

**Daten aus Controlling
und QM als Grundlage
strategischer
Entscheidungen
am Beispiel des
Unternehmenserwerbs**



Ulrich Müller

07.09.2016

Daten aus Controlling und QM als Grundlage strategischer Entscheidungen am Beispiel des Unternehmenserwerbs

Agenda

- Strategische Entscheidungen – die großen Linien
- Erwerb/Veräußerung von Unternehmen – Due Diligence/
Wertermittlung nach Ertragswertgesichtspunkten
- Wertermittlung nach Ertragswertgesichtspunkten – Vorschau
- Grenzen des Nutzens von Daten
- Fazit



Strategische Entscheidungen – die großen Linien

- Portfoliogestaltung: Akutbehandlung/Reha (stationär, ambulant, Tageskliniken), Altenpflege, Tagespflege, Wohnanlagen, Dienstleistungskonzern?
- Medizinische Planung: Versorgungsschwerpunkte einrichten, erweitern – reduzieren, aufgeben? Worauf setzt man?
- Bau/Infrastruktur – Masterplan: Welche Strukturen werden wann und wo benötigt?
- Erwerb von Unternehmensanteilen: Due Diligence/Wertermittlung nach Ertragswertgesichtspunkten IdW S 1
- Patientengewinnung: Zielrichtung und Ausgestaltung von Serviceleistungen
- Zuweiserbindung

...



Daten aus Controlling und QM als Grundlage strategischer Entscheidungen am Beispiel des Unternehmenserwerbs

Erwerb/Veräußerung von Unternehmen: Due Diligence/Wertermittlung nach Ertragswertgesichtspunkten

Beispiel Wertermittlung Krankenhaus - 400 Betten - übliches Spektrum	Rückblick				Detailplanungsphase				Verstetigung
	2012 IST	2013 IST	2014 IST	2015 IST	2016 PLAN	2017 PLAN	2018 PLAN	2019 PLAN	2020 ew. Rente
	(in Mio. €)				(in Mio. €)				(in Mio. €)
Erlöse aus allgemeinen Krankenhausleistungen	48,18	49,47	50,31	51,82	52,69	53,69	54,60	55,52	56,46
Übrige Erlöse	8,77	9,41	9,14	10,23	10,33	10,41	10,58	10,75	10,93
sonstige betriebliche Erträge	3,67	4,86	4,38	4,01	4,05	4,08	4,10	4,12	4,13
Gesamterträge	60,63	63,73	63,83	66,05	67,07	68,18	69,28	70,39	71,52
Personalaufwand	35,85	37,56	41,41	43,38	44,62	44,30	43,80	43,49	43,93
Materialaufwand	18,10	18,61	18,05	17,67	17,85	18,22	18,59	18,96	19,15
sonstige betriebliche Materialaufwendungen	5,71	6,42	5,74	6,01	6,46	6,27	6,34	6,40	6,46
EBITDA	59,65	62,60	65,21	65,05	68,92	68,80	68,73	68,85	69,54
Investitionsergebnis	0,68	0,69	0,72	3,64	0,83	0,83	0,83	0,83	0,83
EBIT	0,29	0,45	-2,10	-4,66	-2,68	-1,45	-0,27	0,72	1,16
Zinsergebnis	0,42	0,49	0,55	0,59	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Zins-/Neutrales Ergebnis	0,42	0,60	0,90	0,70	0,70	0,70	0,70	0,70	0,70
Jahresergebnis	-0,54	-0,64	-3,54	-3,93	-3,38	-2,15	-0,98	0,02	0,46

Abzinsungsperiode
Abzinsungsfaktor
Barwert



Ertragswert zum 31.12.2016

	0	1	2	3	4
Abzinsungsfaktor	1,00	0,96	0,93	0,90	23,24
Barwert	-3,38	-2,07	-0,91	0,01	10,60
Ertragswert	4,25				

Daten für den Rückblick

Rechnungswesen

Ausgangspunkt für Vorschau



Daten aus Controlling und QM als Grundlage strategischer Entscheidungen am Beispiel des Unternehmenserwerbs

Wertermittlung nach Ertragswertgesichtspunkten - Vorschau

	Detailplanungsphase				Verstetigung
	2016	2017	2018	2019	2020
	PLAN	PLAN	PLAN	PLAN	ew. Rente
	(in Mio. €)				(in Mio. €)
Jahresergebnis	-3,38	-2,15	-0,98	0,02	0,46
Abzinsungsperiode	0	1	2	3	4
Abzinsungsfaktor	1,00	0,96	0,93	0,90	23,24
Barwert	-3,38	-2,07	-0,91	0,01	10,60
Ertragswert zum 31.12.2016	4,25				

Daten und Informationen für die Vorschau

aus dem Controlling:

- Erlös-/ Leistungsentwicklung (CM, CMI)
- Erlös-/Leistungsstruktur (CM, CMI, Erlösausgleiche, Zu- und Abschläge)
- Personalressourcen, quantitativ und qualitativ
- Sachmittelausstattung

...

- Quantifizierung als Basis für die Wertermittlung
- In welchen Fachbereichen/Disziplinen sind Ansatzpunkte zur Effizienzsteigerung erkennbar?
- Identifizierung von „Einmaleffekten“
- Ermittlung des kaufmännischen und des klinischen Risikopotentials

aus dem QM/klinischen RM

- Behandlungsprozesse (Schwächen und Stärken)
- Behandlungsfehler und Beinaheunfälle
- Schadensersatzprozesse
- Projekte zur Prozessoptimierung

...

Externe Quellen (destatis, Verbände, offizielle Verlautbarungen etc.)

- Bevölkerungsentwicklung (Struktur, Alter, Krankheit/Prävalenzen)
- Umfeld - Stärken und Schwächen der Mitbewerber
- Politik/Gesetzgebung
 - Bund – Gesundheitsreformgesetze
 - Land – Krankenhausplanung/LKHG

...

- Einschätzung des Rahmens
- Ansätze zur Restrukturierung des Portfolios (hier auch Infos aus dem Ärztlichen Bereich erforderlich)



Daten aus Controlling und QM als Grundlage strategischer Entscheidungen am Beispiel des Unternehmenserwerbs

Grenzen des Nutzens von Daten/ Unsicherheitsfaktoren – 1 –

- Rückblick: Erkenntnisse valide (in Abhängigkeit allerdings von der Datenqualität)
- Immer nur Blick in den Rückspiegel zur Einschätzung künftiger Entwicklungen
- Vorschau Planungsphase
 - Bereits erhebliche Unsicherheit, die Entwicklung nur geschätzt werden an (Leistungen, Inflation/Kosten etc.)
 - Bsp.: Eine jährliche Steigerung der Personalkosten um 1,25% (anstelle der angesetzten 1,0%) führt zu einem Barwert von 625 T € (statt 4,25 Mio. €).
- Vorschau Verstetigung:
 - Grundlage sind die (ihrerseits bereits geschätzten) Ergebnisse der Detailplanungsphase
 - Elemente Diskontierungsfaktor „völlig losgelöst“ (im Beispiel : 3,7%)
 - Basiszinssatz (risikofreie Anlage) = allgemeine Größe, Grundlage Zinsstrukturdaten der Deutschen Bundesbank, aktuell 0,7%
 - Risikozuschlag: Rahmen Marktrisikoprämie aktuell 5,5% – 7,0% (im Beispiel 6,0%) und Betafaktor zwischen 0 und 1(im Beispiel 0,5)
 - Spanne = Unsicherheit maximal: im Beispiel bewirken 1% Änderung im Basiszins oder Risikozuschlag rund 2,5 Mio. € Änderung im Unternehmenswert



Grenzen des Nutzens von Daten/ Unsicherheitsfaktoren – 2 –

- Allgemeine Wirtschaftsentwicklung (insb. Konjunktur, Löhne und Preise, Inflation)
- Judikatur (z.B. EuGH zu den Arbeitszeiten 2000)
- Politische Einflüsse lokaler und regionaler Natur (Schließung einer Abteilung u. U. problematisch)
- Landesgesetzgeber NRW/ Krankenhausplanung
- Bundespolitisch/Gesetzgeber - Gesundheitsreformgesetze (Bund)
 - ...
 - 2003 – GKV-Modernisierungsgesetz
 - 2007 – GKV-Wettbewerbsstärkungsgesetz
 - 2011 – AMNOG
 - 2015 – KHSG Unsicherheitsfaktoren hier insbesondere:
 - Unangemeldete MDK-Begehungen,
 - Rechtssichere Ausgestaltung von Mindestmengenregelungen,
 - Vereinbarung von Qualitäts-Zu-/Abschlägen

””



Daten aus Controlling und QM als Grundlage strategischer Entscheidungen am Beispiel des Unternehmenserwerbs

Fazit

Allgemein

- Bei steigender Unsicherheit in den Etappen bleiben die Daten aus dem Controlling und dem QM die Grundlage der Wertermittlung
- Daten aus Controlling und QM sind für den Rückblick im Rahmen einer Unternehmenswertermittlung unerlässlich
- Auch die Planungsphase basiert auf einem Blick in den Rückspiegel
- Die Überlegungen gelten im Grundsatz für jede strategische Entscheidung (bei Unternehmensbewertung lediglich besonders systematisiert bzw. standardisiert)

Für das Controlling

- Ausbau von DBR, Kostenarten- und Stellenrechnung, forcierte Einführung der Kostenträgerrechnung
- Weiterentwicklung der Reportings zu strategischen Instrumenten, auch unter Intensivierung der Nutzung moderner IT (z. B. Datawarehouse)
- Intensivierung der strategischen Unterstützung der Unternehmensführung



**Vielen Dank
für
Ihre Aufmerksamkeit!**

Ulrich Müller