

1 Purpose Economy im Gesundheitswesen: Begriffsdefinition und rechtliche Gestaltungsmöglichkeiten

Felix Hoffmann und Helge Knut Schumacher

Der Ansatz der Purpose Economy besteht darin, privatwirtschaftliche Strukturen zu schaffen, bei denen nicht die monetäre Wertsteigerung des Unternehmens oberstes Handlungsziel ist, sondern die Erfüllung des Purpose des Unternehmens. Die drei Prinzipien Purpose-Orientierung, Kapitalbindung und Selbstbestimmung sollten fest in der Unternehmenskonstitution verankert werden. Im Rahmen dieses Beitrags wird zunächst das Konzept der Purpose Economy vorgestellt, um im Anschluss rechtliche Gestaltungsmöglichkeiten herauszuarbeiten.

1.1 Einleitung

Die Herausforderungen im Gesundheitswesen sind groß: Vom Fachkräftemangel über die viel zu langsam voranschreitende Digitalisierung bis hin zu unvorhersehbaren Ereignissen wie der SARS-CoV-2-Pandemie sind alle Beteiligten sehr gefordert und gelangen an ihre Leistungsgrenzen. Gelegentlich entsteht der Eindruck, dass den vielen Menschen im Gesundheitswesen eine positive Zielvision fehlt und die vielen Aktivitäten am Ende ohne großen Effekt verpuffen.

Die etablierten Konzepte von Staatsdirigismus und Profitmaximierung in der ambulanten und stationären Versorgung kommen an ihr Ende. Dies liegt unter anderem an der fehlenden Zielgenauigkeit, suboptimalem Mitteleinsatz und dem Entzug von monetären Ressourcen aus dem System, die in Prozessverbesserungen investiert werden müssten. Die Mitarbeitenden kommen so an ihre Grenzen, weil die Anreizsetzung stets darauf abzielt, möglichst viel Menge mit so wenig wie möglich Human-

ressource zu erwirtschaften. Das steht konträr zu berechtigten Ansprüchen einer gesunden Work Life Balance und dem Fachkräftemangel.

Die Purpose Economy kann diese Lücke der fehlenden Zielvision schließen. Im Rahmen dieses Beitrags erfolgt zunächst eine Einführung in das Thema Purpose Economy, um anschließend aufzuzeigen, welche rechtlichen Gestaltungsoptionen dafür bestehen.

1.2 Der Golden Circle

In seinem bekannten TED Talk „How great leaders inspire action“ kritisiert Simon Sinek, dass in vielen Unternehmen häufig zunächst die Frage gestellt wird, welche Aktivitäten („What“) durchgeführt werden sollten, um damit Geld zu verdienen. Dies sei eine falsche Herangehensweise, da auf diese Weise der Sinn und Zweck des Handelns – der Purpose – auf der Strecke bleiben.

Link zum TED Talk

https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action

Als Alternative stellt er ein simples, aber auch sehr wirksames Modell für ein Purpose-orientiertes Leadership vor (s. Abb. 1). Der Golden Circle bildet drei Ebenen der Entscheidungsfindung ab, auf denen jegliche Handlung beruht. Die innerste Ebene („Why“) stellt die Frage nach dem Wofür. Daraus abgeleitet werden Handlungsprinzipien („How“), die allen weiteren Aktivitäten als Leitplanken dienen sollen und die in der mittleren Ebene ihren Platz finden. Die äußerste Ebene beinhaltet schließlich alle Aktivitäten, die im Rahmen der operativen Betätigung durchgeführt werden

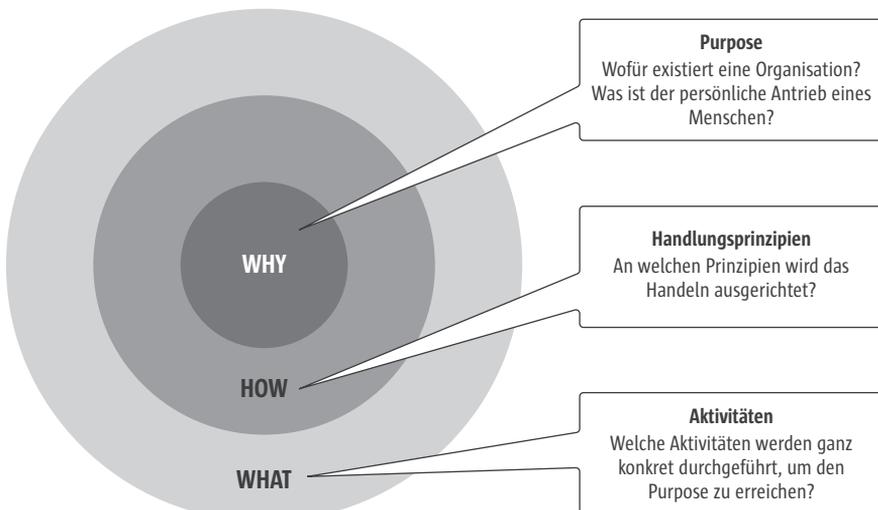


Abb. 1 Der Golden Circle nach Simon Sinek (eigene Darstellung in Anlehnung an einen TED Talk, Link im Text)

(„What“). Das „What“ beschreibt zudem die Ergebnisse, die durch das Handeln entstehen sollen, die allerdings nur in Verbindung mit dem „Why“ eine Sinnstiftung erfahren. Ein Neudenken beginnt also vom Inneren des Kreises und geht dann in die äußeren Ebenen über.

Anhand des im Jahr 2021 gegründeten Netzwerks Purpose:Health e.V. werden die drei Ebenen des Golden Circle nun erläutert.

1.2.1 Purpose

Das deutsche Gesundheitswesen ist vielerorts dysfunktional und wenig zielorientiert und steht damit oft einer leistungsfähigen Gesundheitsversorgung, die eine essenzielle Bedeutung für den gesellschaftlichen Zusammenhalt hat, im Wege.

Viele Menschen engagieren sich, das Gesundheitssystem zu verbessern und machen dabei die Erfahrung, dass es häufig sehr schwierig ist, neue Ideen umzusetzen. So entstand im Laufe der Zeit eine lockere Vernetzung aus etwa einem Dutzend Personen, die sich Gedanken um einen wertorientierten Wandel des Gesundheitswesens gemacht haben und schließlich im Mai 2021 das Netzwerk **Purpose:Health e.V.** gegründet haben.

Das Netzwerk ist seitdem deutlich gewachsen und verzeichnet Mitglieder aus den verschiedensten Professionen und mit sehr unterschiedlichen privaten und beruflichen Hintergründen. Trotz aller Unterschiedlichkeit findet sich im gemeinsamen Purpose eine Schnittmenge, die die Mitglieder verbindet. Einerseits haben alle Personen ein sehr großes Interesse daran, zu einer bestmöglichen Gesundheitsversorgung beizutragen. Andererseits soll das Gesundheitswesen auch ein Arbeitsort für eine sinnstiftende und gesundheitsförderliche Berufsausübung sein.



Purpose: Wir wollen ein Gesundheitswesen erschaffen, in dem wir einerseits gern arbeiten möchten und andererseits im Fall der Fälle gern Patientin oder Patient sein möchten.

1.2.2 Handlungsprinzipien

Die Prinzipien, die bei Purpose:Health e.V. handlungsleitend sind, sind im Rahmen eines interaktiven Diskurses entstanden, an dem alle Mitglieder teilhaben konnten und die heute das nachfolgend vorgestellte Manifest des Netzwerks bilden. Die einzelnen Positionen sind allerdings nicht als unveränderliche und dogmatische Grundlage anzusehen, sondern sollen stetig weiterentwickelt werden.

Verantwortung für Patient:innen

- Jeder Mensch sollte Zugang zu einer bestmöglichen Gesundheitsversorgung haben. Wir stehen für eine evidenzbasierte Gesundheitsversorgung, von der in begründeten Fällen selbstverständlich abgewichen werden kann, wenn es dem Wohle der Patient:innen dient.

- Hochwertige und spezialisierte Gesundheitsdienstleistungen kosten Geld. Die Gesundheitsdienstleistungen sollten aber so ausgestaltet sein, dass keine unnötigen Kosten verursacht werden.
- Das Gesundheitssystem ist elementarer Bestandteil der Daseinsvorsorge. Eine flächendeckende und hochwertige Gesundheitsversorgung muss daher auch im ländlichen Raum sichergestellt sein.

Verantwortung für Beschäftigte im Gesundheitswesen

- Mitarbeitende im Gesundheitswesen sollten die Möglichkeit haben, ihren Arbeitsplatz an die persönlichen Bedürfnisse möglichst gut anzupassen. Dazu gehören insbesondere die Möglichkeit einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf und die Partizipation an unternehmerischen Entscheidungen.
- Beschäftigte im Gesundheitswesen sind sehr gut qualifiziert und leisten hochwertige Dienstleistungen; dieser Arbeit muss auch eine angemessene Gegenleistung gegenüberstehen. Wir setzen uns für überdurchschnittlich gute Verdienstmöglichkeiten in Purpose-Unternehmen ein.

Verantwortung für unser Ökosystem

- Die Erde ist unsere Lebensgrundlage und wir betrachten es als die Pflicht eines jeden Menschen, diese Lebensgrundlage zu schützen. Die negativen Auswirkungen der Gesundheitswirtschaft sollen nicht nur verringert werden, sondern wir streben einen Vorzeichenwechsel an. Statt den Schaden der Wirtschaft für das Ökosystem lediglich zu verringern, wollen wir Konzepte entwickeln, wie sich die Wirtschaft sogar positiv auf unser Ökosystem auswirken kann.
- Der erste Schritt beim Schutz unseres Ökosystems besteht darin, begrenzte Ressourcen zu schonen. Damit sind insbesondere endliche Rohstoffe gemeint, aber auch die Einsparungen von erneuerbaren Ressourcen können zu einer Entlastung des Ökosystems führen.

Fokus auf Schnittstellen und Prozesse

- Die Fokussierung auf die Schnittstellen und Prozesse ist essenziell für das Funktionieren des Gesundheitssystems, an dem zahlreiche Professionen und Organisationen beteiligt sind. Prozesse sollten mit einem möglichst geringen Ressourceneinsatz schnell zum Ziel führen, unnötige Prozessschritte sollten, wo immer möglich, eliminiert werden.
- Wir streben eine Standardisierung von Dienstleistungen an, um eine einheitliche und immer gleichbleibende Qualität sicherzustellen. Es muss darüber hinaus ausreichend Raum für individuelle Gesundheitsdienstleistungen geben, die sich durch keinen Standard abbilden lassen.

- Die Digitalisierung ist der Turbo, der Prozesse schneller, besser und effizienter macht. Wir stehen für eine sinnstiftende Digitalisierung, die dazu beiträgt, dass unzählige Einzellösungen Teil eines großen und ganzheitlichen digitalen Ökosystems werden. Hierfür ist die Anwendung international anerkannter Standards essenziell.

Wie arbeiten wir?

- Das Ziel von Purpose:Health e.V. ist die Erstellung und Umsetzung von Konzepten für ein nachhaltiges und verantwortungsvolles Gesundheitswesen der Zukunft. Dabei arbeiten wir evidenzbasiert und unabhängig von parteipolitischen Interessen. Wir fördern die Wissenschaft und die Bildung.
- Wir halten einen wertschätzenden Umgang für ausgesprochen wichtig, um konstruktiv miteinander arbeiten zu können. Das gilt nicht nur im Umgang mit Vereinsmitgliedern, sondern auch im Umgang mit allen anderen Menschen. Konflikte auf der Sachebene lösen wir niemals auf der Beziehungsebene.
- Wir möchten Kosteneinsparungen im Gesundheitswesen auf zwei Wegen erreichen. Erstens stehen wir für eine konsequente Prozessorientierung, um die Kosten durch unzureichende Prozesse und Verschwendung zu minimieren. Zweitens betrachten wir auch Gewinnentnahmen von profitorientierten Finanzinvestoren als Verschwendung und setzen auf Unternehmensmodelle, die nicht auf Kapitalmaximierung ausgerichtet sind. Gewinne sollten ausschließlich zur Erreichung des Purpose verwendet oder leistungsbezogen an Mitarbeitende ausgezahlt werden.
- Die Welt ändert sich und wir ändern uns mit ihr. Wir hinterfragen stetig unsere Aussagen und Aktivitäten und korrigieren den Kurs, wenn dies notwendig ist.

1.2.3 Aktivitäten

Es hat etwa ein Jahr gedauert, bis sich das Netzwerk formiert und die Handlungsfelder für die operative Tätigkeit definiert hat. Der Schwerpunkt der Aktivitäten liegt heute darauf, Leuchtturm-Projekte ausfindig und bekannt zu machen und Menschen zu vernetzen, die den wertorientierten Wandel des Gesundheitswesens gestalten möchten. Zum Zeitpunkt des Redaktionsschlusses dieses Buches wurden insbesondere die folgenden Aktivitäten durch das Netzwerk Purpose:Health e.V. durchgeführt:

- Vernetzung von Menschen, die die Transformation des Gesundheitswesens gestalten möchten
- Standes- und Bundespolitisches Engagement
- Öffentliche Purpose-Talks mit wechselnden Themenschwerpunkten
- Veranstaltung eines Purpose:Health-Symposiums
- Zusammentragen und Evaluation wegweisender Projekte aus dem Gesundheitswesen
- Herausgabe dieses Buches

Hier schließt sich der Golden Circle. Die genannten Projekte erfreuen sich allesamt großer Beliebtheit und konnten erfolgreich durchgeführt werden. Ohne den Purpose als verbindendes Element hätte den Menschen die emotionale Verbindung zu all den Projekten gefehlt und sie nicht motiviert, sich ehrenamtlich und nebenberuflich neben sehr stressigen Berufen zu engagieren. Deshalb war es wichtig, dass der Purpose am Anfang stand und nicht potenzielle Aktivitäten, die das Netzwerk hätte durchführen können.

1.3 Purpose Economy und Purpose-Unternehmen

In der heutigen Zeit wird häufig kritisiert, dass das Gesundheitswesen zu kommerziell sei und sich von seinem ursprünglichen Sinn und Zweck entferne (Osterloh 2022). Das ist in der Tat der Fall, denn immer mehr Gesundheitsunternehmen, insbesondere in der direkten Patientenversorgung, werden Teil der Shareholder-Value-Ökonomie, deren Ziel in erster Linie die Wertsteigerung des eingebrachten Kapitals von Investorinnen und Investoren ist. Patient:innen und Beschäftigte werden Mittel zum Zweck.

1.3.1 Purpose Economy

Die häufige Forderung nach einer Verstaatlichung der Gesundheitswirtschaft dürfte kaum zu einer Verbesserung dieser Situation beitragen, denn einerseits kommt dies einem Verzicht auf Verantwortungsübernahme durch die handelnden Personen gleich, andererseits ist staatliches Unternehmertum nicht für eine ressourcenschonende und zielorientierte Arbeitsweise bekannt. Zudem dominieren häufig sachfremde, politische Motive und durch mangelnde unternehmerische Anreize wird oft weder ressourcensparend noch patientenorientiert gewirtschaftet. Beispiele dafür gibt es genug, begonnen beim vielzitierten Flughafen BER bis hin zur Telematikinfrastruktur der gematik, die seit fast 20 Jahren entwickelt wird und bisher kaum einen spürbaren Nutzen entfaltet hat.

Aber es gibt einen Weg, wie privatwirtschaftliche Strukturen dauerhaft ohne kommerzielle Ausrichtung gestaltet werden können. Wertorientierung, Selbstorganisation und Vermögensbindung sind die wesentlichen Elemente der Purpose Economy. Der Ansatz der Purpose Economy besteht darin, privatwirtschaftliche Strukturen zu schaffen, bei denen die Verantwortung für das unternehmerische Handeln und somit für alle unternehmerischen Entscheidungen nicht außerhalb des Unternehmens getroffen werden (z.B. durch Investorinnen und Investoren oder staatliche Institutionen), sondern diese auf die Menschen übertragen werden, die den Werten des Unternehmens verbunden sind.

! Die Purpose Economy ist eine privatwirtschaftliche und nichtkommerzielle Alternative sowohl zur Shareholder-Value-Ökonomie als auch zu öffentlich getragenen Unternehmensformen.

1.3.2 Purpose-Unternehmen

Ein Purpose-Unternehmen ist kurz gesagt ein Unternehmen, welches die Grundsätze der Purpose Economy im gesamten unternehmerischen Dasein verankert. Die folgenden drei Aspekte spielen dabei eine Schlüsselrolle (Homeyer u. Reiff 2020).

Purpose-Orientierung: Das Unternehmen verfolgt nicht in erster Linie das Ziel der Wertsteigerung, sondern ist bestrebt, den darüberhinausgehenden Purpose zu erfüllen. Mit diesem Ziel ist eine Wertsteigerung nicht nur möglich, sondern auch sehr wahrscheinlich. Die Prioritäten liegen nicht in der größtmöglichen Wertsteigerung, sondern in der Erfüllung des Purpose.

Kapitalbindung: Weder Gewinnentnahmen noch die Einbehaltung von Liquidationserlösen durch Eigentümer sind möglich. Geschäftsanteile können nur zum Nennwert veräußert werden. Das Kapital bleibt somit für die eigentliche Zweckverwirklichung des Unternehmens erhalten.

Selbstbestimmung: Die Stimmrechte und damit die Kontrolle über das Unternehmen liegen bei Menschen, die mit dem Unternehmen langfristig verbunden sind; eine Veräußerung oder Vererbung von Stimmrechten ist nur in Ausnahmefällen möglich.

! In einem Purpose-Unternehmen nimmt der Unternehmer anders als in klassischen Unternehmen die Rolle eines Treuhänders ein, der seine eigenen Interessen denen des Unternehmens unterordnet.

1.4 Rechtliche Gestaltungsmöglichkeiten

Um als Purpose-Unternehmen langfristig bestehen zu können, ist es erforderlich, die Purpose-Orientierung in der Unternehmenskonstitution fest zu verankern. In Tabelle 1 wird vorgestellt, wie innerhalb des bestehenden gesellschaftsrechtlichen Rahmens die Purpose Economy umgesetzt werden kann (Hoffmann u. Schumacher 2022).

Aufgrund des großen Potenzials und der verhältnismäßig geringen Bekanntheit werden die Rechtsformen der Genossenschaft und des Verantwortungseigentums in diesem Buch an anderer Stelle (s. Kap. II.1 und Kap. II.2) noch einmal ausführlich thematisiert.

Ähnlich wie bei herkömmlichen Wirtschaftsunternehmen gibt es auch in der Purpose Economy nicht die eine beste Gestaltungsform, sondern eine Vielzahl an Gestaltungsmöglichkeiten. Sowohl aus den verschiedenen Rechtsformen als auch aus den zahlreichen Gestaltungsmöglichkeiten der Satzung muss die für das jeweilige Vorhaben am besten passende Unternehmenskonstitution entwickelt und gewählt werden. Es empfiehlt sich, hier professionelle Unterstützung in Anspruch zu nehmen und sich mit anderen Unternehmen zu vernetzen, die sich ähnlich aufgestellt haben.

»»» *In der Purpose Economy existiert keine One-fits-all-Lösung für die Unternehmenskonstitution. Innerhalb des bestehenden Handlungsspielraums muss die jeweils am besten passende Lösung entwickelt werden.*

I Purpose-, Sinn- und Werteorientierung

Tab. 1 Gesellschaftsrechtliche Gestaltungsmöglichkeiten der Purpose Economy

Rechtsform	Entscheidungsfindung	Vermögensbindung
GbR (§ 705ff. BGB)	Die Stimmrechtsverteilung entspricht in der Regel der Verteilung der Geschäftsanteile, abweichende Regelungen können in der Satzung getroffen werden.	Die Gewinnverwendung wird in der Satzung festgelegt, auch eine Vermögensbindung ist möglich.
GmbH und gGmbH (GmbHG)	Die Stimmrechtsverteilung entspricht in der Regel der Verteilung der Geschäftsanteile, abweichende Regelungen können in der Satzung getroffen werden.	Die Gewinnverwendung wird in der Satzung festgelegt, auch eine Vermögensbindung ist möglich. Bei einer gGmbH ist eine Gewinnausschüttung aufgrund der Zweckbindung des Unternehmens meist nicht möglich.
Verantwortungseigentum als neue Rechtsform	Die Stimmrechtsverteilung entspricht in der Regel der Verteilung der Geschäftsanteile, abweichende Regelungen können in der Satzung getroffen werden. Die Übernahme von Geschäftsanteilen ist allerdings nur innerhalb einer Wertegemeinschaft möglich.	Die Entnahme von Gewinnen ist ausgeschlossen. Gewinne können nur leistungsbezogen ausgeschüttet werden, beispielsweise als Bonuszahlung. Der Verkauf von Geschäftsanteilen ist ausschließlich zum Nennwert möglich.
e.G. (GenG)	Die Stimmrechtsverteilung entspricht in der Regel der Verteilung der Genossenschaftsanteile, abweichende Regelungen können in der Satzung getroffen werden.	Die Gewinnverwendung wird in der Satzung festgelegt, auch eine Vermögensbindung ist möglich.
AG und gAG (Aktiengesetz)	Es gibt eine Stimme pro Aktie. Häufig zeigt sich eine Entkopplung von Eigentümerschaft und Verbundenheit zum Unternehmen.	In der Regel werden die Gewinne zu gleichen Teilen auf die Aktien aufgeteilt. Bei einer gAG ist eine Gewinnausschüttung aufgrund der Zweckbindung des Unternehmens meist nicht möglich.
Stiftungsmodelle (Stiftungsgesetz)	Individuelle Regelungen sind möglich.	Individuelle Regelungen sind möglich.

Literatur

- Hoffmann F, Schumacher H (2022) Rechtliche Gestaltungsmöglichkeiten der Purpose Economy im Gesundheitswesen. In: Public Health Forum 30 (3), 180–184
- von Homeyer O, Reiff M (2020) Verantwortungseigentum ante portas? – Erste Betrachtungen einer weitreichenden Idee. In: Zeitschrift für das Recht der Non Profit Organisationen (npoR) 12 (5), 224–232
- Osterloh F (2022) Entmenschlichung der Medizin. Kommerzialisierung. In: Deutsches Ärzteblatt 119 (6), A213–A216



Prof. Dr. med. Felix Hoffmann, LL.M., MaHM, M.Sc.

Felix Hoffmann ist Initiator und Vorsitzender des Netzwerks Purpose:Health e.V. Nach seiner Weiterbildung zum Facharzt für Orthopädie und Unfallchirurgie wechselte er seinen Tätigkeitsschwerpunkt und arbeitet seit einigen Jahren in der Unternehmensentwicklung verschiedener Krankenhäuser. Aktuell ist er Professor für Digital Health an der APOLLON Hochschule in Bremen.



Prof. Dr. Helge Knut Schumacher

Helge Schumacher ist Gestalter im Gesundheitswesen seit 2005. Als Gesundheitsökonom sind seine Themen Gesundheitssystemgestaltung, innovative/neue Versorgungsformen und Gesundheitsmanagement. Er hat zahlreiche Innovationsprojekte angetrieben und Prozessreorganisationen auf Leistungserbringerseite aktiv gestaltet. Auch das Thema Honorierung von Leistungen ist Teil seines Arbeits- und Forschungsspektrums. Aktuell ist er Projektmanager in einem biopharmazeutischen Unternehmen und hat eine Professur für Gesundheitsökonomie an der APOLLON Hochschule für Gesundheit inne. Im Verein Purpose:Health e.V. ist er stellvertretender Vorsitzender.