

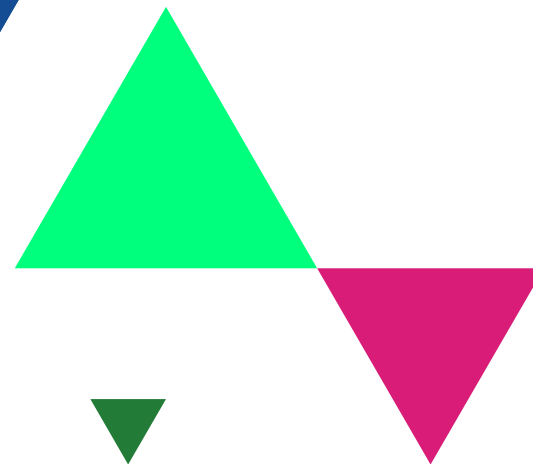
Beratung im Gesundheitssektor (Modul 8)

Pflege- und Gesundheitsmanagement (M.A.)

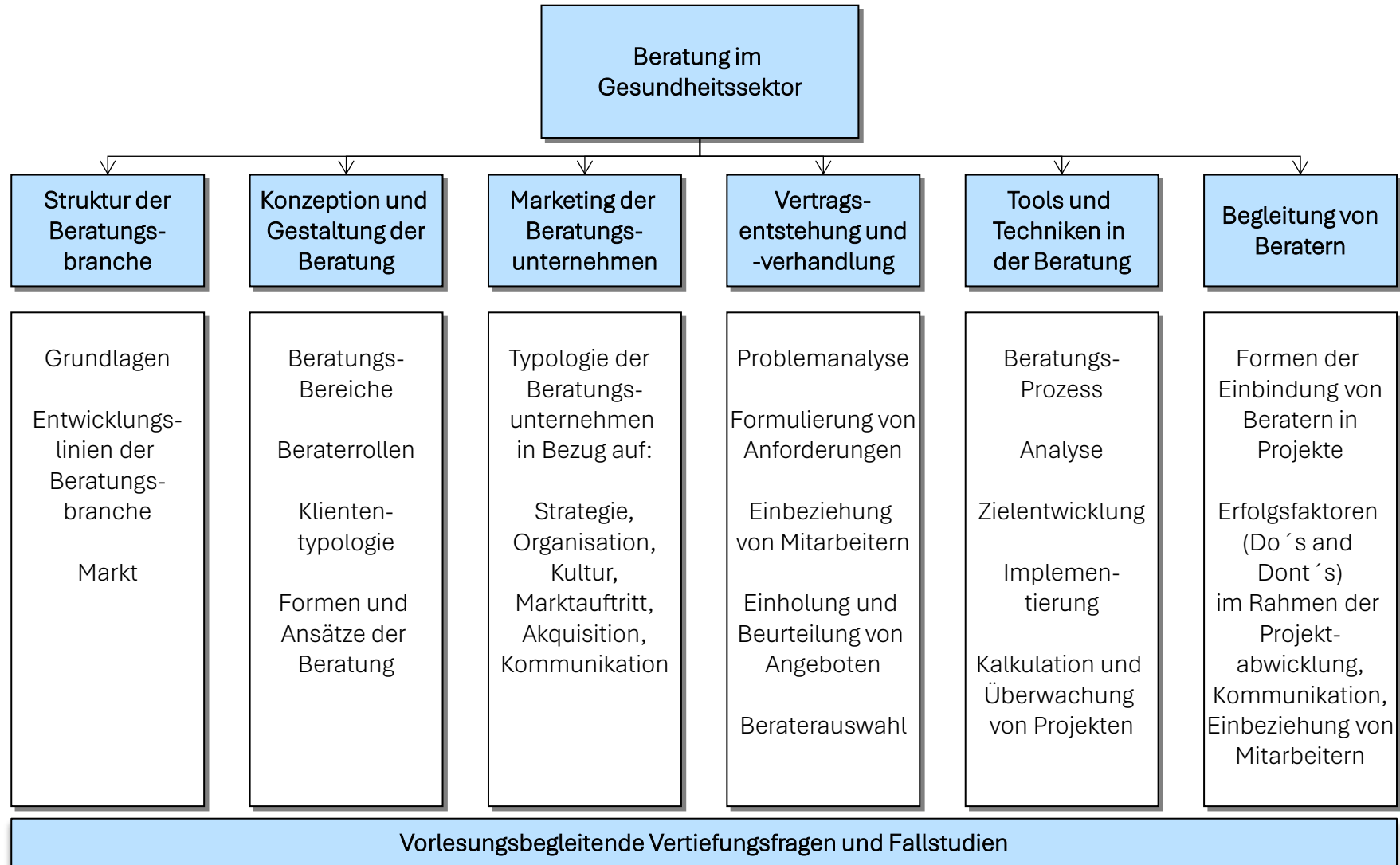
SoSe 2026

Script 2

Prof. Dr. Christiane Saure



Struktur der Veranstaltung



Kapitel 2: Konzeption und Gestaltung der Beratung

Typologie von Beratungsunternehmen

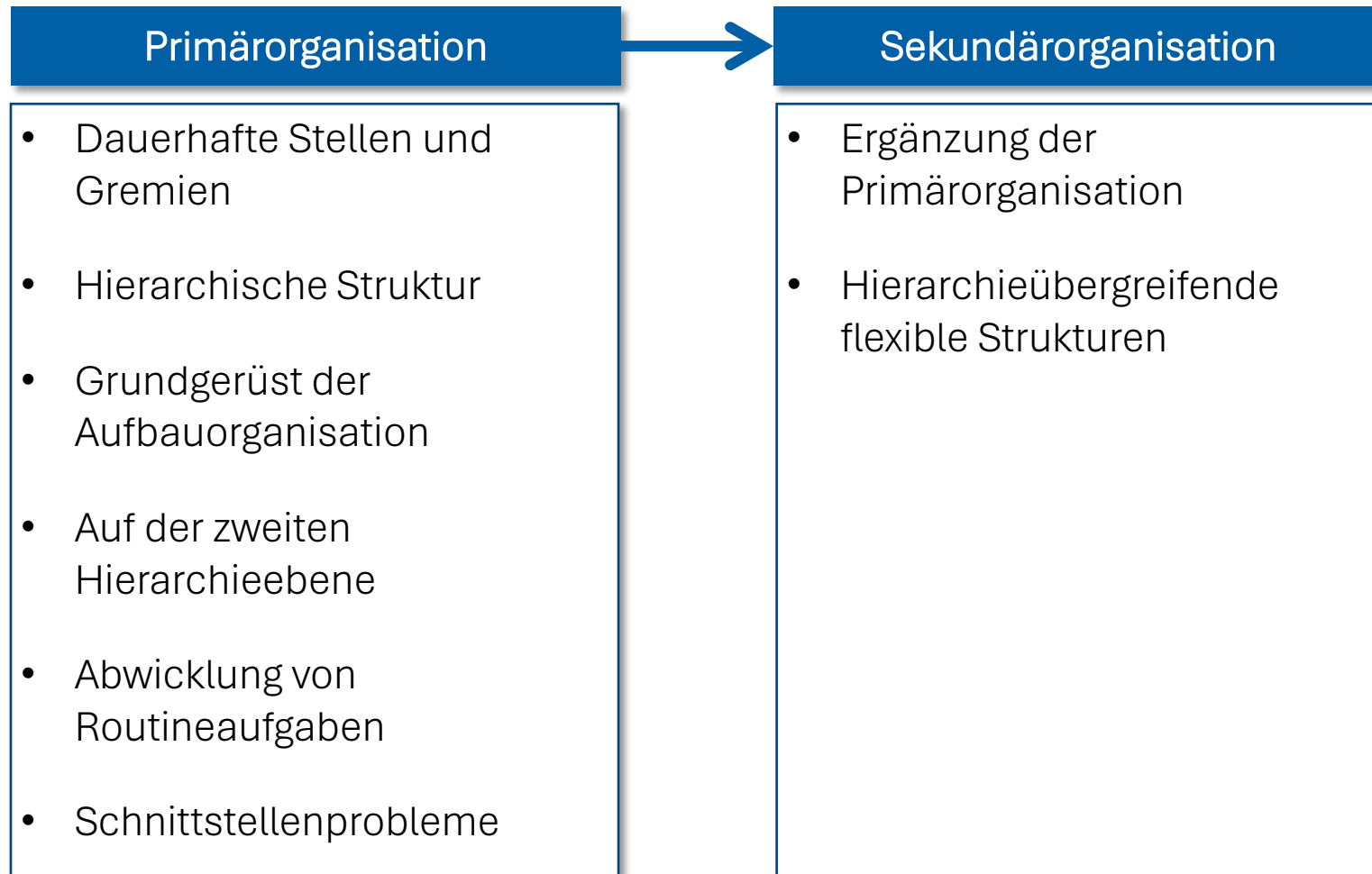
Eigentumsrechte an Unternehmensberatungen (1)

- Gründer und Mitarbeiter als Eigentümer (Partnerschaftsmodell)
- Eigentümer sind die leitenden Angestellten („Partner“)
- Mit der „Beförderung“ zum Partner erfolgt die Beteiligung an der Gesellschaft und Erbringung eines Kapitalanteils („Unternehmer im Unternehmen“)
- Häufig AG / GmbH / Internationale Gesellschaften
- Voraussetzung: Tragfähiger Business Case
- **Vorteil:** Gegenseitige Kontrolle / problemlose Nachfolgeregelungen
- **Nachteil:** Multidimensionale Einflussnahme / längere Entscheidungswege

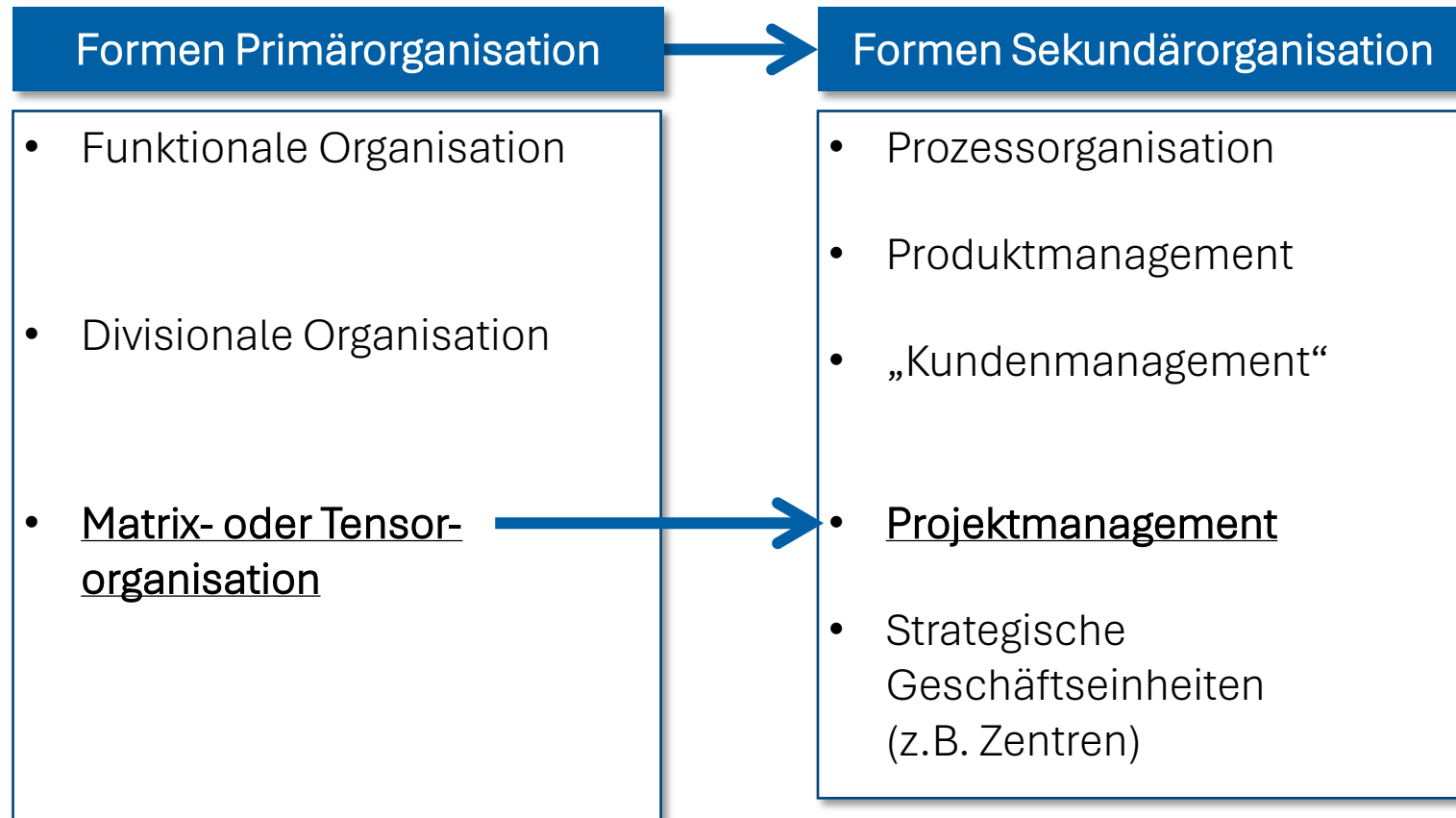
Eigentumsrechte an Unternehmensberatungen (2)

- Investorenmodell
 - Finanzdienstleister
 - Großunternehmen (Porsche)
 - Internationale IT-Anbieter
 - Internationale WP-Gesellschaften
 - Verbände
 - Stakeholder (z.B. Kunden / Lieferanten)
- als mögliche Eigenkapitalgeber

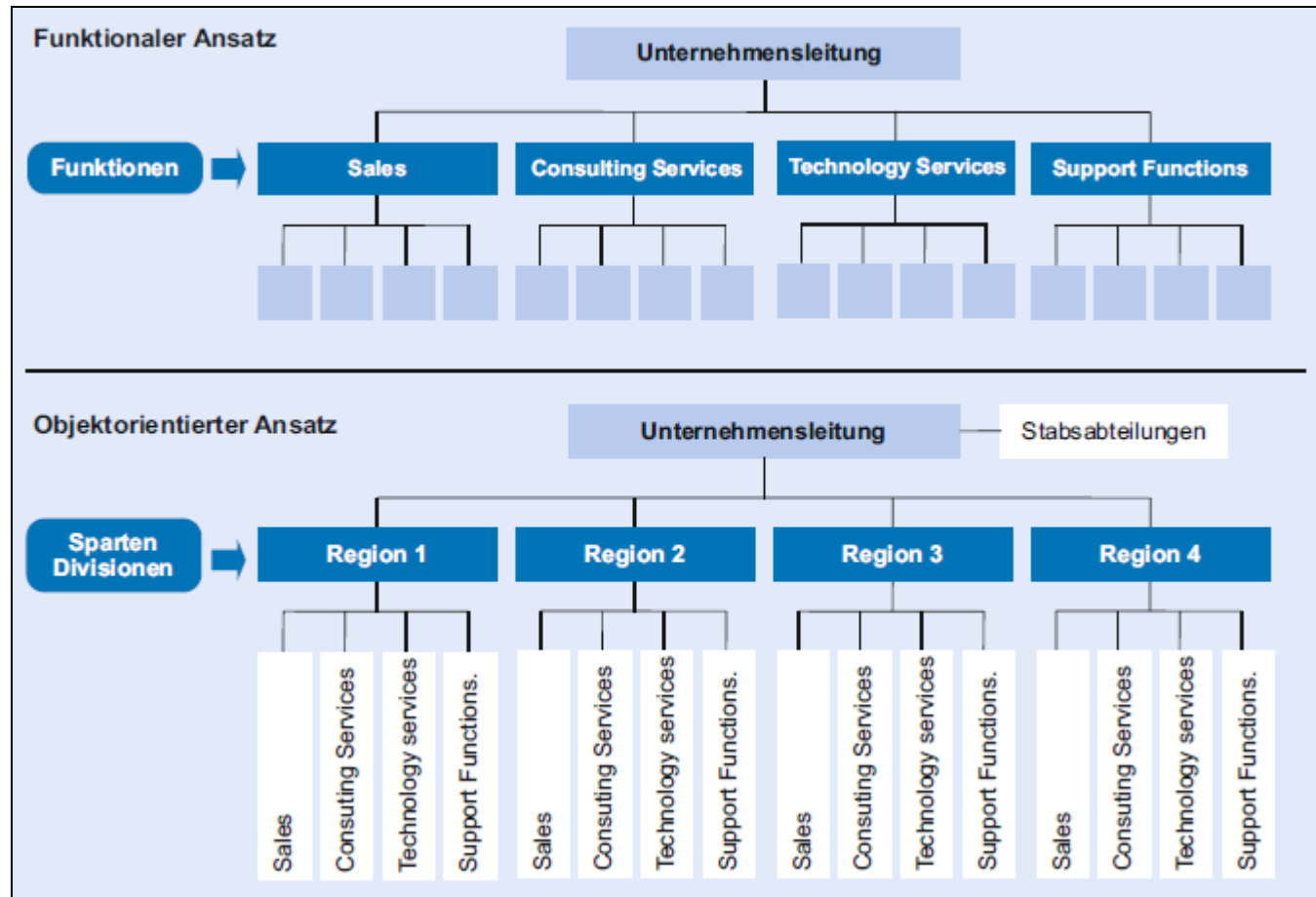
Organisationsstruktur in Beratungsunternehmen (1)



Organisationsstruktur in Beratungsunternehmen (2)

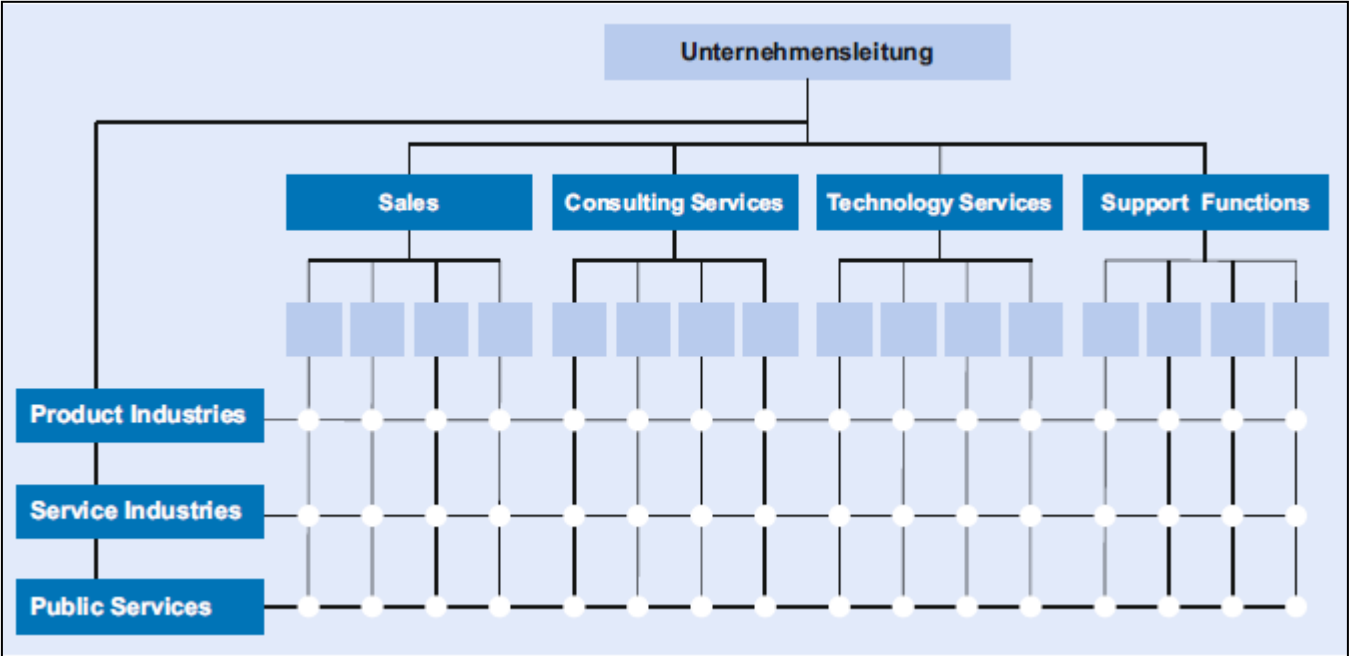


Organisationsstruktur (1)



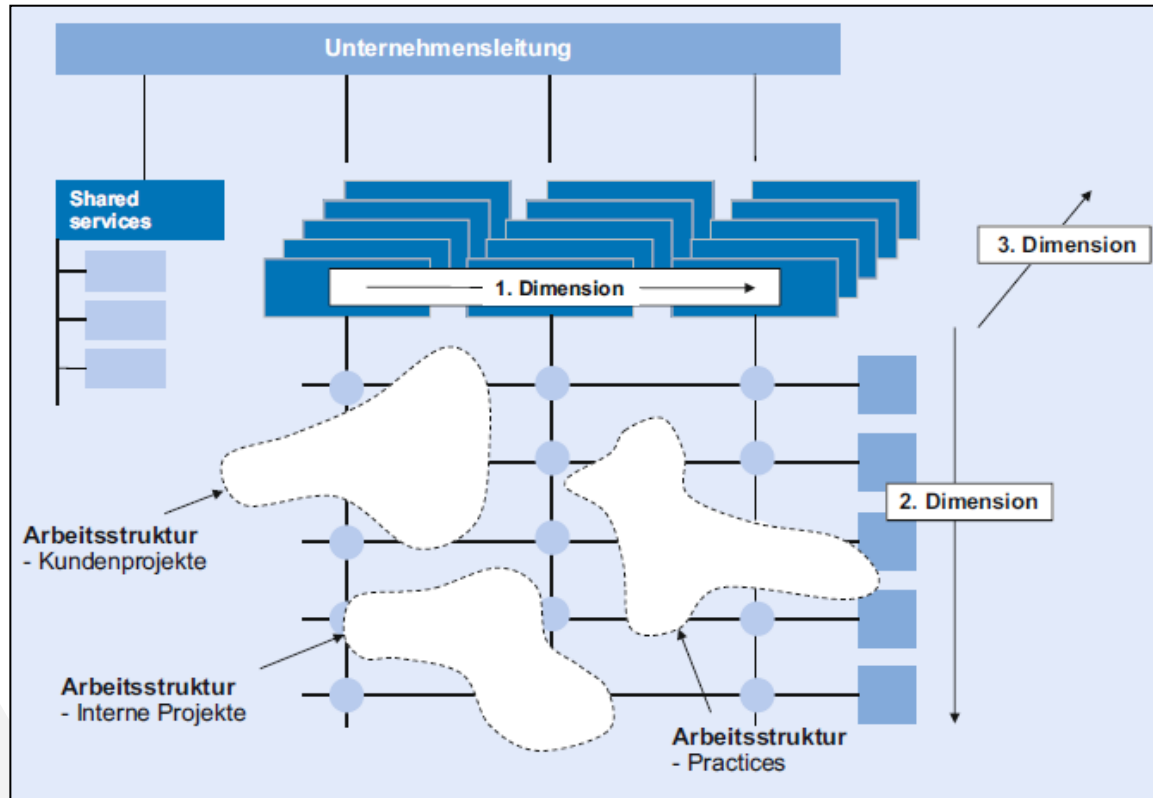
Quelle: Lippold, D., Grundlagen der Unternehmensberatung. Strukturen - Konzepte – Methoden, 2016, S. 379.

Organisationsstruktur (2)



Quelle: Lippold, D., Grundlagen der Unternehmensberatung. Strukturen - Konzepte - Methoden, 2016, S. 385.

Projektmanagement



- Partnergruppen-übergreifendes Staffing
- Situationsbezogenes Staffing der Projekte

Quelle: Lippold, D., Grundlagen der Unternehmensberatung. Strukturen - Konzepte – Methoden, 2016, S. 393.

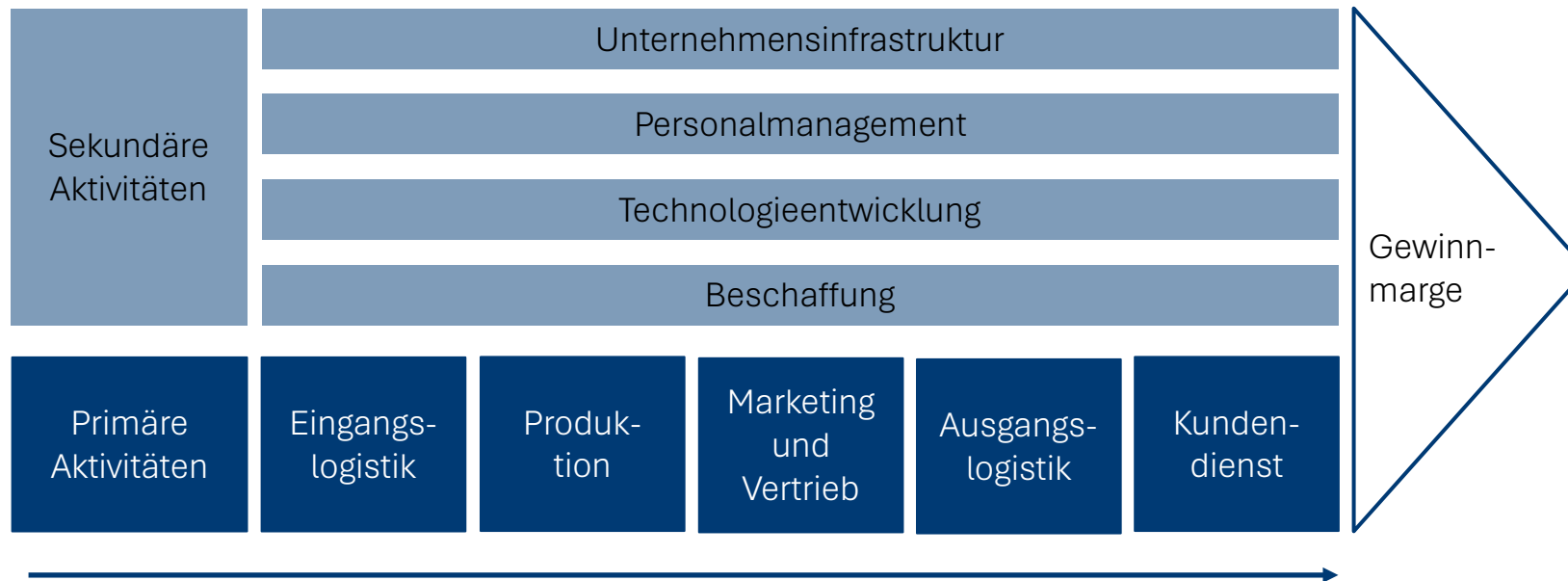
Wertschöpfungskette (Wertkette) (1)

- Begründer: Michael E. Porter (* 1947) / Ökonom / führender Managementtheoretiker / Harvard Business School
 - Wettbewerbsstrategien (Segmentierung, Differenzierung, Kostenführerschaft)
 - Five-Forces-Modell
 - Wertkette
- Wertschöpfende Aktivitäten schaffen Werte, verbrauchen Ressourcen und sind in Prozessen miteinander verbunden
- Wertschöpfungskette (Wertkette) beinhaltet die Wertschöpfungsaktivitäten in der Reihenfolge ihrer operativen Durchführung

Wertschöpfungskette (Wertkette) (2)

- **Primäraktivitäten** (Kern- oder Hauptprozesse): Eingangslogistik, Produktion, Ausgangslogistik, Marketing und Vertrieb sowie Kundendienst
- **Sekundäraktivitäten** (Unterstützungsprozesse): Beschaffung, Forschung und Entwicklung, Personalmanagement und Infrastruktur dar
- **Kostenstruktur eines Unternehmens / Differenzierungspotenzial aller Wertaktivitäten:** Ableitung bestehende und potenzieller Wettbewerbsvorteile
- **Durchleuchtung auf aktuellen und potenziellen Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit** durch „Zerlegung“ eines Unternehmens in seine einzelnen Wertschöpfungsaktivitäten

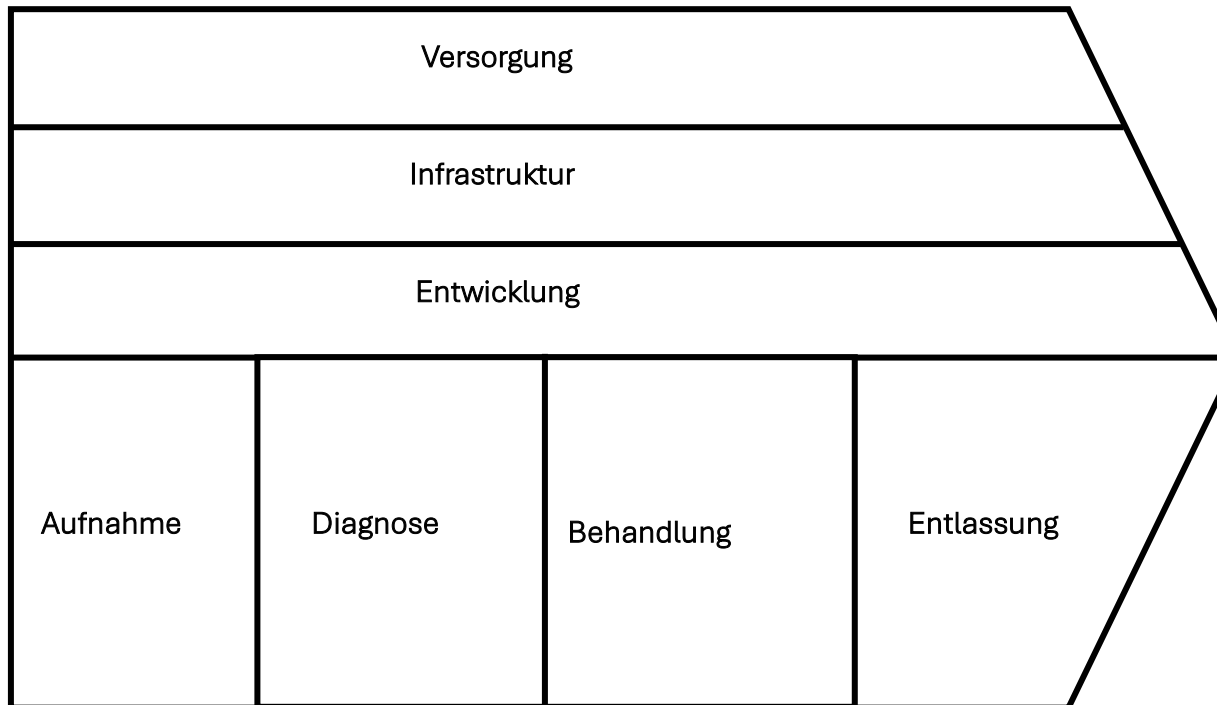
Wertkette für Industriebetriebe nach Porter



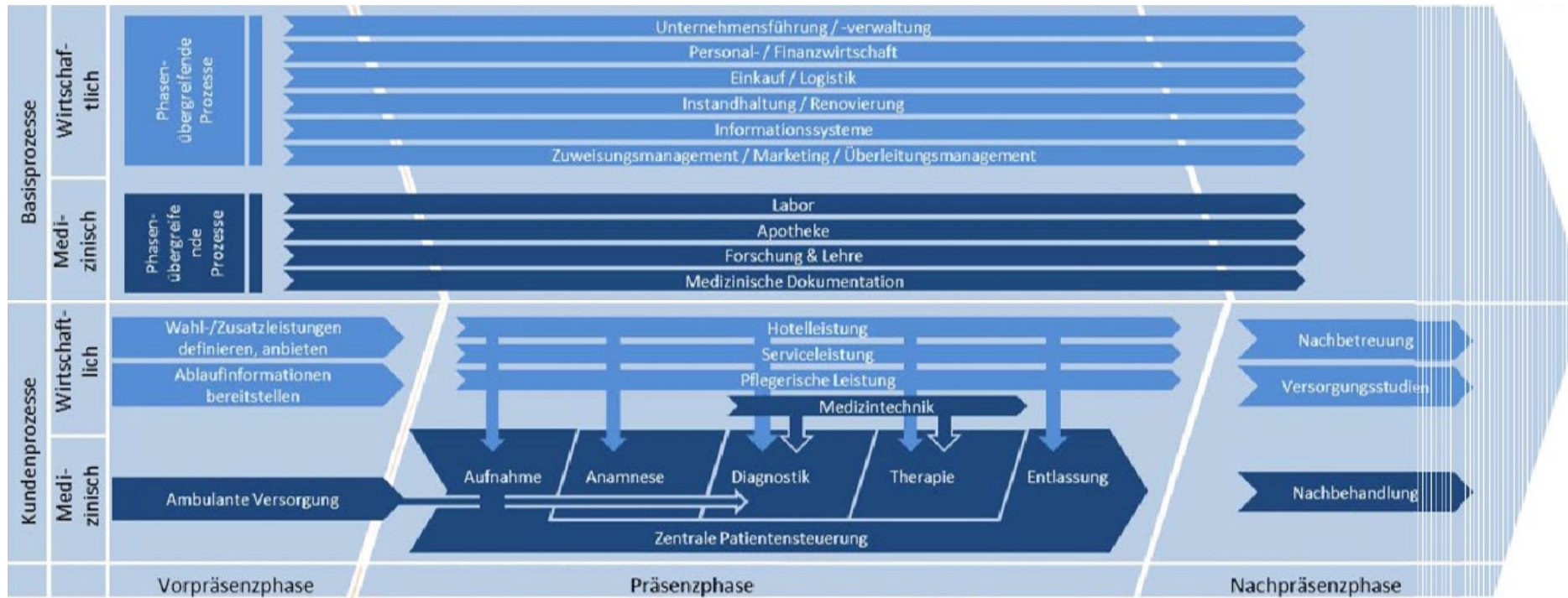
Quelle: In Anlehnung an Lippold, D., Grundlagen der Unternehmensberatung. Strukturen - Konzepte – Methoden, 2016, S. 86.

Wertkette für Krankenhäuser (1)

Vereinfachtes Modell



Wertkette für Krankenhäuser (2)

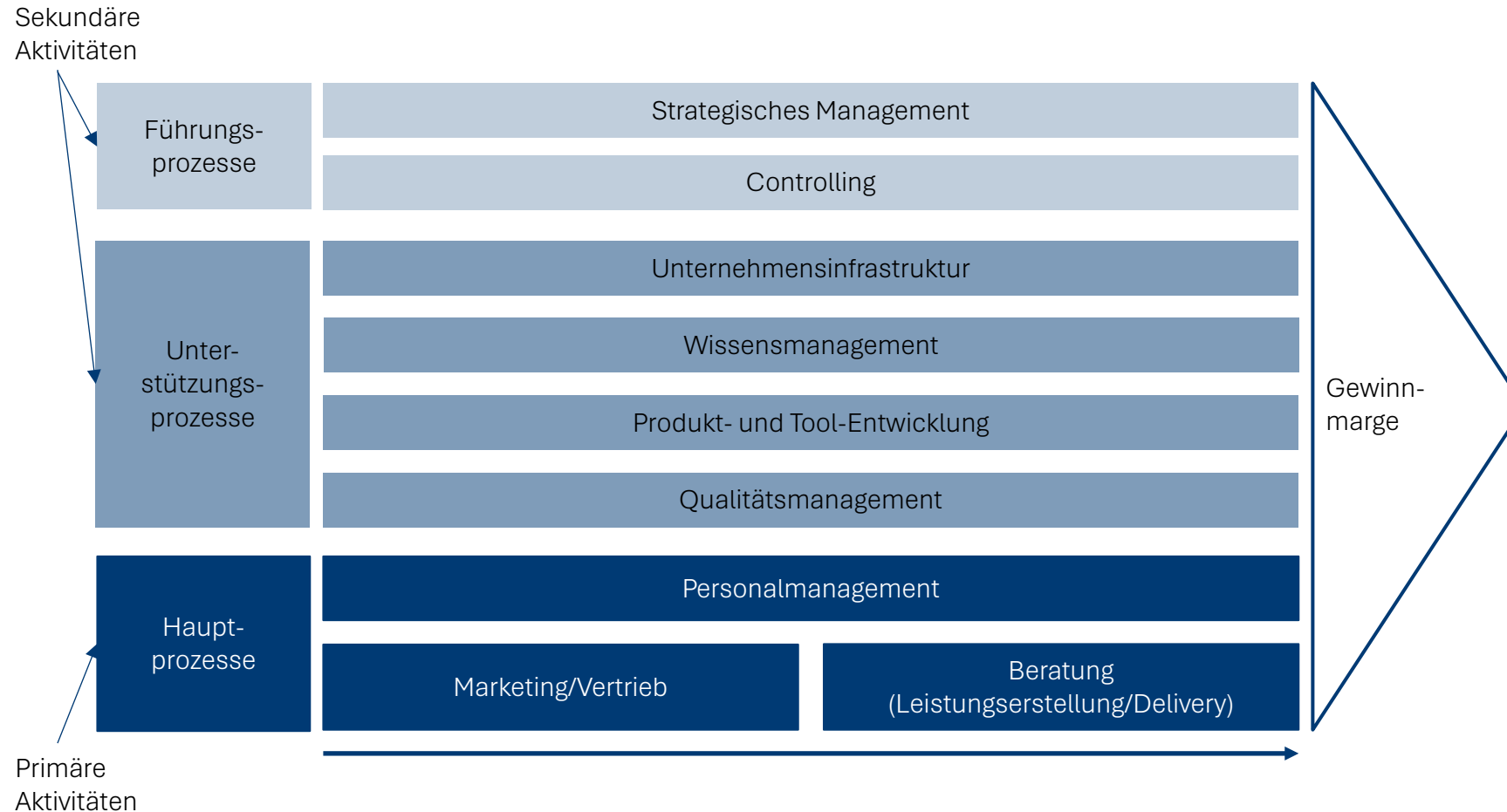


Quelle: Reuschl, Andreas J., Prozessorganisation, Kritische Würdigung von Business Reengineering und Geschäftsprozessoptimierung für den Einsatz in Krankenhäusern, Bayreuths Reports on Strategy, No. 5, 2001, S. 27.

Entwicklung einer Wertkette für Beratungsunternehmen

- => Bitte entwickeln Sie eine Wertkette für Beratungsunternehmen

Wertkette für Beratungsunternehmen



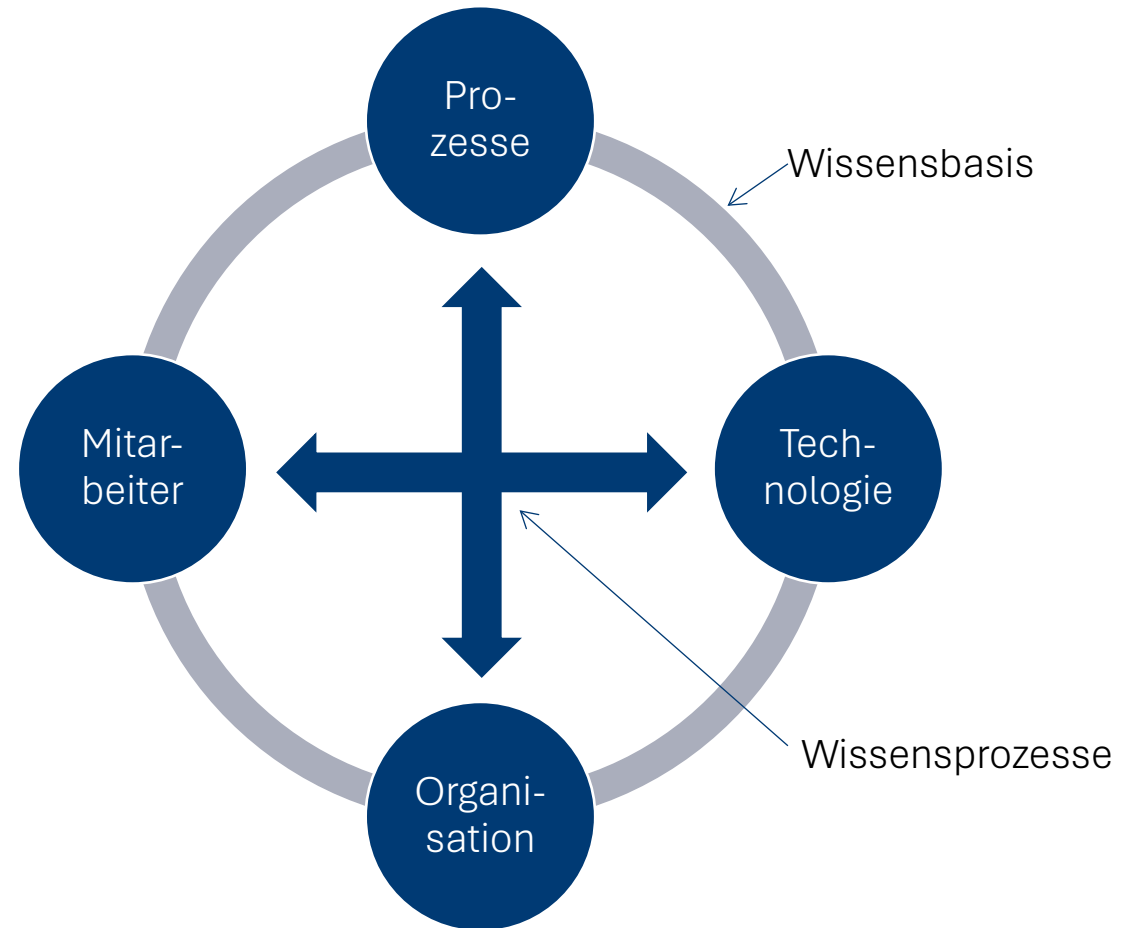
Quelle: In Anlehnung an Lippold, D., Grundlagen der Unternehmensberatung. Strukturen - Konzepte – Methoden, 2016, S. 88.

Exkurs: Wissensmanagement (1)

- Wissensmanagement beschäftigt sich mit dem Erwerb, der Entwicklung, dem Transfer, der Speicherung sowie der Nutzung von Wissen
- Information („Know-What“) = Fluss von Nachrichten / handelbar
- Wissen („Know-How“) = Nicht handelbar / entsteht durch die Verknüpfung von Informationen mit bereits vorhandenem (Vor-)Wissen
- Informationen werden zu Wissen, wenn sie auf dem Hintergrund von Vorwissen interpretiert und Bestandteil der persönlich verfügbaren Handlungsschemata werden (Kogut/ Zander 1992)

Quelle: Gabler Wirtschaftslexikon, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55427/wissensmanagement-v8.html>, abgerufen am 02.05.2017.

Wissensmanagement (2)



Herausforderungen Wissensmanagement

- „Laut einer Umfrage eines Wirtschaftsjournals verbringen amerikanische Manager im Durchschnitt 25% ihrer Arbeitszeit oder 60 Arbeitstage pro Jahr mit der Suche nach Informationen!“ (Lehner, 2014, S. 6)

Zentrales Problem:
Flüchtigkeit des Wissens

The diagram consists of two light blue rounded rectangular boxes with black text, connected by a large, light gray arrow pointing from left to right. The arrow is positioned behind the boxes, with its tail on the left and its head on the right, pointing towards the second box.

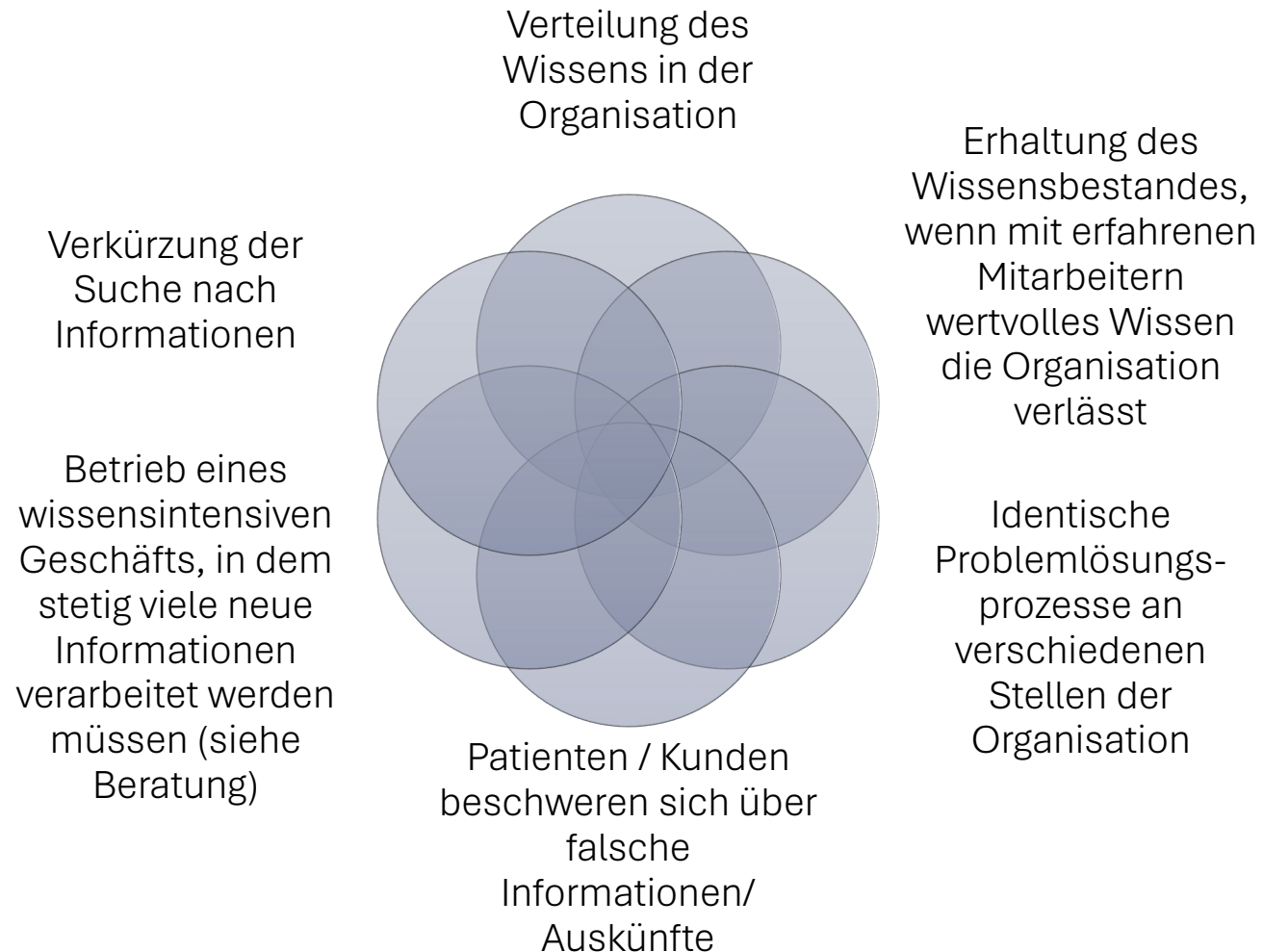
Individuum kennt sein Wissen
Organisation verliert dieses über die
Zeit ohne geeignete Maßnahmen

Ausprägungen von Wissen

Epistemologische Dimensionen (Voraussetzungen für Erkenntnis bzw. dem Zustandekommen von Wissen)	Ontologisches Wissen	
	Individuelles Wissen	Kollektives Wissen
	Explizites Wissen	„embrained Knowledge“ Bewusste, verbalisierbare Fähigkeiten und Kompetenzen
Implizites Wissen	„embodied knowledge“ Verinnerlichtes Können Resultat von Erfahrungen „Wir wissen mehr, als wir sagen können“	„embedded knowledge“ In organisationalen Routinen und „mentalen Modellen“ verankertes Wissen

Quelle: In Anlehnung an Gabler Wirtschaftslexikon, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55427/wissensmanagement-v8.html>, abgerufen am 02.05.2017.

Ziele von Wissensmanagement



Herausforderungen Wissensmanagement

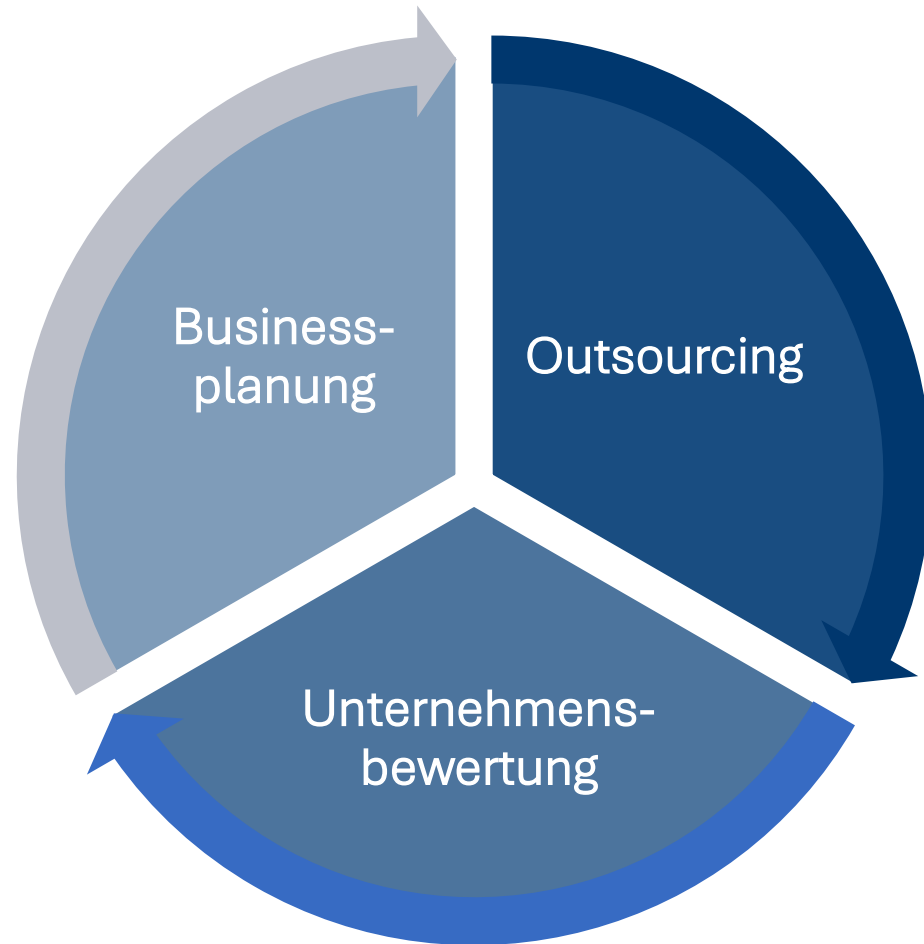
- Zusammenarbeit: Betriebsstätten von Einrichtungen im Gesundheitswesen arbeiten zusammen / gemeinsame Prozesse
- Demographischer Wandel: Sicherstellung von Erfahrungswissen von „älteren“ Arbeitnehmern bei Austritt aus dem Unternehmen
- Nachhaltigkeit: Berücksichtigung von branchenübergreifendem Wissen / effektiver Ressourceneinsatz
- Digitalisierung / KI: Erweiterte Such- und Analysetechniken bei immer größer werdenden Datenmengen

Dimensionen des Beratungsmanagement

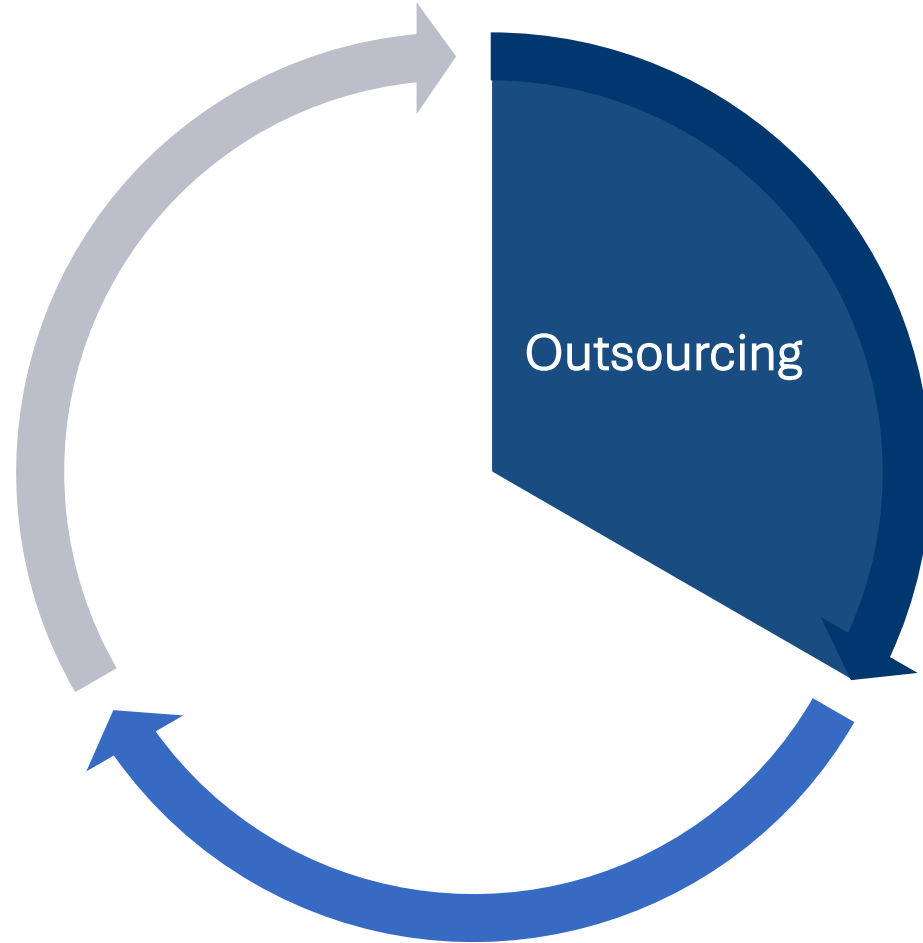
Exkurs Ende

- Wertorientiertes Beratungsmanagement
(=> Aktionsparameter, Prozesse, Werttreiber)
- Qualitätsorientiertes Beratungsmanagement
(=> Kundenorientierung, Mitarbeiterorientierung, Prozessorientierung)
- Risikoorientiertes Beratungsmanagement
(=> Risikomanagement)
- Ethisches Beratungsmanagement
(=> Unternehmenskulturelle Aspekte / Ausdruck von Kompetenz)

Ausgewählte Konzepte, die sehr häufig in der Beratung Anwendung finden



Ausgewählte Konzepte, die sehr häufig in der Beratung Anwendung finden



Outsourcing als strategische Option

„Do what you do best, but outsource the rest?“
Siems/ Ratner 2003, S.13.

- Zunahme der Outsourcing-Aktivitäten im Healthcare-Bereich in den USA um 30% (in der Industrie lediglich um 11%)
- In Deutschland denken derzeit viele Einrichtungen im Gesundheitswesen über das Outsourcing ausgewählter Funktionen nach
 - **Sehr häufig wird die Komplexität von Outsourcing-Entscheidungen unterschätzt!**

Outsourcing als strategische Option

Begriffe und Erscheinungsformen

- Outsourcing = Nachhaltige Nutzung externer Ressourcen im Sinne einer Auslagerung derzeit selbst durchgeführter Aktivitäten auf Dritte

Wortherkunft entweder „outside resource using“ oder Kombination aus „outside“/„resourcing“

- Durch Fremdvergabe ersetzt der Outsourcing-Geber die interne Koordination durch den Preismechanismus und verzichtet (weitgehend) auf eine interne Einflussnahme im Hinblick auf die Durchführung der Aktivitäten durch den Outsourcing-Nehmer
- Krankenhaus / Pflegeeinrichtung etc. → Outsourcing-Geber (vergibt ursprünglich selbst durchgeführte Aktivitäten an Dritte)
- Krankenhaus als Outsourcing-Nehmer → Insourcing

Wodurch zeichnen sich Kernkompetenzen aus? (1)

Nutzenstiftung (für den Patienten)

- Besonders Patienten mit einer umfangreichen Krankenhausbiographie können Unterschiede in der Versorgung differenziert bewerten und den für sich wahrgenommenen Nutzen als hoch bzw. niedrig einstufen

Nicht-Imitierbarkeit

- Ressourcen und Fähigkeiten, die diese Kernkompetenz ausmachen, beruhen auf Erfahrungswissen, Spezifität und Komplexität
→ schwer kopierbar für Konkurrenten

Wodurch zeichnen sich Kernkompetenzen aus? (2)

Nicht-Substituierbarkeit

- Fähigkeiten und Ressourcen zur Leistungsgestaltung sind einmalig
→ dauerhafte Wettbewerbsvorteile

Transferierbarkeit

- Übertragbarkeit von Kernkompetenzen auf andere Leistungen
→ Erschließung neuer Geschäftsfelder
- Besondere Fähigkeiten und Ressourcen dürfen nicht auf eine Kompetenz und Leistung beschränkt sein

Erscheinungsformen des Outsourcing (1)

Markt- und Hierarchiebezug

- Internes Outsourcing → Koordination der Outsourcing-Leistung innerhalb der Hierarchie (z.B. im Konzern)
- Externes Outsourcing → Koordination über den Markt (vertragliche Vereinbarungen mit unabhängigen Marktteilnehmern)
- Gemischtes Outsourcing → Outsourcing-Geber und Dienstleister gründen und betreiben eine gemeinsame Service-Gesellschaft (Gemeinschaftsunternehmen)

Erscheinungsformen des Outsourcing (2)

Beziehung zum Outsourcing-Nehmer

- Ausgliederung → Übertragung von Outsourcing-Objekten (Aktivitäten) auf einen Outsourcing-Nehmer, zu dem eine kapitalmäßige Beziehung besteht (z.B. innerhalb eines Konzerns)
- Auslagerung → Übertragung an einen Marktpartner, zu dem lediglich vertragliche Beziehungen bestehen (keine Leitungsbefugnis)

Anzahl der Leistungsersteller

- Singlesourcing → Vergabe des Outsourcing-Objekts an nur einen Anbieter
- Multisourcing → Outsourcing-Objekt wird in verschiedene Teilleistungen untergliedert und an den jeweils besten Outsourcing-Anbieter vergeben (Starkes wechselseitiges Abhängigkeitsverhältnis bei nur einem Leistungsanbieter)

Erscheinungsformen des Outsourcing (3)

Zeitliche Entwicklung

- Outsourcing → Erstmalige Ausgliederung / Auslagerung einer bisher selbst durchgeführten Aktivität
- Backsourcing → Leistungen, die bereits „outgesourct“ waren werden nun wieder in das Unternehmen integriert
- In sourcing → Erstmalige Aufnahme einer Aktivität in das Unternehmen, die bisher von Dritten wahrgenommen wurde

Erscheinungsformen des Outsourcing (4)

Grad des Leistungsumfangs

- Partielles Outsourcing („Outtasking“) → Auslagerung/ Ausgliederung einzelner „Tasks“ (einzelne Teilaktivitäten)
- Totales Outsourcing → Auslagerung/Ausgliederung kompletter Funktionen (z.B. Sicherheitsdienst, Reinigungsdienst, Facility Management)
- Business Process Outsourcing → Auslagerung/ Ausgliederung funktionsübergreifender Aktivitäten (z.B. Personalabteilung, IT-Bereich) / keine Auslagerung von Teilen der Aufbauorganisation, sondern der Ablauforganisation

Erscheinungsformen des Outsourcing (5)

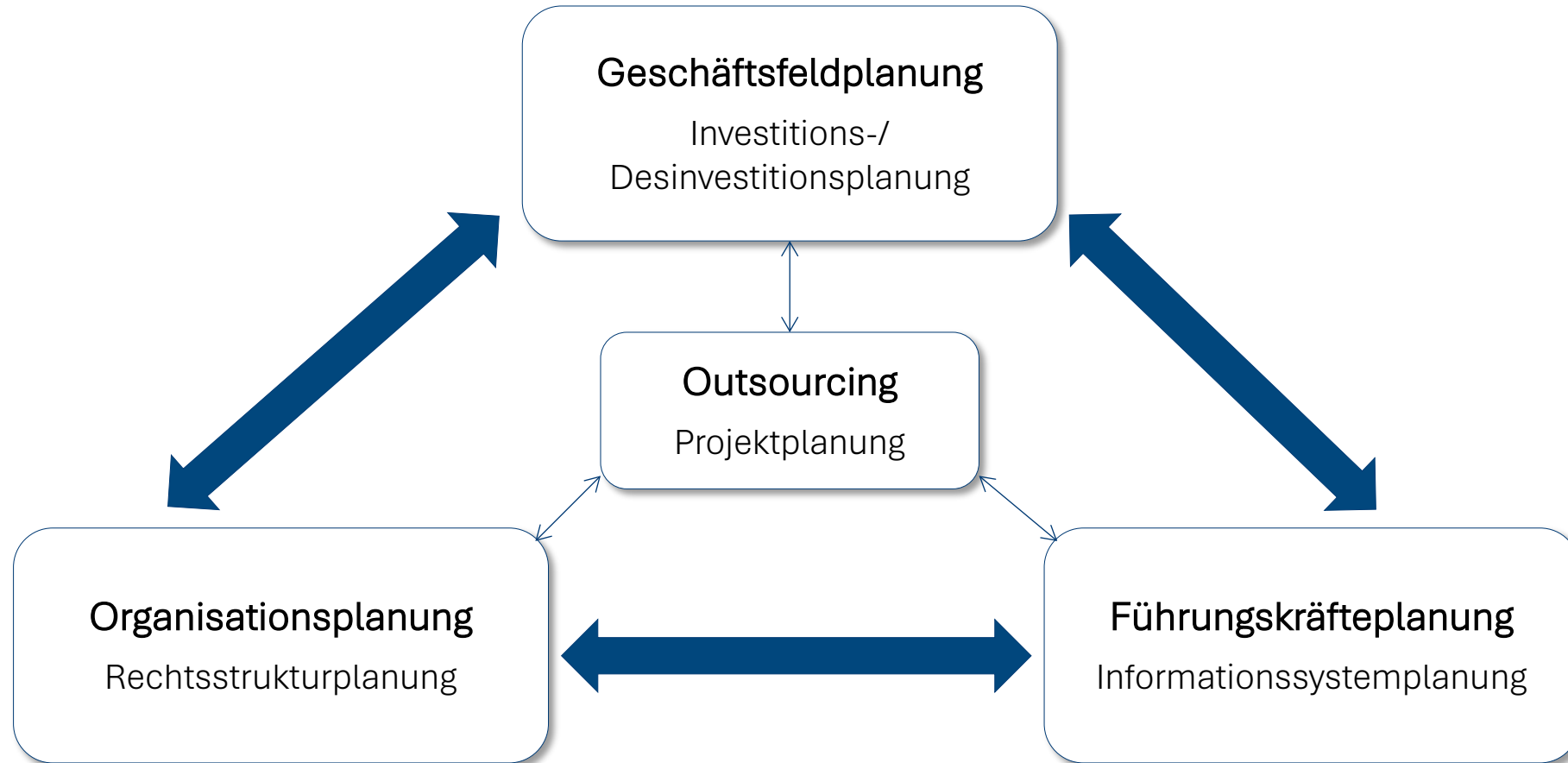
Strategiebezug

- Strategic Outsourcing → Outsourcing ist strategiegeleitet (Ergebnis strategischer Planung)
- Non-Strategic-Outsourcing → Ziel- und Zielerreichungsplanungen sind operativ ausgerichtet

Grad der Wertschöpfungstiefe

- Kernnahes Outsourcing → Aktivitäten in der unmittelbaren Umgebung der Kernkompetenzen
- Kernfernes Outsourcing → Aktivitäten, die nicht zu den Kompetenzen zählen
 - Berücksichtigt Differenzierungsvorteile durch Kernkompetenzen

Vorgehen bei der Planung und Durchführung des Outsourcing

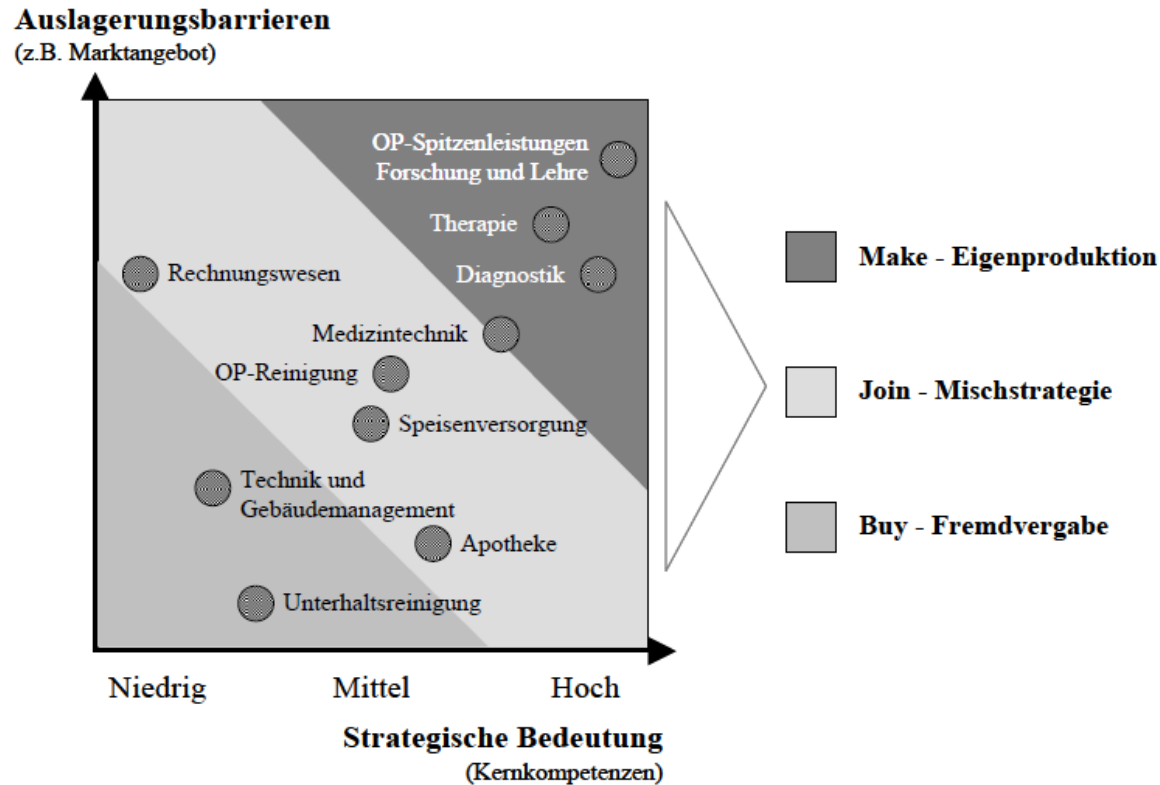


Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Krystek, Ulrich, Outsourcing als strategische Option, in: Behrendt, Ingo et. al. Zukunftsorientierter Wandel im Krankenhausmanagement (2009), S. 60.

Vorgehen bei der Planung und Durchführung des Outsourcing

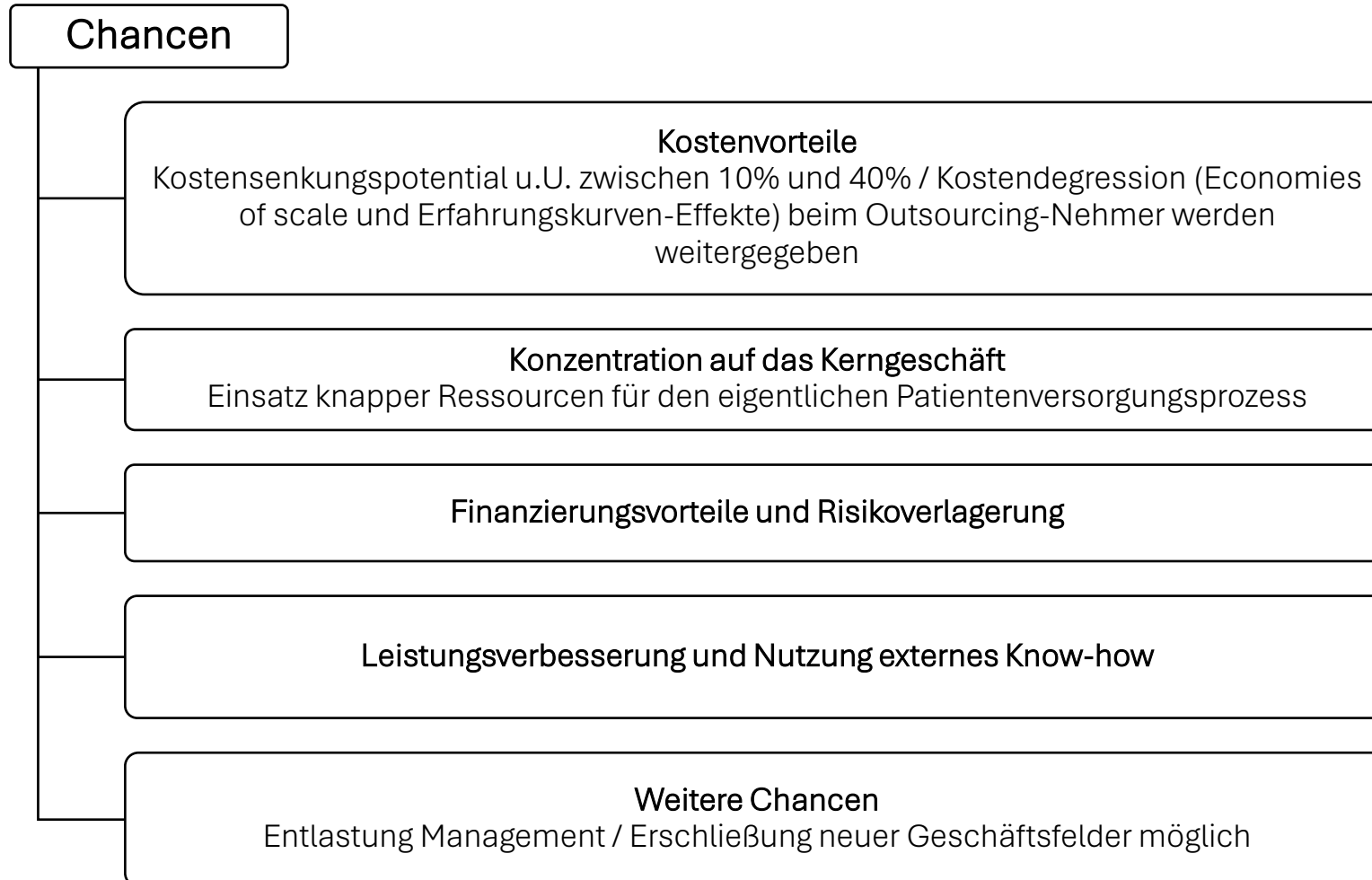
1. Schritt: Abgrenzung der Kernkompetenzen von „normalen“ Kompetenzen
2. Schritt: Ermittlung der Qualität und Effizienz (ggf. Prozesskosten) der Leistungserstellung in denjenigen Bereichen, die nicht das Kerngeschäft betreffen
3. Schritt: Sorgfältige Analyse, ob das Outsourcing in den strategischen Rahmen der Einrichtung passt (z.B. freigemeinnütziges Krankenhaus legt Wert auf langfristige Beschäftigung der Mitarbeiter <- > Outsourcing grds. nicht gewollt)
4. Schritt: Sorgfältige Entscheidung über Umfang und Umsetzung von Outsourcing-/ Insourcing-Projekten
5. Schritt: Wahl des Outsourcing-Partners

Portfolio-Matrix als Entscheidungshilfe

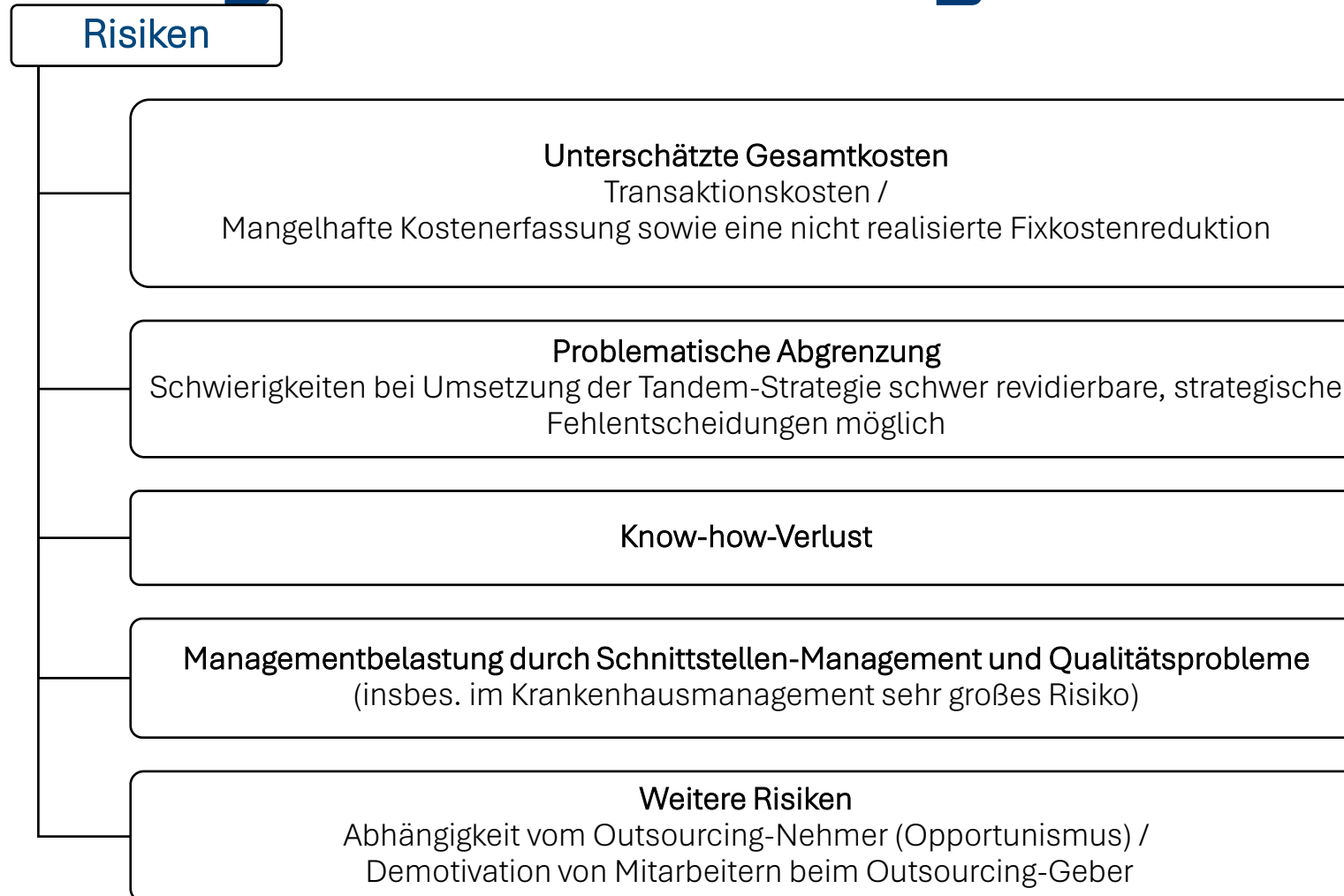


Quelle: Kirchner, Miachel, Knoblich, Jens, Outsourcing tertiärer Dienstleistungen, in: Behrendt, Ingo et. al. Zukunftsorientierter Wandel im Krankenhausmanagement (2009), S. 108.

Chancen- und Risiko-Profil von Outsourcing-Entscheidungen



Chancen- und Risiko-Profil von Outsourcing-Entscheidungen



Wahl des Outsourcing-Partners

- Strategischer Partner sollte verschiedene Dienstleistungen im Zusammenhang mit dem auszulagernden Teil anbieten
Beispiel: Lagerlogistik (inkl. operativem Einkauf) mit dem Transportdienst und der Versorgungsassistenz
- Erfahrung des Partners mit der Erbringung der Dienstleistung
- Hohe Qualität der Leistungserbringung

Fallstudie „Outsourcing“

Ausgangssituation

Sie sind Mitglied der Geschäftsführung eines Krankenhauses der Schwerpunktversorgung. In der Vergangenheit haben Sie verschiedene Leistungen des Tertiärbereichs, wie z.B. das Catering und die Wäscheversorgung, outgesourct.

Von einer bekannten Pflegedienstleitung eines anderen Krankenhauses haben Sie erfahren, dass man dort die Personaldienstleistungen (Lohnabrechnungen, sonstige Abrechnungen, Beratung der Mitarbeiter etc.) im Sinne eines Business Process Outsourcing fremdvergeben hat. Im Zuge des allgemeinen Kostendrucks denken nun auch Sie darüber nach, ob dies ein sinnvoller Weg für Ihr Krankenhaus sein könnte.

In einer Sitzung der Geschäftsführung stellen Sie das Thema zur Diskussion und erörtern auch die Möglichkeiten und Grenzen, einen Berater im Zusammenhang mit dem Thema zu beauftragen.

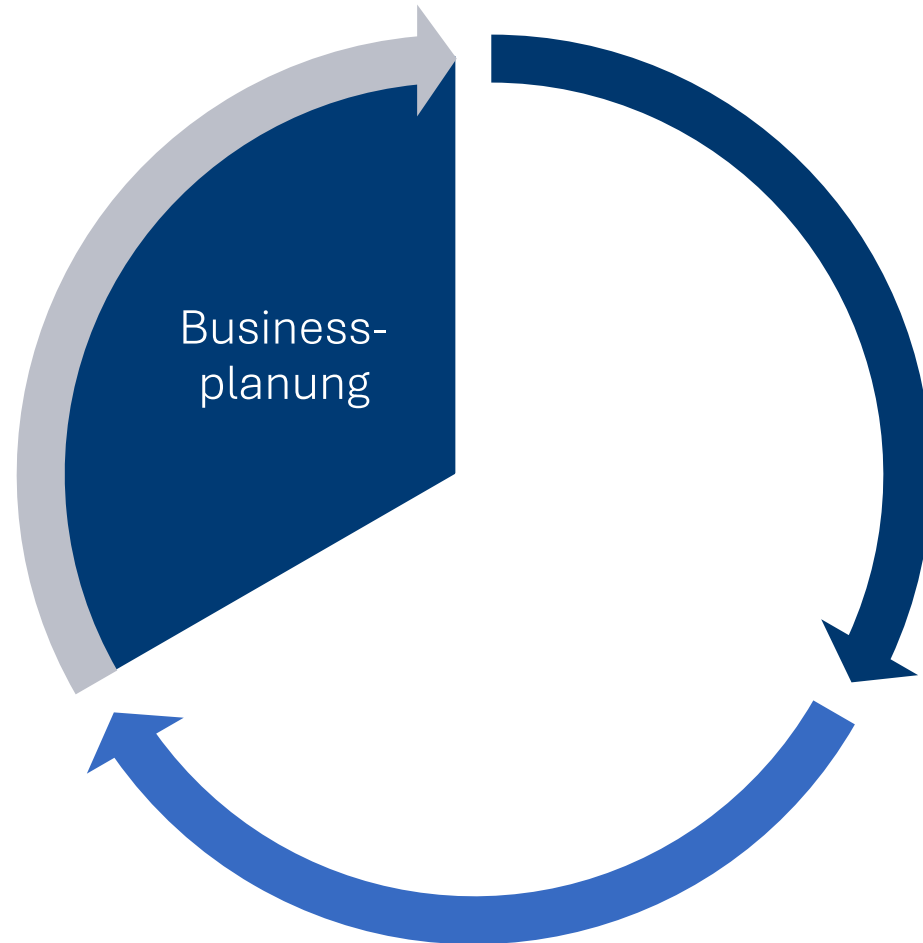
Fragestellung

Welche Fragestellungen müssen bzw. könnten Sie zunächst hausintern klären, bevor Sie auf potenzielle Beratungsunternehmen zugehen?

Bitte strukturieren Sie ein potenzielles Projekt, welches zum Ziel hat, ausgewählte Dienstleistungen im Personalbereich fremdzuvergeben? Welche Phasen müssen durchlaufen werden?

Bitte überlegen Sie, inwieweit Sie ein Beratungsunternehmen in die Abwicklung des Projekts mit einbeziehen können (Phasen, Inhalte, Arbeitsschritte etc.)?

Ausgewählte Themen mit Relevanz für die Beratung



Businessplan - Grundlagen

- Businessplan / Geschäftsplan / Unternehmensplanung / Gründungs- oder Unternehmenskonzept
- Schriftliches Dokument, welches die Strategie zur Umsetzung und Realisierung der unternehmerischen Ziele in einem Zeithorizont von meist drei bis fünf Jahren darstellt
- Beinhaltet: Planungsprämissen / wesentlichen Voraussetzungen zur Umsetzung / Maßnahmen
- Wichtige Entscheidungsgrundlage für das Management (intern) und Dritte (extern)
- Grundlage für Verhandlungsgespräche mit potenziellen Gesellschaftern, Finanzinstituten und strategischen Partnern sowie für interne Strategie- und Planungskonzepte

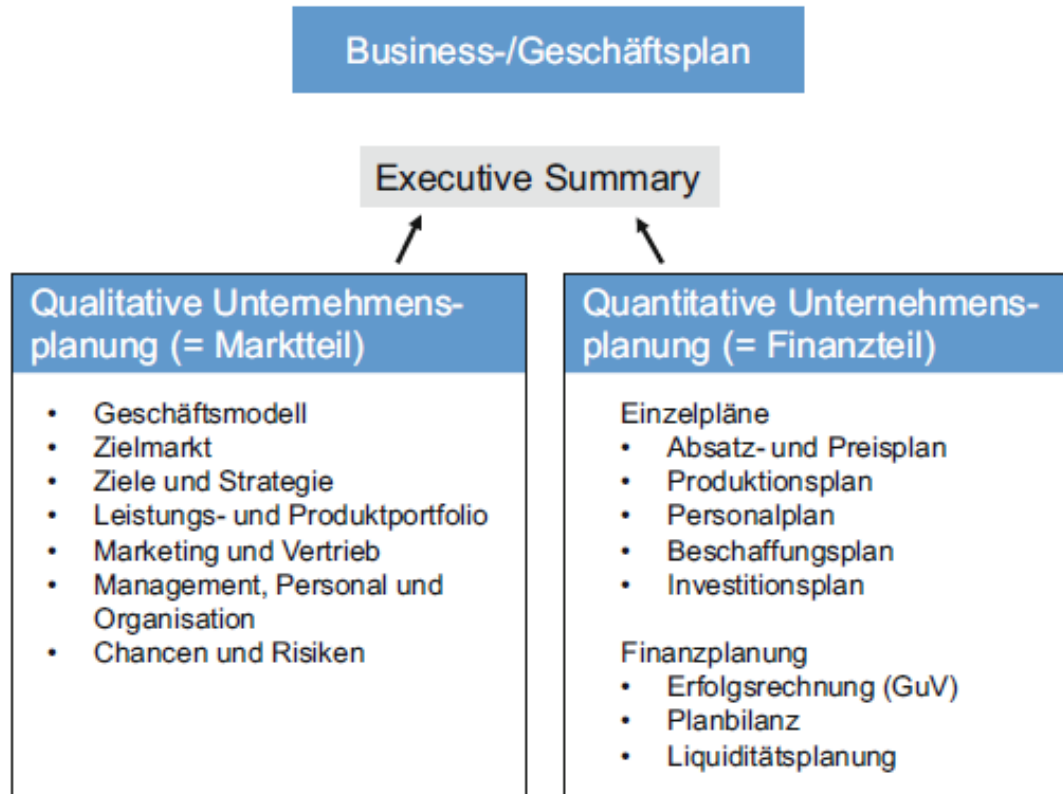
Businessplan - Einsatzfelder (1)

- **Unternehmensgründung:** Akquisitionsinstrument bei Investoren und Banken / gibt dem Gründer Sicherheit, die Geschäftsidee und das Geschäftsmodell umfassend analysiert und keine für die Realisierung relevanten Aspekte übersehen zu haben
- **Beschaffung von Fremdkapital:** Zur Einhaltung der Rating-Vorschriften ist die Prognose der wirtschaftlichen Zukunft des Unternehmens von großer Bedeutung
- **Suche nach Investoren und Venture Capital zur Stärkung der Eigenkapitalbasis:** Umfassende Information über unternehmerische Risiken

Businessplan - Einsatzfelder (2)

- **Kauf und Verkauf von Unternehmen:** Wichtigste Entscheidungsgrundlage im Rahmen von Nachfolgeregelung / Management-Buy-Out / Ausgliederung von Unternehmensbereichen oder Geschäftsfeldern (Spin-offs)
- **Strategische Planung:** Planungs- und Kontrollinstrument im Unternehmen zur Ableitung von Bereichszielen und -strategien
- **Bewertung unternehmerischer Initiativen und Projekte,** wie z. B. Neuproduktentwicklungen oder Kostensenkungsprojekte: Herstellung von Transparenz der potenziellen Konsequenzen unternehmerischer Entscheidungen

Aufbau eines Businessplans

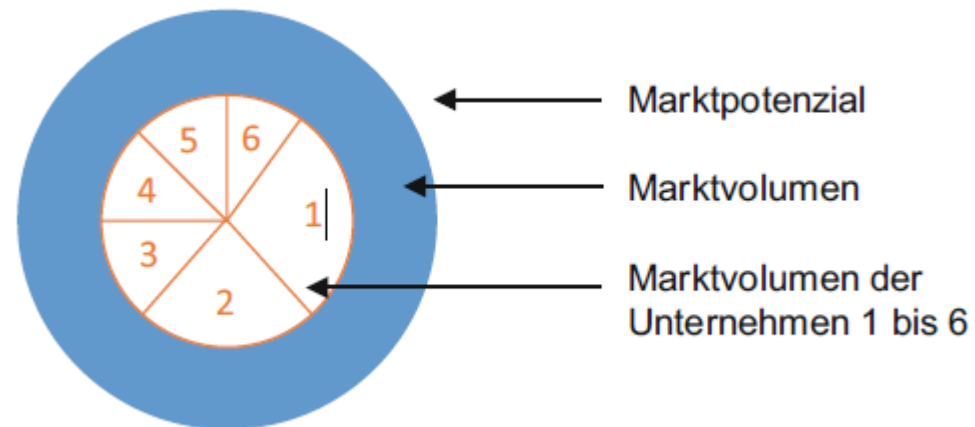


Module eines Businessplans:

1. Executive Summary
2. Geschäftsmodell
- 3. Zielmarkt**
- 4. Ziele und Strategie**
5. Leistungs- und Produktportfolio
6. Marketing und Vertrieb
7. Management, Personal und Organisation
8. Chancen und Risiken
- 9. Finanzplanung**
- Anhang

Die Analyse des Marktes (1)

- Marktanalyse ist Kernbestandteil des Businessplans und sollte aussagekräftige Informationen beinhalten
- Hintergrund: Risiko von unausgeschöpften Marktpotenzialen oder Fehlinvestitionen bei reifen Unternehmen / Risiko des Scheiterns bei Unternehmensgründungen
- Marktpotenzial, Marktvolumen und Marktanteil



Quelle: Nagl, A., Der Businessplan . Geschäftspläne professionell erstellen. Mit Checklisten und Fallbeispielen, 9. Aufl., Springer Gabler, S. 6.

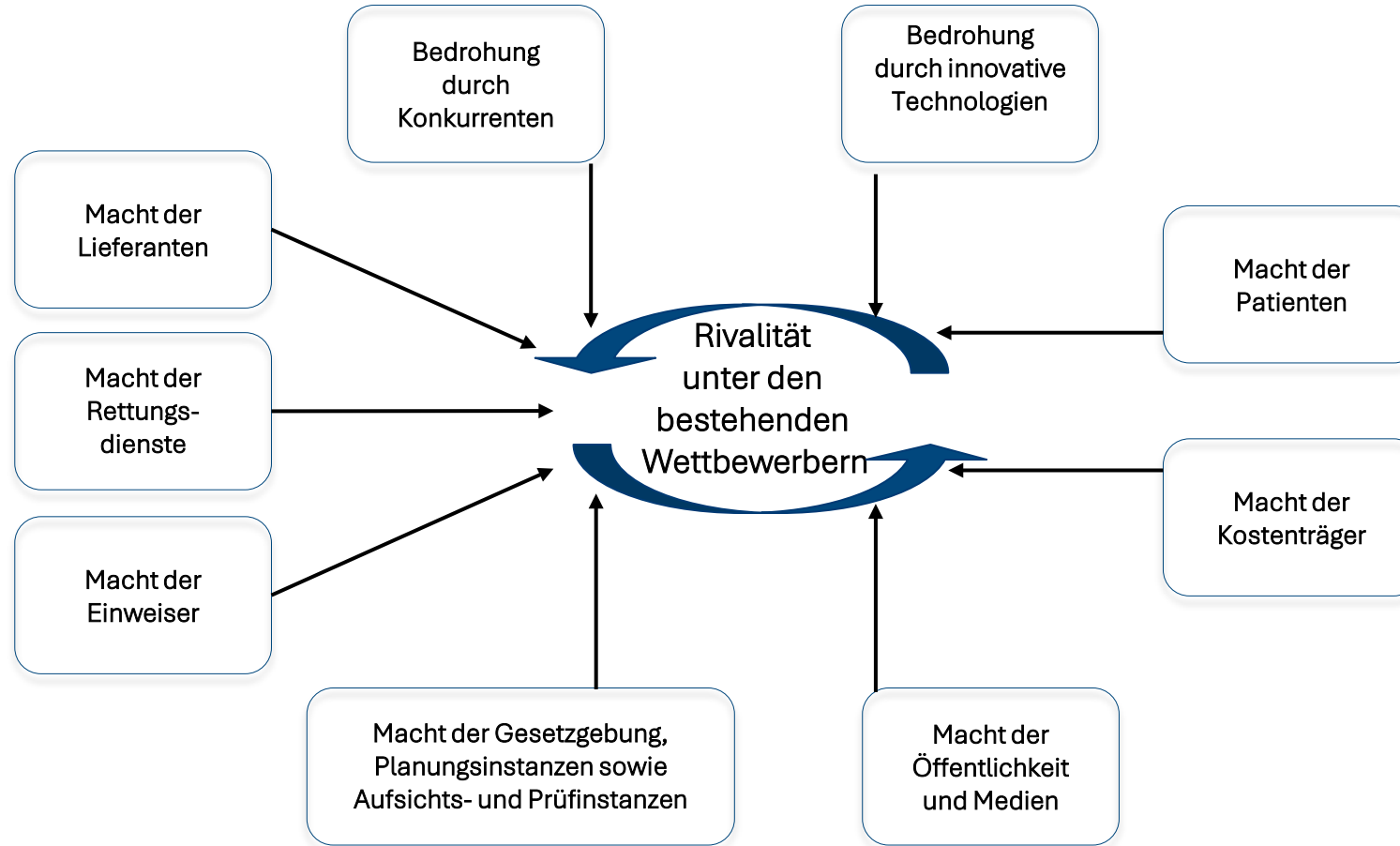
Die Analyse des Marktes (2)

Dimensionen der Marktattraktivität

- **Marktgröße:** Marktvolumen in GE, Wachstumsrate, Anzahl potenzieller Nachfrage (Patienten)
- **Marktqualität:** Rentabilität der Branche / Preisniveau / Vergütungsniveau
- **Marktbesetzung:** Anzahl Wettbewerber, Struktur Wettbewerber, Strategie Wettbewerber
 - **Direkte Wettbewerber:** Anbieter bedienen mit vergleichbaren Produkten und Dienstleistungen die gleichen Kunden
 - **Indirekte Wettbewerber:** Anbieter, die am Markt mit Substitutions- oder Ersatzprodukten bzw. Problemlösungsalternativen auftreten
 - **Potenzielle Wettbewerber:** Anbieter oder Start-ups, die zukünftig in den Markt eintreten könnten

Die Analyse des Marktes (3)

Branchenstrukturanalyse nach Porter

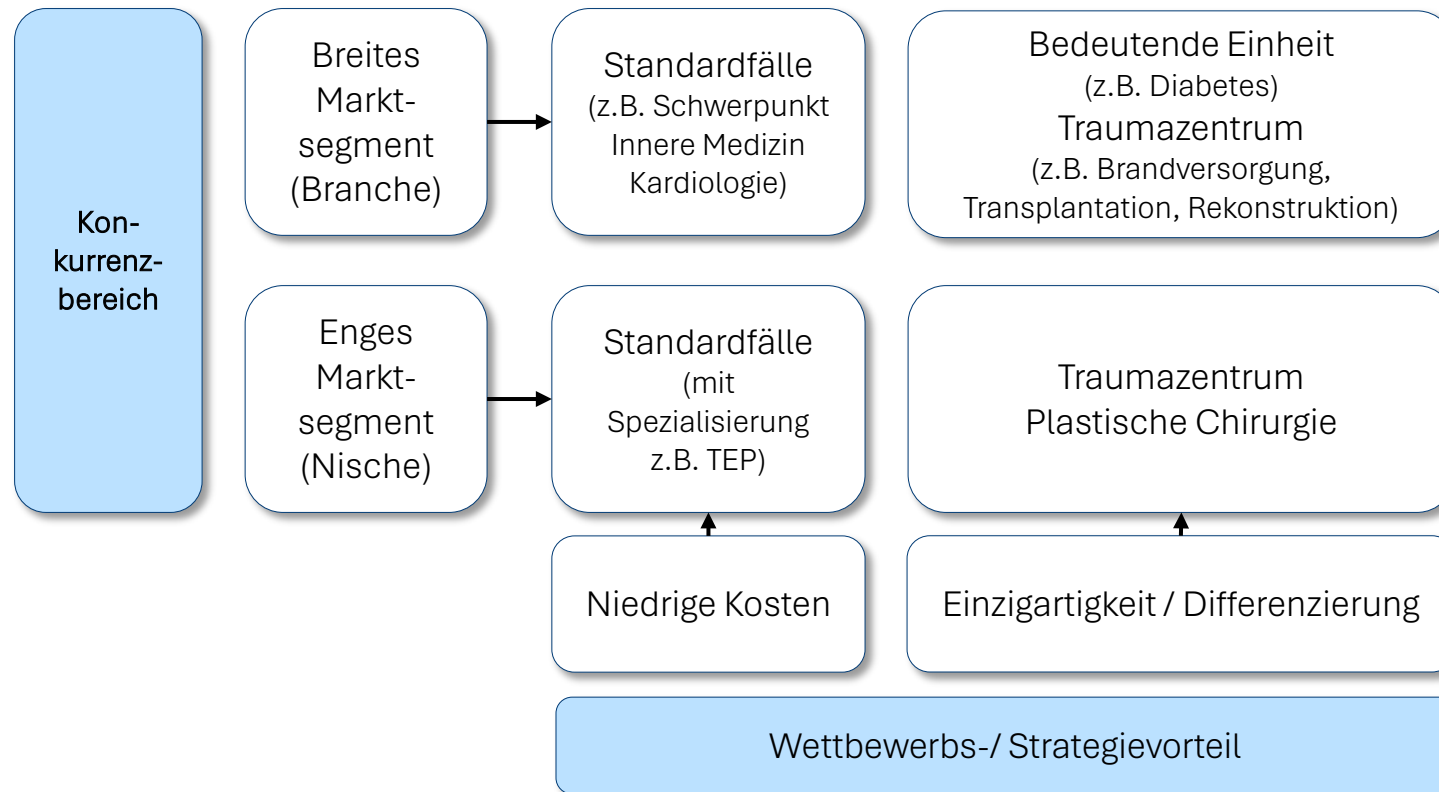


Die Analyse des Marktes (4) Entwicklung der Strategie

1. Definition der Grundstrategie		
Wachstum	Konsolidierung	Rückzug
2. Definition der grundsätzlichen Wettbewerbsstrategie		
Kostenführerschaft	Differenzierung	Konzentration/Schwerpunkte
3. Formulierung der grundsätzlichen Marktfeld-/Zielgruppen-Strategie		
Bestehendes Geschäft <ul style="list-style-type: none">▪ Vorhandene Märkte sichern▪ Intensivere Marktdurchdringung (mehr an vorhandene Kunden verkaufen)▪ Bessere Marktbesetzung (neue Kunden für bestehendes Angebot)	Neues Geschäft <ul style="list-style-type: none">▪ Neue Produkte/Dienstleistungen (Produktentwicklung)▪ Neue Märkte/Marktsegmente (Marktentwicklung)▪ Diversifikation	
4. Erarbeitung der Funktionalstrategien (z. B. Marketing- oder Produktionsstrategie)		

Quelle: Nagl, A., Der Businessplan . Geschäftspläne professionell erstellen. Mit Checklisten und Fallbeispielen, 9. Aufl., Springer Gabler, S. 15.

Die Analyse des Marktes (5) Entwicklung der Strategie für ein Krankenhaus



Quelle: In Anlehnung an Eiff, Wilfried von, Wettbewerbsstrategie: Bedeutung des Porter-Ansatzes für Kliniken, in: Gesundheitspolitik, HCM, 3. Jg. Ausgabe 5/2012, S. 16.

Die Analyse des Marktes (6)

Beispiel



Quelle: PwC, 2014.

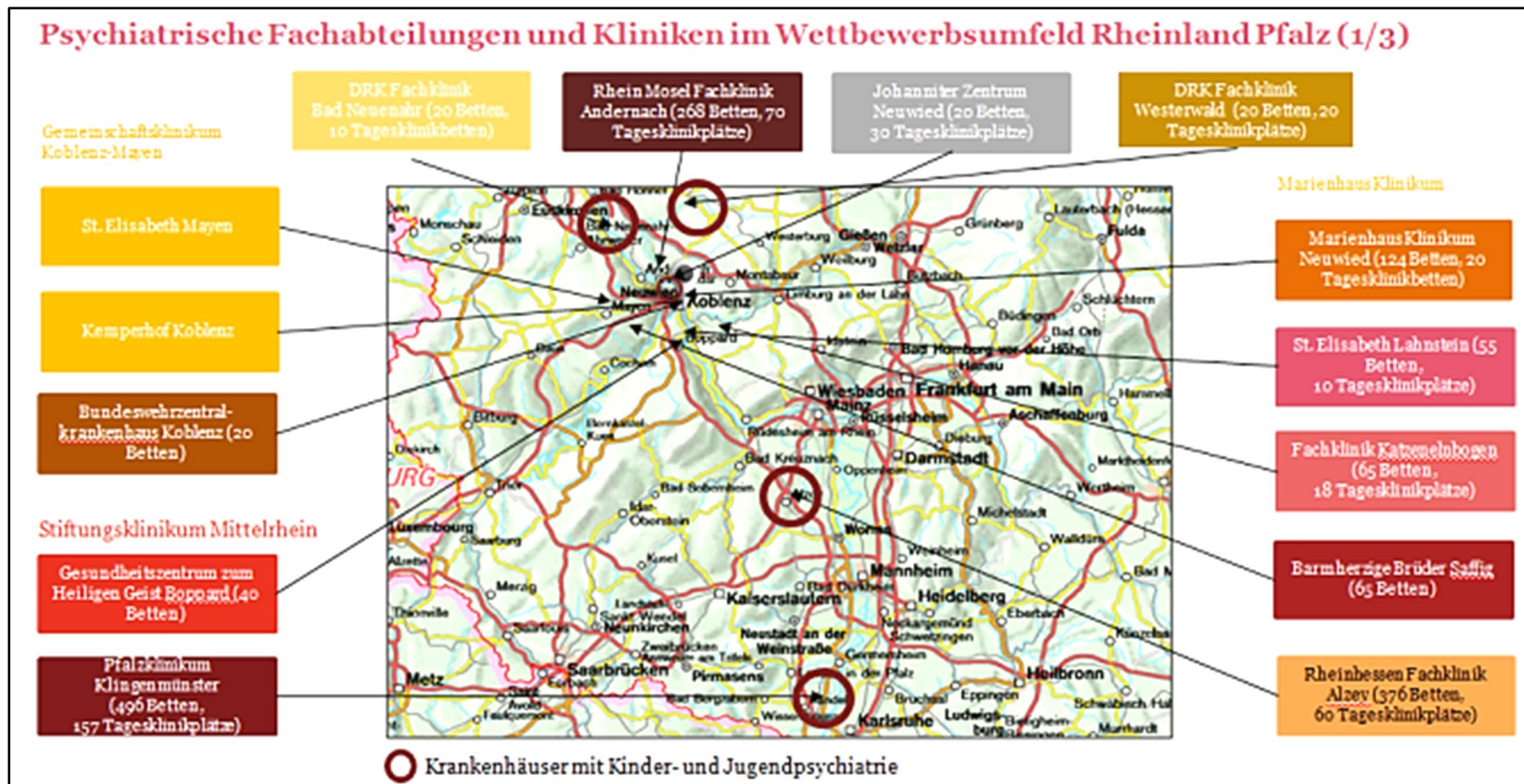
Fallzahlen nach PLZ

1	55	3.000
---	----	-------

Einzugsgebiet	Gesamtheit ohne vorstationäre Fälle	%
Kreisfreie Stadt Koblenz	7.270	33%
Landkreise RLP:		
Mayen-Koblenz	5.139	24%
Rhein-Lahn-Kreis	2.595	12%
Westerwaldkreis	2.339	11%
Andere	4.509	21%
Gesamt	21.852⁰	100%

Die Analyse des Marktes (7)

Beispiel

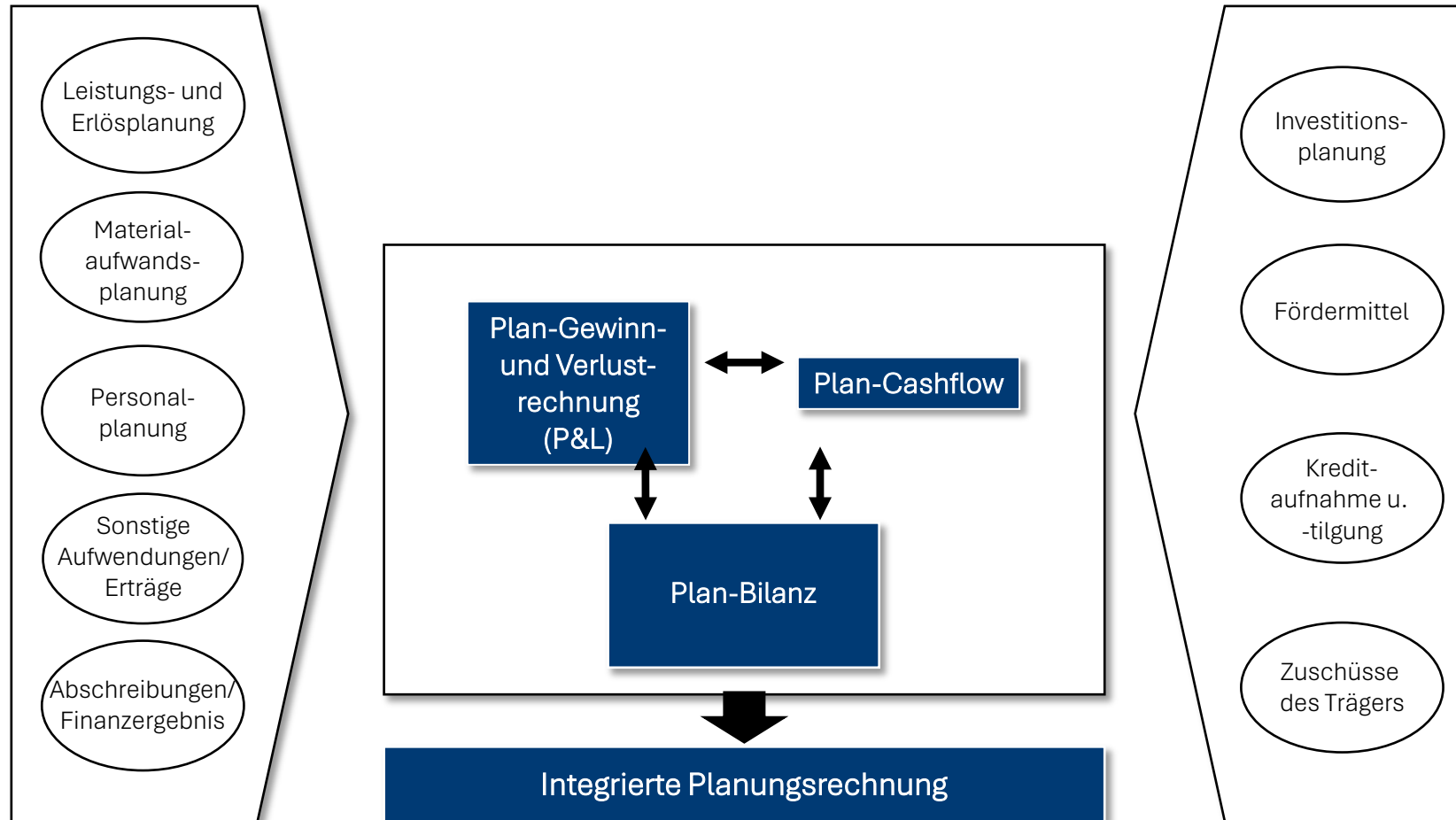


Quelle: PwC, 2014.

Die Finanzplanung

- Im Rahmen der Finanzplanung werden sämtliche vorhergehenden Analysen in **konkrete Zahlen** gefasst
- Finanzplanung im Rahmen der Businessplanung = **Businessplanung im engeren Sinne**
- Umfasst **zahlreiche Einzelpläne**:
 - Leistungsplanung
 - Personalplanung
 - Investitionsplanung
 - Cashflow-Planung
 - ...

Businessplanung / Finanzplanung



Quelle: PwC, 2014.

Businessplanung für ein Krankenhaus (1)

Leistungsplanung

- Wie entwickeln sich Fallzahl, Casemix, CMI, Verweildauer, Belegungstage? (Steigerungsraten, Veränderung zum Ist)
- Marktwachstum für die Leistungsplanung unterstellen (demographische Entwicklung im Versorgungsgebiet)
- Marktanteilsgewinne ggf. planen (Wie ist man im Vergleich zu den Wettbewerbern aufgestellt?)
- Gibt es Sondereffekte? (z.B. durch Chefarztwechsel)
- Besteht ambulantes Fehlbelegungspotenzial?

Businessplanung für ein Krankenhaus (2)

Basisfallwert

- Veränderungsrate für die Zukunft unterstellen
- 0,5% bis 1,0% p.a. erscheinen auf Basis der Vergangenheitsentwicklung plausibel (Rahmenbedingungen beachten, z.B. Bundesbasisfallwert, Orientierungswert)
- Preisannahmen der Erlösseite sollten mittelfristig zu den Preisannahmen der Kostenseite “passen“

Budgeteffekte

- Mehr- und Mindererlösausgleiche berücksichtigen
- Gibt es weitere Effekte aus den gesetzlichen Rahmenbedingungen?

Businessplanung für ein Krankenhaus (3)

Personalplanung

- Grundlage ist die Ist-Situation des Personal (Preis- und Mengengerüst: Wieviele Vollkräfte welcher Dienstarten sind im Status Quo beschäftigt zu welchen Konditionen? - Durchschnittswerte)
- Überlegungen anstellen zum Mengengerüst für die einzelnen Dienstarten
- Passt die VK-Planung zur Leistungsplanung?
- Wie entwickeln sich die Belastungskennziffern im Ärztlichen Dienst und im Pflegedienst?

Durchschnittliche Personalkosten je VK

- Differenzierung zwischen Ärztlichem Dienst und übrigen Dienstarten sinnvoll
- Welche Steigerungsraten werden angenommen?
- Gibt es aktuelle Tarifabschlüsse?

Businessplanung für ein Krankenhaus (4)

Sonstige Personalkosteneffekte

- Effekte aus Altersversorgung (z.B. höhere Umlage VBL/ZVK)

Relevante Kennzahlen

- Personalaufwandsquote (Personalaufwand / Erlöse)
- Durchschnittliche Personalkosten je VK
- Casemix je VK (nach Dienstarten)
- Sozialaufwandsquote

Businessplanung für ein Krankenhaus (5)

Materialaufwand allgemein

- Werden differenzierte Preissteigerungsraten berücksichtigt?
(z.B. höhere Preissteigerungen bei Energie als bei Lebensmitteln)
- Differenzierung zwischen eher variablen (Lebensmittel, Medizinischer Bedarf) und eher fixen (Wirtschaftsbedarf, Energie) Kosten sinnvoll
- Im Falle der Verwendung besonders kostenintensiver Produkte (z.B. Implantate) kann es sinnvoll sein, diese separat zu planen

Relevante Kennzahlen bilden

- Materialaufwandsquote
- Lebensmittelkosten je Belegungstag
- Medizinischer Bedarf je Casemixpunkt

Businessplanung für ein Krankenhaus (6)

Abschreibungen

- Differenzierung zwischen eigenfinanziertem und fördermittelfinanziertem Anlagevermögen
- Achtung: nur die eigen finanzierten Abschreibungen belasten nachhaltig das Ergebnis der Einrichtung (s.u.)
- Effekte aus geplanten Investitionen angemessen berücksichtigen

Relevante Kennzahlen

- EBITDA-Marge (Ergebnis vor Abschreibungen und Steuern im Verhältnis zu den Erlösen)
- EBIT-Marge (Ergebnis vor Steuern im Verhältnis zu den Erlösen)
- Umsatzrendite (Jahressüberschuss im Verhältnis zum Umsatz)

Businessplanung für ein Krankenhaus

Beispiel für Planungsprämissen

Erlöse nach § 6 KHEntgG	1%	
Erlösausgleiche	IST-CM = Plan-CM	
Mehrleistungsabschlag	-30%	auf zusätzlich vereinbarte Leistungen
Erlöse aus vor- und nachstationären Leistungen	1%	
Zusatzentgelte	1%	
Übrige Erlöse aus KKH-Leistungen	1%	
Erlöse aus Wahlleistungen	1%	
Erlöse aus ambulanten Leistungen	1%	
Nutzungsentgelte der Ärzte	1%	
Bestandsveränderungen	keine Bestandsveränderungen	
Zuweisungen / Zuschüsse der öffentlichen Hand	1%	
Sonstige betriebliche Erträge		
davon aus Hilfs- und Nebenbetrieben	1%	
davon aus Personalerstattungen	1%	
davon Versicherungserstattungen	1%	
davon aus Vermietung und Verpachtung	1%	
davon sonstige ordentliche Erträge	1%	
Sonstiger Personalaufwand	1%	
Materialaufwand	Preisanstieg variabler Anteil	
Lebensmittelaufwendungen	1%	20%
Medizinischer Bedarf	2%	20%
Aufwendungen für Wasser, Energie, Brennstoff	2,5%	0%
Wirtschaftsbedarf	1%	
Untersuchungen durch Externe	1%	
Transporte Patienten und Med. Produkte	1%	
Fremdhonorare	2%	
Dienstleistungen durch Fremde	1%	
Sonstige betriebliche Aufwendungen (incl. Sonstige Steuern)		
Instandhaltungsaufwand	1%	
Verwaltungsbedarf	2%	
Steuern, Abgaben, Versicherungen	2%	
Miet- und Leasingaufwand	1%	
Übrige betriebliche Aufwendungen	1%	

Businessplanung

Beispiel Leistungsplanung (1)

Musterkrankenhaus GmbH, Musterstadt		Ist	Ist	Ist	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Leistungsplanung - nur für Krankenhäuser									
Landesbasisfallwert									
Veränderung	%	3,0%	1,6%	0,2%	1,4%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%
Landesbasisfallwert	€	2.917	2.963	2.970	3.011	3.071	3.132	3.195	3.259
Annahme: Bundesbasisfallwert = 3.070									
Gesamtübersicht der Leistungsplanung									
Betten	Anzahl	350	350	350	350	350	350	350	350
Veränderung	Anzahl	-75	0	0	0	0	0	0	0
Fallzahlen	Anzahl	13.996	14.657	14.752	15.102	15.172	15.222	15.272	15.322
Veränderung	Anzahl	298	661	95	350	70	50	50	50
Veränderung	%	2,2%	4,7%	0,6%	2,4%	0,5%	0,3%	0,3%	0,3%
CMI	Index	0,965	0,952	0,963	0,970	0,979	0,985	0,989	0,994
Veränderung	Index	0,004	-0,013	0,011	0,007	0,009	0,005	0,005	0,005
Verweildauer	Tage	6,8	6,3	6,0	5,9	5,9	5,9	5,9	5,8
Veränderung	Tage	0,2	-0,4	-0,4	0,0	0,0	-0,1	0,0	-0,1
Belegungstage	Tage	94.702	92.920	87.820	89.214	89.712	89.100	89.935	89.277
Veränderung	Tage	4.077	-1.782	-5.100	1.394	498	-612	835	-658
Casemix	Punkte	13.511	13.957	14.205	14.654	14.857	14.988	15.109	15.231
Veränderung	Punkte	349	447	248	449	203	132	121	122
Veränderung	%	2,6%	3,3%	1,8%	3,2%	1,4%	0,9%	0,8%	0,8%

Quelle: PwC.

Businessplanung

Beispiel Leistungsplanung (2)

Innere Medizin									
Veränderung Bettenanzahl	Anzahl				0	0	0	0	0
Betten	Anzahl	115	115	115	115	115	115	115	115
Veränderung der Fallzahlen	Anzahl				0	0	0	0	0
Fallzahlen	Anzahl	3.746	3.996	4.075	4.075	4.075	4.075	4.075	4.075
Veränderung des CMI	Index				0,015	0,015	0,015	0,015	0,015
CMI	Index	0,919	0,904	0,896	0,911	0,926	0,941	0,956	0,971
Veränderung Verweildauer	Tage				-0,1	-0,1	0,0	0,0	0,0
Verweildauer	Tage	7,8	7,5	7,1	7,0	6,9	6,9	6,9	6,9
Belegungstage	Tage	29.219	29.970	28.933	28.525	28.118	28.118	28.118	28.118
Abteilungsauslastung	%	69,6%	71,4%	68,9%	68,0%	67,0%	67,0%	67,0%	67,0%
Casemix	Punkte	3.443	3.612	3.651	3.712	3.773	3.835	3.896	3.957
<i>Nachrichtlich: Veränderung-Casemix</i>	Punkte	15	170	39	61	61	61	61	61
<i>Nachrichtlich: Veränderung-Casemix</i>	%	0,4%	4,9%	1,1%	1,7%	1,6%	1,6%	1,6%	1,6%

Chirurgie									
Veränderung Bettenanzahl	Anzahl				0	0	0	0	0
Betten	Anzahl	108	108	108	108	108	108	108	108
Veränderung der Fallzahlen	Anzahl				100	20	0	0	0
Fallzahlen	Anzahl	4.150	4.344	4.281	4.381	4.401	4.401	4.401	4.401
Veränderung des CMI	Index	0,002	-0,031	0,040	0,010	0,010	0,000	0,000	0,000
CMI	Index	1,428	1,397	1,437	1,447	1,457	1,457	1,457	1,457
Veränderung Verweildauer	Tage	-0,3	-0,7	-0,3	0,0	-0,1	0,0	-0,1	-0,1
Verweildauer	Tage	8,0	7,3	7,0	7,0	6,9	6,9	6,8	6,7
Belegungstage	Tage	33.200	31.711	29.967	30.667	30.367	30.367	29.927	29.487
Abteilungsauslastung	%	84,2%	80,4%	76,0%	77,8%	77,0%	77,0%	75,9%	74,8%
Casemix	Punkte	5.926	6.069	6.152	6.339	6.412	6.412	6.412	6.412
<i>Nachrichtlich: Veränderung-Casemix</i>	Punkte	221	142	83	188	73	0	0	0
<i>Nachrichtlich: Veränderung-Casemix</i>	%	3,9%	2,4%	1,4%	3,0%	1,2%	0,0%	0,0%	0,0%

Quelle: PwC.

Businessplanung

Beispiel Personalplanung

Musterkrankenhaus GmbH, Musterstadt Personalplanung		Ist	Ist	Ist	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Personalaufwand									
Veränderung	Vollkräfte				-1,5	-1,5	-1,0	-1,0	-0,5
Vollkräfte Ärztlicher Dienst (ÄD)	Vollkräfte	105,0	107,0	106,0	104,5	103,0	102,0	101,0	100,5
<i>Nachrichtlich: Casemix / VK</i>	Punkte / Vollkraft	129	130	134	140	144	147	150	152
Veränderung	Vollkräfte				-7,0	-7,0	-5,0	-4,0	-3,0
Vollkräfte Pflegedienst (PD)	Vollkräfte	238,0	230,0	220,0	213,0	206,0	201,0	197,0	194,0
<i>Nachrichtlich: Casemix / VK</i>	Punkte / Vollkraft	57	61	65	69	72	75	77	79
Veränderung	Vollkräfte				-0,6	-1,0	-2,0	-0,5	-0,5
Vollkräfte Übrige Dienstarten (ÜD)	Vollkräfte	352,0	345,0	351,0	350,4	349,4	347,4	346,9	346,4
Anzahl Vollkräfte	Vollkräfte	695,0	682,0	677,0	667,9	658,4	650,4	644,9	640,9
Veränderung	%	2,2%	1,3%	2,9%	2,9%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%
Durchschnittsgehalt pro Vollkraft (ÄD), (nur LuG)	T€ / VK	79,3	80,3	82,6	85,0	86,3	87,6	88,9	90,2
Veränderung	%	1,7%	1,8%	2,0%	2,9%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%
Durchschnittsgehalt pro Vollkraft (PD), (nur LuG)	T€ / VK	38,5	39,2	40,0	41,2	41,6	42,0	42,4	42,8
Veränderung	%	1,6%	1,4%	1,3%	1,5%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%
Durchschnittsgehalt pro Vollkraft (ÜD), (nur LuG)	T€ / VK	37,0	37,5	38,0	38,6	39,0	39,3	39,7	40,1
Sozialaufwandsquote	%	20,6%	20,3%	20,0%	20,3%	20,3%	20,3%	20,3%	20,3%
Löhne & Gehälter	T€	30.514	30.546	30.894	31.164	31.061	31.040	31.116	31.279
Sozialaufwendungen (inkl. Altersversorgung)	T€	6.282	6.196	6.183	6.325	6.304	6.300	6.315	6.348

Quelle: PwC.

Businessplanung – Beispiel

Gewinn- und Verlustrechnung Beispielkrankenhaus ABC	Ist	IST	Plan	Ewige Rente	CAGR	
	TEUR	TEUR	TEUR	TEUR	- 2016	
Erlöse aus Krankenhausleistungen	12.570	12.776	12.296	12.467	12.565	0,0%
Sonstige Erlöse	1.715	1.532	1.548	1.607	1.660	-0,8%
Sonstige betriebliche Erträge	122	1.193	123	124	124	0,5%
Betriebserträge	14.407	15.500	13.967	14.197	14.350	-0,1%
a.o. Ergebnis	1.223	39	40	40	40	
Personalaufwand	6.726	7.257	7.174	7.148	7.362	2,3%
Materialaufwand	3.879	4.091	4.177	4.183	4.110	1,5%
Sonstiger betrieblicher Aufwand	1.559	1.553	1.324	1.337	1.348	-3,6%
EBITDA	3.465	2.639	1.332	1.568	1.571	-17,9%
<i>Multiple</i>	5,2	6,9	13,6	11,6	11,6	
Eigenfinanzierte Abschreibungen	-683	-649	-763	-786	-500	-7,5%
EBIT	2.783	1.991	569	783	1.071	-21,2%
Zinsergebnis	5	0	0	0	0	-100,0%
Steuern	48	-36	0	0	0	-100,0%
Jahresüberschuss/ -fehlbetrag	2.740	2.027	569	783	1.071	-20,9%

Quelle: PwC.

=> **CAGR (Compound Annual Growth Rate)** ist eine Maßzahl, die das durchschnittliche jährliche Wachstum einer Investition über einen bestimmten Zeitraum angibt.

CAGR wird berechnet, indem man den Wert am Ende eines Zeitraums durch den Anfangswert teilt, das Ergebnis zur Potenz von 1 geteilt durch die Anzahl der Jahre erhebt und dann um eins verringert.

Szenario-Technik (1)

- Projektionsverfahren, das die logische Entwicklung des Projektionsgegenstandes im Zeitablauf und unter alternativen Rahmenbedingungen beschreibt
- Entwurf eines möglichst schlüssigen Gesamtbildes der zukünftigen Handlungssituation
- Vorgehensweise:
 1. Festlegung und **Strukturierung des Untersuchungsbereichs**
(z.B. Unternehmen, Geschäftsbereich, Technologie)
 2. Identifizierung und Strukturierung der wichtigsten **Umfeldsegmente**
(z.B. Absatzmarkt, Wettbewerbssituation, politische Umwelt)
 3. Ermittlung von geeigneten **kritischen Indikatoren** zur Beschreibung der Umfeldsegmente und des Ist-Zustandes und der Entwicklungstendenzen dieser Indikatoren (z.B. Hochrechnung des Marktpotentials)

Szenario-Technik (2)

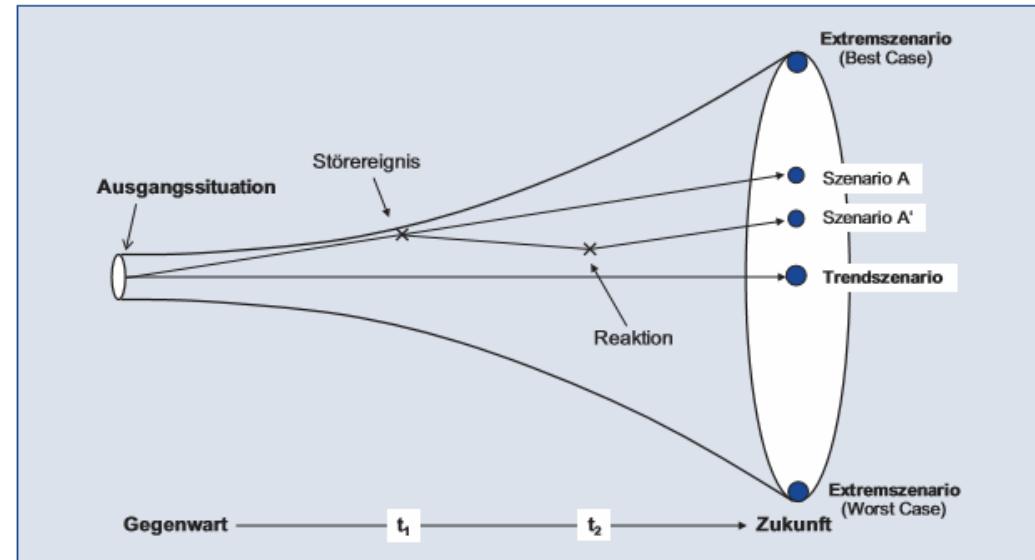
4. Bildung und Auswahl von **alternativen Annahmen** bzgl. der Umfeldentwicklung (z.B. Zunahme, Abnahme oder Kontinuität der Entwicklung der Fallzahl, der Möglichkeit, qualifizierte Pflegekräfte zu akquirieren)
 5. Erarbeitung und Interpretation von **max. fünf Szenarien** der Umfeldsituation (Best-Case-, Worst-Case- und Trend-Szenario) → Darstellung als Prognosetrompete
 6. Beschreibung, Einführung und **Wirkungsanalyse von signifikanten Störereignissen** im Projektionszeitraum
-
7. Entwicklung von alternativen **Handlungsoptionen** und Ableitung von **Konsequenzen** für den Projektionsgegenstand
 8. Konzeption von **strategischen Maßnahmen** zur Bewältigung oder Vermeidung der Störung und Beurteilung ihrer Auswirkungen

Szenario-Technik (3)

Beispiel einer
Szenarioanalyse
(Prognosetrompete)

Ergebnis einer Trendextrapolation

1. Nutzung zur Formulierung von strategischen Zielen
2. Nutzung als Frühwarnung zur Krisenprävention
 - Erkennen von Signalen (weak signals) im Hinblick auf potenzielle zukünftige Umfeldrisiken
 - Wichtig insbesondere bei Einrichtungen in wirtschaftlich angespannten Situationen



Quelle: Lippold, D., Management- und Beratungstechnologien im Überblick, Teil 1: Technologien zur Information, Analyse und Zielsetzung, 2015, S. 22.

Projektbeispiel: Unternehmenswert- ermittlung für eine Klinik

Ausgangssituation

- Geplanter Erwerb eines Krankenhauses in privater Trägerschaft (Gefäßchirurgie) durch ein Krankenhaus in Trägerschaft einer Stiftung (Herz- und Lungenzentrum)
- Häuser befinden sich in unmittelbarer Nachbarschaft
- Bisher aufgrund der unterschiedlichen Trägerstruktur fast keine Kooperationen im Primär-, Sekundär- und Tertiärbereich

To Do

- **Plausibilisierung der Businessplanung**
- Ableitung eines indikativen Unternehmenswertes in einer Bandbreite (Ertragswertverfahren)
- Plausibilisierung der Wertableitung durch Ermittlung sachgerechter Multiplikatoren

Businessplanung der Gefäßchirurgie

Szenario 1

Erträge

- Fallzahl konstant auf dem Ist Niveau von rund 3.500 Fällen p.a.
- Jährlicher Anstieg des LBF um 1,5%
- Ambulantes Substitutionspotenzial

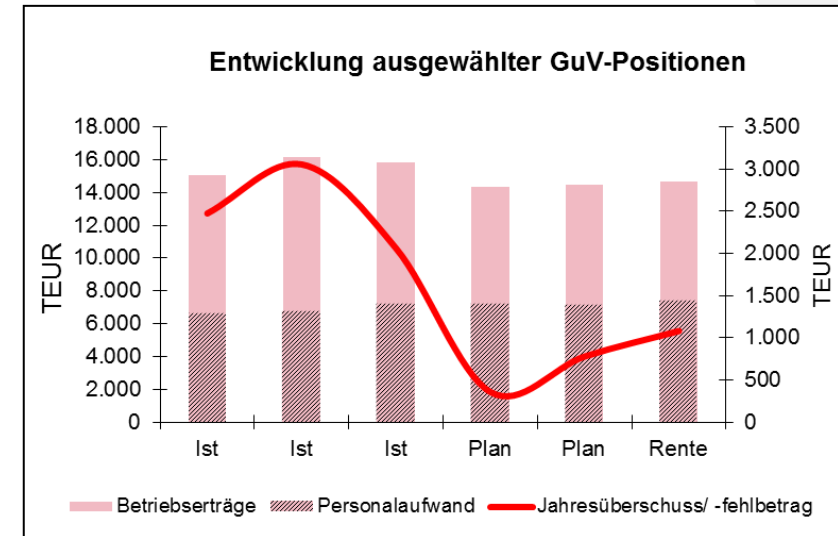
Personalaufwand

- Tarifsteigerungen im AD um 3% p.a. / 2% übrige Dienstarten
- Berücksichtigung Weggang des CA / Neueinstellung neuer CA langfristig

Sachaufwand

- Kostensteigerungen von 2% p.a.
- Synergiepotenziale aus der organisatorischen Integration in Herzchirurgie von 1 VK im ersten Jahr sowie 3 VK in der ewigen Rente

Zahlen und Angaben fiktiv.



Unternehmenswert = 14,3 Mio. Euro

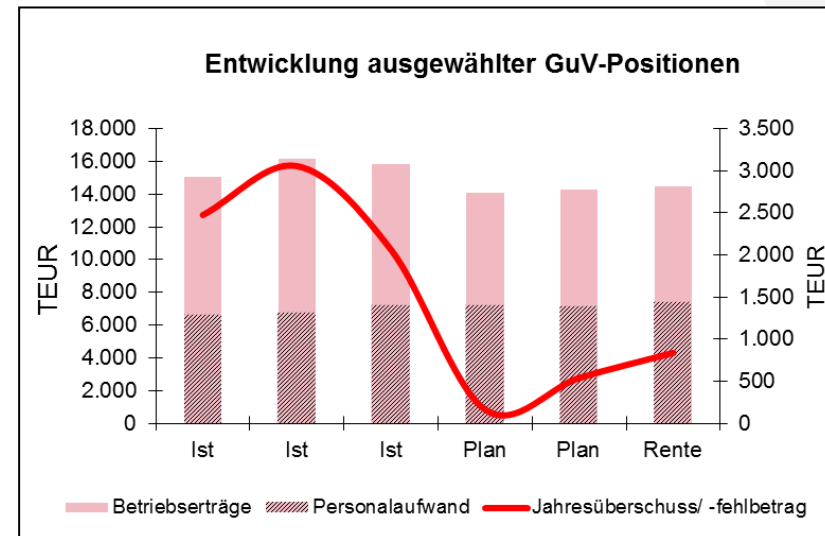
Businessplanung der Gefäßchirurgie

Szenario 2

Analog zu Szenario 1 mit folgenden Besonderheiten

- Fallzahl sinkt im ersten Planjahr um 1%
- Neubewertung von DRG und eine Absenkung des CMI um 3,6%
- Rückgang des Sachaufwands analog zur Fallzahlreduzierung

Zahlen und Angaben fiktiv.



Unternehmenswert = 11,8 Mio. Euro

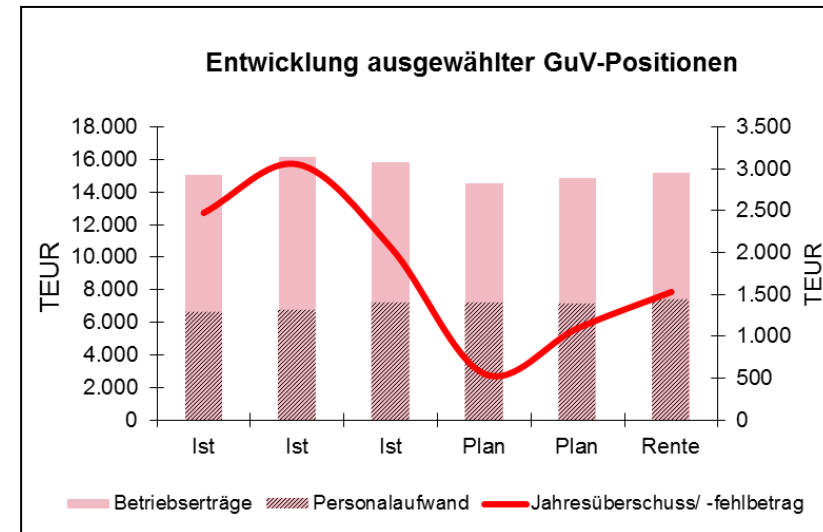
Businessplanung der Gefäßchirurgie

Szenario 3

Analog zu Szenario 1 mit folgenden Besonderheiten

- Anstieg der Fallzahl um 1% im Planungszeitraum
- Anstieg des Sachaufwands analog zur Fallzahlsteigerung

Zahlen und Angaben fiktiv.



Unternehmenswert = 16,7 Mio. Euro

Krankenhausberichterstattung

Rechtliche Grundlagen

Erlösbereich

- Krankenhausentgeltgesetz (KHEntgG)
- Nicht-DRG-Bereich: Bundespflegesatzverordnung (BPflV)
- Fallpauschalenvereinbarung

Anlagen/ Fördermittel-bereich

- Krankenhausfinanzierungsgesetz (KHG)
- Landesgesetze zur Krankenhausfinanzierung
- Abgrenzungsverordnung

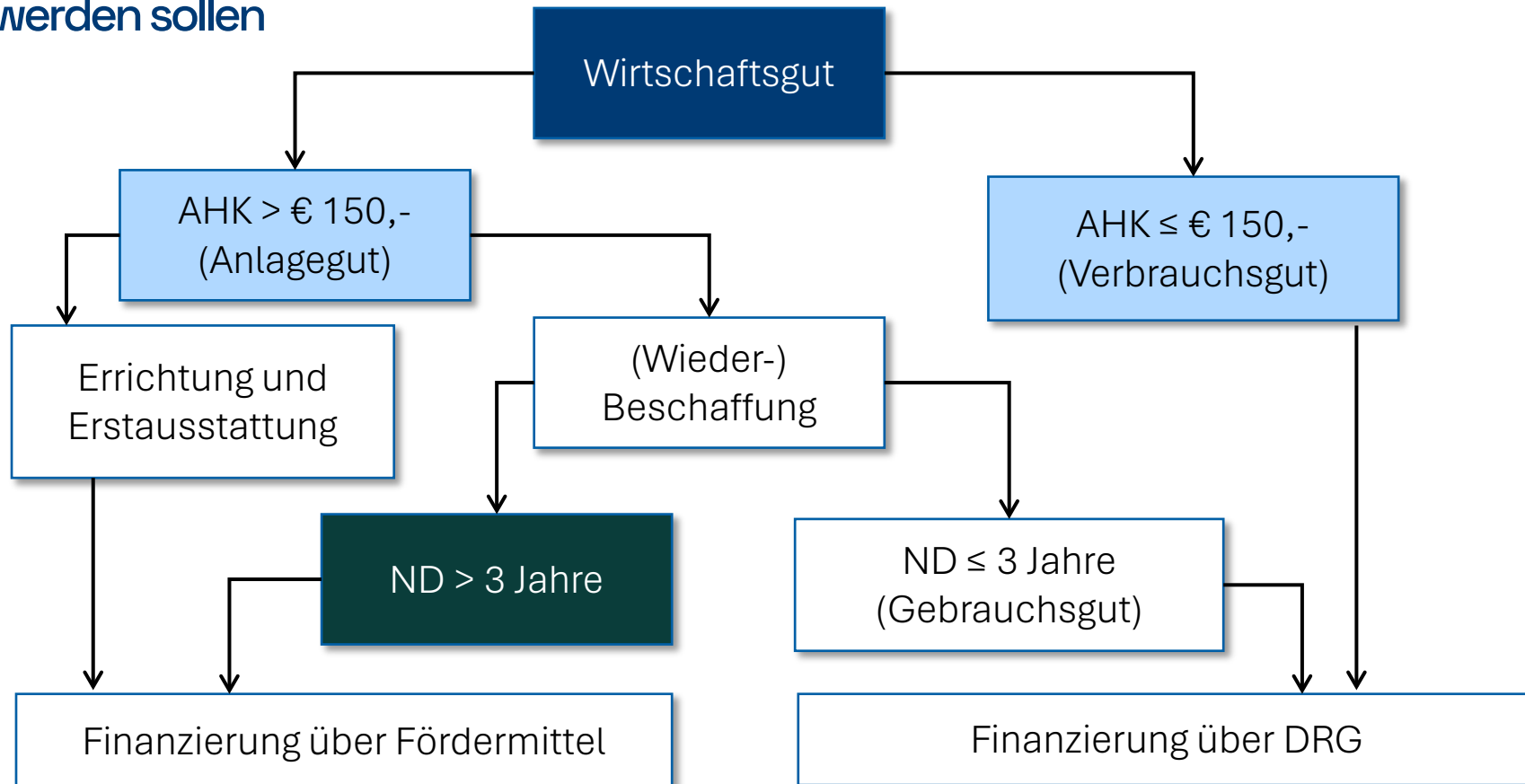
Rechnungslegung

- Krankenhausbuchführungsverordnung (KHBV)
- HGB
- GmbHG
- AktG
- Uniklinikgesetze (auf Landesebene geregelt)

Abgrenzungsverordnung (AbgrV)

regelt, welche Investitionen / Kosten über Fördermittel finanziert werden dürfen und welche über

DRG finanziert werden sollen



Quelle: PwC.

Duale Finanzierung

- Vorgabe für die Bilanzierung gem. § 5 KHBV i.V.m. § 264 Abs. 2 HGB:

- Alle Geschehnisse um **das mit Fördermitteln finanzierte Anlagevermögen** sind **ergebnisneutral** abzubilden!

- Das bedeutet, dass am Ende der Laufzeit des geförderten Anlagevermögens das Ergebnis der Einrichtung weder entlastet noch belastet worden ist
- Die spezifischen fördermittelrelevanten Positionen sowohl in der Bilanz als auch in der GuV werden im Lebenszyklus der geförderten Anlagegüter so bebucht, dass am Ende das Gesamtergebnis ausgeglichen ist

Krankenhauspezifische Bilanzpositionen

Bilanz zum 31. Dezember 2014

Aktivseite	31.12.2014		31.12.2013		Passivseite	31.12.2014		31.12.2013	
	€	€	€	€		€	€	€	€
A. Anlagevermögen					A. Eigenkapital				
I. Immaterielle Vermögensgegenstände					1. Festgesetztes Kapital	5.112.918,80	5.112.918,80		
Software	15.970,00	39.327,08			2. Kapitalrücklagen	4.622.302,11	4.625.326,11		
II. Sachanlagen					3. Gewinnrücklagen	748.495,00	748.495,00		
1. Grundstücke und grundstücksgleiche Rechte mit Betriebsbauten	13.268.450,00	13.996.514,00			4. Bilanzgewinn	266.684,75	364.722,95		
2. Grundstücke und grundstücksgleiche Rechte mit Wohnbauten	81.587,00	85.381,00			10.750.400,66	10.851.462,86			
3. Grundstücke und grundstücksgleiche Rechte ohne Bauten	47.073,86	47.073,86			B. Sonderposten aus Zuwendungen zur Finanzierung des Anlagevermögens				
4. Technische Anlagen	1.277.960,00	1.503.801,00			1. Sonderposten aus Fördermitteln nach dem KHG	13.510.051,83	14.379.287,08		
5. Einrichtungen und Ausstattungen	1.379.323,83	1.488.415,00			2. Sonderposten aus Zuwendungen Dritter	11.882,00	10.126,00		
III. Finanzanlagen					13.521.933,83	14.389.413,08			
Beteiligungen	37.750,00	37.750,00			C. Rückstellungen				
	16.108.114,69	17.198.261,94			1. Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	415.000,00	415.000,00		
B. Umlaufvermögen					2. Sonstige Rückstellungen	20.266.585,47	22.399.585,47		
I. Vorräte					20.681.585,47	22.814.585,47			
1. Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	464.905,55	423.937,47			D. Verbindlichkeiten				
2. Unfertige Leistungen	22.983,00	11.783,00			1. Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	1.746,00	1.230,00		
II. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände					(davon gefördert nach dem KHG € 8.778.095,91; Vorjahr € 9.502.088,24)				
1. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	7.362.219,76	7.614.298,02			(davon mit einer Restlaufzeit bis zu einem Jahr € 1.795.573,77; Vorjahr € 1.559.538,82)				
2. Forderungen nach dem Krankenhausfinanzierungsrecht (davon nach dem KHEntG € 39.581,00; Vorjahr € 1.925,00) (davon mit einer Restlaufzeit von mehr als einem Jahr € 7.797.322,14; Vorjahr € 8.549.549,42)	39.581,00	1.925,00			2. Erhaltene Anzahlungen	141.652,63	113.469,13		
3. Forderungen gegen verbundene Unternehmen	10.156.998,35	10.141.761,30			(davon mit einer Restlaufzeit bis zu einem Jahr € 141.652,63; Vorjahr € 113.469,13)				
4. Sonstige Vermögensgegenstände	3.587.550,13	1.052.784,98			3. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	4.230.059,38	2.672.092,60		
III. Kassenbestand, Guthaben bei Kreditinstituten	12.666.195,58	16.909.181,54			(davon mit einer Restlaufzeit bis zu einem Jahr € 4.078.831,83; Vorjahr € 2.672.092,60)				
	34.300.433,37	36.155.671,31			4. Verbindlichkeiten nach dem Krankenhausfinanzierungsrecht (davon nach der BpflV € 780.390,11; Vorjahr € 2.151.484,00)	780.496,92	2.152.324,00		
C. Ausgleichsposten nach dem KHG					5. Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	231.629,79	177.243,21		
Ausgleichsposten für Eigenmittelförderung	912.674,00	805.301,00			(davon mit einer Restlaufzeit bis zu einem Jahr € 231.629,79; Vorjahr € 177.243,21)				
D. Rechnungsabgrenzungsposten					6. Sonstige Verbindlichkeiten	809.390,11	708.340,14		
Andere Abgrenzungsposten	91.478,73	48.101,24			(davon mit einer Restlaufzeit bis zu einem Jahr € 809.390,11; Vorjahr € 708.340,14)				
					6.194.974,83	5.824.699,08			
					E. Ausgleichsposten aus Darlehensförderung	303.806,00	327.175,00		
	51.412.700,79	54.207.335,49							

Quelle: fiktiv.

Krankenhausspezifische GuV-Positionen

Gewinn- und Verlustrechnung für die Zeit
vom 1. Januar bis 31. Dezember 2014

	2014	2013
	€	€
1. Erlöse aus Krankenhausleistungen	11.873.834,63	12.281.900,85
2. Erlöse aus Wahlleistungen	15.044,19	20.950,79
3. Erlöse aus ambulanten Leistungen des Krankenhauses	321.226,72	237.213,20
4. Nutzungsentgelte der Ärzte	137.031,34	162.820,42
5. Erhöhung oder Verminderung des Bestandes an unfertigen Leistungen	72.346,27	-11.648,39
6. Zuweisungen und Zuschüsse der öffentlichen Hand	9.436,66	23.286,02
7. Sonstige betriebliche Erträge (davon aus Ausgleichsbeträgen für frühere Geschäftsjahre € 0,00; Vorjahr € 237.393,00)	685.066,04	849.472,59
	13.113.985,85	13.563.995,48
8. Personalaufwand		
a) Löhne und Gehälter	6.277.407,09	6.404.251,52
b) Soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und für Unterstützung (davon für Altersversorgung € 244.647,52; Vorjahr € 229.765,50)	1.255.636,64	1.287.393,45
	7.533.043,73	7.691.644,97
9. Materialaufwand		
a) Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	1.665.331,45	1.599.949,36
b) Aufwendungen für bezogene Leistungen	1.849.136,54	1.682.511,74
	3.514.467,99	3.282.461,10
Zwischenergebnis	2.066.474,13	2.589.889,41
10. Erträge aus Zuwendungen zur Finanzierung von Investitionen (davon Fördermittel nach dem KHG € 177.550,00; Vorjahr € 179.280,00)	181.100,00	179.993,00
11. Erträge aus der Einstellung von Ausgleichsposten für Eigenmittelförderung	107.373,00	107.423,00
12. Erträge aus der Auflösung von Sonderposten/Verbindlichkeiten nach dem KHG und aufgrund sonstiger Zuwendungen zur Finanzierung des Anlagevermögens	1.049.312,44	1.354.672,54
13. Erträge aus der Auflösung des Ausgleichspostens nach § 18 b KHG	23.369,00	23.370,00
14. Aufwendungen aus der Zuführung zu Sonderposten/Verbindlichkeiten nach dem KHG und aufgrund sonstiger Zuwendungen zur Finanzierung des Anlagevermögens	181.100,00	179.993,00
15. Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens und Sachanlagen	1.440.737,54	1.723.559,32
16. Sonstige betriebliche Aufwendungen	1.531.516,22	1.953.351,60
Zwischenergebnis	274.274,81	398.444,03
17. Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	62.429,30	38.226,03
18. Zinsen und ähnliche Aufwendungen	11.519,72	13.505,34
	50.909,58	24.720,69
19. Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	325.184,39	423.164,72
20. Steuern (davon Steuern vom Einkommen und vom Ertrag € 5.103,39; Vorjahr € 9.220,00)	5.599,64	2.441,77
21. Jahresüberschuss	319.584,75	420.722,95
22. Gewinnvortrag	364.722,95	282.727,17
23. Einstellung in die Liquiditätsrücklage	364.722,95	282.727,17
23. Einstellung in noch nicht verwendete freie Rücklage	52.900,00	56.000,00
24. Bilanzgewinn	266.684,75	364.722,95

Quelle: fiktiv.

Fördermittelrelevante Positionen (1)

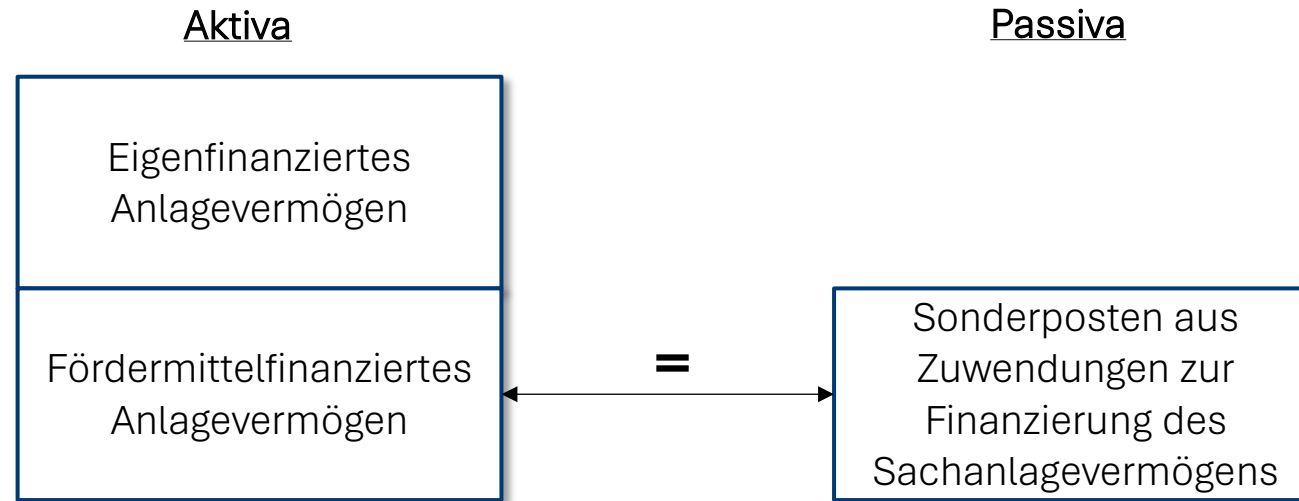
Forderungen nach dem Krankenhausfinanzierungsrecht

- Insbesondere Forderungen aus gewährten und noch nicht ausgezahlten Fördermitteln
- Forderungen aus Ausgleichsbeträgen nach dem KHEntgG

Sonderposten aus Zuwendungen zur Finanzierung des Sachanlagevermögens

- Sonderposten werden in Höhe der Buchwerte des mit Fördermitteln nach KHG und anderen Zuwendungen finanzierten Anlagevermögens ausgewiesen
- Passivierung von Sonderposten ist nur insoweit zulässig, als eine Mittelbewilligung vorliegt
- Jährliche Auflösung in Höhe der Abschreibungen bzw. der Abgänge zu Restbuchwerten der mit Fördermitteln finanzierten Anlagegütern
- Ausweis Sonderposten aus Zuwendungen: Sonderposten aus Fördermitteln nach KHG / Sonderposten aus Zuweisungen und Zuschüssen der öffentlichen Hand / Sonderposten aus Zuwendungen Dritter

Fördermittelrelevante Positionen (2)



- Abschreibungen des AV (sowohl eigen- als auch fördermittelfinanziert) über GuV-Positionen „Abschreibungen“
- Abschreibungen bestehen aus zwei „imaginären“ Anteilen

Fördermittelrelevante Positionen (3)

Erfolgsneutralität

Erträge aus der Zuwendung zur Finanzierung des Anlagevermögens

- Werden immer dann bebucht, wenn der Fördermittelbescheid ergeht

Verbindlichkeiten nach dem Krankenhausfinanzierungsrecht

- Die Verbindlichkeiten KHG stellen den Gegenposten zu den auf der Aktivseite bilanzierten, jedoch noch nicht verwendeten FöMi nach KHG dar
- Die Einbuchung der Verbindlichkeit KHG neutralisiert die vorher gebuchten Erträge aus Zuwendungen (i.R.d. Fördermittelbescheids)
- Durch Passivierung einer Verbindlichkeit KHG werden auch die Erlöse folgender Geschäftsvorfällen neutralisiert:
 - *dem Verkauf geförderter Anlagegegenstände (d.h. Verkauf über RBW),*
 - *Versicherungsentschädigungen für abgegangene geförderte Anlagegegenstände sowie*
 - *Zinsen aus der Anlage noch nicht verwendeter Fördermittel-Gelder*

Fördermittelrelevante Positionen (4)

- **Sonderposten / Erträge** aus der Auflösung von Sonderposten
 - Auflösung des SoPo erfolgt in Höhe der Abschreibungen bzw. Abgänge zu RBW der mit FöMi finanzierten Anlagegüter
 - Buchung gegen die GuV-Position **“Erträge aus der Auflösung von Sonderposten“** gebucht (= Neutralisierung des Aufwands aus der Abschreibung; im Fall des Abgangs zunächst erfolgswirksam)
 - Abgangs des Anlageguts zu Restbuchwerten: darüber hinaus erfolgswirksame Zuschreibung auf die Bilanz-Position **“Verbindlichkeiten nach dem Krankenhausfinanzierungsrecht“** über **“Aufwand aus der Zuführung zu Verbindlichkeiten nach dem KHG“** (= Neutralisierung des Ertrags aus der Auflösung des SoPo i.R.d. Abgangs)

Fördermittelrelevante Positionen (5)

Buchungssätze

Erfassung der Forderung

Bei Auseinanderfallen von Bewilligung und Zahlung der Fördermittel:

- *Forderungen KHG an Erträge aus Zuwendungen zur Finanzierung von Investitionen*

Bei späterer Zahlung

- *Bank an Forderungen KHG*

Bei gleichzeitiger/ausschließlicher Zahlung

- *Bank an Erträge aus Zuwendungen zur Finanzierung von Investitionen*

Fördermittelrelevante Positionen (6)

Buchungssätze

Erfassung der Verbindlichkeit

- *Aufwand aus der Zuführung zu Verbindlichkeiten nach dem KHG an Verbindlichkeiten KHG*

Verwendung der Fördermittel

- *Anlagevermögen an Verbindlichkeiten LuL/Bank*
- *Verbindlichkeiten KHG an Sonderposten KHG*

Abschreibung AV und Auflösung SoPo

- *Abschreibung an Anlagevermögen*
- *Sonderposten KHG an Erträge aus der Auflösung von Sonderposten KHG*

Fördermittelrelevante Positionen (7)

Ausgleichsposten für Eigenmittelförderung

- Gem. **§ 5 Abs. 5 KHBV** werden hier die Abschreibungen auf die aus Eigenmitteln des Krankenhausträgers vor Beginn der Förderung beschafften Vermögensgegenstände eingestellt
- Bei Ausscheiden des Krankenhauses aus dem Krankenhausplan entsteht eine Forderung nach dem KHG
- Als Bilanzierungshilfe im Jahresabschluss des Krankenhauses ansetzbar (bundeslandspezifische Regelungen)
- Die Bewertung erfolgt mit den (kumulierten) Abschreibungen des mit Eigenmitteln finanzierten Anlagevermögen vor Beginn der Förderung

Fördermittelrelevante Positionen (8)

- Rückstellungen sind nach Handelsrecht **Verbindlichkeiten, Verluste oder Aufwendungen**, die **hinsichtlich ihrer Entstehung oder Höhe ungewiss** sind. Durch die Bildung der Rückstellungen sollen die später zu leistenden Ausgaben den Perioden ihrer Verursachung zugerechnet werden
- Buchungssatz => Aufwandskonto an Rückstellung
- Krankenhausspezifische Rückstellungen:
 - Budgetrisiken (Ausgleiche, Wahlleistungen)
 - Risiken aus Beanstandungen des MDK
 - Schadensfälle
 - Jubiläen
 - Archivierung

Erlösbereich

Budgetermittlung (§§ 3, 4 KHEntgG i.V.m. § 3 BPflV)

- Vereinbart werden Fallzahlen und CMI, Zahlbasisfallwert (= Basisfallwert korrigiert um Ausgleiche)
- Zu- und Abschläge für Erlösausgleiche / Fixkostendegressionsabschlag

Vorräte / unfertige Leistungen (Überlieger)

- Erbrachte, aber am Abschlussstichtag noch nicht abgeschlossene Dienstleistungen
- Dies betrifft „Fallpauschalenpatienten“, deren Behandlung zum Abschlussstichtag nicht abgeschlossen ist

Investitionsplanung und Kapitalflussrechnung im Krankenhaus

Planung des Investitionsbedarfs

Beispiel

Musterkrankenhaus GmbH, Musterstadt		Ist	Ist	Ist	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Investitionsplanung, in T€									
Investitionen									
Eigenfinanzierte Investitionen		1.000	1.600	1.500	5.000	5.000	1.000	1.000	1.000
davon Erweiterungsinvestitionen		-	-	-	-	-	-	-	-
Investitionen aus Fördermitteln		500	500	500	500	500	500	500	500
davon Erweiterungsinvestitionen		-	-	-	-	-	-	-	-
Investitionen (gesamt)		1.500	2.100	2.000	5.500	5.500	1.500	1.500	1.500
durchschnittliche Nutzungsdauer Investitionen	25								
Brutto-Abschreibungen (inkl. geförderter Investitionen)									
Eigenfinanzierte Abschreibung	2.000	1.952	1.938	1.921	1.844	1.770	1.699	1.631	1.566
Abschreibungen auf geförderte Investitionen									
Finanzierung									
Stand Altdarlehen		16.850	16.175	15.475	14.775	14.075	13.375	12.675	11.975
Stand neue Darlehen		-	-	-	-	-	-	-	-
<i>Nachrichtlich: Darlehen (gesamt)</i>		16.850	16.175	15.475	14.775	14.075	13.375	12.675	11.975
Zinssatz (Darlehen)		5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%
Tilgung Altdarlehen (-)		-650	-675	-700	-700	-700	-700	-700	-700
Tilgung neue Darlehen (-)									
Neuaufnahme Darlehen		-	-	-	-	-	-	-	-

Cashflow als Indikator der Finanzkraft (1)

- Indikator für die **Innenfinanzierungskraft** eines Unternehmens / Fähigkeit der Einrichtung, aus eigenerwirtschafteten Mitteln zu investieren
- Beurteilung der **Vorteilhaftigkeit von Investitionen** (DCF-Methode)
- Generell: Finanzielle **Stabilität eines Unternehmens**
- Cashflow-Statement = Umsatzüberschussrechnung / **Kapitalflussrechnungen**
- Abhängig von der Ausgangssituation und der Zielsetzung der Analyse wird der Cashflow unterschiedlich ermittelt (direkt vs. Indirekt)

Cashflow als Indikator der Finanzkraft (2)

Cashflow (indirekte Methode)

Jahresüberschuss bzw. Jahresfehlbetrag

- Einzahlungsunwirksame Erträge (z.B. Veränderung von Rückstellungen)
- + Auszahlungsunwirksame Aufwendungen (z.B. Abschreibungen)

Cashflow (direkte Methode)

Einzahlungswirksame Erträge

- Auszahlungswirksame Aufwendungen

Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit

Periodenergebnis

- +/- Abschreibungen/Zuschreibungen des Anlagevermögens
 - +/- Zunahme/Abnahme der Rückstellungen
 - +/- Sonstige zahlungsunwirksame Aufwendungen/Erträge
 - /+ Gewinn/Verlust aus dem Abgang von Anlagevermögen
 - /+ Zunahme/Abnahme der Vorräte, Forderungen aus Lieferung und Leistung sowie anderer Aktiva, soweit nicht der Investitions- oder Finanzierungstätigkeit zuzuordnen
 - +/- Zunahme/Abnahme der Verbindlichkeiten aus Lieferung und Leistung sowie anderer Passiva, soweit nicht der Investitions- oder Finanzierungstätigkeit zuzuordnen
 - +/- Ein- und Auszahlungen aus außerordentlichen Posten
-
- = Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit

Achtung: hier sind ausschließlich nicht-geförderte Aspekte zu berücksichtigen

Cashflow aus Investitionstätigkeit

Einzahlungen aus Abgängen von Gegenständen des Sachanlagevermögens
- Auszahlungen für Investitionen in das Sachanlagevermögen
+ Einzahlungen aus Abgängen von Gegenständen des immateriellen Anlagevermögens
- Auszahlungen für Investitionen in das immaterielle Anlagevermögen
+ Einzahlungen aus Abgängen von Gegenständen des Finanzanlagevermögens
- Auszahlungen für Investitionen in das Finanzanlagevermögen
+ Einzahlungen aus dem Verkauf von Konsolidierten Unternehmen und sonstigen Geschäftseinheiten
- Auszahlungen aus dem Erwerb von Konsolidierten Unternehmen und sonstigen Geschäftseinheiten
+ Einzahlungen aufgrund von Finanzmittelanlagen im Rahmen der kurzfristigen Finanzdisposition
- Auszahlungen aufgrund von Finanzmittelanlagen im Rahmen der kurzfristigen Finanzdisposition
= Cashflow aus der Investitionstätigkeit

Cashflow aus Finanzierungstätigkeit

Einzahlungen von den Unternehmenseignern, soweit nicht im Jahresüberschuss

+ / - Zufluss/Abflüsse aus der Aufnahme/Tilgung von Finanzkrediten

+ Fördermittelzuflüsse, soweit für Investitionen benutzt

+ / - Zu-/Abnahme der Verbindlichkeiten Kreditinstitute

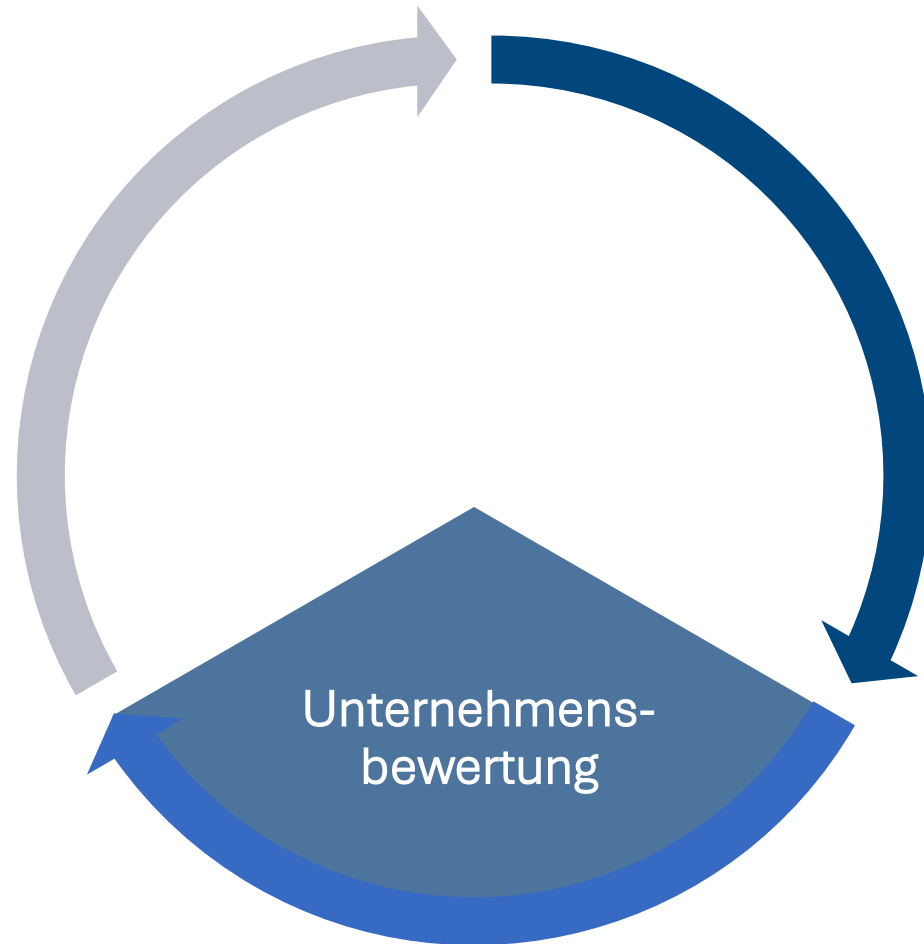
= Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit

Planung der Kapitalflussrechnung

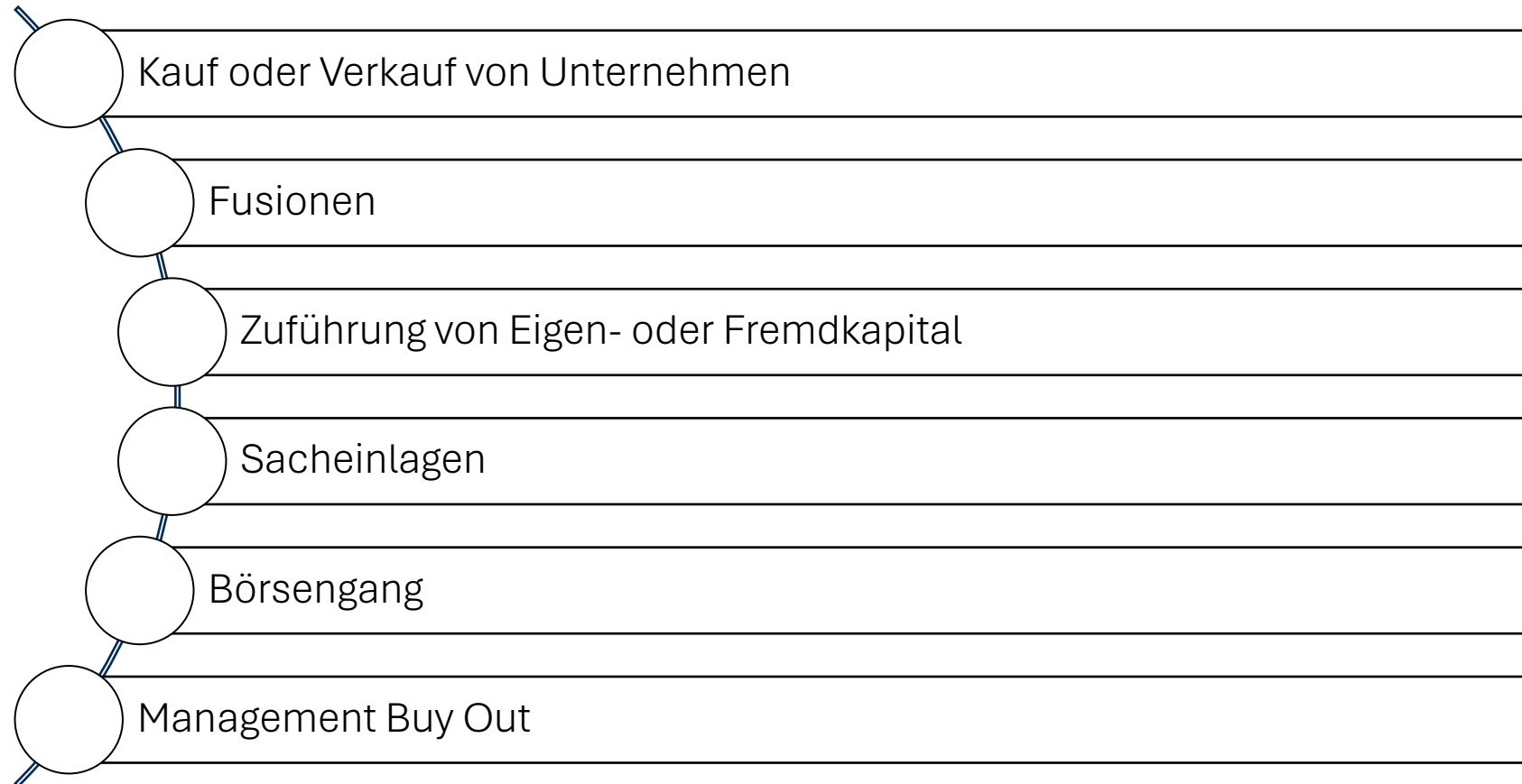
Beispiel

Musterkrankenhaus GmbH, Musterstadt	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Vereinfachte Cashflow-Rechnung (T€)					
Jahresüberschuss/-fehlbetrag					
Ausschüttungen					
Abschreibungen auf eigenfinanziertes AV					
Bruttoinvestitionen					
Fördermittelzuflüsse					
Darlehensaufnahme					
Tilgung Altdarlehen					
Jahres Cashflow	-2.969	-1.096	4.096	5.163	6.165
Finanzierung negativer Cashflow:					
Delta Finanzmittel laufendes Jahr					
Finanzierungsbedarf/-überschuss kumuliert					
Ø Finanzierungsbedarf/-überschuss laufendes Jahr					
Zuzüglicher Zinsaufwand / -ertrag	-99	-200	-125	42	217

Ausgewählte Konzepte, die sehr häufig in der Beratung Anwendung finden



Anlässe von Unternehmensbewertungen



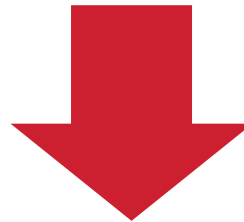
Der Wert wird aus der Eigenschaft abgeleitet, finanzielle Überschüsse zu erwirtschaften

Fortführung des Unternehmens

Betrachtung des Unternehmens „als Ganzes“

Nettozuflüsse an die Unternehmenseigner in der Zukunft

Bewertung aus heutiger Sicht

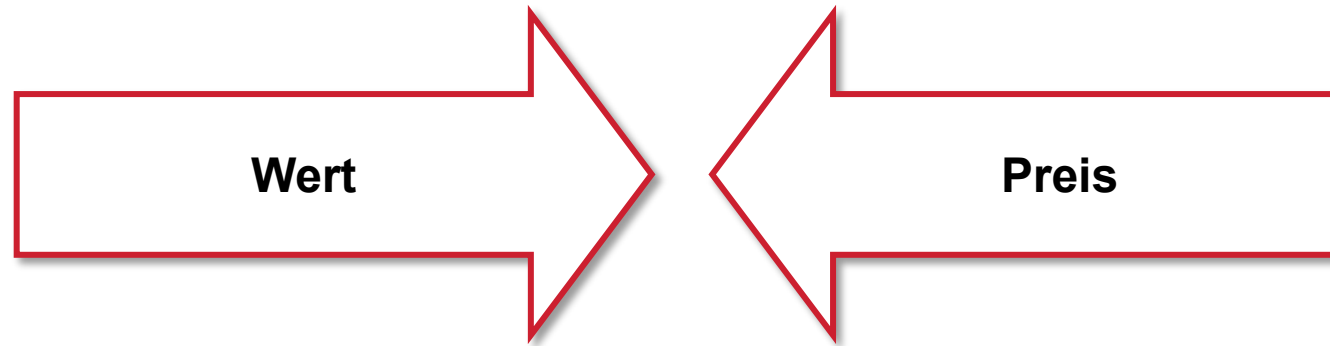


Eigenschaft des Krankenhauses ,
finanzielle Überschüsse zu erwirtschaften
„Zukunftserfolgswert“

Grundlegende Begriffe

- **Bewertung** -> ist die Zuordnung eines Wertes, zumeist in monetärer Form, zu einem Gegenstand
- **Bewertungsobjekt** -> ist das Objekt, welches bewertet wird
- **Bewertungssubjekt** -> ist derjenige, aus dessen Sicht die Bewertung durchgeführt wird
- **Bewertender** -> ist derjenige, der die Bewertung durchführt
- **Unternehmensbewertung** -> ist die Zuordnung eines Wertes zu einem „Unternehmen als Ganzes“ oder zu „abgrenzbaren Unternehmensteilen“ durch das jeweilige Bewertungssubjekt

„Price is what you pay ... value is what you get“



- In Geld ausgedrückter Nutzen, den das Objekt auf Grund seiner Eigenschaften sowie der speziellen Umstände für den Käufer stiftet
 - Grenzpreis der sich aus der nächstbesten Alternative ergebenden Erlöse (Verkauf) bzw. Kosten (Kauf)
 - Detailanalyse
- Entgelt pro Einheit, für das ein Objekt (bei einer Vielzahl von Transaktionen) auf einem Markt den Eigentümer wechselt
 - Angebot und Nachfrage
 - Verhandlungsposition

Wert und Preis (2)

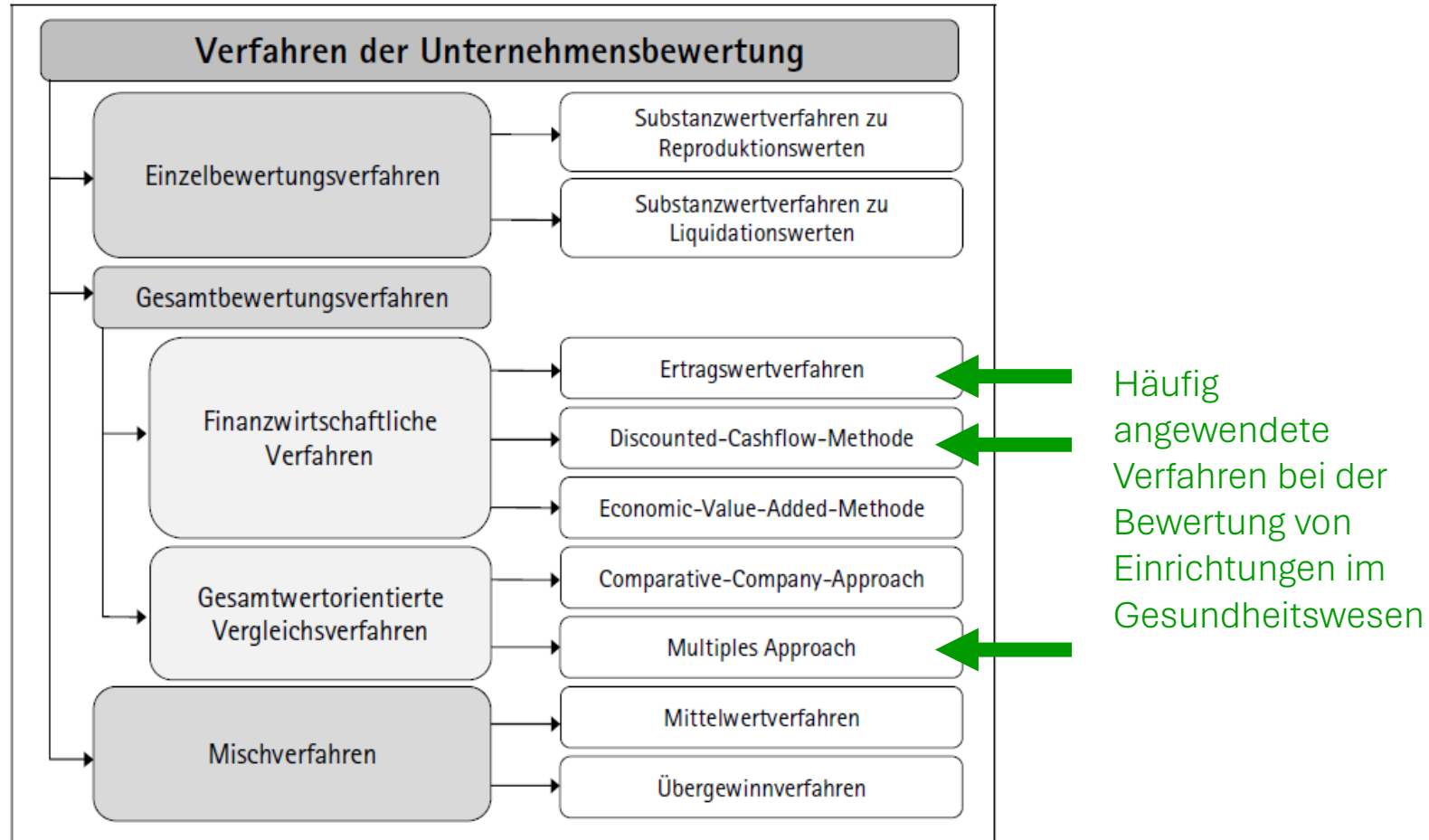
- Käufer und Verkäufer besitzen unterschiedliche individuelle Ziel-, Bedürfnis- und/oder Nutzenstrukturen
Folge: unterschiedliche Unternehmenswerte

UW Käufer aus Käufersicht = Preisobergrenze

UW aus Verkäufersicht = Preisuntergrenze

$UWV \leq \text{Marktpreis} \leq UWK$

Verfahren der Unternehmensbewertung Übersicht



Quelle: Stefani, Ulrike, Bleibtreu, Christopher, Unternehmensbewertung, in: Klamar, Nils, et al. (Hrsg.), Der effiziente M&A-Prozess, 2013, S. 82.

Ertragswertmethode und Discounted-Cashflow-Methode - Grundsätzliches

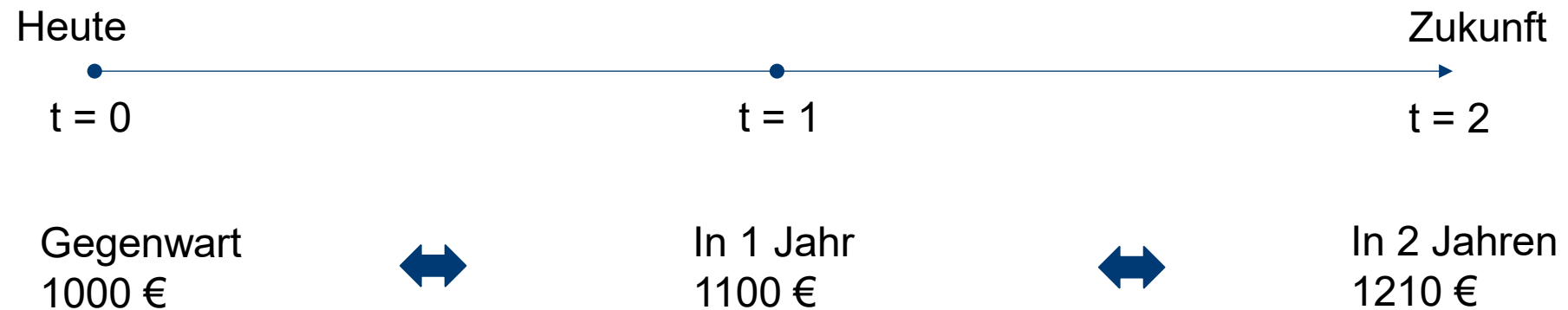
- Unternehmenswert = Summe der Barwerte der künftigen finanziellen Überschüsse Vermögens des Unternehmens (Kapitalwertkalkül)
- Für eine Wertableitung sind die künftigen finanziellen Überschüsse mit einem geeigneten Zinssatz (Kapitalisierungszinssatz) auf den Stichtag zu diskontieren, um die sich ergebende Zahlenreihe an einer Entscheidungsalternative zu messen

Exkurs: Zeitwert des Geldes (1)

- Konstitutives Kennzeichen der dynamischen Investitionsrechnung
- Grundidee: Annahme, dass ein Wirtschaftssubjekt Güter lieber in der Gegenwart als in der Zukunft konsumieren bzw. nutzen möchte sowie umgekehrt lieber in der Zukunft als in der Gegenwart bezahlen möchte
- Der **Zins i** ist das **Entgelt** für die **befristete Überlassung** von **Kapital** (Ausdruck des Zeitwertes dieses Kapitals)
- Um Zahlungsströme zu unterschiedlichen Zeitpunkten miteinander vergleichen zu können, müssen diese auf einen gemeinsamen Bezugspunkt (i.d.R. die Gegenwart) bezogen werden
- Vorgehensweise: Zahlungsströme verschiedener Perioden werden durch Abzinsen (bzw. Aufzinsen) vergleichbar

Zeitwert des Geldes (2)

- Zeitwert des Geldes - Beispiel (Zins $i = 10\%$):



- Jede dynamische Investitionsrechnung benötigt einen geeigneten Kalkulationszins i

Zeitwert des Geldes (3)

- Zins- und Zinseszinsrechnung → Zwei zentrale Prinzipien

- Aufzinsung: $0 \rightarrow t$ $c_0 \cdot (1 + i)^t$

- Abzinsung: $t \rightarrow 0$ $c_t \cdot (1 + i)^{-t}$ bzw. $\frac{c_t}{(1 + i)^t}$

- Allgemein: $c_t = c_0 \cdot (1 + i)^t = c_0 \cdot (q)^t$

- mit $q = (1 + i)$ als Zinsfaktor

Zeitwert des Geldes (4)

Exkurs Ende

- Beispiel: $c_0 = 1000$; $c_t = 1331$; $t = 3$; $i = 10\% \rightarrow q = (1 + 0,1) = 1,1$
- **Aufzinsung:** Gesucht wird das Endkapital c_t

$$1000 \cdot (1,1)^3 = 1331$$

Abzinsung: Gesucht wird das Anfangskapital c_0

$$1331 \cdot (1,1)^{-3} = 1000$$

Ertragswertmethode und Discounted-Cashflow-Methode - Barwert

- Durch den Barwert werden Zahlungen, die zu unterschiedlichen Zeitpunkten entstehen, vergleichbar gemacht
- Ein- bzw. Auszahlungen werden mit einem laufzeit- und risikoäquivalenten Kalkulationszinssatz abgezinst (diskontiert)
- Dieses berücksichtigt den Umstand, dass der heutige Wert einer Zahlung sowohl für den Zahlungspflichtigen als auch für den Zahlungsempfänger umso geringer ist, je später diese Zahlung fällig wird
- **Der Barwert drückt den Wert eines künftigen Zahlungsstroms in der Gegenwart aus**

Ableitung des Unternehmenswertes in drei Schritten

1. Schritt: Vergangenheitsanalyse

- Analyse der Geschäftstätigkeit der Einrichtung in den vergangenen 3 Jahren
- Basis: **Jahresabschlüsse**, Strategische und organisatorische Informationen

2. Schritt: Businessplanung

- Erstellung eines **Businessplans** und Ermittlung der zukünftigen Einzahlungsüberschüsse (Ergebnisgrößen)
- **Detailliert** für die kommenden **2-5 Jahre**
- Prognose nachhaltiger Überschüsse („**Ewige Rente**“)
- Ggf. Ableitung von **Szenarien**

3. Schritt: Diskontierung (Barwert)

- **Diskontierung der erwarteten Ergebnisse** mit einem angemessenen (risikoäquivalenten) Zinssatz und dabei Ermittlung des Barwertes
- **Barwert = Wert des künftigen Zahlungsstroms in der Gegenwart / Ziel:** „Vergleichbarmachen“ von Zahlungen, die zu unterschiedlichen Zeitpunkten anfallen

Ertragswertmethode und Discounted-Cashflow-Methode

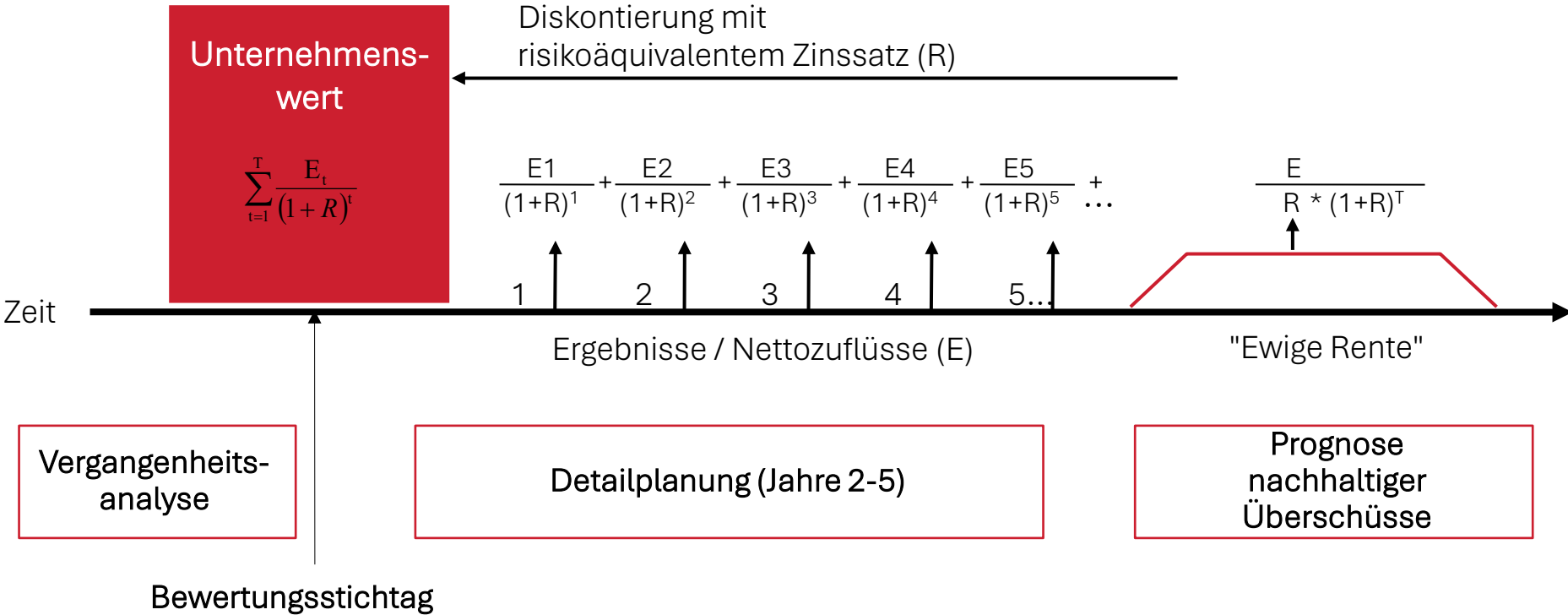
- Beim **Ertragswertverfahren** wird der Unternehmenswert durch Diskontierung der in der Zukunft erwarteten Periodenerfolge („Erträge“) bzw. ausschüttungsfähigen Gewinne ermittelt
 - Ertrag: Größe der Gewinn- und Verlustrechnung
- Bei dem **Discounted-Cashflow-Verfahren** (DCF-Verfahren) werden die auf Unternehmensebene anfallenden ausschüttungsfähigen Zahlungsüberschüsse („Cashflows“) diskontiert
 - Cashflow: Größe der Bilanzanalyse bzw. der Kapitalflussrechnung
- Beide Verfahren führen bei konsistenter Prämissensetzung zu identischen Ergebnissen

Discounted-Cashflow-Methode

Ableitung des Cashflow

- **Cashflow** = Indikator für die **Innenfinanzierungskraft** eines Unternehmens / Fähigkeit der Einrichtung, aus eigenerwirtschafteten Mitteln zu investieren
- Cashflow =
Jahresüberschuss bzw. Jahresfehlbetrag
- Einzahlungsunwirksame Erträge (z.B. Veränderung von Rückstellungen)
+ Auszahlungsunwirksame Aufwendungen (z.B. Abschreibungen)
- Abhängig von der Ausgangssituation und der Zielsetzung der Analyse wird der Cashflow unterschiedlich ermittelt

Der Barwert der zukünftigen finanziellen Überschüsse ergibt den Unternehmenswert



Quelle: PricewaterhouseCoopers.

Kapitalwertmethode (1)

Methode

- Berechnung des Kapitalwerts der Zahlungsreihe

Entscheidungsregel

- Kapitalwert größer als Null
- Alternative mit dem höheren Kapitalwert
- Absolute Vorteilhaftigkeit der Investition mit positivem Kapitalwert
- Investition mit maximalem Kapitalwert ist optimal
- Höhe des Kalkulationszinssatzes kann vom Investor auch unter Opportunitätsgesichtspunkten festgelegt werden, häufig unter Berücksichtigung von Risiko-und Gewinnzuschlägen

Kapitalwertmethode (2)

$$KW = \sum_{t=1}^T \frac{E_t}{(1+r)^t} + \frac{E_{T+1}}{r \cdot (1+r)^T}$$

KW – Unternehmenswert

E – Entziehbarer Überschuss

r – Kapitalisierungszinssatz

t – Jahre in Phase I

T – Phase II

Kapitalwertmethode (3)

Zeitpunkte	0	1	2	3	4
Mittelzu- und -abflüsse	-900	450	450	100	50
KW = a+b+c+d		a			
		b			
		c			
		d			

Diagram illustrating the calculation of the Net Present Value (KW) for an investment project. The cash flows are discounted back to time 0:

- a: $450 \cdot 1,1^{-1} = 450 \cdot 0,9091$
- b: $450 \cdot 1,1^{-2} = 450 \cdot 0,8264$
- c: $100 \cdot 1,1^{-3} = 100 \cdot 0,7513$
- d: $50 \cdot 1,1^{-4} = 50 \cdot 0,6830$

Kapitalwertmethode (4)

	t = 0	t = 1	t = 2
Investitionsprojekt	- 1000	550	1.550

- Berechnung des Kapitalwertes (c_0) mit dem Zinssatz $i = 10\%$:
- $c_0 = -$ Anfangsauszahlung + $\frac{\text{Rückfluss des Projektes in t1}}{(1+i)^t}$ + $\frac{\text{Rückfluss des Projektes in t2}}{(1+i)^{t+1}}$
-
- $c_0 = - 1000$ $\frac{+ 550}{(1,1)^1}$ $\frac{+ 1.550}{(1,1)^2}$
- $c_0 = - 1000$ $+ 500$ $+ 1.280,10$
- $c_0 = 780,10$

Ertragswertmethode und Discounted-Cashflow-Methode - Formel für den Unternehmenswert

$$UW_E = \sum_{t=1}^T \frac{E_t}{(1+r)^t} + \frac{E_{T+1}}{r \cdot (1+r)^T} + SW.$$

UW – Unternehmenswert

E – Entziehbarer Überschuss

r – Kapitalisierungszinssatz

t – Jahre in Phase I

T – Phase II

Fallstudie „Businessplanung“

Aufgabenstellung

Überprüfen Sie die vom dem Auftraggeber erstellte Unternehmensplanung auf Plausibilität für die folgenden Bereiche:

1. Planungsprämissen
2. Leistungsplanung
3. Personalplanung
4. Investitionsplanung
5. Cashflow Planung
6. Planung auf Basis GuV

Markieren Sie unplausible Annahmen und diskutieren Sie im Team realistischere Annahmen.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!