

7 Outputfaktoren

Die Funktion jedes offenen Systems ist die Transformation von Inputs in Outputs. Allein wenn es gelingt, Outputs zu erzeugen, die von dem Umsystem als Zugewinn gegenüber den Inputs angesehen werden, hat das System eine Überlebenschance, da es seinen Existenzgrund erfüllt. Weder der Input noch die Produktion dürfen deshalb das Denken des Betriebswirts dominieren, sondern der Output, aus dem sich alle anderen Funktionen ableiten.

Die Outputfaktoren können in Haupt- und Nebenleistungen sowie unerwünschte Outputs unterschieden werden. Die Hauptleistung ist der primäre Existenzgrund, so wie wir ihn gerade beschrieben haben. Oftmals produziert ein offenes System aber auch Nebenleistungen. So ist die Hauptleistung einer Kuh die Produktion von Milch, während die Abgabe von Wärme als Nebenleistung zu sehen ist. Früher war diese Nebenleistung jedoch durchaus gefragt, und in kalten Wintern wurde die Nebenleistung zur Hauptleistung. Ebenso wurde früher der anfallende Diesel als Nebenleistung der Raffinerie betrachtet, während Diesel heute eine Hauptleistung darstellt. Fällt – wie bei chemischen Prozessen häufig – eine Nebenleistung zwingend bei der Produktion einer Hauptleistung an, so spricht man von einer Kuppelproduktion bzw. einem Kuppelprodukt.

Die Hauptleistung eines Krankenhauses ist die Erzeugung von Gesundheitsdienstleistungen für Patienten. Es entspricht dem traditionellen Selbstverständnis vieler Ärzte und Pflegenden, dass die Leistung allein genügen muss, um zufriedene Patienten, gute Auslastung und volle Kassen zu erzeugen. Dies ist allerdings auf Konkurrenzmärkten nicht richtig. Es gibt viele Beispiele von Unternehmen, die hervorragende Produkte mit höchster Qualität produziert haben und trotzdem Insolvenz anmelden mussten, weil ihre Leistungen erstens zu teuer waren, zweitens mehr den Wünschen der Ingenieure als den Bedürfnissen der Kunden entsprechen haben und drittens die Vorteilhaftigkeit des Produktes nicht ausreichend kommuniziert wurde, so dass die Kunden es im Vergleich zu den Konkurrenzprodukten nicht ausreichend wertgeschätzt haben. Deshalb muss eine Leistung nicht nur erstellt werden, sondern sie muss auch an den Kunden gebracht werden, sie muss vermarktet werden. Marketing der Hauptleistung ist deshalb der Schwerpunkt des vorliegenden Kapitels.

Darüber hinaus erzeugt das Krankenhaus jedoch auch eine immaterielle Wissensleistung in Form der Ausbildung von Mitarbeitern und Schülern bzw. Studenten. Die Erhöhung des Ausbildungsstandes ist ein Kuppelprodukt, das nicht vollständig von der Produktion der Gesundheitsdienstleistungen zu trennen ist. Auf Konkurrenzmärkten wird dieser Output zu einem wichtigen Erfolgsfaktor, so dass die Erhöhung des Ausbildungsstandes das wichtigste interne Produkt ist.