unternehmenskultur, Vision, Leitbild

- Strategisches Management

- Operatives Management

### 2.2 Managementprozess

2.2.1 Zielbildung

2.2.2 Planung

2.2.3 Organisationsstrukturen und Rechtsformwahl

2.2.4 Kontrolle

### 3. Grundlegendes betriebliche Prozesse:

3.1 Operatives Management im Sozial- und Gesundheitswesen

3.2 Grundlagen Marketing

3.3 Grundlagen Finanzwirtschaft

### 4. Klausurvorbereitung und Veranstaltungsevaluation

Begriffe: Opportunitätskosten, Minimal- u. Maximalprinzip, freie Güter, Transaktionskosten, Betrieb

## Erbringung der Prüfungsleistung

Die Prüfungsleistung wird in Form einer Klausur am Ende des Semesters erbracht (Prüfungszeitraum ab Montag 03.02.2020). Die regelmäßige Teilnahme an Vorlesungen und Übungen sowie die Literaturvorbereitung sind obligatorisch.

## Ziele setzungen der Veranstaltung

- Betriebswirtschaftliche Begriffe, Definitionen, Anreizwirkungen und Theorieansätze verstehen und kritisch prüfen
- Verständnis für Bedeutung betriebswirtschaftlicher Entscheidungsprozesse im Sozialwesen
- Anwendung grundlegender wirtschaftswissenschaftlicher Kompetenz auf praktische Fälle im Gebiet des Sozialmanagements
- Bewertung von betriebswirtschaftlichen Instrumenten und Methoden und deren Einsatzmöglichkeiten vor dem Hintergrund unterschiedlicher Akteure und Anreize im Sozialwesen
- Argumentationsaufbau und problemlösendes Denken
- Transfer erlernter Kompetenzen auf neue Anwendungskontexte / Problemstellungen

## Vertiefende Literatur:

Bruhn, M. (2011): Marketing für Nonprofit-Organisationen: Grundlagen - Konzepte - Instrumente, 2. Auflage, Kohlhammer.

Busse, R./ Schreyögg, J./ Stargardt, T. (2017): Management im Gesundheitswesen - Das Lehrbuch für Studium und Praxis, 4. Auflage, Springer, Berlin.

Greiner, W./ Schulenburg, J.-M. von der Vauth, C. (2008): Gesundheitsbetriebslehre: Management von Gesundheitsunternehmen, Huber-Verlag, Bern.

Haubrock, M./ Schär, W. (2009): Betriebswirtschaft und Management in der Gesundheitswirtschaft, 5. Auflage, Huber-Verlag, Bern.

Holdenrieder, J. (2017): Betriebswirtschaftliche Grundlagen Sozialer Arbeit: Eine praxisorientierte Einführung, 2. Auflage, Kohlhammer.

Pracht, A. (2013): Betriebswirtschaftslehre für das Sozialwesen: Eine Einführung in betriebswirtschaftliches Denken im Sozial- und Gesundheitsbereich, 3. Auflage, Beltz Juventa.

Schellberg, K. (2017): Betriebswirtschaftslehre für Sozialunternehmen, 6. Auflage, Walhalla Verlag.

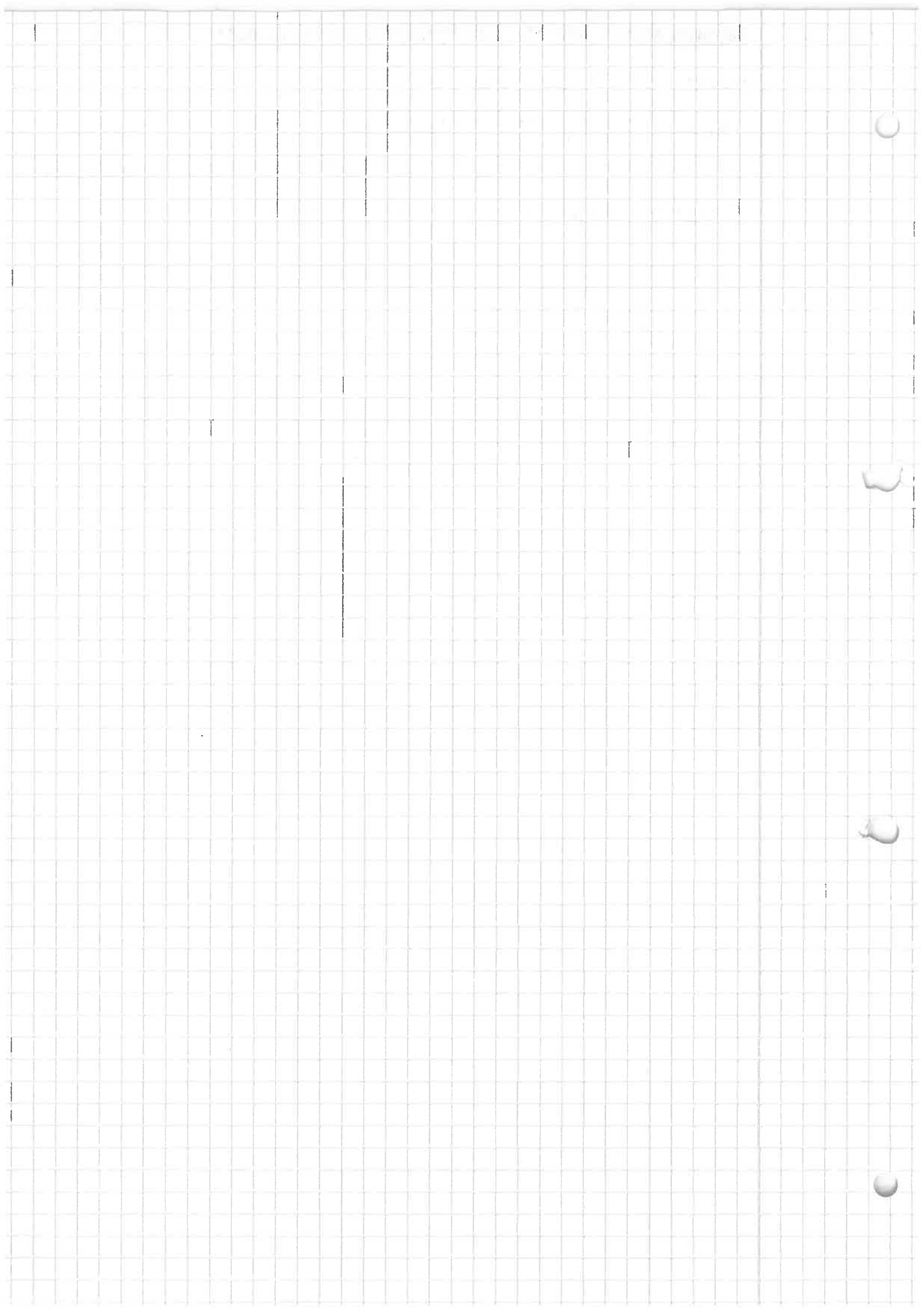
Wöhe, G./ Döring, U./ Brösel, G. (2016): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 28. Auflage, Vahlen, München.

Cr

5

Dozent: Prof. Dr. Jan-Marc Hodek

- Liquiditätsmanagement  $\hat{=}$  Zahlungsfähigkeit
- Finanzwesen in Einrichtung: man hat laufende Rechnungen zu begleichen
- Marketing: Werbung für sich, damit „Sponsoring“



Das zur Erfolgssteuerung betriebene Controlling wertet auf der Kosten- und Erlösseite im Wesentlichen das Verhältnis der GKV, PKV und sonstigen Erlöse zu den jeweils anfallenden Kosten aus. Auf der Leistungsseite werden regelhaft Fall-, arzt- und fachrichtungsbezogene Reportings erstellt, beispielsweise zu Scheinern pro Quartal je Arzt, Anzahl der Behandlungsfälle, Anzahl der GKV-/PKV-Patienten je Arzt oder auch zu den Arzt-Patienten-Kontakten. Grundsätzlich ist die Größenordnung eines MVZ mit nur zwei Praxisstellen vergleichsweise einfach zu überschauen.

Das MVZ am Städtischen Krankenhaus Pirmasens wurde etabliert, um die ambulante Versorgung in der Region

## Interdisziplinäre Weiterbildung

### QuMiK-Perinatalverbund veranstaltet erstmals Kompetenztag für die ärztliche Nachwuchsförderung

Neue Wege in der ärztlichen Nachwuchsförderung geht der QuMiK-Klinikverbund mit seinem neu geschaffenen Kompetenztag. Eine ganzjährige interdisziplinäre Weiterbildungsveranstaltung mit Fachvorträgen, Fallberichten und Workshops richtet sich sowohl an Assistenzärzte der Geburtshilfe als auch an Ärzte der Neonatologie. Etwa 70 Teilnehmer aus den Perinatalzentren des Klinikverbundes nahmen am ersten Kompetenztag am 15. November in Ludwigshafen teil.

Im Rahmen des Kompetenztages wurde auch die beste Fallvorstellung „pearls and pitfalls“ von Assistenzärzten der QuMiK-Perinatalzentren prämiert. Die Auszeichnung erhielt Dr. Janina Nüfer von der Klinik für Kinder- und Jugendmedizin der Rems-Murr-Kliniken für ihre Fallvorstellung zur Diagnose Epidermolysis bullosa.

„Mit dieser Veranstaltung unterstützen wir unseren Anspruch von höchster Qualität bei der Schwangerschaftsbetreuung, der Wahl des optimalen Geburtszeit-

rahalzentren und ärztlicher Direktor der Klinik für Kinder- und Jugendmedizin am Klinikum Ludwigshafen. Prof. Wolfgang Heyl, ärztlicher Direktor der Klinik für Frauenheilkunde und Geburtshilfe am Klinikum Ludwigshafen, ergänzte: „Die Veranstaltung bietet unserem Nachwuchs gezielt interdisziplinäre und praxisbezogene Inhalte an, um das Bewusstsein für vernetztes Arbeiten frühzeitig zu schärfen.“

Unter dem Dach des Klinikverbundes „Qualität und Management im Krankenhaus“ (QuMiK) arbeiten seit 2010 leitende Ärzte der Geburtshilfe und Neonatologie eng in einem Perinatalverbund zusammen. Die Mitglieder der Arbeitsgruppe sind Vertreter der acht QuMiK-Perinatalzentren: Böblingen, Göttingen, Heilbronn, Ludwigshafen, Ravensburg, Singen, Villingen-Schwenningen und Waiblingen. Ziel des QuMiK-Perinatalverbundes ist es, durch intensive Kooperation eine medizinisch hochwertige Versorgung von werdenden Müttern und Neugeborenen im Versorgungsgebiet zu gewährleisten. Wesentliche Arbeitsfelder der Kooperation umfassen die gesundheitspolitische Interessenvertretung der Mitglieder, den Wissenstransfer durch Spezialisten – insbesondere für Augenheilkunde, Chirurgie, Kardiologie, Neurochirurgie und genetischer Beratung –, die Erstellung von Benchmarks zur Perinatalologie und die Organisation von Fortbildungen für Assistenzärzte.



(v. l. n. r.): Auszeichnung der besten Fallvorstellung: Prof. Wolfgang Heyl, ärztlicher Direktor, Klinik für Frauenheilkunde und Geburtshilfe, Klinikum Ludwigshafen; Dr. Janina Nüfer, Assistenzärztin Rems-Murr-Kliniken; Dr. Matthias Wanka, ärztlicher Direktor, Klinik für Kinder- und Jugendmedizin, Klinikum Ludwigshafen.

Foto: QuMiK GmbH

## ZWL - Konzentrationstendenzen

### PRO

+ Fixkostendegression  
=> variable Kosten  
(Fixkosten = Geräte, Räume, Personal)  
=> Ausnutzen

Bsp.: MEZ kostet 1 Mio; hat 10 Jahre  
1 Mio Patienten -> 1€ MEZ

+ Nachfragemacht  
=> Rabatt für große Einkäufe

+ Transaktionskosten

reduziert

+ Verlängerung Wertschöpfungskette

Bsp.: Auto-Kauf bei VW, Kredit aufnehmen von VW Plus VW Versicherung

+ Markenaufbau ist einfacher bei größeren Unternehmen

+ Risikodiversifikation

= Vestreung

+ Arbeitgeberattraktivität

+ Standardisierung

Benchmarking  
-> wieso läuft es anders schlecht und die andere gut? eben besser an dem Standard überlegen

-> alles kann in negative überklagen  
Bsp. Heiler: Geschöpf Asche  
KHS ist Mitarbeiter aus -> schmeißt sich auf alle Patienten aus

### CONTRA

- Verlust von Nischen-Präferenzen

- Koordinationskosten  
wie kommt mein Arbeitsauftrag nach Sri Lanka?

(- Monopolisierenden) -> ist ein VWL-Argument

Koordinationskosten können kippen -> Belastung für Unternehmen



# MVZ am Städtischen Krankenhaus Pirmasens

## Strategische Investition in die Zukunft

**M**edizinische Versorgungszentren (MVZ) in der Trägerschaft von Krankenhäusern bieten an der Schnittstelle stationärer und ambulanten Versorgung einen Standortvorteil, von dem Patienten, Ärzte, die Verknüpfung der Einrichtungen und die ganze Region profitieren. Das MVZ am Städtischen Krankenhaus Pirmasens mit seinen Fachabteilungen für Urologie und Gynäkologie.

Zahl der niedergelassenen gynäkologischen Ärzte steigt ab für altersbedingt ausscheidende Ärzte konnten keine Nachfolger gefunden werden. Das hat zur Folge, dass die verbleibenden Praxen meist ausgelastet sind und die Patientinnen zunehmend in das weitere Umland ausweichen müssen. Da ein Rückgang der örtlichen ambulanten Versorgungskapazitäten jedoch nicht im Interesse des Städtischen Krankenhauses liegt, fiel die Entscheidung, sich auch in diesem Fachbereich engagierend zu engagieren.

### Vorbereitung

Bei den strategischen Überlegungen im Vorfeld stand die Infrastruktur weit oben auf der Agenda, denn schließlich sollten die Arbeitsbedingungen und täglichen Routinen von vornherein möglichst optimal sein. Demzufolge wurde ein Konzept erarbeitet, bei dem vom MVZ aus beispielsweise auch der Zentral-OP und die Stationen fußläufig zu erreichen sind. Um die Chancen für das Gelingen zu erhöhen, wurden zudem die insgesamt 400 Quadratmeter umfassenden Praxisräume betont attraktiv und stilvoll gestaltet.

Im Vorfeld der MVZ-Gründung fanden darüber hinaus auf Geschäftsführerebene Gespräche mit benachbarten Kliniken statt, die ihrerseits schon einschlägige Erfahrungen gesammelt hatten. Außerdem wurde ein externer Unternehmensberater mit umfassender Expertise gerade auch im Antragsverfahren bei der KV zurate gezogen. Im Rückblick hat sich dieser Gedankenaustausch mehrfach bewährt, denn sowohl aus den Fehlern anderer als auch aus deren Erfolgen lassen sich Schlüsse für das eigene Vorhaben ziehen.

Nicht zu unterschätzen ist die Überzeugungsarbeit, die bereits im Vorfeld der Gründung eines MVZ notwendig sein kann. Obwohl mittlerweile deutschlandweit schon über 700 MVZ in der Trägerschaft von Krankenhäusern existieren, stößt offensichtlich doch jedes Krankenhaus auf Neue auf die verschiedenen Vorbehalte der jeweiligen ambulanten Fachvertreter und verbandspolitisch engagierten Ärzte. Mit den vorgetragenen Sorgen wurde in Pirmasens äußerst ernsthaft umgegangen, um das Vertrauen und die Akzeptanz der niedergelassenen Ärzte zu erhalten. Transparenz und Offenheit galten auch intern hochzuzählen. Obwohl

*Feldschlitz MVZ - Spezialambulanz*

### Die Renaissance eines erfolgreichen Modells

„Es ist noch gar nicht allzu lange her, da arbeiteten in der damaligen DDR (vom Staat angestellte) Fachärzte verschiedener Disziplinen zusammen unter dem gemeinsamen Dach einer Großpraxis. Sie deckten unter dem organisatorischen Mantel einer Poliklinik einen erheblichen Teil der ambulanten-medizinischen Versorgung der Bevölkerung ab. Und das mit ganz entscheidenden Vorteilen, denn die Fachärzte konnten nicht nur auf gemeinsame Personalressourcen und Einrichtungen wie Röntgengeräte und Labordiagnostik zugreifen, sondern sich vor allem auch rasch interdisziplinär beraten und ihre Therapieempfehlungen miteinander abstimmen. Mit dem Niedergang der DDR jedoch ist hierzulande leider auch die Poliklinik aus der medizinischen Landschaft verschwunden – „leider“ deshalb, weil ihre Organisationsform durchaus geeignet gewesen wäre, den Ärztemangel zu kompensieren und drohenden Versorgungslücken insbesondere in strukturschwachen Gebieten entgegenzuwirken. In den letzten Jahren entstehen nun vermehrt Medizinische Versorgungszentren, auch in der Trägerschaft von Krankenhäusern. Deren Prinzipien ähneln sehr stark denen von Polikliniken. Man könnte daher von der Renaissance eines erfolgreichen Modells vergangener Tage sprechen.“

*Berno Lutz, Verwaltungsdirektor des Städtischen Krankenhauses Pirmasens GmbH*

stärkliche ärztlichen MVZ-Mitarbeiter bereits im Vorfeld am Städtischen Krankenhaus beschäftigt waren, wurde auch das Krankenhauskollegium frühzeitig über die Beweggründe für ein MVZ informiert und in die Planungen einbezogen. Dieses Vorgehen hat sich bewährt, denn auch die neuen nichtärztlichen Mitarbeiter wurden letztendlich sofort akzeptiert.

### Effizienter Betrieb

Seit das neu errichtete MVZ in unmittelbarer räumlicher Nähe zum Hauptgebäude des Städtischen Krankenhauses Pirmasens Anfang 2013 seinen Betrieb aufgenommen hat, herrscht in den beiden Fachbereichen Urologie und Gynäkologie reger Betrieb. Die Patienten profitieren von der Präsenz mehrerer Fachärzte in einer Praxisgemeinschaft, da der behandelnde Arzt in direktem Kontakt und Austausch mit Kollegen anderer Disziplinen steht, um Diagnosen fachübergreifend zu besprechen oder die Patienten in einen anderen Fachbereich zu überstellen. Diese interdisziplinäre Flexibilität einer fließenden ambulanten Betreuung mit Fachgebietwechsel geht einher mit sehr kurzen Warte- und Wartezeiten.

Vergleichbares gilt für eine Überweisung von der zunächst ambulanten Behandlung im MVZ zur indiziert stationären Aufnahme im benachbarten Gebäuden – oder auch umgekehrt für die ambulante Nachsorge infolge eines stationären Aufenthalts. Zwar müssen nach gesetzlicher Auflage die Patiententaken

strikt getrennt behandelt werden und dürfen die Patienten nicht zwischen MVZ und Krankenhaus hin und her begליen – entsprechend muss Verwaltungstätigkeit jeweils eine komplette Neuaufnahme erfolgen –, dennoch kann der behandelnde Arzt grundsätzlich der gleiche sein. Somit kennt er seine Patienten des- und jenseits der Häusergrenzen.

### Flexibleres und zielpointiertes Arbeiten

Zum niedrigeren Verwaltungsaufwand eines angestellten Arztes im MVZ (im Vergleich zur Selbstständigkeit des Niedergelassenen) kommt eine spürbar höhere Flexibilität. Ist eine rasche Vergütung von der Praxis zur stationären Aufnahme indiziert, liegt der OP örtlich greifbar nah. Der behandelnde Arzt kann so ohne Zeit- und Abstimmungsverluste die direkte Behandlung auf stationärer Ebene fortsetzen. Er bleibt durchgängig greifbar und kann jederzeit zu Notfällen ausgerufen werden. In ruhigeren Zeiten hat er Gelegenheit für zusätzliche Visiten in der Krankenhausabteilung. Auf diese Weise versorgt der Arzt Patienten aus beiden Aufgabenbereichen schnellstmöglich mit vergleichsweise geringen Warte- und Wartezeiten.

### Synergien und Mehrwerte

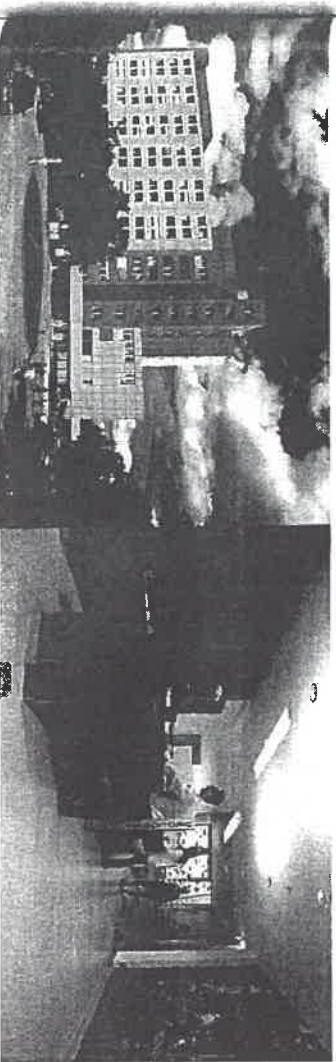
Die Verzahnung von Krankenhaus und MVZ hat zu vielen Synergien und spürbaren Mehrwerten in der Verwaltung geführt. Insbesondere erhöht das ge-

minimale Zutreffen auf kostenintensiven Ressourcen – zum Beispiel das Empfangspersonal, Räumlichkeiten, Medizin-, IT- und Verwaltungstechnik – die Wirtschaftlichkeit der im MVZ integrierten Facharztpraxen. Das Krankenhaus vermittelt im Sinne eines effizienten Resource-Sharing-Prinzips Räume, schließt Versicherungen wie Betriebsunfallversicherungs- und Feuerpolice mit ab oder überlässt dem MVZ medizinische Fachangestellte per Dienstvertrag. Letzteres gilt nicht nur für den medizinischen Bereich, sondern auch für Verwaltung, Medizin- und IT-technische Betreuung, Reinigungsdienste, Hausmeister und vieles andere mehr. Die Leistungen rechnet das Krankenhaus teils pauschal, teils individuell ab.

Konkreten finanziellen Nutzen erzielt das MVZ zudem in der Beschaffung medizinischer Geräte und deren externer Wartung. Da dies über das Krankenhaus läuft und intern berechnet wird, sind abhängig von der Menge erheblich günstigere Konditionen möglich. Das gilt genauso für Sachmittel und Verbrauchsmaterialien, die über die Einkaufsgemeinschaft mit dem Krankenhaus günstig bezogen werden. Die gemeinsame Nutzung von Lagerräumen bedingt eine geringere Mengenvorhaltung und Platzersparnis für das MVZ.

### Von der Investition zur Amortisation

Für sein MVZ hat das Pirmasenser Krankenhaus vorhandene Räumlichkeiten ausgebaut, die sich bis dato noch im Rohzustand befanden hatten. Es wurden ursprünglich Gesamtkosten im mittleren sechsstelligen Bereich veranschlagt. Da sich das MVZ noch immer in seiner Aufbauphase und damit in einem sehr dynamischen Prozess befindet, sind verlässliche Aussagen zur Amortisation der Kosten noch nicht möglich. Die Erfahrungswerte vergleichbarer Einrichtungen zeigen jedoch, dass man – insbesondere mit dem Tarifrecht des öffentlichen Dienstes – nicht erwarten kann, mit dem Betrieb eines MVZ auf lange Sicht hohe Gewinne zu erzielen. Entsprechend geht man in Pirmasens davon aus, künftig ein ausgeglichenes Ergebnis zu erzielen.



In unmittelbarer Nähe zum Hauptgebäude des 413 Betten zählenden Städtischen Krankenhauses Pirmasens hat Anfang 2013 das neu errichtete MVZ (rechts) seinen Betrieb aufgenommen.

29.10.2019

17.12.2019

**SPIEGEL ONLINE**

24. April 2015, 11:37 Uhr

## Für jeden Gründer die richtige Rechtsform

### Vorsicht, sonst kommt der Pleitegeier

Von Isabell Prophet

**Die Geschäftsidee steht, jetzt kommt die Bürokratie: GmbH, OHG, KG oder eingetragener Kaufmann? Selbstständige sollten sorgsam prüfen, welche Rechtsform sie ihrem Betrieb geben.**

Als Anton Schlecker vor drei Jahren sein Unternehmen verlor, da verlor er alles - seine Immobilien, seine Luxus-Autos, selbst die Bilder an den Wänden. "Nichts mehr da", sagte seine Tochter Meike, zehn Tage nachdem die größte Drogeriekette Deutschlands Insolvenz angemeldet hatte. Tausende Menschen verloren ihre Jobs. Und es blieb die Frage: Wie kann ein Milliardenvermögen auf null schrumpfen?

Es lag an der Unternehmensform, die der Patriarch gewählt hatte: "Eingetragener Kaufmann (e.K.)". Eine Rechtsform, die in Deutschland sehr beliebt ist. Wer im Handelsregister als Kaufmann eingetragen ist, kann als Inhaber allein entscheiden und muss keine Zahlen offenlegen. Der Nachteil: Nach der Pleite haftet man mit seinem kompletten Privatvermögen.

Hätte Schlecker seine Firma beizeiten in eine "Gesellschaft mit beschränkter Haftung" (GmbH) umgewandelt, wäre ihm das finanzielle Fiasko erspart geblieben. Dann wären nur die Firmenwerte unter den Hammer gekommen - etwa die Möbel in den Filialen, die Lagerbestände und was sonst noch an Betriebsvermögen da war.

#### Welche der 14 Rechtsformen hätten's denn gern?

14 verschiedene Rechtsformen gibt es in Deutschland, plus Mischformen. Sie legen unter anderem fest, wie hoch ein Betrieb besteuert wird, ob Gründungskapital vorhanden sein muss und wer im Fall einer Pleite haftet. Deshalb sollte sich jeder, der sich selbstständig machen will, gut überlegen, welchen rechtlichen Rahmen er seiner Firma gibt.

Eine Frage, die vor allem für zukünftige Ärzte, Architekten, Rechtsanwälte, Heilpädagogen, Autoren, Künstler, Steuer- und Unternehmensberater immer wichtiger wird: Noch nie arbeiteten so viele Selbstständige in freien Berufen. Anfang 2014 waren es laut Institut für Freie Berufe (IFB) in Nürnberg fast 1,27 Millionen Menschen - fast doppelt so viel wie noch im Jahr 1999 (siehe Statistik). Und es werden immer mehr. "Weil die Arbeitsbedingungen so schlecht sind, machen sich besonders in Heilberufen immer mehr Menschen selbstständig", sagt Kerstin Eggert vom IFB.

#### Vertrauen gegen Insolvenzrisiko

Doch was ist für welche Firma wann die richtige Rechtsform? Bei der Entscheidung helfen Anwälte für Gesellschaftsrecht oder Steuerberater, wie der Stuttgarter Jörg Stockum. Er rät: "Für Gründer, deren Einkünfte der Einkommensteuer unterliegen, sind Einzelfirmen oder Personengesellschaften interessant." Vorteil: Ein Verlustausgleich ist möglich, es gibt Steuervergünstigungen. Nachteil: Das Gesetz sieht keine Haftungsbegrenzung vor.

Auch Cevdet Günel hilft jungen Unternehmern beim Start. Der Berliner Wirtschaftsingenieur rät: "Wächst das Geschäft, sollten Unternehmer eine haftungsbeschränkte Rechtsform wählen." Haftungsbeschränkt sind Kapital- und Aktiengesellschaften. Kaufleute entscheiden sich gern für eine Offenen Handelsgesellschaft (OHG) oder eine Kommanditgesellschaft (KG). Auch sie hat Vor- und Nachteile: Sorgt in der Branche für mehr Vertrauen, kann aber im Ernstfall zu einer Privatinsolvenz führen.

Zwei Drittel aller Betriebe sind Einzelunternehmer, weil diese Rechtsform viele Vorteile bietet: Freiberufler im Sinne des Einkommensteuergesetzes können beim Finanzamt über die Gewinn- und Verlustrechnung viele laufende Betriebskosten absetzen: Lohnzahlungen, Reparaturen, betriebliche Versicherungen, Beiträge zu Berufsgenossenschaften oder -verbänden, Kosten für Fortbildung und Fachliteratur sowie beispielsweise die Umsatzsteuer. Dafür haftet der Unternehmer bei einer Pleite mit seinem gesamten Vermögen - geschäftlich wie auch privat.

#### URL:

<http://www.spiegel.de/karriere/berufsleben/gmbh-ohg-kg-rechtsformen-fuer-firmengruender-a-1021604.html>

#### Mehr auf SPIEGEL ONLINE:

Rechtsformen: Die Personengesellschaft (24.04.2015)

<http://www.spiegel.de/karriere/berufsleben/rechtsform-personengesellschaft-fuer-die-unternehmensgruendung-a-1021815.html>

<http://www.spiegel.de/karriere/berufsleben/rechtsform-personengesellschaft-fuer-die-unternehmensgruendung-a-1021815.html>

Seite 1 von 2





# Grundlagen der BWL

Prof. Dr. Jan-Marc Hodek

Hochschule Ravensburg-Weingarten

## Betriebswirtschaftslehre

*Was ist Betriebswirtschaftslehre?*

*Warum brauchen wir Betriebswirtschaftslehre in unserem Gesellschaftssystem?*

*Warum benötigen wir Betriebswirtschaftslehre auch im Sozialwesen?*

Bsp.: Kindergarten:

Leistungsempfänger  $\hat{=}$  Fam.  $\rightarrow$  zahlt  $\rightarrow$  Betreuung

soz. wirtsch. Unternehmen  $\hat{=}$  Kindergarten

Staat finanziert in Kindergarten

private Haushalte  $\hat{=}$  haben keine Kinder, zahlen aber Steuern an Staat

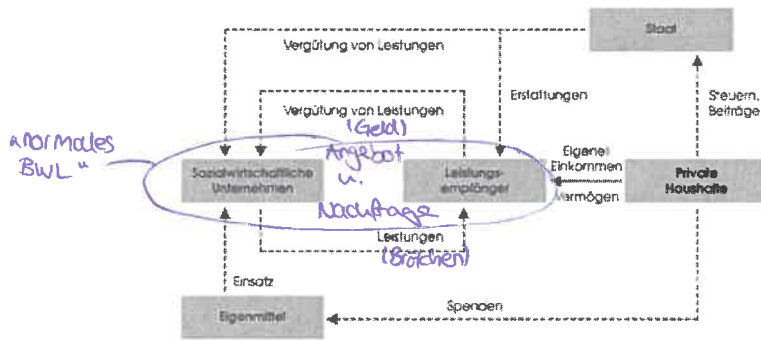
Fördervereine: Spenden  $\hat{=}$  Eigenmittel

Bsp.: Krank sein

Leistungsempfänger  $\hat{=}$  ich, krank  $\rightarrow$  zahlt  $\rightarrow$  Behandlung

soz. wirtsch. Unternehmen = Krankenhaus  
Staat  $\rightarrow$  Krankenkasse  
private Haushalte  $\rightarrow$  zahlt

## Relevanz der BWL im Gesundheits-/ Sozialwesen



im Sozialwesen braucht man mehr als das normale BWL

Stellen sind keine Zweckbindungen!

Zweckbindungen

$\hat{=}$  Kranken

$\hat{=}$  Renten

$\hat{=}$  Arbeitslosen

$\hat{=}$  Pfleger

Jugendamt kost nicht, weil es Kosten sind, die man nicht zahlen wollen  
Krankenhaus wird gezahlt, damit keine Verschleppungen entstehen  $\rightarrow$  Härden werden miteminiert

Bildung (Schule) muss nicht gezahlt werden, weil das will ja der Staat.  
Fam. sollen nicht gezwungen werden zu zahlen

Selbstzahlerleistung  $\hat{=}$  Bspw. ich zahle mein Brotchen

Jugendamt, Kindeswohlgefährdung: aus Budget herausgezahlt

Unser Bereich:

I Nonprofit - Org.

II öffentl. Verwaltung

III Gesundheitswesen

## Potenzielle Arbeitgeber: Beispiele

- Jugend-, Kinder- und Altenheime
- Krankenhäuser, Rehaeinrichtungen
- Private Unternehmen (betrieblicher Sozialarbeiter)
- Tagesstätten/Pflegeheime für Menschen mit Behinderung
- Kindergärten und -horte, Schulen
- Familien- und Suchtberatungsstellen, Einrichtungen der Pflegeberatung, Wohnungsloseneinrichtungen, Einrichtungen für Flüchtlinge
- ambulante soziale Dienste
- Sozial-, Gesundheits- oder Jugendämtern
- Justizvollzugsanstalten und Resozialisierungseinrichtungen
- Selbsthilfe-Einrichtungen
- ...

Dokumentationspflichten, Abrechnungen, Hierarchien, Strukturen etc.

## Vertiefende Literatur

**Bruhn, M. (2011):** Marketing für Nonprofit-Organisationen: Grundlagen - Konzepte – Instrumente, 2. Auflage, Kohlhammer.

**Busse, R./ Schreyögg, J./ Stargardt, T. (2017):** Management im Gesundheitswesen – Das Lehrbuch für Studium und Praxis, 4. Auflage, Springer, Berlin.

**Fleßa, S. (2007):** Gesundheitsökonomik – Eine Einführung in das wirtschaftliche Denken für Mediziner, 2. Auflage, Springer, Heidelberg.

**Greiner, W./ Schulenburg, J.-M. von der/ Vauth, C. (2008):** Gesundheitsbetriebslehre: Management von Gesundheitsunternehmen, Huber-Verlag, Bern.

**Haubrock, M./ Schär, W. (2009):** Betriebswirtschaft und Management in der Gesundheitswirtschaft, 5. Auflage, Huber-Verlag, Bern.

**Holdenrieder, J. (2017):** Betriebswirtschaftliche Grundlagen Sozialer Arbeit: Eine praxisorientierte Einführung, 2. Auflage, Kohlhammer.

**Pracht, A. (2013):** Betriebswirtschaftslehre für das Sozialwesen: Eine Einführung in betriebswirtschaftliches Denken im Sozial- und Gesundheitsbereich, 3. Auflage, Beltz Juventa.

**Schellberg, K. (2017):** Betriebswirtschaftslehre für Sozialunternehmen, 6. Auflage, Walhalla Verlag.

**Wöhe, G./ Döring, U./ Brösel, G. (2016):** Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 26. Auflage, Vahlen, München.

7

## Agenda

<b>1.</b>	<b>Organisatorisches und erster Überblick</b>
1.	Vorstellung der Kursinhalte und -gliederung
<b>2.</b>	<b>Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre</b>
2.1	<b>Definitionen/ Begriffsbestimmungen</b>
2.1.1	BWL als Teildisziplin der Wirtschaftswissenschaften, <i>inkl. Exkurs Historie</i>
2.1.2	Theoretische Grundlagen und Besonderheiten der Betriebswirtschaftslehre im Sozial- und Gesundheitswesen
2.1.3	Der Betrieb, <i>inkl. Exkurs Sach- und Dienstleistungsbetriebe</i>
2.1.4	Managementebenen
	- Normatives Management: Unternehmenskultur, Vision, Leitbild
	- Strategisches Management
	- Operatives Management
2.2	<b>Managementprozess</b>
2.2.1	Zielbildung
2.2.2	Planung
2.2.3	Organisationsstrukturen und Rechtsformwahl
2.2.4	Kontrolle
<b>3.</b>	<b>Grundlegende betriebliche Prozesse: Operatives Management im Sozial- und Gesundheitswesen</b>
3.1	Grundlagen Marketing
3.2	Grundlagen Finanzwirtschaft
<b>4.</b>	<b>Klausurvorbereitung und Veranstaltungsevaluation</b>

8

BWL wird oft Management genannt

## Agenda

### Definitionen/Begriffsbestimmungen

1. **BWL als Teildisziplin der Wirtschaftswissenschaften**  
*Exkurs: Historie der Betriebswirtschaftslehre*
2. Theoretische Grundlagen und Besonderheiten der Betriebswirtschaftslehre im Sozial- und Gesundheitswesen
3. Der Betrieb  
*Exkurs: Sach- und Dienstleistungsbetriebe*
4. Managementebenen

### Managementprozess

1. Zielbildung
2. Planung
3. Organisation und Rechtsformwahl
4. Kontrolle

9

## Der Begriff Management

- Management = leitet sich von dem lateinischen Ausdruck „manum agere“ („an der Hand führen“) ab
- **Definition:** an den betrieblichen Zielen orientierte **systematische** und **zukunftsorientierte** Gestaltungs- und Lenkungshandeln in Betrieben



### institutionelle Perspektive (= die damit betrauten Stellen)

- **Personen**, die in einer Organisation mit Anweisungsbefugnissen betraut ist
- nicht nur die oberen Führungsebenen

### funktionale Perspektive (= zielgerichtete Steuerung):

- knüpft an den **Aufgaben** an, die zur Steuerung des Leistungsprozesses erfüllt werden müssen

zukunftsorientiert:  
Vergangenheit wird  
als Lernmöglichkeit  
angesehen, es in der  
Zukunft besser zu  
machen (od. zu  
haben)

10

systematisch:  
• Regeln erkennen  
(wenn ich so zu meinen  
Kollegen bin, dann funk-  
tioniert es,  
wenn Preis erhöhen-keine  
Leute,  
wenn Preis erniedrigen-  
viele Leute)  
• systematisch erfassen:  
Preis von Brötchen am  
Sonntag morgen ~~ist~~ 25ct  
billiger → mehr Leute

• es gibt 2 Blicke auf Management: Person → wird visualisiert (50, Mann, Anzug, Brille etc.)

↳ institutionelle Perspektive

Person nimmt jemand an der Hand  
jeder der jedem irgendwas sagt/beauftragt } jemand, der es nicht selber macht, ABER der es beauftragt

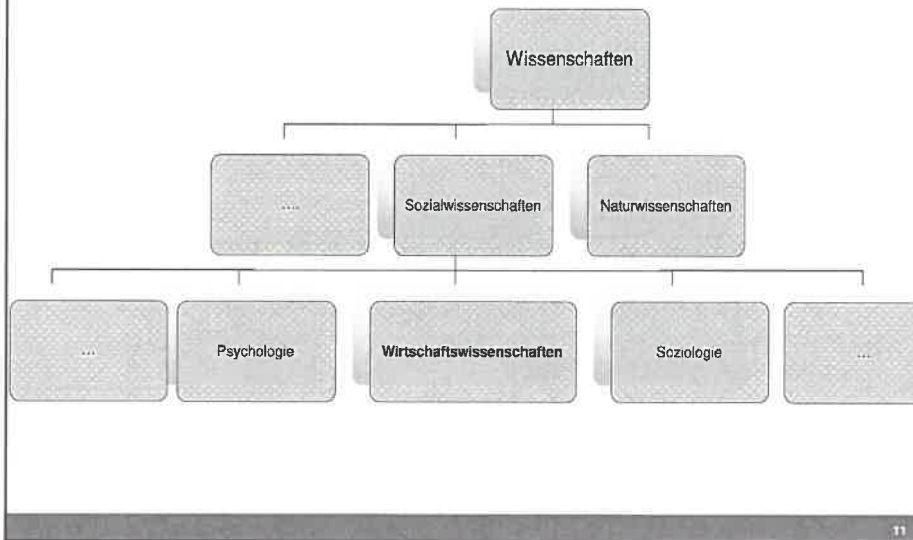
↳ funktionale Perspektive

jemand der Marketingleitung hat

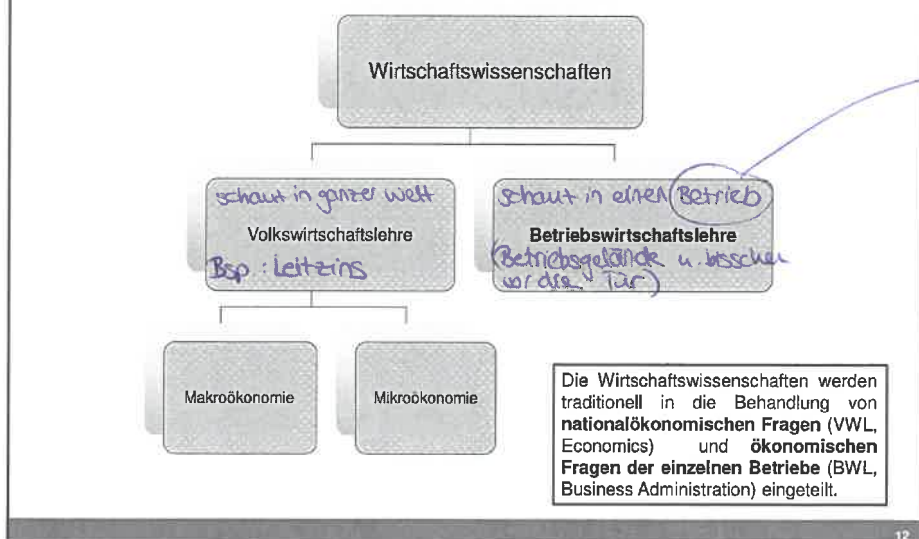


Konflikt: BWL sieht das Ganze, SO sieht den Einzelnen  
 ↳ ist höher Ebene ↳ ist niedriger Ebene

## Einordnung der Wirtschaftswissenschaften



## Einordnung der Betriebswirtschaft



Betrieb soll es gut gehen → Umsätze, Gewinne

Sozialarbeiter:  
 schaut auf Einzel-schicksale

Ökonomie:  
 schaut darauf, dass das Gesamte funktioniert.  
 ↳ wenn Einzelner verschuldet, ist egal

BWL & VWL überschneiden u. ergänzen sich

Problem: Streit (wie in jeder Fam.)

Bsp.: Monopol (DB)

Monopole neigen zu sinkender Qualität / steigende Preise (sind ja die einzigen, die es anbieten)

→ Kartelle  
→ Kartelle versucht Monopole zu verhindern

→ VWL: vermeiden Monopol

→ BWL: am Besten! (wollen in Monopol am liebsten arbeiten)

→ Monopole sind

Streitpunkte zw. VWL & BWL

Unternehmen hätten gerne keine Konkurrenz!

→ Monopol hat das nicht

Einigkeit: Preis steigt, wenn Nachfrage sinkt

## Einordnung der Betriebswirtschaft

- Die **Volkswirtschaftslehre** untersucht **gesamtwirtschaftliche** Fragestellungen (Makroökonomie und Mikroökonomie)
- Die **Betriebswirtschaftslehre** untersucht wirtschaftliche Vorgänge in **Unternehmen**
- Beide Teildisziplinen **überschneiden** und **ergänzen** sich
- Kann nach *funktionellen* (= Hauptaufgabengebiete) oder *institutionellen* (Zuordnung zu verschiedenen Wirtschaftszweigen) Kriterien aufgefächert werden

13

wie gliedert man BWL

## Einordnung der Betriebswirtschaft

personalmanagement  
marketingmanagement

funktionelle Kriterien

### Allgemeine BWL

Führungslehre  
Materialwirtschaftslehre  
Produktionswirtschaftslehre  
Marketing  
Human Resources  
Finanzwirtschaft  
Datenmanagement  
Rechnungslegung  
Organisationslehre  
Controlling  
Pricing  
...

BWL

institutionelle Kriterien

### Spezielle BWL

Industrie-BWL  
Handels-BWL  
Banken-BWL  
Versicherungs-BWL  
Steuerlehre  
Wirtschaftsprüfungslehre  
Gesundheitsmanagement  
...

nach Institutionen,  
wo BWL  
geordnet

Wie immer  
am Bsp.  
Gesundheitsökonomie

wo?

14

Betrieb: Einrichtungen des Sozialwesens (auch wenn keine Gewinne)  
 ↳ Experten kommen zsm. → versch. Komponenten kommen zsm  
 ↳ arbeitsteiliges Zusammenkommen!

Vorgänge: es wird versucht Gesetzmäßigkeiten zu erkennen  
 ↳ wie sehr man Preis senkt, wie viele Personen kommen mehr? Preiselastizität!

## Zwischenfazit: Betriebswirtschaftslehre

- Erkenntnisobjekt: **Betrieb** (Unternehmen)
- einzelwirtschaftliche **Vorgänge** in Betrieben werden beschrieben und erklärt (Aufbau, Prozesse) - gesetzmäßigkeiten erkennen!
- es werden Gesetzmäßigkeiten erkannt und **Handlungsempfehlungen** zur bestmöglichen Erreichung von Unternehmenszielen abgeleitet z.B. Führungsstil
- neben der Betrachtung des singulären Betriebes ist auch die Analyse des **Umfeldes** notwendig  
 was passiert um die Einrichtung herum?  
 ↳ wie üppig od. knapp sind Budgets

Gesetzmäßigkeiten können sich ändern!  
 ↳ immer Augen offen lassen und darauf reagieren!

Umfeld:  
 ↳ jedes Unternehmen hat Umfeld!  
 mit gesellch., techn., wirtschaftl. Strömungen

Umfeld:

↳ ist total wichtig!  
 ↳ in anderen Betrieben auch abhängig von Wirtschaft, Technische Neuerungen etc.

• neue Generationsströme!

↳ andere Einstellungen  
 ↳ Herausforderung auch für Arbeitgeber

im Sozialwesen abhängig von Umfeld → z.B. wie steht es beim Kostenträger

## AGEND-ÜBERSCHRIFT

besondere Relevanz in Sozialwesen

## Exkurs: Historie der Betriebswirtschaftslehre

- Insbesondere im anglo-amerikanischen Raum entwickelten sich erste Ansätze zu einer Lehre vom industriellen Management („Scientific Management“)
- Ansatz zur Effizienzerhöhung industrieller Abläufe
- F.W. Taylor (1856-1915) – daher der (negativ besetzte) Ausdruck „**Taylorismus**“
  - ▶ Detaillierte Vorgabe der Arbeitsmethode („one best way“): exakte Fixierung des Leistungsortes und des Leistungszeitpunktes wo hat wo was wie lang zu tun
  - ▶ extrem detaillierte und zerlegte Arbeitsaufgaben
  - ▶ Einwegkommunikation mit festgelegten Inhalten
  - ▶ detaillierte Zielvorgaben bei für den Einzelnen nicht erkennbarem Zusammenhang zum Unternehmungsziel

Ingenieur! (kein Ökonomie)



15 Jahre

Taylorismus:

↳ kleinstmögliche Teilung von Arbeitsprozessen  
 Bsp. Fließbandarbeit  
 → kleinstmögliche Zerhackung von Arbeit in kleinstmögliche Arbeitsschritte  
 => Fließbandprinzip

⊕ Gedanke ist gut: je länger man etwas macht, desto besser kann man es  
 ↳ Anfänge: langsam  
 ↳ Erfahrene: effizient

⊖ Nachteile:  
 ↳ Demotivierend  
 ↳ immer nur eine Schritt  
 ↳ Beitrag zum Gesamtwerk nicht vorhanden!  
 ↳ Monotonie

gibt immer noch Fließbandarbeit ABER: nicht nur 1 Aufgabe / 1 Schraube reindrehen SONDERN mit Abwechslung (auch mal ein ganzen Teil)

→ 12h 8min → früher Auto bauen (Ford)

→ 2h 30min → heute Auto bauen (Ford) → mehr Autos, mehr Bezahlung etc.

es geht um Effizienz!

- Ökonomie wurde wg. ihm auch in andere Bereiche getragen!
- Maslow - Bedürfnispyramide!

Leitziel: Massenproduktion ist effizient

ABER Menschen sind aber keine Maschinen & brauchen Motivation

## Exkurs: Historie der Betriebswirtschaftslehre

als Reaktion  
auf Kritik von  
Taylorismus

- „Human-Relations-Bewegung“ als Reaktion auf den Taylorismus brachte erstmals verhaltenswissenschaftliche Erkenntnisse in betriebswirtschaftliche Überlegungen ein
- Zunehmende Verbindung der BWL und Forschungsarbeiten der Soziologie, der Psychologie und der Sozialpsychologie (Max Weber, Abraham Maslow, Kurt Lewin) *zunehmende Betrachtung in Unternehmen*
- Entwicklung hin zur angelsächsisch geprägten „Managementlehre“ in Deutschland
- Ende der 1960er Jahre: vermehrte Auseinandersetzung mit Fragen der Unternehmensethik und der Unternehmenskultur
- Zunehmende Betrachtung des Umfeldes von Unternehmen und Auswirkungen von unternehmerischem Handeln – insbesondere auch ökologische Aspekte

Abraham  
Maslow



18

=> einordnen BWL in Ökonomie (-> Exkurs)

## Agenda

### Definitionen/Begriffsbestimmungen

1. BWL als Teildisziplin der Wirtschaftswissenschaften  
*Exkurs: Historie der Betriebswirtschaftslehre*
2. Theoretische Grundlagen und Besonderheiten der Betriebswirtschaftslehre im Sozial- und Gesundheitswesen
3. Der Betrieb  
*Exkurs: Sach- und Dienstleistungsbetriebe*
4. Managementebenen

### Managementprozess

1. Zielbildung
2. Planung
3. Organisation und Rechtsformwahl
4. Kontrolle

19

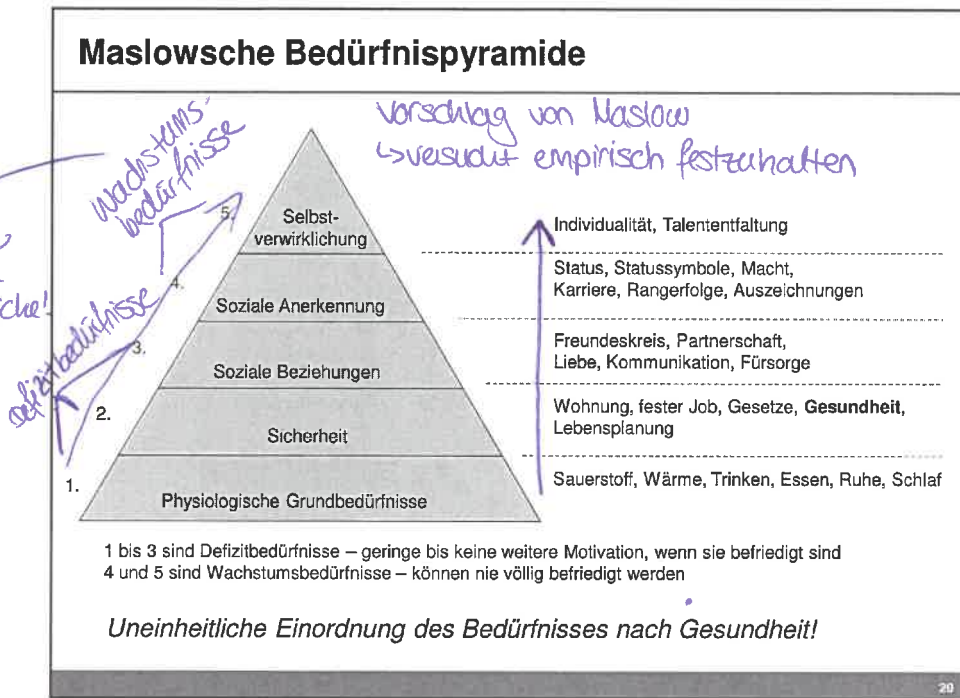


Problem: Knappheit der Güter (Geld, Zeit, Wissen)  
 ABER: Bedürfnisse gehen ins unendliche

wie kommt man in die anderen Stufen?  
 ↳ wenn Stufe 1 befriedigt, dann zu Stufe 2,...

Definition von Sicherheit ist nicht klar

immer weitere Wünsche & Bedürfnisse  
 → ins unendliche!



**Kritik!**  
 • Selbstverwirklichung ist mir nicht so wichtig  
 ↳ jeder hat andere Meinungen  
 ↳ Wechsel der Stufen  
 • nicht jeder hat ~~ein~~ will ein Sicherheitsgefühl im Job

⇒ im Durchschnitt ist die Pyramide

1. Lernziele: • Gesundheit  
 • soziale Stabilität  
 ↳ beides unten angeordnet ⇒ ist wichtiger als manch anderes
2. Lernziel: Stufe 1-3: können voll werden, Stufe 4-5: geht ins unendliche  
 ↳ menschl. Bedürfnisse sind unendlich groß ⇒ mehr Bedürfnisbefriedigung  
 ABER: Begrenzung in Geld, Zeit, Wissen

## Faktoren für die Entstehung der Wirtschaftslehre

- relative Unbegrenztheit menschlicher Bedürfnisse
  - vs. Knappheit der Güter
- ↓
- Ökonomisches Prinzip (Rationalprinzip): **Notwendigkeit ökonomischer Überlegungen** (= jeder Mensch täglich unzählig oft)
  - Aufgabe des Wirtschaftens ist die vorhandenen Mitteln so einzusetzen, dass das Maß an Bedürfnisbefriedigung optimiert wird (Entscheidung über Produktion, Bereitstellung, Verbrauch, Einkommen)  
 jeder hat untersch. Präferenzen (Wünsche / Vorstellungen)  
 ↳ wenn jeder 50€ → jeder hat andere Vorstellungen, was damit machen

mehr Geld ins Sozialwesen:  
 es sollten viel mehr SO, GÜ, ... machen

ABER

dann wären es weniger Ingenieure,...

↳ das sind nicht die Präferenzen!

⇒ bestmöglicher Lösungsmech. effizientes

VWL: Wahl (Verlust von Präferenzen)

⇒ in BWL: Abteilungsleitung od. Geschäftsführung trifft Entscheidung  
 ↳ Diktatur!

Maß an Bedürfnisbefriedigung optimieren!  
 mit 50€ so viele Bedürfnisse wie möglich stillen  
 ↳ wenn andere Entscheidungen für mich treffen malte ich immer Minus (gefällt mir ja voll nicht!)

ökonomische Überlegungen: Wahl zw. 2 Alternativen (gehe ich in BWL od. schlafe ich weiter?)  
 ↳ Opportunitätskosten (man könnte ausrechnen, was man verliert → Bsp. Job od. HS?)

Individualebene

↳ was für Bedürfnisse habe ich?

jeder für sich selbst entscheiden

↳ Betriebsebene

Entscheidung durch Chef

VWL: → Entscheidung durch Wahl

Demokratien in Betrieben geht nicht → wenn Diktator nicht gut, dann Mitarbeiter streiken, od. von ganz oben!

wonach richtet sich Geschäftsfehle? → entweder Minimal- od. Maximalprinzip  
 ↳ mit Minimalen Einsatz das Maximale Gewinn haben

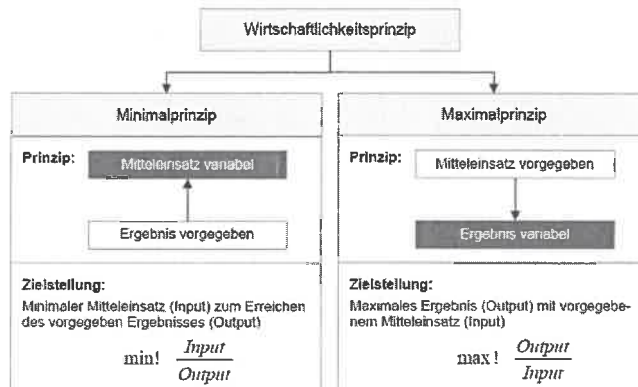
Maximalprinzip: ich habe das Ziel 1,0 → ich lerne so lange, bis ich mich sicher fühle ⇒ Ziel ist 1,0 = Input

Minimalprinzip: ich gehe in die Vorlesung, 3 Tage vorher lerne ich

## Das ökonomische Prinzip

**Maximalprinzip:** Input (z.B. Mitteleinsatz) konstant, Output maximieren

**Minimalprinzip:** Output (Zielvorstellung) konstant, Input minimieren



Quelle: Daube, D. (2010), S. 37.

23

Maximalprinzip:  
 Input ist konstant  
 ↳ begrenztes Budget,  
 und dafür so viel wie  
 möglich Leistung/Arbeitskraft

Minimalprinzip:  
 Ergebnis ist vorgegeben,  
 darauf folgt Ausschreibung  
 (für z.B. Mitarbeiter)

⇒ in der Realität  
 gibt es aber manchmal  
 Abweichungen!  
 (Angebot ist z.B. teuer, besser, ...)

im Gesundheits-  
 wesen hat man  
 eine totale Knapp-  
 heit  
 ↳ effizient  
 (möglichst viel aus  
 den knappen Zeiten,  
 Geld, ... herausholen)

## Gesundheit – ein unbezahlbares Gut?

- "Gesundheit ist das höchste Gut, und um Gesundheit zu erhalten, ist nichts zu teuer."
- Knappheit der Ressourcen

Freie Güter!

Ein Gut ist frei, wenn jeder Mensch so viele Einheiten des Gutes konsumieren kann, wie er will bzw. bis Sättigungsmenge erreicht ist = haben keinen Preis  
 → man muss nicht haushalten  
 wirtschaftliche Organisation erst im Zusammenhang mit knappen Gütern von Bedeutung



Die zur Befriedigung der menschlichen Bedürfnisse zur Verfügung stehenden Güter sind knapp.

Auch die Ressourcen im Gesundheitswesen sind knapp

31

Freie Güter: Sonne, Wind, Wellenenergie

hängen auch vom  
 Kontext ab!  
 Sand in Wüste → gibt  
 ganz viel  
 vs.  
 Sand in Weingarten  
 → gibt wenig, kostet viel!

- "Rivalität im Konsum": z.B. alle in einem Raum, Luft wird einander weggenommen, od. Abgase (gratis & Schmutzabgase = teurer wie sauberes Auto)
- wenn ich mich sonne, nehme ich nichts weg, Energie von Sonnenlicht kostet nur deshalb so viel weil Umwandlungsprozess!

Sozialarbeiter ≠ freies Gut!

## Agenda

### Definitionen/Begriffsbestimmungen

1. BWL als Teildisziplin der Wirtschaftswissenschaften  
*Exkurs: Historie der Betriebswirtschaftslehre*
2. Theoretische Grundlagen und Besonderheiten der Betriebswirtschaftslehre im Sozial- und Gesundheitswesen
3. **Der Betrieb**  
*Exkurs: Sach- und Dienstleistungsbetriebe*
4. Managementebenen

### Managementprozess

1. Zielbildung
2. Planung
3. Organisation und Rechtsformwahl
4. Kontrolle

38

planvoll organisiert: Arbeitszeiten

## Definitionsansätze „Betrieb“

Ein Betrieb ist eine „**planvoll organisierte Wirtschaftseinheit** [...], in der Sachgüter und Dienstleistungen erstellt und abgesetzt werden.“

Wöhe (2008)

„Ein Betrieb erfüllt eine gesamtwirtschaftliche Aufgabe, indem er in der **arbeitsteiligen Wirtschaft** zur Befriedigung menschlicher Bedürfnisse beiträgt. Die Begriffe *Unternehmen* und *Betrieb* sind als Synonyme der Betriebswirtschaftslehre zu betrachten.“

Haubrock/Schär (2009)

+ Einrichtung als Betrieb

z.B. Bedürfnis nach Bildung wird von Betrieb HS befriedigt

39

Spezialisierung von Betrieben! (Taylorismus)

↳ Hochschule: Bildung  
↳ Bäckerei: Backwaren

nicht beides!

↳ Person A: Bildung & Soziales  
↳ Person B: Bäcker

ist sinnvoll, gerade bei Bezahlungen  
 ↳ Dozent bekommt andere Leistungen für 30min Vorlesung  
 (Rasenmäher, Dach decken, ...)

universelles  
 Tauschmittel  $\hat{=}$  Geld  
 ↳ basierend auf  
 Vertrauen!

je arbeitsteiliger wir  
 arbeiten, desto kompli-  
 zierter wird es!  
 ↳ man braucht 1 Pers.  
 der koordiniert

Bsp. Max Pinselschwinge  
 ist Maler & Lackierer  
 ↳ anfangs mädchen für alles!  
 (Sekretär, Putzfrau, ...)  
 keine Arbeitsteilung

↳ 3 Gesellen werden  
 eingestellt, die auf  
 Baustelle fährt  
 ↳ macht Backoffice)

↳ Vergrößerung: 80 Mitarbeiter  
 Personalabteilung  
 => er wird besser, weil Experten  
 eingestellt werden können  
 => Grad der Arbeitsteilung wird  
 immer größer

## Prinzip der Arbeitsteilung

- Eine moderne Wirtschaft ist eine **arbeitsteilige Wirtschaft**
- Arbeitsteilung bedeutet, dass jeder zur Befriedigung seiner Bedürfnisse Güter verwendet, die von anderen hergestellt werden
- Andererseits stellt das Individuum <sup>Trick</sup> seinerseits Güter <sup>Bot</sup> her, die andere zur Bedürfnisbefriedigung verwenden können
- Erstellung in **größeren Organisationen** (inkl. Hohem Maß an Koordination und Organisation): **Effizienzvorteile** durch Spezialisierung
- Auf diese Weise entstehen Tauschbeziehungen: **direkter oder indirekter Tausch** (mittels Geld als allgemein anerkanntes Tauschmittel)



Unternehmen mit  
 Arbeitsteilung = effizient,  
 ABER Zusatzkosten &  
 Experten sind so groß,  
 dass Effizienz wieder  
 kaputt

je größer er wird, desto mehr Experten,  
 desto mehr Komplexität, desto unübersichtlicher  
 ABER: höheres Maß an Koordination u. Organisation!

## The Nature of the Firm

Warum gibt es Betriebe?

Welche Vorteile ergeben sich aus der Gründung von Betrieben?



The Nature of the Firm

R. H. Coase

Economica. New Series. Vol. 4. No. 16. (Nov. 1937). pp. 386-405

Stable URL:

[http://links.jstor.org/sic/?sici=0013-0427\(193711\)4:3A4%3A16%3C186%3ATNO](http://links.jstor.org/sic/?sici=0013-0427(193711)4:3A4%3A16%3C186%3ATNO)

Economica is currently published by The London School of Economics and Political Science

The Nature of the Firm

By R. H. COASE

Economic theory has suffered in the past from a failure to state clearly its assumptions. Economists in building up a theory have often omitted to examine the foundations on which it was erected. This examination is, however, essential not only to prevent the misunderstanding and needless controversy which arise from a lack of knowledge of the assumptions on which a theory is based, but also because of the extreme importance for economics of good judgment in choosing between rival sets of assumptions. For instance, it is suggested that the use of the word "firm" in economics may be different from the use of the term by the "plain man."<sup>1</sup> Since there is apparently a trend in economic theory towards starting analysis with the individual firm and not with the industry,<sup>2</sup> it is all the more necessary not only that a clear definition of the word "firm" should be given but that its difference from a firm in the "real world," if it exists, should be made clear.

Effizienz steigt



Komplexität steigt

① wächst ↑  
 Effizienz | Komplexität  
 gering

② bleibt  
 Effizienz | Komplexität  
 steigt



Unternehmen wachsen, wenn sie Transaktionskosten internalisieren

Transaktionskosten: Mieter bezahlt Makler, dass es die Wohnung einem vermittelt, wenn neuer Mietvertrag / neue Wohnung 1 Stock oben drin, dann Transaktionskosten wg. Telefonschluss ändern, Möbel mitnehmen etc.

→ an externe Dienstleister plus für mich, plus Opportunitätskosten

## The Nature of the Firm

### Antwort auf die Fragen:

- Warum kommt es in einer Ökonomie zur Gründung von Betrieben?
- Wann macht es für Unternehmer Sinn, Arbeitnehmer anzustellen anstatt sie für bestimmte Aufgaben per Vertrag zu beauftragen?
- „Make-or-Buy“?

### Grund: Transaktionskosten bei der Nutzung von Märkten

- tatsächlichen Kosten für ein Gut oder eine Dienstleistung sind höher ~~sind~~ als der eigentliche Preis → nicht nur € / Menge
- Interne Lösungen können daher günstiger sein
- aber: auch natürliches Limit für interne Erstellung
  - ▶ Koordinationsaufwand bei steigender Betriebsgröße
  - ▶ hohe Fixkosten für Vorhaltung von Spezialanlagen = Auslastung?
- optimale Größe eines Unternehmens ist Resultat der Balance zwischen eingesparten Transaktionskosten und steigenden Fix-/ „Überforderungskosten“

42

man muss in Markt suchen → Catering

ex ante ≙ vor Kauf      ex post ≙ nach Kauf

! Transaktionskosten entstehen, wenn wir es nicht selber machen?

Innen

↳ Koordination  
↳ stressig evtl.  
↳ keine Transaktionskosten

- Schwierig zu koordinieren  
Unternehmen  
↳ viele Mitarbeiter, Maschinen

↑  
Einzelperson  
↳ Maschinen u. Mitarbeiter buchen

- Transaktionskosten

## The Nature of the Firm: Transaktionskosten

① vorher schauen, wer ist guter Caterer  
**Ex ante** treffen ~~verhandeln~~ vereinbaren

- Informationsbeschaffung (z.B. Informationssuche über potenzielle Transaktionspartner)
- Anbahnung (z.B. Kontaktaufnahme, Sprache)
- Vereinbarung (z.B. Verhandlungen, Vertragsformulierung) Rohvertrag evtl. an externer Jurist → Rechnung
- weitere Unsicherheiten: bspw. über Zuverlässigkeit, Insolvenzrisiko Lieferant  
schmeckt das Essen auch so wie bei der Probe

② **Ex post**

- Abwicklung (z.B. Maklercourtage, Transportkosten) vorher vereinbart → auf Station liefern od. nicht
- Kontrolle (z.B. Einhaltung von Termin-, Qualitäts-, Mengen-, Preis- und Geheimhaltungsabsprachen, Abnahme der Lieferung) → jedes 100. Essen anschauen
- Änderungen/ Anpassungen (z.B. Termin-, Qualitäts-, Mengen- und Preisänderungen, bspw. in Folge veränderter gesetzlicher Rahmenbedingungen) → Neuverhandlungen etc.

Außen

↳ Transaktionskosten  
↳ keine Koordination

Transaktionskosten

Rückabwicklungskosten

Gründe für Unternehmen wieso alles selber machen  
Make ≙ machen es selber, buy ≙ kaufen vom Markt

Bsp. Müller/Drogerie

- ich geh in die Drogerie um Deo zu holen, hole aber auch noch ein Mäppchen und Stifte

↳ verminderte Transaktionskosten

43

neg. Seite, kann  
so groß werden,  
dass es die pos.  
Dinge auffrisst.

## Fallbeispiel: BWL & MVZ

sowohl stationär, als auch ambulant

Seit 2004 ist es in Deutschland möglich, sog. Medizinische Versorgungszentren (MVZ) zu gründen, die ambulante, fachübergreifende Versorgungseinheiten bilden. Es können auch angestellte Ärzte eingestellt werden.

*Lesen Sie den aktuellen Artikel zum Klinikum in Pirmasens.*

*Welche Gründe sehen Sie aus betriebswirtschaftlicher Sicht für die Bildung größerer Einheiten?*

*Welche betriebswirtschaftlichen Gefahren bzw. Hindernisse sehen Sie für den Fall großer Einheiten (ganz allgemein, ohne direkten Bezug zum Fall)?*

44

- Einrichtungen / Unternehmen werden immer größer → spricht für längere pos. Seite von Kt-Test.
- auch in Politik wird fusioniert.

## Arten von Betrieben

*inkl. Exkurs: Sach- und Dienstleistungsbetriebe*

45

- Dienstleistung: Friseur, Optiker → ist aber nichts anfassbares  
 ↳ Dienstleistung, dass Sehstärke ausgemessen  
 ⇒ soz. Wesen ist meist Dienstleister

1. - Sachleistung: Auto → was zum anfassen, zum Lagern  
 - man kann auch als Dienstleister in Sachleistungsbetrieben arbeiten (SO in zT)  
 - Mischform: Handwerker → damit was gemacht wird (Dienstleister) → es bleibt aber auch was übrig (Sachleistung)

2. VW → Personen, die Roboter ansteuern  
 ↳ aber mehr Roboter / Maschinen! \*

Beh.einrichtung → auch Betten, Tische etc.  
 ABER man braucht Personalkosten!

\* Personalquote:  
 20% geht für Arbeiter  
 80% geht für Material weg

## 4 Grundtypen von Unternehmen:

### Typologie von Betrieben: Unterscheidung nach...

#### 1. ...Art der Leistung

- Sachleistungsbetriebe (z.B. Industrie, die z.B. in der Rohstoffgewinnung, Produktionsmittelherstellung oder Konsumgüterherstellung tätig sind)
- Dienstleistungsbetriebe (z.B. Banken, Versicherungen, Krankenhäuser)
- Mischformen: Handwerk...

#### 2. ...dominierenden Produktionsfaktor

- Arbeits- oder lohnintensive Betriebe → Dienstleistung
- Anlage- oder materialintensive Betriebe → Sachleistung

#### 3. ...Wirtschaftszweig

- Industriebetriebe
- Handelsbetriebe
- Branchen: Versicherungsbetriebe, Gesundheitsbetriebe ...

#### 4. ...Rechtsform

- Personengesellschaften: Einzelfirma, OHG, KG
- Kapitalgesellschaften: GmbH, GmbH & Co. KG, AG
- Sonderfälle: Körperschaft des öffentlichen Rechts, Stiftung, Eigenbetrieb, Regiebetrieb



Oft: Sach- u. Dienstleistungen sind meistens gepaart!  
 auch Optiker!  
 erst Dienstleister (Test), dann Brille (Sachleist.)

3: Oberbegriff ist Dienst- / Sachleistung  
 ↳ weiter Begriff  
 ⇒ deshalb differenzierter mit Wirtschaftszweig

Haus- uT: 1. Dienstleistung  
 2. Arbeits- od. lohnintensive Betriebe (⇒ Radiologe / Facharzt)  
 3. Gesundheitsbetriebe  
 4. meistens E.K.

Ratiopharm:  
 1. Sachleistung  
 2. Anlage- od. materialintensive Betriebe  
 3. Industrie- od. Gesundheitsbetrieb  
 4. GmbH

4. - GmbH → Gesellschaft mit beschränkter Haftung: 25.000 € wert sein (Unternehmen)  
 ↳ schützen, dass Vermögen von Einzelnen nicht angegriffen wird  
 ↳ EK. → haftet mit allem, was er hat  
 eingetragener Kaufmann  
 - Körperschaften des öffentl. Rechts: sind eine Art Staatsbetrieb (Krankenkassen),  
 - Anstalten des öffentl. Rechts: Sparkasse

### Exkurs: Sach- und Dienstleistungsbetriebe

Klassifikation des Statistischen Bundesamtes		
Sektorbezeichnung		Wirtschaftsabteilungen
Primärer Sektor Bauen / Landwirtschaft	0	Land- und Forstwirtschaft, Tierhaltung und Fischerei
Sekundärer Sektor Industrie / VW / zT	1	Energiewirtschaft und Wasserversorgung, Bergbau
	2	Verarbeitendes Gewerbe
	3	Baugewerbe
Tertiärer Sektor gemischt! nonprofit Org's, ...	4	Handel
	5	Verkehr und Nachrichtenübermittlung
	6	Kreditinstitute und Versicherungsgewerbe
	7	Dienstleistungen von Unternehmen und freien Berufen
	8	Organisationen ohne Erwerbscharakter
	9	Gebietskörperschaften und Sozialversicherung → Landratsamt

- für Dienstleistungen muss man anders werben als für Sachleistungen = Suchgüter → suchen, vergl., anfassen etc. → Werbung: 288€, 8GB, ... (Fakten aufsummieren → dann Entscheidung)  
 → Werbung: 288€, 8GB, ... (Fakten aufsummieren)  
 Dienstleistungen sind Erfahrungsgüter! → nicht faktenbetrieben! (keine Emotionen)  
 ↳ AUSPROBIEREN (1. Uchis Friseur, 2. Claudias Friseur → sagen, was besser)  
 → oft Vertrauensgüter! Bsp. Arztbesuch → kein beurteilen, ob Arzt xy gut gemacht  
 ⇒ schwerer bemess- u. bewertbar als Sachleistungen  
 Autoreparatur → Reparatur sehr teuer

## Exkurs: Dienstleistungsbetriebe

- z.B. Banken, Versicherungen, Arztpraxen, **Krankenhäuser**
- z.B. Pflege, Physiotherapie, Patientengespräch...
- Dienstleistungen sind i.d.R. schwerer mess- und bewertbar (sog. Erfahrungsgüter- oder Vertrauensgüter)



### MERKMALE DIENSTLEISTUNG

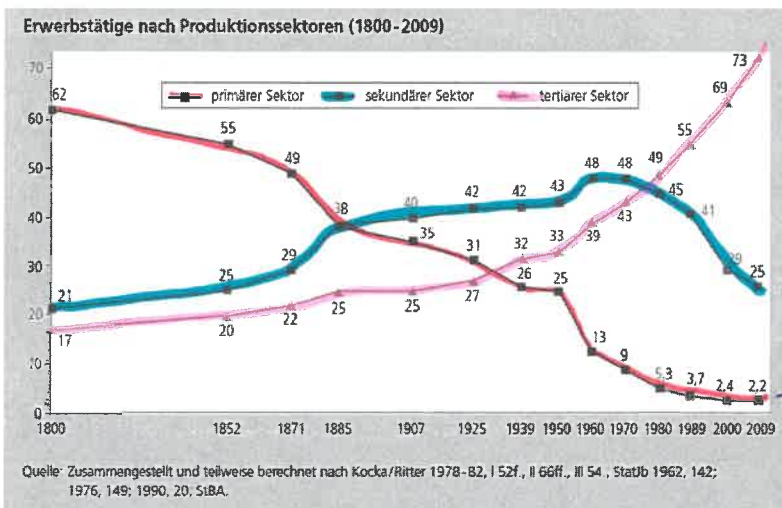
**Abgrenzung von Dienstleistungen (im Vergleich zu Sachgütern):**

- Immaterialität nicht anfassbar → externe Faktor ist bspw. das Auto bei Autoreparatur
- Integration des externen Faktors (Auftraggeber, Person, Sache): unmittelbar am Kunden/ Objekt erbracht  
 Friseur → da sein, still sitzen bleiben  
 Arzt → anwesend sein, sagen was → mitmachen
- Uno-actu-Prinzip: Produktion, Absatz und Verbrauch fallen meist zeitlich und räumlich zusammen und lassen sich nicht lagern nicht angefasst → nicht ins Regal legen

50

historischer Aspekt: tertiäre Sektor steigt extrem an!

## Exkurs: Sach- und Dienstleistungsbetriebe



+ Importieren!  
 Industrialisierung  
 der Landwirtschaft  
 ↳ viele Maschinen

51

hist. Entw.: erst viel Landwirtschaft → dann Industrie → dann Dienstleistung

England: 90% Dienstleistungen  
 kaum Industrie vorhanden!



- Autohersteller werden immer mehr zu Dienstleistungen
  - ↳ neue Mobilitätsfunktionen
  - ↳ : Bmw-Mitgliedschaft anstelle von Auto kaufen
- ⇒ viele Industriebetriebe gehen immer näher Richtung Dienstleistungssektoren (irgendwann gibt es vllt. keine Industrie mehr)

Bsp.: Apple

↳ kann mit Handy an Kasse bezahlen  
Dienstleistung mit dem anfassbaren Handy)

### Exkurs: Dienstleistungsbetriebe

- ca. 3/4 aller Beschäftigten in Deutschland arbeiten im Dienstleistungssektor
- **aber:** „Es können sich ja nicht alle dauerhaft gegenseitig die Haare schneiden“ (ehem. BDI-Präsident Hans-Olaf Henkel)
- Mischung nötig: Industrie + Dienstleistungen
- klassische Dienstleistungen: Frisör, Optiker...
- **dynamische Zukunftsfelder: care economy (Pflegeberufe i.w.S.), share economy (Wirtschaftsgüter leihen, teilen)**

52

Hauptsächlich: von Industrie in Dienstleistungen

-es wird viel mehr care economy ebracht, als aufgeschrieben (z.B. fam. Pflege)

### Exkurs: Dienstleistungsbetriebe

- **Care economy:** medizinische Betreuung, Jugendhilfe, Case Management, Pflege, Physiotherapie etc. als wertschöpfende Berufe weil Dienstleistung ebracht!
- Wirtschaftsleistung aktuell unterbewertet, da oft in „familiennaher“ Arbeit: un- bis unterbezahlt
- Gesundheitsberufe entscheiden über wirtschaftliche Leistungsfähigkeit mit
- **Share economy** - Beispiel: Zukunft der Automobilindustrie ist Angebot von Mobilitätsleistungen (Car- oder Parkplatzsharing)
- Endprodukte + intelligente Dienstleistungsanteile (Kommunikation, neue Medien, siehe Apple oder Google)

53

Physiotherapie:

- Schmerzen
- nicht arbeiten
- Physiotherapeut
- wieder arbeitsfähig
- schreibt Rechnung

⇒ mehr wert wie Rechnung, weil man ja wieder arbeiten kann

## Agenda

### Definitionen/Begriffsbestimmungen

1. BWL als Teildisziplin der Wirtschaftswissenschaften  
*Exkurs: Historie der Betriebswirtschaftslehre*
2. Theoretische Grundlagen und Besonderheiten der Betriebswirtschaftslehre im Gesundheitswesen
3. Der Betrieb  
*Exkurs: Sach- und Dienstleistungsbetriebe*
4. Managementebenen

### Managementprozess

1. Zielbildung
2. Planung
3. Organisation und Rechtsformwahl
4. Kontrolle

57

## 3 Stufen von Management (grobe Einschätzung)

### Managementebenen – Hierarchien

#### Oberste Leitungsebene:

- Bestimmung des Unternehmensziels
- Organisationsstrukturen
- Besetzung Führungspositionen
- außergewöhnliche geschäftliche Maßnahmen

- warum gibt's uns?  
- Leitung entscheidet, ob in Ausland etc.  
- Privatisierung?



#### Mittlere Leitungsebene:

- „Sandwichposition“: Druck von oben, Erwartungen von unten
- Anleitung der Mitarbeiter
- Koordinierung und Überwachung der Zusammenarbeit
- Vorbereitung grundlegender Entscheidungen



#### Untere Leitungsebene:

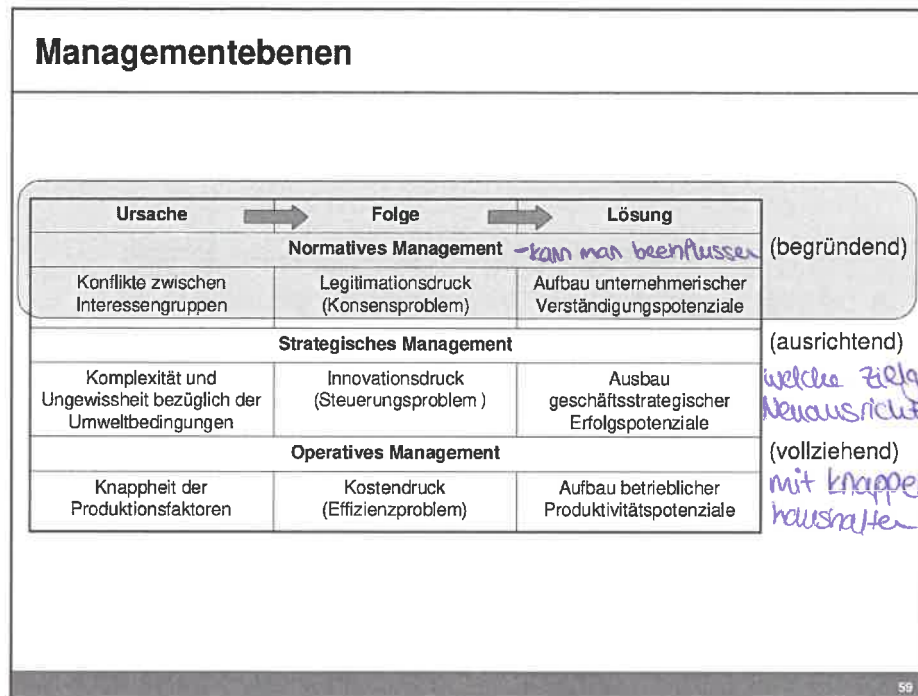
- Übersetzung Ziele und Strategien in Programme, Regeln, konkrete Vorgaben *von oben*
- Übertragung der Ausführung an die ausführenden Stellen
- Überwachung

*Pflegedienstleistung*

58

jeder hat Grundzweck!

für Ökonome: „Kunde“ ist nichts abwertendes ~~Sondern~~ eher was pos. (kundenfreundlich, pünktl.,...)



jeder hat Grundzweck

### Normatives Management

- Normatives Management beschäftigt sich mit den **generellen Zielen** des Unternehmens, mit **Prinzipien, Normen und Spielregeln**, die darauf ausgerichtet sind, die Lebens- und Entwicklungsfähigkeit des Unternehmens zu ermöglichen
- Auf der normativen Managementebene legt eine Organisation ihre **Unternehmenspolitik, Leitsätze/Leitlinien und Grundsätze** fest  
*wie will man sein*
- **Mögliche Fragestellungen:**
  - Wollen wir als Krankenhaus im Rahmen unseres Versorgungsauftrages gleichmäßig für alle Patientengruppen da sein?
  - Welchen Anspruchsgruppen wollen wir eine besondere Aufmerksamkeit schenken?
  - Welche Unternehmensprinzipien sollen in einem Leitbild festgehalten werden?

61

wie wollen wir wahrgenommen werden?  
wie treten wir auf?

Leitbild: nimmt als einziger Einfluss auf Kultur

## Merkmale Unternehmenskultur

- Die Organisationskultur („**Corporate Culture**“) ist die Gesamtheit von **historisch gewachsenen Grundannahmen, Werten und Normen**, die in einem Unternehmen gemeinsam **akzeptiert** und **gelebt** werden
- Sie wird von der Mehrheit der Unternehmensangehörigen getragen
- Vorwiegend **impliziter Natur** (Werte werden informell und inoffiziell vermittelt)
- Die Organisationskultur ergibt sich aus dem Verhalten der Mitarbeiter und steuert im Gegenzug deren Verhalten = Ergebnis des Zusammenspiels der Handlungen vieler Personen
- **Unternehmensindividuell** (und einzigartig?)
- **Erlernbar**

↳ Kleidung  
(Bsp.: Bank → Anzug)  
Anpassung an  
Arbeit

↳ bezweifelbar (jeder hat  
vergleichbare Arbeiter,...)  
↳ Bspw. Studenten so: Diskussion  
Gö: still



63

Dinge sind beeinflussbar (von Chef), Gruppen regulieren sich aber auch selbst

## Ebenen der Unternehmens-/ Organisationskultur

Ebene	Kennzeichen	Inhalte (Beispiele)
<b>Anzug (Sichtbar)</b> <b>Symbole</b> <del>Architektur (nicht sichtbar)</del>	Sichtbar, aber z.T. nicht direkt verständlich und entschlüsselbar	Architektur, Kleidungsstil, Raumgestaltung Sprache, Gewohnheiten, Rituale, Feiern, <u>Titel</u> , Produkte
<b>Normen und Werte</b> wie akzeptiert, gelebt sieht man nicht mehr	Höhere Ebene des Bewusstseins; je nach Grad der Bewährung diskutierbar und offen <b>sind nicht immer aufgeschrieben!</b>	Unternehmens- und Führungsgrundsätze, Verhaltensvorschriften, Regeln, Ethik, Moral, Richtlinien, Einstellungen
<b>Grundannahmen</b> noch unsichtbarer	Selbstverständlich, unsichtbar, unterbewusst <b>Gedankenhaltung: Termin ausgemacht → ewig warten!</b>	Beziehung zur Umwelt, Wahrnehmung von Realität, Menschenbild, Hintergrundüberzeugungen, Denkmuster

Beispiel: elitäre städtische Privatpraxis versus Landarztpraxis  
Beispiel: Führungsverhalten in Behörde vs. Kreativwirtschaft

64



## Organisationsleitbild

- elementare Aufgabe des normativen Managements
- Organisationsleitbild ist die **Summe schriftlich fixierter Aussagen zum Grundzweck** und den globalen Soll-Vorstellungen eines Unternehmens unter Berücksichtigung **aller** relevanten **Anspruchsgruppen**
- es spiegelt die (anvisierten) **Grundziele, Leitidee, Sinn, Werte und Normen** sowie die Unternehmenspolitik wider = angestrebte Identität einer Organisation
- **Organisationskultur wird mittels des Leitbildes verbalisiert**
- in **Slogan/ Motto** „auf den Punkt gebracht“ (kurze, prägnante, leicht zu merkende Aussage)



alle relevanten Gruppen die angesprochen werden sollen, sollen genannt sein

Leitbilder kann man meist nicht umsetzen

Slogans sind meistens Klientennach, tatkräftig, einprägsam,...

wird nicht gelebt, nicht gewusst, gehobene Sprache austauschbar,...

65

## Leitbilder in der Praxis: Klinikum Bielefeld

Slogan fehlt

### Ziele im Unternehmensleitbild

- **Profil**  
Die Kooperation zwischen allen Fachabteilungen ist die Stärke des Klinikums. Als akademisches Lehrkrankenhaus steht das Klinikum für umfassende moderne Ausbildung, aktuelle wissenschaftliche Forschung und zukunftsorientierte Innovationen. Als zentraler Anbieter von Gesundheitsleistungen ist das Klinikum mit Haus- und Fachärzten, Einrichtungen der vor- und nachstationären Versorgung, forschender Industrie und Hochschulen vernetzt.
- **Patientenorientierung**  
Die Patienten werden als Menschen mit ihren Sorgen, Ängsten und Bedürfnissen ernst genommen. Die persönliche Zuwendung und Betreuung sind genauso wichtig wie die medizinische Behandlung.
- **Mitarbeiterorientierung**  
Für die verantwortungsvollen Aufgaben stehen motivierte und qualifizierte Mitarbeiter bereit. Um die an das Klinikum gestellten Anforderungen erfüllen zu können, wird die Professionalität durch Fort- und Weiterbildung abgesichert. Es werden sichere Arbeitsbedingungen geschaffen und ein gesundheitsförderndes Verhalten der Mitarbeiter unterstützt.
- **Qualität**  
Um höchste Qualität in allen Bereichen bieten zu können, wird nach anerkannten Standards und abgestimmten Verfahren gehandelt. Interne und externe Qualitätskontrollen sichern die Einhaltung und Weiterentwicklung dieses Ziels.
- **Innovation**  
Auf dem aktuellen Stand der Entwicklung wird stets nach neuesten Erkenntnissen gearbeitet. Dabei ist es wichtig, Innovationen gezielt und verantwortungsvoll einzusetzen.
- **Wirtschaftlichkeit**  
Eine gesunde wirtschaftliche Entwicklung ist die Grundlage für eine optimale Patientenversorgung.
- **Führung**  
Die Führungskräfte sind Vorbild für die Mitarbeiter und repräsentieren das gesamte Unternehmen loyal. Die Führungskräfte führen kooperativ, der Situation angemessen und sorgen für Transparenz und Klarheit.

Übersicht / Gliederung ist vorhanden

vgl. bsp. gutes Leitbild

67

kirchlich  
↳ kein Wort dazu

wäre ein Punkt für Private Krankenhaus (gewinnerzielend,...)

- greifbar

- Mitarbeiter sind ihnen wichtig!

- Vernetzungen mit HS, Technik, Forschung (ist was besonderes, nicht bei jedem KH)



kurz u. knapp, Beispiele, strukturiert, Gruppenansprechend etc.  $\hat{=}$  Leitfaden

Managementebenen			
Ursache	Folge	Lösung	
<b>Normatives Management</b>			(begründend)
Konflikte zwischen Interessengruppen	Legitimationsdruck (Konsensproblem)	Aufbau unternehmerischer Verständigungspotenziale	
<b>Strategisches Management</b>			(ausrichtend)
Komplexität und Ungewissheit bezüglich der Umweltbedingungen	Innovationsdruck (Steuerungsproblem)	Ausbau geschäftsstrategischer Erfolgspotenziale	
<b>Operatives Management</b>			(vollziehend)
Knappheit der Produktionsfaktoren	Kostendruck (Effizienzproblem)	Aufbau betrieblicher Produktivitätspotenziale	

wenn 2 Einrichtungen zsm gehen  $\hat{=}$  Fusion  
Festigung des Unternehmens

Erneuen mit neuen Dienstleistungen u. neuen Personengruppen  
(Bsp.: Caritas - früher LMB, jetzt Caritas...)

## Strategisches vs. operatives Management

- **strategisches Management:** Entwicklung von Vorgehensweisen (Strategien), um die im normativen Management definierten Leitsätze und Ziele zu erreichen
- Aufbau, Pflege und Nutzung von Erfolgspotentialen *zukünftig*
- ausrichtend auf alle operativen Aktivitäten; mögliche Fragestellungen:
  - Ist eine Fusion notwendig, um langfristige Ziele zu erreichen?
  - Soll unsere Angebotspalette erweitert werden?
  - Ist ein Krankenhaus-Neubau sinnvoll?
  - Ist neuer Standort im Ausland sinnvoll?

neue Innerrichtung  
kommt nicht gut an  $\rightarrow$  schwer Rückgang!

- **operatives Management:** Initiierung von konkreten Handlungen (= „vollziehend“); Beispiele:
  - Produktionsplanung
  - Einstellung von neuen Mitarbeitern
  - Kontrolle der OP-Auslastung
  - Bereitstellung der Mittel (Ressourcen)
  - Mitarbeiterführung

zu wenig Personal am Mo  
 $\rightarrow$  mehr Personal dann am Di

strategisch  $\leftrightarrow$  operativ  
langfristig  $\leftrightarrow$  kurzfristig  
(mit neuen Gruppen, Produkten,...)  
schwierig zu korrigieren  $\leftrightarrow$  leicht zu korrigieren

Unternehmen können an strategischen Fehlern zu Grunde gehen  
Bsp. Nokia: gesagt, dass Touch keine Zukunft  $\rightarrow$  dann trotzdem Tastenhandys  
 $\Rightarrow$  strategischer Fehler  
(operativer Fehler: falsche Farbe)

Gesundheitsökonomie: wg. Demografiewandel → Zielgruppe Babys ↓ Senioren ↑  
(Krankenhaus) → Fachkräftemangel

(lehrt sich ab 1000 für 1 Station)  
Strategische: keine Geburtshilfe mehr (langfristig, in Zukunft, weniger potentielle Kunden)  
operativ: (Geburtshilfe = zu → Geronto rein) = strategische Neuausrichtung = Reaktion auf aktuellen Trend

↳ Abtl.leiter: was braucht es jetzt? Maler für Wände → Rentner → nochmal ändern

strategisch u. operativ kann man auch zsm. nehmen

## Strategisches vs. operatives Management

langfristig in Zukunft	kurzfristig in Zukunft
Strategisches Management	Operatives Management
„Tun wir die richtigen Dinge?“	„Tun wir die richtigen Dinge richtig?“
Top-Management	Untere Managementebene
langfristiger Planungshorizont (> 3 Jahre) zukunftsbezogen untersch.	kurzfristiger Realisierungshorizont (1-3 Jahre), vergangenheitsbezogen
Qualitative Größen (Text) eine Aufsätze als Antwort	Quantitative Größen (Zahlen) Messen! messbare Dinge
Zentral (Unternehmensbezogen) <sup>ganzes Unternehmen</sup>	Dezentral (Bereichsbezogen) <sup>nur im Bereich</sup>
Einbezug der Umwelt <sup>demogr. Wandel</sup>	Unternehmensinterne Ausrichtung
Zielfindung	Zielumsetzung

eine Gegenwartsbeziehung!

- Inneneinrichtung McDonalds  
- über Tellerrand des Alltags hinaus  
- fundamentale Neuausrichtung  
- strategische Fehler können in Ruin führen

- Personalplan  
- kurzfristig zu verbessern/ändern!  
- nicht so gefährlich, wenn Fehler

höhere Blick → Gesamtblick  
höhere Managementebene

untere Managementebene!

## Strategisches vs. operatives Management

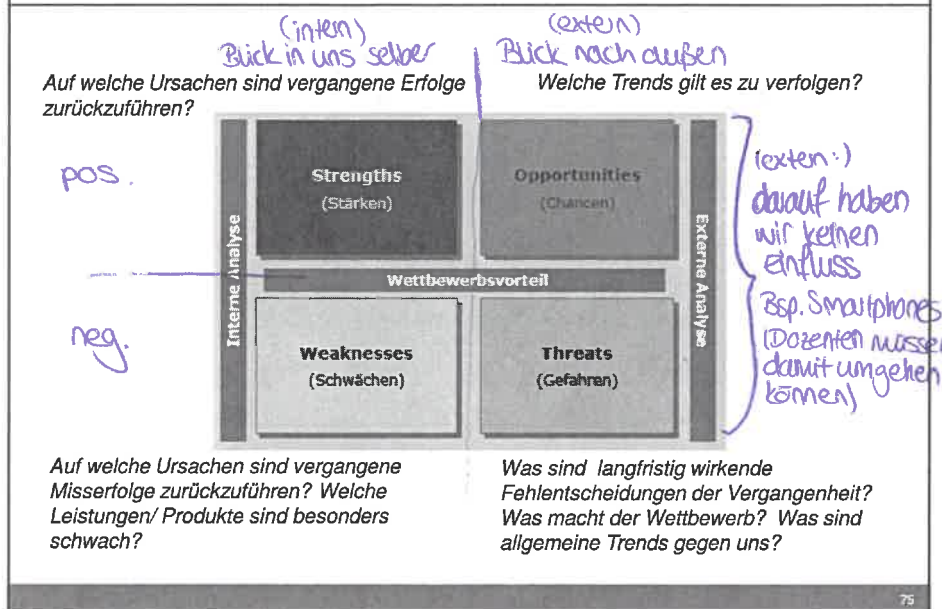
Strategisches Management	Operatives Management
Erschließung bestehender + Identifikation neuer Erfolgspotenziale; geplanter Wandel, Suchen neuer Aufgaben	Erfolgskontrolle: Erfolg + Wirtschaftlichkeit der Prozesse, Erfüllung von Aufgaben
Zielgrößen: Chancen vs. Risiken; Stärken vs. Schwächen, Potenziale	Zielgrößen: Marktanteil, Produktivität, Liquidität, Leistungen vs. Kosten
Komplexität verdeutlichen, breiter Alternativenraum <sup>Psychiatrie bauen wollen</sup>	Komplexität reduzieren, Details, geringer Handlungsspielraum <sup>Architekt suchen →</sup>
weniger stark verbreitet im Gesundheitswesen	sehr stark verbreitet (auch im Gesundheitswesen)
Portfolioanalyse, SWOT, Szenarioanalyse, Lebenszyklusanalyse, GAP-Analyse, Wettbewerbsstrategien, Umwelt- und Inwertanalyse <sup>Techniken/Methoden</sup>	ReWe, Statistik, Investitionsrechnung, Befragungen, Ablauf-/Wegeoptimierung, QM, Risk-Management <sup>= Techniken/Methoden</sup>

davor schauen!

erst danach schauen!

Komplexität für uns ↓

## Beispiel eines Instruments: SWOT-Analyse



## ↓ Instrument des strategischen Managements ↓

### Stärken:

- Identifikation  
↳ mit Umfragen!
- Faktenbasis muss vorhanden sein!
- CA: selbst verursacht u. langfristig  
(Fachwissen, Routine)
- Randfächer ≠ Kernfächer
- kr. Größe ⇒ Mindestauslastung  
CT → 1 Mensch, 1 CT 1000 €  
T → 1.000 Menschen, 1 CT 1 €

### Schwächen

- Randfächer: wenn Köln 4 Häuser → innere Medizin arbeitet nicht miteinander! in Großstädten → viele Menschen auf einem Fleck
- zu lange nicht renoviert

- ⇒ hausgemachtes, das gut od. schlecht  
↳ evtl. für Zukunft ↓
- ⇒ Einflussnahme möglich

## SWOT-Analyse: Beispiel Kliniken der Stadt Köln



keinen Einfluss, nicht von Kf ge-macht!

### Chancen

- Düsseldorf, Aachen, Bonn, ...  
↳ gr. Einzugsgebiet!
- neue Geschäftsfelder: Geronto!  
durch demogr. Wandel)

### Gefahren

- Finanzbedarf bei Baumaßnahmen  
↳ würde heute bei Chance stehen (wenig Zinsen)
- Wachstumsbegrenzung wg. Nachbarn  
↳ ⊖ Großstadt → Nachbarn  
⊕ Kleinstadt → Land neu da!
- Fehler bei Personalbesetzung  
↳ ist das nicht eher Schwäche? (hausgemacht, selber nicht gemacht)
- ⇒ von außen!
- ⇒ nicht hausgemacht!
- ⇒ keinen Einfluss möglich

daraus ableiten: was tun können

⇒ strategische Position anschauen → operative Do's Not-to do's

• Schwächen können mit von Chancen ausgeglichen werden

Musterlösung: Randfächer (Urologie, Orthopädie, keine inner u. keine Chirurgie) sind stark → urologische Beha. danach → man gründet andere Facheinrichtungen in anderen Regionen

Betrieb  
 ↳ normativ  
 ↳ strategisch  
 ↳ operativ

## Agenda

### Definitionen/Begriffsbestimmungen

1. BWL als Teildisziplin der Wirtschaftswissenschaften  
*Exkurs: Historie der Betriebswirtschaftslehre*
2. Theoretische Grundlagen und Besonderheiten der Betriebswirtschaftslehre im Gesundheitswesen
3. Der Betrieb  
*Exkurs: Sach- und Dienstleistungsbetriebe*
4. Managementebenen

### Managementprozess

1. Zielbildung
2. Planung
3. Organisation und Rechtsformwahl
4. Kontrolle

77

## Managementprozess



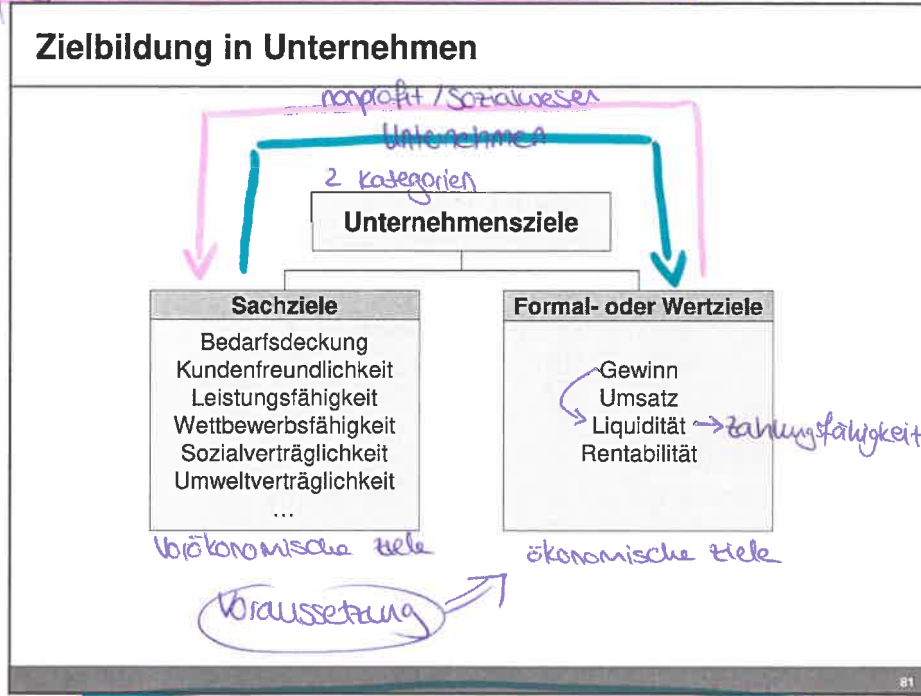
78



nicht jedes Unternehmen, das viel Gewinn macht, ist nicht gleich beliebt! Bsp. Hecker & Koch

Sozialwesen ist es anders herum! mit von Formal- od. Wertziele Sachziele mögl. machen <sup>besseren Gewinn leisten!</sup> → damit Neubau nötig! Finanzbasis ist

Bsp  
Rosinenbrötchen kosten 65ct.  
→ Frick macht 65ct. Umsatz, ABER kein 65ct Gewinn, weil Zutaten, Personal etc.



Sachziele machen es einfacher die Formal- od. Wertziele zu erreichen

Anteilseigner  
Anteil eines Unternehmens

Unternehmensgründer alleine


Ziele der Anteilseigner:  
- laufendem Gewinn  
- wertvoll / Unternehmenswert ↑

### Der Shareholder Value-Ansatz „steht über allem“

- Grundlage: Alfred Rappaport (1986): „Creating Shareholder Value“
- Unternehmensleitung sollte im Sinne der Anteilseigner (=Shareholder) handeln
- Eigenkapitalgeber und deren finanzielle Interessen stehen im Mittelpunkt des unternehmerischen Handels
- Managern sollen bei Entscheidungen **ausschließlich** die Interessen der Eigenkapitalgeber vertreten
- **exklusives Ziel: Maximierung des Unternehmenswertes** (durch Gewinnmaximierung, hohe Eigenkapitalrendite)
- **Instrument:** Evaluation von Strategien und Maßnahmen hinsichtlich der zu erwartenden Wirkungen auf den Unternehmenswert (v.a. das Eigenkapital) = Differenz zwischen Wert des Unternehmens bei der Durchführung vs. unter Beibehaltung des Ist- Zustandes

*betr. Gesundheitsmanagement, Fitness-Raum, Betriebsausflug, halbes Weihnachtsgeld*

Was sind mögliche Kritikpunkte?



Fokus auf Unternehmens-eigner

ohne Unternehmensgründer geht es nicht → evtl. mit Privatvermögen drin etc.

wir machen das, weil es uns was nützt (nicht, weil es dem Personal gut tut!)



## Shareholder Value-Ansatz



### Der Stakeholder-Ansatz

- **Shareholder Value-Ansatz** stößt in Öffentlichkeit, Literatur und Wissenschaft oft auf Kritik:
  - ▶ Unternehmenspolitik sollte nicht allein an den Interessen der Anteilseigner ausgerichtet werden
  - ▶ Kurzfrist-Denkweise: Dominanz des Gewinnziels führt zu Vernachlässigung langfristiger Erfolgsfaktoren
  - ▶ ethische, soziale und ökologische Aspekte vernachlässigt (externe Effekte)
- **Stakeholder-Ansatz** begreift Unternehmen als sozioökonomisches System, in und an dem sich verschiedene Gruppen mit unterschiedlichen Interessen zusammenfinden
- **Ziel**: Erfolg des Unternehmens – unter Ausgleich der Interessengegensätze relevanter Anspruchsgruppen

Anteilseigner u. viele andere → Balance gleichberechtigter Partner

⇒ Fitness-Raum, Betriebsausflug... Anspruch drauf! (will etw. zurück geben, weil die so viel arbeiten/geben) haben einfach Recht dazu (Recht auf diese pos. Sachen)

### Stakeholder im Krankenhausbereich



⇒ wahrscheinlich viele Stakeholder  
↳ u.a. aber im Sozialwesen ↔ Bäcker: Käufer = Kunde

Stakeholder: „Untermieter“ → Bäcker, Apotheke in KH  
Eigentümer/Träger

Mitarbeiter → Zeit, Kreativität ⇒ Anspruch: Geld, Kantine

Patienten / potenzielle Patienten / Anwohner

Lieferanten / Zuweiser

Politik

Krankenkasse

## Der Stakeholder-Ansatz

Anspruchsgruppen	Anspruch gegenüber dem Unternehmen	Beitrag zum Unternehmen
<i>Eigentümer</i> Eigenkapitalgeber (Anteilseigner)	Wertsteigerung und Verzinsung des eingesetzten Kapital	Eigenkapital
Fremdkapitalgeber (Bank)	Zins u. Tilgung (zeitl. Begrenzung)	Fremdkapital
Arbeitnehmer	Entlohnung, motivierende Arbeit, Sicherheit, kollegiale Zusammenhänge	Ausführende Arbeit
Management	X	Dispositive Arbeit
Kunden	preisgünstige u. qualitativ dem Anspruch entsprechende Güter	Abnahme von Gütern
Lieferanten	zuverlässige Bezahlung, langfristige Lieferbeziehungen	Güterverkauf
Allgemeine Öffentlichkeit (Staat)	Steuerzahlungen, Einhaltung Rechtsvorschriften, schonender Umgang mit der Umwelt	Infrastruktur, Rechtsordnung, Umweltgüter

Koordinationsleistung

Anbindung Straßennetz, Wasser, Strom, Ausbildung von jungen Menschen

\* Geld → mehr als ausführender Teil der Gewerkschaft  
motivierende Arbeitsbedingungen, Macht, Einfluss

## Agenda

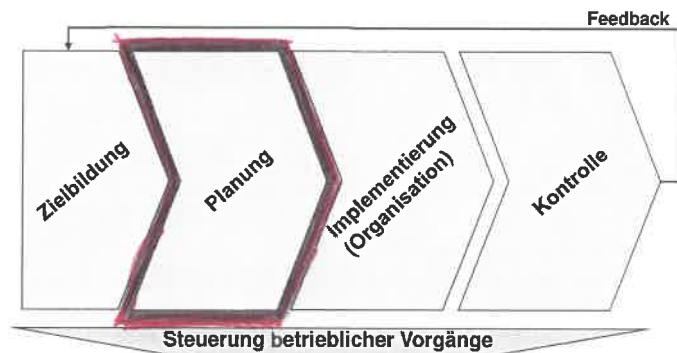
### Definitionen/Begriffsbestimmungen

1. BWL als Teildisziplin der Wirtschaftswissenschaften  
*Exkurs: Historie der Betriebswirtschaftslehre*
2. Theoretische Grundlagen und Besonderheiten der Betriebswirtschaftslehre im Sozial- und Gesundheitswesen
3. Der Betrieb  
*Exkurs: Sach- und Dienstleistungsbetriebe*
4. Managementebenen

### Managementprozess

1. Zielbildung
2. Planung
3. Organisation und Rechtsformwahl
4. Kontrolle

## Managementprozess



- Finanzierung
- Beschaffung
- Leistungserstellung
- Personaleinsatz
- Absatz

102

## Planung und Entscheidungsfindung

- **Planung** = zukünftiges Geschehen wird geistig vorweggenommen („prospektives Denkhandeln“) *geistige Vorwegnahme echter Handlung*

- **Kernfrage:** Wie können die vorgegebenen Ziele erreicht werden?

- i.d.R. mehr als eine **Handlungsalternative** zur Auswahl

- **Zukunft** i.d.R. unsicher; daher Bewertung und Vergleich verschiedener Handlungsalternativen *je weiter in die Zukunft, desto unsicherer*

- Planung umfasst alle Tätigkeiten, die der Vorbereitung und Umsetzung von **Entscheidungen** dienen (orientiert an zu erreichenden Zielen)

- häufige Konstellation: Investitionshöhe bekannt – Outcome nicht

- darum Arbeiten mit **Annahmen** über mögliche Outcomes zum Vergleich von Handlungsalternativen *↳ wir wissen ungefähr was wir finanzieren möchten, aber nicht was dabei raus kommt (bspw. Aktien)*

- **Erwartungswerte kalkulieren** *↳ Taschenrechner*

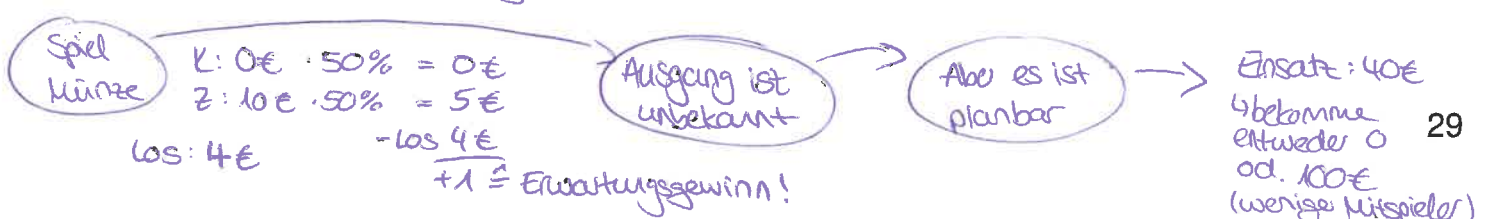
*↳ soll helfen unsichere Zukunft handbar zu machen*



*↳ z.Hl. Komponente (bei Studium: in ca. 3 1/2 Jahren fertig)*

103

- Alles was ich machen ist geplant  
→ Planungstechniken



S. Blatt vom 03.12.2019

## Entscheidungsfindung – Beispiel

Die Firma Mustermann hat drei potentiell interessante Geschäftsbereiche für ihre zukünftige Entwicklung identifiziert.

Da es sich um eine Entscheidung unter Unsicherheit handelt, werden verschiedene Szenarien berücksichtigt.

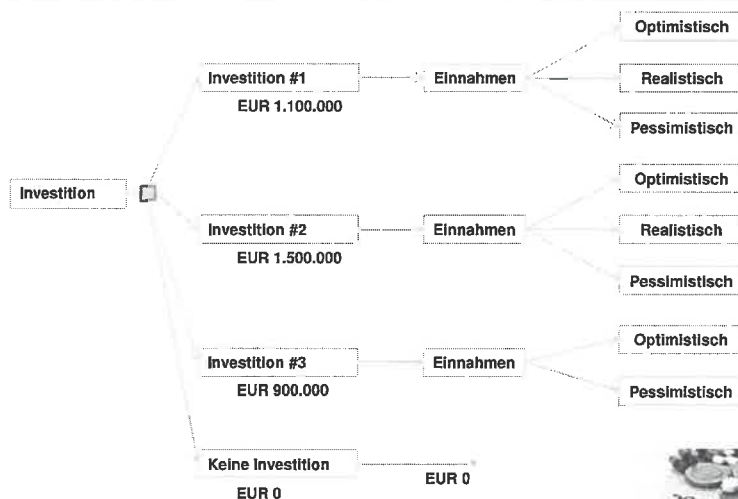
- **Projekt 1:** Investition 1,1 Mio. €; Return: Szenario optimistisch: 30% (1,6 Mio. €), realistisch: 40% (1,3 Mio. €), pessimistisch: 30% (0,9 Mio. €)
- **Projekt 2:** Investition 1,5 Mio. €; Return: Szenario optimistisch: 15% (2 Mio. €), realistisch: 70% (1,8 Mio. €), pessimistisch 15% (0,9 Mio. €)
- **Projekt 3:** Investition 0,9 Mio. €; Return: Szenario optimistisch: 20% (2,25 Mio. €), pessimistisch 80% (0,475 Mio. €).

Welche Investitionen sollten durchgeführt werden?

Stellen Sie eine Reihenfolge Ihrer Investitionsentscheidungen auf und begründen Sie diese.

104

## Entscheidungsfindung – Beispiel Lösung



105

## Planung per Break-Even-Analyse

128

### Break-even-Point = Gewinnschwelle

- Ermittlung jener Absatzmenge, ab der Unternehmen in Gewinnzone eintritt
- basiert auf Deckungsbeitragsrechnung
- bietet Informationen darüber:
  - ▶ wie eine Veränderung der Kosten die benötigte **Absatzmenge** verändert
  - ▶ welche **Kosten- bzw. Preisänderungen** zum Erreichen des Break-Even-Punkts führen
- auch für Unternehmen der Sozialbranche sind Planungsinformationen hilfreich (z.B. im Rahmen von Anschaffungen: Beispiel Geräte)
- *mögliche Fragestellung: Wie oft muss ein Gerät mindestens eingesetzt werden, damit die hohen Anschaffungskosten gerechtfertigt werden?*



129

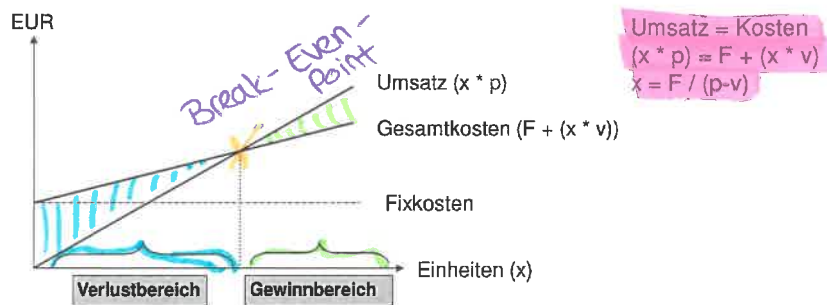


$$x = \frac{K_F}{(p - k_v)} = \frac{200.000}{(20 - 10)} = \frac{200.000}{10} = 20.000 \text{ Stück}$$

## Break-Even-Analyse

Preis pro verkaufte Einheit (p) = 20 EUR  
 Variable Kosten pro produzierte Einheit (v) = 10 EUR  
 Fixkosten der Anlage pro Jahr (F) = 200.000 EUR  
 Menge der verkauften Einheiten (x) pro Jahr = ? 20.000

Lohnt sich die Produktion/Anlage? **Wie viele Einheiten des Produkts müssen mindestens abgesetzt werden um Gewinne zu erzielen?**



## Break-Even-Analyse – Beispiel Hüftgelenkersatz

- **Preis** (Fallpauschale) pro abgerechneter Leistung = 5.000 EUR
- **Variable Kosten** (Medizinprodukte wie z.B. das künstliche Hüftgelenk selbst, Medikamente, Essen, Strom, weitere Verbrauchsmaterialien) pro erbrachter Leistung = 3.000 EUR
- **Fixkosten** (Personal der Station, anteilige Gerätekosten, anteilige Miete) pro Jahr = 15 Mio. EUR
- Kapazität der maximal erbringbaren Einheiten (Limitation durch Bettenzahl und verfügbare Personalkapazitäten) ≤ 10.000 Leistungen

Bei welchem Gesamtumsatz wird der Break-even-Punkt erreicht?  
 (bitte Rechenweg und graphische Lösung)

$$\begin{aligned} p &= 5.000 \\ k_v &= 3.000 \\ K_F &= 15.000.000 \\ x &= \frac{K_F}{(p - k_v)} \\ &= \frac{15.000.000}{(5.000 - 3.000)} \\ &= \frac{15.000.000}{2.000} \\ &= 7.500 \text{ Stück} \\ x &= \text{Menge} \end{aligned}$$

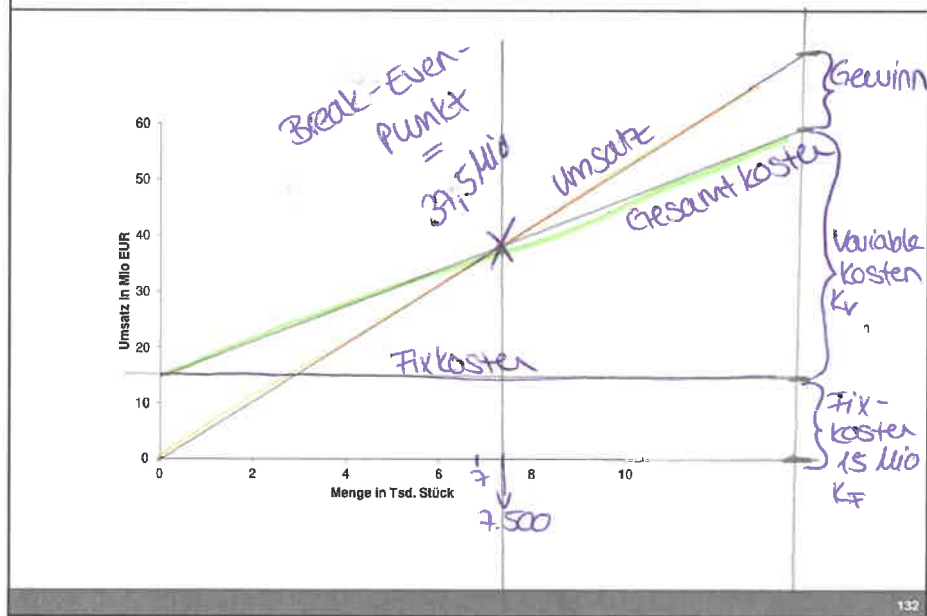
Umsatz:

$$(7.500 \cdot 5.000) = 37.500.000 \text{ €}$$

Gesamtkosten:

$$(15.000.000 + (7.500 \cdot 3.000)) = 37.500.000 \text{ €}$$

## Break-Even-Analyse – Beispiel



Umsatz immer durch den NULLPUNKT ↘

Gesamtkosten immer durch den Punkt der FIXKOSTEN

db  
⇒ Deckungsbeitrag

$$db = P - K_v = 5.000 - 3.000 = 2.000$$

2.500 kann man mehr kaufen

$$\rightarrow \cdot 2.000(db)$$

$$\rightarrow \text{max. 5 Mio Gewinn} = 2.500 \cdot 2.000$$

## Break-Even-Analyse – Kritik

- auch vor Break-Even-Punkt werden Fixkosten gedeckt (= Deckungsbeiträge) ↘
- Ausbringungsmenge ist nicht einzige Variable: ggf. intervallfixe Kosten, Lagerhaltungskosten bei höheren Mengen, Kapazitätsgrenzen... ↗ auch Personal
- hier nur statische Betrachtung einer Periode (Veränderungen z.B. der Kosten oder Preise über Produktlebenszyklus bleiben unberücksichtigt; Wechselwirkungen zu Folgeperioden bzw. zukünftige Potenziale unberücksichtigt)
- Unsicherheit nicht berücksichtigt
- Wechselbeziehungen zwischen Kosten und Erlösen unberücksichtigt (z.B. Werbung, Produktqualität)

## Agenda

### Definitionen/Begriffsbestimmungen

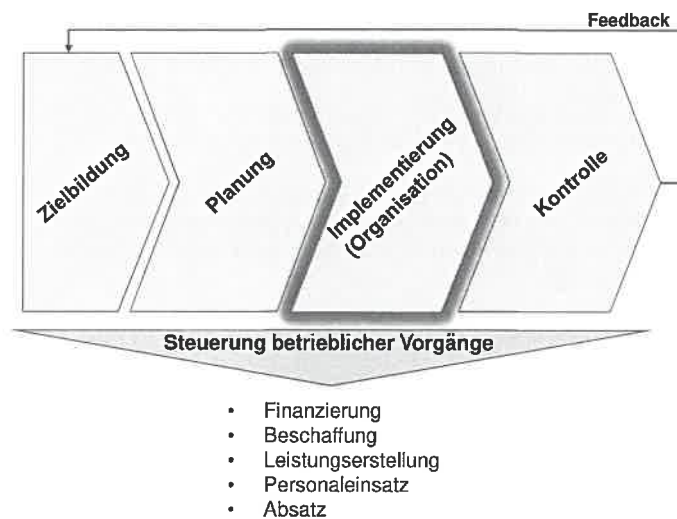
1. BWL als Teildisziplin der Wirtschaftswissenschaften  
*Exkurs: Historie der Betriebswirtschaftslehre*
2. Theoretische Grundlagen und Besonderheiten der Betriebswirtschaftslehre im Gesundheitswesen
3. Der Betrieb  
*Exkurs: Sach- und Dienstleistungsbetriebe*
4. Managementebenen

### Managementprozess

1. Zielbildung
2. Planung
3. Organisation und Rechtsformwahl
4. Kontrolle

137

## Managementprozess



138

## Organisation

- **Organisation** = Gesamtheit aller struktureller Eigenschaften von Unternehmen
- Aufbau des Unternehmens bzw. der Teilbereiche
- Grundelemente der Organisation sind **Arbeitsteilung** und **Koordination**
- Einpersonenunternehmen = eine Hierarchieebene
- mit steigender Personenzahl im Unternehmen steigt der Grad der Arbeitsteilung und somit die Notwendigkeit der Organisation

### Teilbereiche

- **Rechtsformwahl**
- **Organisation i.e.S. (Aufgabenstrukturierung):** Funktionale vs. Divisionale Organisationsstruktur; Einlinien- vs. Mehrliniensysteme
- *Zwischenbetriebliche Organisation (Kooperation)*



139

## Rechtsformwahl

140

GmbH: 50.000€ Vermögen  
70.000€ Schulden

→ 50.000€ sind dann weg, wer zahlt die 20.000€? (Lieferant haftet dafür, wenn die 20.000€ für Lieferant gewesen wären)

Kapital GmbH → Personengesell. EK

erst wenn Person kein Vermögen (Privatvermögen) hat, haftet Lieferant

Eigentümer heißt nicht gleich Chef!

Steuern bis 10.000€ keine, dann steigt es!  
Finanzierungsoptionen: wir leihen 15.000€ wenn Personengesell. → GmbH bedeutet: man glaubt selbst nicht dran

Vorteil GmbH  
Nachteil GmbH

## Wahl der Rechtsform Text vom 17.12.19

Jede Rechtsform weist eine Reihe von Merkmalen auf, die bei der Wahl zu beachten sind:

- Haftung Gesellschaft mit beschränkter Haftung GmbH → Unternehmen haftet
- Transparenzpflichten (wie viel muss er an öffentl. herbringen: Kaufmann nichts)
- Grundkapital (bei Einzelunternehmen (E.K.) einfacher → man braucht quasi nichts bei GmbH muss 25.000€ drin sein → kein Bargeld zwingend (Ausstattung))
- Führung (was bestimmt? Einzelunternehmen = Chef, Kapital = kann u. wird einer eingestellt, der nicht Eigentümer ist)
- Steuern (Unterschiede bei Besteuerung)
- Finanzierungsoptionen (Fremd- / Eigenkapital)
- Gewinn- u. Verlustverteilung



141

Kapital muss Grundkapital haben, damit Unternehmen gründen! wenn viele Aktien → bestimmen wer Führung (Bsp. Bahn: Bund / Land entscheidet wer Chef) Grundsatz an Steuern!

Personengesell.: braucht kein Grundkapital / Einzelunternehmen ist gleichzeitig Chef / Person u. Unternehmen sind 1 → Gewinne des Unternehmens = Gewinne Eigentümer → Steuern müssen vom Eigentümer gezahlt werden / Verlustverteilung bei Schlicker Kinder haben was übergeschrieben bekommen → Gefängnis u. Strafe

## Betriebliche Rechtsformen

### wichtigste privatrechtliche Rechtsformen

#### 1. Einzelunternehmen

#### 2. Personengesellschaft

- Gesellschaft des bürgerlichen Rechts (GbR)
- Offene Handelsgesellschaft (OHG)
- Kommanditgesellschaft (KG)

#### 3. Kapitalgesellschaft

- (gemeinnützige) Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)
- Aktiengesellschaft (AG)
- Unternehmergesellschaft (UG) = „Mini GmbH“ Grundkapital = 1€ (falls höher liegen → bis 25.000€)

#### 4. Mischformen

z.B. Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA), AG & Co. KG etc.

#### 5. Weitere: Genossenschaften Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit (VVaG), Stiftung des privaten Rechts, Eingetragener Verein



142

Einzelunternehmen ist eine Personengesell.

wenn sich 2 finden (Brüder) = OHG (ist wie Einzelunternehmen, nur sind wir 2)

Zur Personengesell. gehören die Gruppe der Einzelunternehmen u. Gruppe der Personengesell.



nicht prüfungsrelevant!

erklärt es aber nochmal bisschen besser

## Betriebliche Rechtsformen

Rechtsform	Einzelunternehmen (EiG)	OHG	KG	Stille Gesellschaft	AG	GmbH	Genossenschaft
Rechtsgrundlage	§§ 1-104a HGB	§§ 105-160 HGB	§§ 161-177a HGB	§§ 230-235 HGB	AGG	GmbHG	GenG
Leitungsrechte	Eigentümer	alle oder ein-/zwei- Gesellschafter (§ 114)	Komplementäre (§ 164)	stiller G. beliebigweise ausgeschlossen (§ 230 Abs. 2)	Vorstand (§ 76 Abs. 1)	Geschäftsführer; Wahlrecht der Gesellschafterversammlung (§ 45)	Vorstand; ordnungsgemäße Beschränkung möglich (§ 27)
Kontrollrechte	Eigentümer	alle Gesellschafter (§ 118)	volle K.-rechte für Komplementäre; beschränkte für Kommanditisten (§ 165)	volle Kontrollrechte für Inhaber; beschränkte für stiller G. (§ 233)	volle Kontrollrechte für AR (§ 111); beschränkte Informationsrechte für HV	volle Kontrollrechte für Gesellschafterversammlung (§ 51a)	volle Kontrollrechte für AR; beschränkte für Generalversammlung
Haftung	uneingeschränkt (mit Betriebs- und Privatvermögen)	uneingeschränkt für alle Gesellschafter als Gesamtschuldner (§ 128)	uneingeschränkt für Komplementäre; eingeschränkt für Kommanditisten	uneingeschränkt für Inhaber; stiller G. wird Insolvenzzugriff (§ 236)	uneingeschränkt für Gesellschaft; eingeschränkt für Aktionäre (§ 1)	uneingeschränkt für Gesellschaft; eingeschränkt für Gesellschafter	uneingeschränkt für Genossenschaft; eingeschränkt für Mitglieder; ggf. Nachschusspflicht
Mindestkapital	keine Vorschrift	keine Vorschrift	keine Vorschrift	keine Vorschrift	EUR 50.000,- (§ 7)	EUR 25.000,- (§ 5)	keine Vorschrift
Gewinn- und Verlustverteilung	Eigentümer	nach Gesellschaftsvertrag; sonst nach § 121	nach Gesellschaftsvertrag; sonst nach § 168	stiller G. muss am Gewinn; kann am Verlust beteiligt werden (§ 231)	gleichmäßig auf Stammaktien; Sonderregelung für Vorzugsaktien (§ 60)	nach Gesellschaftsvertrag; sonst nach Stammkapitalanteilen (§ 29)	nach Satzung; sonst nach Geschäftsstatuten (§ 19)
Eintragsbeschränkung	keine	nach Gesellschaftsvertrag; sonst nach § 122	nach Gesellschaftsvertrag; sonst nach § 169	Gewinnanteil ggf. gekürzt um Verlustvortrag (§ 232)	Gewinnbeteiligung durch Vorstand auftrag (§ 58 Abs. 2)	nach Gesellschaftsvertrag möglich (§ 29)	nach Satzung möglich (§ 19)
Finanzierungsmöglichkeiten	EF beschränkt durch Vermögen des Inhabers; FF beschränkt durch Kreditwürdigkeit des Inhabers	bessere Finanzierungsmöglichkeit als Eu; da mehrere Vollhaber	bessere Finanzierungsmöglichkeit als Eu und OHG; weil Teilhaber (Kommanditisten) zusätzliches Kapital einbringen	besser als Eu; da stiller G. zusätzliches Kapital einbringt	Handelsgeld: • kleine EK-Aktie • Handel an Börse • Kapitalmarktzugang für FF	EF/Vorlitz; Haftungsbeschränkung für Gesellschafter; FF-Nachschusspflicht; FF kann durch Nachschusspflicht geschützt werden	EF-Vorlitz; kleine Stützung; EF-Nachschusspflicht; EK-Basis durch Inhaber; FF kann durch Nachschusspflicht geschützt werden
Publizität und Prüfung	nicht erforderlich; Ausnahme Großunternehmen (PublG)	wie Eu	wie Eu	wie Eu	zwingend	zwingend	zwingend
Unternehmerische Mitbestimmung für Arbeitnehmer	keine	keine	keine	keine	Erleichterung für kleine und mittelgroße Gesellschaften	Erleichterung für kleine und mittelgroße Gesellschaften	Erleichterung für kleine und mittelgroße Gesellschaften

\* EF: Eigenfinanzierung; FF: Fremdfinanzierung; † Die Mindestkapitalbestimmung gilt nicht für Genossenschaften.

Quelle: Wöhe/Döring, Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 26. Auflage, München 2016, S. 211.

143

## Betriebliche Rechtsformen

### Steuerpflichtige Unternehmen und deren Umsatz 2013 nach der Rechtsform

x das sind die wichtigsten!

Rechtsformen	Steuerpflichtige		Steuerbarer Umsatz	
	Anzahl	Anteil an der Gesamtzahl	in Mio. EUR	Anteil am Gesamtumsatz
Einzelunternehmen	2.198.392	74,4 %	561.691	9,7 %
Gesellschaften des bürgerlichen Rechts	204.504	6,3 %	81.722	1,4 %
Offene Handelsgesellschaften einschl. GmbH & Co. OHG und AG & Co. OHG	16.556	0,5 %	81.805	1,4 %
Kommanditgesellschaften einschl. GmbH & Co. KG und AG & Co. KG	153.034	4,7 %	1.302.061	22,6 %
Aktiengesellschaften, Europäische Aktiengesellschaften und Kommanditgesellschaften auf Aktien	8.012	0,3 %	1.019.166	17,7 %
Gesellschaften mit beschränkter Haftung	518.427	16,0 %	2.212.977	38,4 %
Unternehmergesellschaften	17.542	0,5 %	2.923	0,1 %
Erwerbs- und Wirtschafts-genossenschaften	5.573	0,2 %	67.180	1,2 %
Unternehmen gewerblicher Art von Körperschaften des öffentlichen Rechts	6.339	0,2 %	38.793	0,7 %
Sonstige Rechtsformen	115.159	3,5 %	396.249	6,8 %
Insgesamt	3.243.538	100,0 %	5.785.567	100,0 %

Quelle: Wöhe/Döring, Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 26. Auflage, München 2016, S. 210.

144

## Betriebliche Rechtsformen

z.B. HS, ...  $\Rightarrow$  Tochtergesell. von Land BWL

**Öffentlich-rechtliche Rechtsformen** (geschaffen zur Erfüllung staatlicher Zwecke)  $\rightarrow$  öffentl. Interesse vorhanden

### 1. ohne eigene Rechtspersönlichkeit (nicht rechtsfähig)

- a. Regiebetrieb (z.B. Bibliotheken)
- b. Eigenbetrieb (z.B. Theater, Museum)

### 2. mit eigener Rechtspersönlichkeit

- a. Anstalt des öffentlichen Rechts (z.B. Sparkasse)
- b. Körperschaft des öffentlichen Rechts (z.B. AOK)
- c. Stiftung des öffentlichen Rechts

nicht gewinnorientiert

### 3. Öffentliche Betriebe in privatrechtlicher Form

- z.B. Oberschwabenklinik gGmbH
- z.B. Deutsche Bahn AG



145

haben Vertreter, Geschäftsführer, haben Handlungshoheit selber  $\rightarrow$  haben eigene Einnahmen u. dürfen das dann eigenverantwortung wieder ausgeben!

Mittelbindung, GmbH muss nachgewiesen werden!

öffentl. Rechtsform stirbt etw. aus  
Trend der privaten Rechtsform  $\uparrow$   
 $\rightarrow$  Hand von Politikern ist nicht immer gut für Unternehmen!  
Bürgermeister bspw. entscheidet pol.

## Trägerschaft und Rechtsform Krankenhäuser

Jahr/ Land <sup>1</sup>	Insgesamt	Davon						freigemeinnützige Einrichtungen	private Einrichtungen
		Öffentliche Einrichtungen	in privatrechtlicher Form	in öffentlich-rechtlicher Form	davon				
					rechtlich unselbstständig	rechtlich selbstständig			
							Anzahl		
Einrichtungen insgesamt	2 411	1 110	-	-	-	-	943	358	
1991	2 381	1 062	-	-	-	-	950	369	
1992	2 354	1 023	-	-	-	-	950	381	
1993	2 337	987	-	-	-	-	949	401	
1994	2 325	972	-	-	-	-	944	409	
1995	2 269	933	-	-	-	-	929	407	
1996	2 258	919	-	-	-	-	919	420	
1997	2 263	890	-	-	-	-	920	453	
1998	2 252	856	-	-	-	-	930	466	
1999	2 242	844	-	-	-	-	912	486	
2000	2 240	825	-	-	-	-	903	512	
2001	2 221	817	231	586	465	121	877	527	
2002	2 197	796	245	551	431	120	856	545	
2003	2 166	780	287	493	371	122	831	555	
2004	2 139	751	332	419	279	140	818	570	
2005	2 104	717	367	350	220	130	803	594	
2006	2 087	677	390	297	161	136	790	620	
2007	2 083	665	384	281	137	144	781	637	
2008	2 084	648	383	265	117	148	769	667	
2009	2 064	630	363	262	119	143	755	679	
2010	2 045	621	364	257	114	143	746	678	
2011	2 017	601	354	247	108	139	719	697	
2012	1 996	596	353	243	106	137	706	694	
2013	1 980	589	350	239	104	135	696	695	

(Quelle: Statistisches Bundesamt)

146

## Gemeinnützigkeit

- ❖ **gGmbH** (gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung) als alternative Rechtsform für wirtschaftlichen Aktivitäten
- ❖ **gemeinnützige, mildtätige oder kirchliche Zwecke**
- ❖ **Steuervergünstigungen** (Befreiung von Körperschafts- und Gewerbesteuer, teilweise auch von Grundsteuer und Umsatzsteuer; steuerliche Absetzbarkeit Spenden)

### Voraussetzungen Gemeinnützigkeit

- Selbstlosigkeit *nachgewiesen sein!*
  - keine vorrangige Verfolgung erwerbswirtschaftlicher Zwecke
  - zeitnahe Mittelverwendung für satzungsmäßige Zwecke
- Unmittelbarkeit
  - unmittelbare Verfolgung gemeinnütziger Zwecke durch Einrichtung selbst (z.B. keine Ausschüttung der Gewinne)
- Ausschließlichkeit
  - ausschließliche Verfolgung gemeinnütziger Zwecke

gAG  
= gemeinnützige  
Aktiengesell.  
gibt es auch

⇒ Äußere Hülle des Unternehmens! jeder muss zwingend eine Rechtsform haben

## Organisationsstruktur

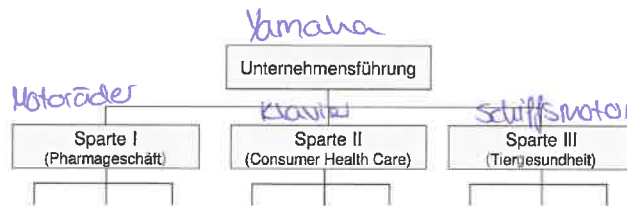


wenn Male & Lackierer → Objekt Malerei  
 PLUS Computer → Objekt IT

extra u. nicht in einem!  
 untersch. Sparten

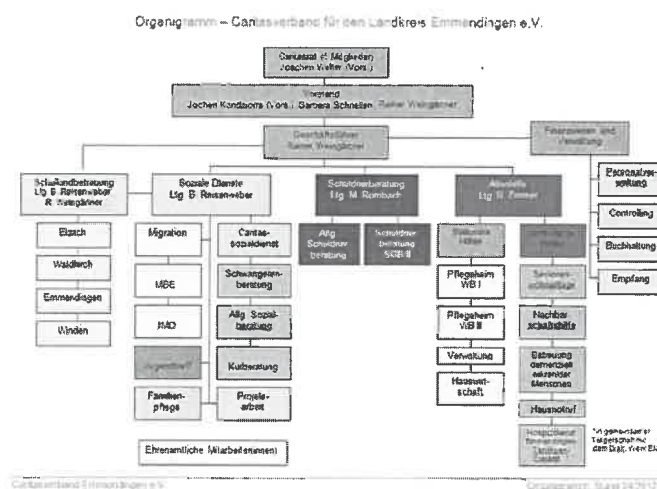
## Divisionale Organisationsstruktur = Spartenorganisation

- Bereiche werden **nach Sparten, Segmenten bzw. Divisionen** aufgeteilt
- Zuordnung nach dem sog. Objektprinzip
- Beispiele: Produktgruppen, Regionen, Kundensegmente
- **geeignet** für größere Unternehmen mit heterogener Produktpalette oder geographisch unterschiedlichen Märkten



158

## Divisionale Organisationsstruktur – Bsp. Caritas



159

chef von Caritas hat Entlastung durch autonome  
 untergeordnete chefs  
 ↳ 1 Oberchef PLUS für jede Sparte



## Vor- und Nachteile Divisionale Struktur

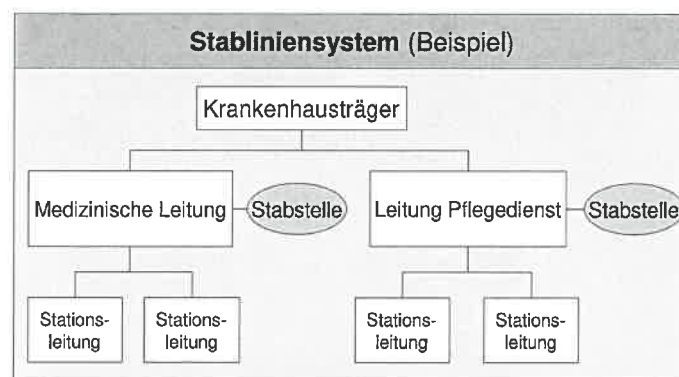
	Vorteile	Nachteile
Kapazitätsaspekt	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entlastung der Leitungsspitze</li> <li>Entlastung der Kommunikationsstruktur (zwischen den Sparten)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Größerer Bedarf an qualifizierten Führungskräften <i>muss man erst mal finden!</i></li> </ul>
Koordinationsaspekt	<ul style="list-style-type: none"> <li>Klar getrennte Verantwortungsbereiche <i>jeder für seinen Bereich (Experte)</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aufwändige Koordinationsmechanismen mit zusätzlichen Koordinationsstellen <i>zsm. entscheiden = schwierig</i></li> </ul>
Aspekt der Entscheidungsqualität	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nach Segmenten bzw. Regionen angepasste Entscheidungen</li> <li>Kenntnis der spezifischen Umweltbedingungen</li> <li>Schnellere Handlungsfähigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mehrfachaufwand in Bezug auf Funktionsbereiche</li> <li>Gefahr des Verlust der einheitlichen Strategie</li> <li>Gefahr der Optimierung nach Subsystemen (z.B. Marke)</li> </ul>
Personenbezogener Aspekt	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal spezialisiert auf Sparte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Geringere Integration des Gesamtpersonals</li> <li>Geringere Beziehung zum Gesamtsystem/Zielen</li> </ul>

162

Organigramm  $\hat{=}$  Pyramide : nur 1 Oberchef, ganz viele Untergebene...

## Idee der Stabstellen $\rightarrow$ Ergänzung Organigramm

Das (hier: funktional gegliederte Einlinien-) System wird **durch Stabstellen ergänzt** (Stellen für Sonderaufgaben wie z.B. QM, Presse, Interne Revision...) Stabstellen entwickeln **selbstständig** entscheidungsreife Vorschläge, sind selbst jedoch **keine Entscheidungsträger** oder weisungsbefugt



164

$\Rightarrow$  quasi Seitenabzweigung  
 $\Rightarrow$  nicht eingeordnet in Hierarchie

[illegible]

# Management-Zweiteilung

Oberhalb/außerhalb der organisationsinternen Hierarchie:  
**Anteilseigner bzw. Unternehmensträger** (z.B. kommunale Trägerschaft) durch gesetzlich vorgeschriebene oder freiwillig selbst auferlegte Gremien

**Überwachung der Interessen**

**Management- Zweiteilung in ein Leitungs- und ein Überwachungsorgan:**

- (1) Betriebsleitung, Geschäftsführung oder Vorstand einerseits
- (2) Aufsichts- oder Verwaltungsrat, Beirat, Kuratorium andererseits

*Handwritten notes:*  
Leiten den Laden, gehen  
sind keine Angestellte. → Vertreter des Unternehmens  
↳ zu Sitzungen → lassen sich informieren

## Management-Zweiteilung – Bsp. Uniklinikum

### Der **Aufsichtsrat**:

- Kontrollgremium bei Kapitalgesellschaften und anderen Organisationen (bspw. Vereinen, öffentlichen Einrichtungen etc.)
- repräsentiert die Trägerinteressen (wahrgenommen von Vertretern der Politik z.B. aus zuständigen Landesministerien, Vertretern der Universität z.B. Präsident, Beschäftigtenvertreter, Experten aus Wissenschaft und Wirtschaft)
- bestellt, berät, überwacht und entlässt den Vorstand/ die Geschäftsführung
- bewilligt grundlegende Pläne und Entscheidungen: z.B. Investitions- und Finanzierungspläne, Grundstücks- und Kreditverträge, Änderung der Aufbauorganisation

### Der **Vorstand**:

- verantwortet die Unternehmensleitung = Geschäftsführung im täglichen Geschäft (Beispiele: Leistungsprogramm, Kapazitätsauslastung Geräte & Räume, Personalentscheidungen, Kooperationen etc...)
- Z.B. Krankenhaus: setzt sich meist aus einer ärztlichen, einer kaufmännischen und einer pflegerischen Position zusammen

172

## Agenda

### Definitionen/Begriffsbestimmungen

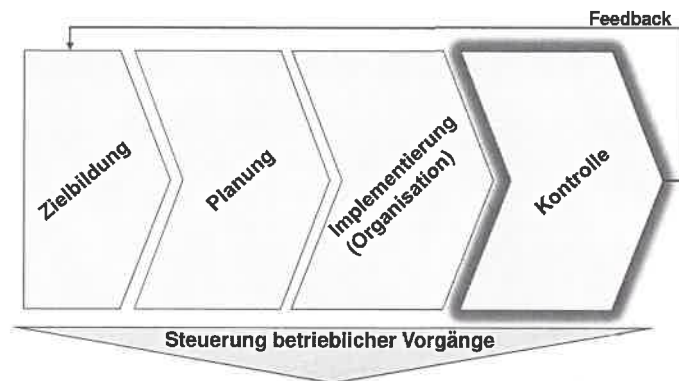
1. BWL als Teildisziplin der Wirtschaftswissenschaften  
*Exkurs: Historie der Betriebswirtschaftslehre*
2. Theoretische Grundlagen und Besonderheiten der Betriebswirtschaftslehre im Gesundheitswesen
3. Der Betrieb  
*Exkurs: Sach- und Dienstleistungsbetriebe*
4. Managementebenen

### Managementprozess

1. Zielbildung
2. Planung
3. Organisation und Rechtsformwahl
4. Kontrolle

177

## Managementprozess



- Finanzierung
- Beschaffung
- Leistungserstellung
- Personaleinsatz
- Absatz

178

## Kontrolle *Benchmarking*

- letzter Teilschritt des typischen Managementprozesses
- kontinuierlicher Vergleich zwischen geplanten und realisierten Größen innerhalb eines Unternehmens (**Soll-Ist-Abgleich**)
- auch **Ist-Ist-Abgleich** (Gegenüberstellung von Bezugsgrößen, sog. Benchmarking)
- Analyse von potentiellen Abweichungsursachen



### Gründe für die Durchführung der Kontrolle:

- Möglichkeit für frühzeitiges Ergreifen von **Anpassungsmaßnahmen** (Planabweichungen erkennen und berichtigen)
- reduziert unkorrektes oder manipulatives Verhalten
- Grundlage für zukünftige Planungen (Feedback)

179

## Agenda

<b>1.</b>	<b>Organisatorisches und erster Überblick</b>
1.	Vorstellung der Kursinhalte und -gliederung
<b>2.</b>	<b>Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre</b>
2.1	<b>Definitionen/ Begriffsbestimmungen</b>
2.1.1	BWL als Teildisziplin der Wirtschaftswissenschaften, <i>inkl. Exkurs Historie</i>
2.1.2	Theoretische Grundlagen und Besonderheiten der Betriebswirtschaftslehre im Sozial- und Gesundheitswesen
2.1.3	Der Betrieb, <i>inkl. Exkurs Sach- und Dienstleistungsbetriebe</i>
2.1.4	Managementebenen <ul style="list-style-type: none"> <li>- Normatives Management: Unternehmenskultur, Vision, Leitbild</li> <li>- Strategisches Management</li> <li>- Operatives Management</li> </ul>
2.2	<b>Managementprozess</b>
2.2.1	Zielbildung
2.2.2	Planung
2.2.3	Organisationsstrukturen und Rechtsformwahl
2.2.4	Kontrolle
<b>3.</b>	<b>Grundlegende betriebliche Prozesse: Operatives Management im Sozial- und Gesundheitswesen</b>
3.1	Grundlagen Marketing
3.2	Grundlagen Finanzwirtschaft
<b>4.</b>	<b>Klausurvorbereitung und Veranstaltungsevaluation</b>

bis dahin was wir erschaffen

180

**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!**

181