

# 1 Corporate Responsibility – Begriff und Inhalt

## 1.1 Was bedeutet Corporate Responsibility?

Corporate Responsibility (kurz CR) kann mit »unternehmerische Verantwortung« übersetzt werden. Es beinhaltet das Verantwortungsbewusstsein eines Unternehmens. Der Gedanke der Übernahme von Verantwortung durch Unternehmen ist dabei keineswegs ein neuer, moralische und ethische Unternehmensführung haben bereits eine lange Tradition. Betriebe haben sich auch früher schon z. B. um die Gesundheit oder Weiterbildung ihrer Mitarbeiter gekümmert. In Deutschland hat sich der Begriff der CR in den 1990er Jahren zu einem bekannten Terminus entwickelt (vgl. Matten und Palazzo 2008, S. 51). Durch die Finanz- und Wirtschaftskrise sind tatsächlich gelebte und nicht nur auf dem Papier existente Konzepte der unternehmerischen Verantwortung vermehrt in den Fokus der öffentlichen Wahrnehmung geraten (vgl. Koch 2010, S. 531ff.).

Eng mit der unternehmerischen Verantwortung ist der Begriff der Nachhaltigkeit verbunden. Von nachhaltigem Wirtschaften wird gesprochen, wenn dieses den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten der zukünftigen Generationen zu gefährden. Das Konzept des nachhaltigen Wirtschaftens verbindet daher soziale, ökologische und wirtschaftliche Aspekte der unternehmerischen Tätigkeit (vgl. Dresewski 2007, S. 10).

Auch Krankenhäuser sehen sich heute zunehmend mit Erwartungen konfrontiert, nicht nur Gesundheitsleistungen zu erbringen, sondern zusätzlich soziale Verantwortung zu übernehmen, indem sie sich für gesellschaftliche Belange einsetzen, die über ihre eigenen Gewinninteressen hinausgehen. Beispiele hierfür sind der Umweltschutz oder die

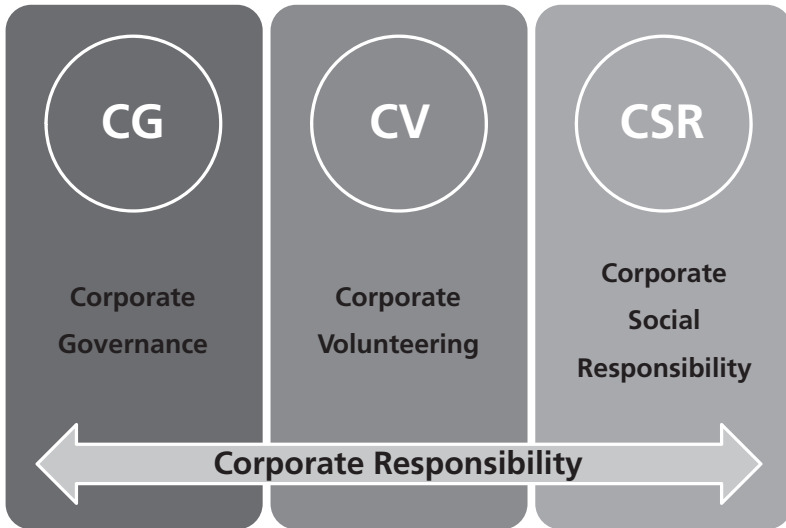
Vermeidung von Korruption. Es ist jedoch nicht damit getan, dass Kliniken sich zu ihrer gesellschaftlichen Verantwortung bekennen, erwartet wird ebenso der Nachweis, dass sie dieser gerecht werden. Für die Krankenhausleitung erwächst hieraus die Herausforderung, mit dieser Erwartung angemessen umzugehen, da anderenfalls die Gefahr besteht, dass der Verlust der unternehmerischen Akzeptanz in der Gesellschaft droht. CR ist in diesem Kontext nicht lediglich ein Kommunikationskonzept, welches durch die PR-Abteilung mit Leben gefüllt wird. Vielmehr handelt es sich um ein unternehmensweites auf Nachhaltigkeit ausgerichtetes Managementkonzept. Nur kommunizierte, aber nicht gelebte Strategien legen den Verdacht des »Greenwashings« nahe. Unter »Greenwashing« versteht man den Versuch von Unternehmen, durch Marketing- und PR-Maßnahmen sich ein »grünes«, verantwortungsvolles Image zu verpassen, ohne allerdings entsprechende Maßnahmen im Unternehmen nachhaltig zu implementieren.

Durch die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung schaffen Krankenhäuser die Voraussetzungen für langfristigen Erfolg, indem sie sich als »guter Partner« in der Gesellschaft etablieren. Unternehmerische Verantwortung ist daher nicht mit »Gutmenschentum« gleichzusetzen, sondern ist vielmehr ein wesentlicher Bestandteil einer guten Unternehmensführung.

Die Begriffe CR und Corporate Social Responsibility (kurz CSR) werden oftmals synonym verwendet. Das Konzept von CR geht jedoch deutlich über die reinen CSR-Ansätze hinaus (► **Abb. 1.1**).

Das bereits 1953 in den USA von Howard R. Bowen entwickelte Konzept der Corporate Social Responsibility (CSR) fordert ein unternehmerisches Handeln im Einklang mit den Zielen und Werten der Gesellschaft. Angestrebt wird eine strategische Win-Win-Situation, in der gesellschaftspolitische Ansprüche und betriebswirtschaftliche Vorteile einander ergänzen (vgl. dazu Bowen 1953).

Corporate Social Responsibility basiert auf drei Teilaspekten: der ökonomischen, rechtlichen und gesellschaftlichen Verantwortung. Die Einhaltung von Rechtsvorschriften ist für eine nachhaltige Sicherung eines Krankenhauses insofern genauso wichtig wie die Berücksichtigung gesellschaftlicher Belange, die im Mittelpunkt der CSR-Ansätze stehen. Die zentrale unternehmerische Verantwortung eines Krankenhauses



**Abb. 1.1:** Bausteine der CR

besteht darin, Gesundheitsdienstleistungen anzubieten, die auf die Bedürfnisse der Patienten, Zuweiser und Kostenträger zugeschnitten sind. Die Angebote sind so zu gestalten, dass die Klinik Gewinne erwirtschaften kann (private Träger) oder zumindest kostendeckend arbeitet (öffentliche und freigemeinnützige Träger). Der ökonomischen Sichtweise folgend besteht die Verantwortung von Unternehmen in der Maximierung ihres Gewinns bzw. ihrer Rentabilität.

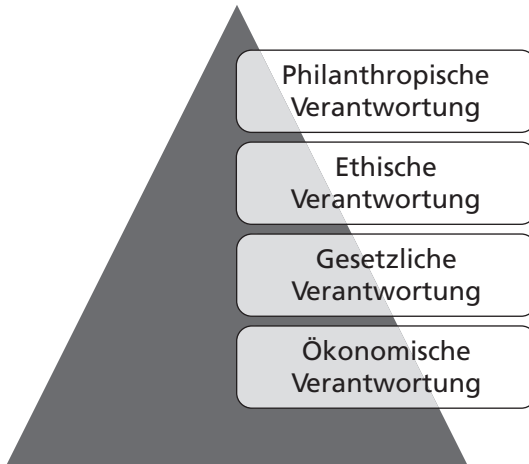
Im Mittelpunkt der rechtlichen Verantwortung steht die Einhaltung von Gesetzen. Beispiele aus dem Klinikbereich sind die strikte Ablehnung von Bestechlichkeit (Zuweiserprämien), das Unterlaufen von Rechten von Arbeitnehmern (Behinderung der Bildung eines Betriebsrates) oder Abrechnungsbetrug (In-Rechnung-Stellen von nicht erbrachten Leistungen bei Privatpatienten). Krankenhäuser sind aufgefordert, Regelungen zu schaffen, die es ermöglichen, unrechtmäßiges Verhalten zu identifizieren, zu dokumentieren und anschließend zu sanktionieren.

Der umfangreichste Baustein, an denen die Verantwortung von Krankenhäusern in der Öffentlichkeit oftmals am sichtbarsten wird, ist

die gesellschaftliche Verantwortung. Darunter fällt die Selbstbindung an moralische und soziale Standards und Regeln, die über den von Gesetzen geforderten Umfang hinausgehen. Die Selbstverpflichtung, aus eigenem Antrieb über das gesetzlich geforderte Niveau hinauszugehen, zeigt, dass soziale Verantwortung eine freiwillige Leistung eines Unternehmens ist, was aber wiederum nicht bedeutet, dass die Maßnahmen einer Beliebigkeit unterliegen. Krankenhäuser, die sich soziale Verantwortung auf die Fahnen schreiben, unterliegen einer besonderen Beobachtung durch die Gesellschaft und die Mitbewerber. Leere Worthülsen werden daher schnell als »Mogelpackung« identifiziert und führen zu einer nachhaltigen Schädigung des Rufes. Zu den Kernthemen der gesellschaftlichen Verantwortung gehören die Achtung der Menschenrechte, die Schaffung von guten Arbeitsbedingungen, der Einbezug der Auswirkungen auf die Umwelt bei allen Entscheidungen, der Verbraucherschutz, faire Geschäftspraktiken sowie soziales Engagement.

Nach der 1994 von John Elkington formulierten »Triple Bottom Line« sollen Unternehmer eine Verantwortung gegenüber ihren Aktionären (Profit), der Gesellschaft (People) und der Umwelt (Planet) übernehmen (vgl. dazu Elkington 1999). Der Begriff »Bottom Line« steht für das, was »unter dem Strich« herauskommt, also den durch das Unternehmen generierten Gewinn. »Triple« meint, dass es neben der ökonomischen Komponente noch zwei weitere Betrachtungen gibt, die soziale und die ökologische, die bei der Bewertung der Unternehmensleistung eine Rolle spielen. Gemäß diesem Drei-Säulen-Modell kann die Unternehmensperformance nicht nur an wirtschaftlichen Kennziffern gemessen werden, ebenso müssen die Unternehmen auch einen sozialen und ökologischen Mehrwert liefern. Die ökonomische Säule zielt auf die langfristigen Erträge aus den vorhandenen Ressourcen ab, die ökologische stellt einen schonenden Umgang mit den Ressourcen und der Natur in den Mittelpunkt der Betrachtung. Mit der sozialen Dimension wird die Herstellung bzw. die Förderung der Chancengleichheit und Ausgewogenheit der Verteilung innerhalb einer Generation und über Generationsgrenzen hinweg angesprochen.

Die unternehmerische Verantwortung kann, wie aus **Abbildung 1.2** ersichtlich ist, in vier Bereiche differenziert werden (vgl. Carroll 1991, S. 39 ff.).



**Abb. 1.2:** Bereiche der unternehmerischen Verantwortung

Die *ökonomische* Komponente zielt auf eine erfolgreiche, wertsteigernde Unternehmensführung ab, die nicht an eigennützigen Managementinteressen orientiert ist, sondern die Interessen der Kapitaleigner (shareholder) mit denen der Beschäftigten (stakeholder) verbindet. Auf der *rechtlichen* Ebene finden sich Regelungen, mit denen die Grenzen des unternehmerischen Handelns definiert und festgelegt werden. Bestandteil der *ethischen* Komponente sind die »ungeschriebenen Gesetze«, also das gesellschaftlich erwartete Tun oder Unterlassen außerhalb der Rechtsnormen. Die *philanthropische* Handlungsebene (Wohltätigkeit), auf der sich Unternehmen im Sinne eines verantwortungsvollen Bürgers (Corporate Citizenship) freiwillig für soziale Zwecke ihres Gemeinwesens einsetzen (z. B. Spenden) stellt die letzte Ebene dar.

Ein der CSR verwandtes Konzept, bei dem aber ökologische Gesichtspunkte stärker im Vordergrund stehen, ist das der unternehmerischen Nachhaltigkeit (Corporate Sustainability). Corporate Responsibility (CR) umfasst neben dem umfangreichen Teilbereich CSR noch die Bereiche Corporate Governance (CG) sowie Corporate Citizenship (CC). Diese Aspekte finden sich jedoch auch in vielen als CSR bezeichneten Konzepten wieder, sodass in der Praxis oftmals keine Trennung der Begriffe erfolgt.

Corporate Governance beschäftigt sich mit verbindlich geltenden Verhaltensregeln in Krankenhäusern. Dies können gesetzlich verpflichtende Regeln sein sowie ethische Grundsätze oder moralische Werte, an die sich Unternehmensleitung und Mitarbeiter halten sollen. Diese Corporate-Governance-Regeln kann jede Klinik individuell erstellen.

Corporate Citizenship bezeichnet das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen, wodurch sich diese als »gute Bürger« präsentieren. Typische Formen sind Spenden- und Sponsoringmaßnahmen, die Einrichtung von Stiftungen oder die Freistellung von Mitarbeitern für gemeinnützige Zwecke (Corporate Volunteering).

### 1.2 Notwendigkeit von Corporate-Responsibility-Aktivitäten

Die Notwendigkeit zur Erarbeitung einer nachhaltigen unternehmerischen Verantwortungsstrategie wird durch mehrere Entwicklungen gefördert. Durch die Entwicklung neuer Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten besteht die Möglichkeit, zumeist orts- und zeitunabhängig auf Informationen zuzugreifen bzw. diese zu teilen. Die Gefahr, dass Fehlverhalten von Krankenhäusern aufgedeckt und weitreichend kommuniziert wird, ist dadurch gestiegen. Einrichtungen müssen zudem damit rechnen, dass ihnen auch Zwischenfälle in ihrer Zulieferkette negativ zugeschrieben werden (z. B. Verwendung minderwertiger Brustimplantate des französischen Herstellers Poly Implant Prothèse).

Das Bewusstsein für Complianceverstöße nimmt in Krankenhäusern zu, insbesondere weil Fälle von Falschabrechnungen in Kliniken vermehrt durch die Medien einem breiten Publikum zugetragen werden. Beispiele aus der jüngeren Vergangenheit sind etwa der Verdacht gegen Ärzte der DRK-Kliniken in Berlin, dass Leistungen abgerechnet wurden, die Ärzte erbracht haben, die dazu nicht berechtigt waren, oder die Schlagzeile »Jede zweite Krankenhausrechnung ist fehlerhaft« (vgl. [www.wiwo.de/politik/deutschland/falsche-abrechnungen-jede-zweite-krankenhausrech](http://www.wiwo.de/politik/deutschland/falsche-abrechnungen-jede-zweite-krankenhausrech)

nung-ist-fehlerhaft/10013956.html, Zugriff am 16.04.2015). Das Vertrauen gegenüber Kliniken hat dadurch Schaden genommen, auch wenn die Headlines in den Medien teils übertrieben aufgemacht sind. So schreibt die Wirtschaftswoche im Artikel selbst, dass die Prüfung durch den Medizinischen Dienst in einem zweistufigen Verfahren abläuft und dabei die Abrechnungen zunächst auf Fehler durchgesehen werden. »In einem zweiten Schritt werden bundesweit rund elf bis zwölf Prozent aller Abrechnungen einer genauen Prüfung unterzogen. Für das Jahr 2012 waren bundesweit 52,99 Prozent dieser geprüften Krankenhausabrechnungen nicht richtig. Im ersten Halbjahr 2013 waren nach vorläufigen Zahlen 52,77 Prozent der genau geprüften Rechnungen fehlerhaft.« Tatsächlich war also nicht jede zweite Krankenhausrechnung fehlerhaft, sondern vielmehr jede zweite der geprüften Rechnungen. Über die restlichen fast 90 % ungeprüften Rechnungen konnte keine Aussage gemacht werden. Zuletzt sei exemplarisch noch auf die Vorgänge in der Organtransplantation hingewiesen. In Göttingen, Regensburg, München und Leipzig sollen Mediziner Krankenakten gefälscht haben, um ausgewählte Patienten bevorzugt mit Spenderorganen zu versorgen.

Insbesondere die Gewinnorientierung von Kliniken wird kritisch gesehen und oft als Ursache für gesellschaftlich unerwünschte Effekte erachtet. Kliniken sollten daher präventiv Maßnahmen ergreifen, die vermeiden, mit dem Verdacht von Complianceverstößen konfrontiert zu werden. Die Klinikabrechnungen werden durch die Kostenträger intensiv geprüft. Verstoßen die Kliniken gegen die gesetzlichen Grundlagen der Abrechnung, so drohen ernsthafte Konsequenzen. Neben einem erheblichen Reputationsschaden sind Strafzahlungen, Honorarrückforderungen und eventuell auch ein Entzug der Zulassung Folgen von Abrechnungsbetrug. Die Delikte, aufgrund derer Krankenhäuser unter Verdacht geraten können, sind vielfältig:

### *Einweiserprämien*

Kliniken gewähren einweisenden Ärzten wirtschaftliche Vorteile und erhoffen sich dadurch eine gezielte Einflussnahme auf Patientenströme. Die Zuweiser erhalten zum Beispiel pro eingewiesenen Patient einen vorab

definierten Geldbetrag oder andere Vergünstigungen wie die kostenlose Überlassung von medizinisch-technischen Geräten. Oftmals wird versucht, die Zahlungen zu verbergen, indem die Zahlung als »Qualitätssicherungspauschale« ausgewiesen wird. Der Arzt füllt dann einen Bogen mit Daten aus und erhält hierfür eine Aufwandsentschädigung. Die Daten werden jedoch durch das Krankenhaus weder benötigt noch in irgendeiner Art ausgewertet, sodass der einzige Zweck der Pauschale darin besteht, die »Fangprämie« zu verschleiern. Eine solche Vorgehensweise ist äußerst problematisch, da Ärzte sich bei der Überweisung von Patienten nur von medizinisch-sachlichen Erwägungen leiten lassen dürfen. § 31 Musterberufsordnung für Ärzte untersagt diesen, für die Zuweisung von Patienten ein Entgelt zu nehmen. Sie dürfen ihren Patienten nicht ohne hinreichenden Grund bestimmte Krankenhäuser empfehlen oder an diese verweisen.

### *Entgegennahme von Zuweisungsprämien*

Krankenhäuser beziehen von in der Versorgungskette nachgelagerten Anbietern, insbesondere Rehabilitationseinrichtungen, Zuwendungen für eine Überweisung oder Empfehlung der Klinik. Auch dieses Verhalten ist wettbewerbswidrig.

### *Vorteilsgewährung durch pharmazeutische Industrie*

Krankenhäuser lassen sich Prämien gewähren, damit bestimmte (teure) Präparate den Patienten im Rahmen des Krankenhausaufenthalts verabreicht werden. So vorgehende Pharmaanbieter versprechen sich von der Prämie, dass Patienten dann später in der ambulanten Versorgung weiterhin dieselben Medikamente einnehmen.

### *Abrechnungen von nicht erbrachten Leistungen*

Dies ist die klassische Form von Abrechnungsbetrug, es werden Leistungen in Rechnung gestellt, die der Patient nicht erhalten hat. Ein Beispiel ist



die Abrechnung eines Zusatzentgelts für ein bestimmtes Medikament, welches aber nie verabreicht wurde.

### *Abrechnung von Leistungen, die nicht erbracht werden durften*

Die Krankenhäuser stellen Untersuchungen oder Behandlungen in Rechnung, für die sie nicht die fachlichen Voraussetzungen erfüllen.

### *Abrechnung von Leistungen, die so nicht erbracht wurden*

Wahlleistungen werden als durch den liquidationsberechtigten Arzt erbracht abgerechnet, diese wurden jedoch unerlaubterweise durch einen Arzt ohne Facharztweiterbildung durchgeführt.

### *Falschkodierung*

Es werden Diagnosen bei einem Patienten kodiert, die dieser nicht aufweist. Hierdurch soll das Entgelt optimiert werden. Eine weitere Variante der Falschkodierung ist das bewusste Vertauschen von Haupt- und einer Nebendiagnose, um eine ökonomisch höher dotierte Fallpauschale abrechnen zu können.

Um Fälle der Falschabrechnung zu vermeiden, sollten die Kliniken im Rahmen einer regelmäßigen Innenrevision ihre Abrechnungen stichprobenartig überprüfen. Ebenso sind Schulungen der Mitarbeiter nötig, um das Bewusstsein für das Thema und eine rechtlich nicht angreifbare korrekte Abrechnung zu schaffen. Damit kein Verdacht der Vorteilsnahme entsteht, sollten Kliniken strikte Regeln festlegen, wie mit Geschäftspartnern umzugehen ist.

Verstärkt wird die Notwendigkeit der Auseinandersetzung mit Compliance Themen durch Aktivitäten von Interessensgruppen, welche in gebündelter Form Forderungen an Einrichtungen adressieren und in der Lage sind, kritische Massen in der Gesellschaft zu mobilisieren. In den Augen der Gesellschaft falsches Verhalten kann zu unmittelbaren

monetären Verlusten führen wie bspw. einem Rückgang an Belegung. Verantwortungsloses Vorgehen kann zwar unter Umständen kurzfristig die Gewinne erhöhen (etwa durch Falschabrechnung), mittel- bis langfristig resultiert daraus aber die Gefahr des Entdecktwerdens und damit das Risiko einer nachhaltigen Schädigung des Unternehmensrufes. Verantwortungsvolles Handeln ist daher ein wichtiger Beitrag zur Sicherung der Marktfähigkeit eines Krankenhauses.

Zwei weitere Handlungsfelder, aus denen sich die Notwendigkeit von CR-Maßnahmen ergeben, sind das Umweltmanagement sowie das Personalmanagement. Steigende Energiepreise und ein Anwachsen des Umweltbewusstseins in der Bevölkerung veranlassen immer mehr Kliniken dazu, sich mit dem Verbrauch von Ressourcen und dem Energieeinsatz zu befassen. Beispiele sind personenabhängige Codes für Kopien zur Sensibilisierung der Mitarbeiter für den Verbrauch oder der Einsatz von Elektroautos und eigene Blockheizkraftwerke. Der zunehmende Mangel an Fachkräften macht es erforderlich, sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren. Nur so kann eine ausreichende Anzahl an qualifizierten Mitarbeitern langfristig vorgehalten werden, indem Beschäftigte an das Krankenhaus gebunden oder neue Angestellte angeworben werden. Entscheidend ist eine hohe Arbeitsplatzqualität, die nicht nur eine angemessene Bezahlung beinhaltet, sondern sich beispielsweise auch durch flexible Arbeitszeiten, ein angenehmes Betriebsklima oder durch Maßnahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements zeigt. Nicht zuletzt können Kliniken ihr soziales Engagement durch Ausbildung junger Menschen und die Beschäftigung von Menschen mit Behinderung zeigen und sich so als verantwortungsvolles Unternehmen darstellen.

Kritisch wird oftmals die Frage gestellt, inwieweit sich CR-Maßnahmen überhaupt rechnen. Wie aus **Abbildung 1.3** ersichtlich, kann – richtig angewendet – aus der Schonung von Ressourcen ein Kosteneffekt, aus der Verankerung des Krankenhauses in der Gesellschaft und einer transparenten Kommunikation ein Wertsteigerungseffekt und aus der Mitarbeiterförderung ein Produktivitätseffekt resultieren.

Zuletzt kommt dem Kapitalmarkt als Treiber von Corporate Responsibility eine zweiseitige Rolle zu. Einerseits treibt er eine kurzfristige Ausrichtung an Gewinnzielen voran, andererseits ist zu beobachten, dass der Markt für nachhaltige Geldanlagen stetig wächst. Letzteres führt