

Wirtschaftswissenschaftliches Forum der FOM

Band 38

**Frank Volkmer**

**Wertorientierte Unternehmensführung  
im Krankenhaus**

Shaker Verlag  
Aachen 2016

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Herausgebende Institution ist die FOM Hochschule für Oekonomie & Management gemeinnützige Gesellschaft mbH

Copyright Shaker Verlag 2016

Alle Rechte, auch das des auszugsweisen Nachdruckes, der auszugsweisen oder vollständigen Wiedergabe, der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen und der Übersetzung, vorbehalten.

Printed in Germany.

ISBN 978-3-8440-4737-0

ISSN 2192-7855

Shaker Verlag GmbH • Postfach 101818 • 52018 Aachen  
Telefon: 02407 / 95 96 - 0 • Telefax: 02407 / 95 96 - 9  
Internet: [www.shaker.de](http://www.shaker.de) • E-Mail: [info@shaker.de](mailto:info@shaker.de)

## VORWORT DES HERAUSGEBERS

Die private FOM Hochschule für Oekonomie & Management versteht sich mit ihrem ausbildungs- und berufsbegleitenden Studienangebot im wirtschaftswissenschaftlichen Bereich als eine Ergänzung der deutschen Hochschullandschaft. Durch die Schaffung zielgruppenadäquater, attraktiver Studienbedingungen ermöglicht sie gleichzeitig den Beschäftigten viele Chancen zur Weiterentwicklung und den Unternehmen die Anpassung an die Anforderungen, die sich aus der demografischen Entwicklung und den gestiegenen Qualifikationsbedarfen ergeben.

Die 1991 auf Initiative von Wirtschaftsverbänden gegründete FOM arbeitet seit ihrem Bestehen eng mit Unternehmen und Verbänden zusammen und unternimmt mit der vorliegenden Schriftenreihe einen weiteren Schritt zur Verzahnung von Theorie und Praxis. Studierenden mit herausragenden Studienleistungen wird hierin ein Forum gegeben, der interessierten Fachöffentlichkeit empirische Ergebnisse, innovative Konzepte und fundierte Analysen im Zuge einer breiten Veröffentlichung ihrer Abschlussarbeiten mitzuteilen. Daneben finden exzellente Dissertationen von FOM Dozenten Eingang in die Schriftenreihe.

Unser herzlicher Dank gilt Herrn Prof. Carsten Kruppe und Herrn Prof. Arno Elmer, die die Abschlussarbeit von Herrn Frank Volkmer als Erst- bzw. Zweitgutachter betreut haben. Die Arbeit thematisiert die Anwendung einer wertorientierten Unternehmensführung in der Praxis und gibt Hinweise auf deren Umsetzung im operativen Geschäft. Zudem bietet die Publikation eine fundierte Basis für Wertermittlungen zur Unternehmensbewertung und richtet sich somit vor allem an Praktiker im Krankenhaus-Controlling.

Wir hoffen, den vielfach regen und fruchtbaren Dialog zwischen Hochschule und Praxis mit dieser Reihe um eine weitere Facette zu bereichern. Als Herausgeber freuen wir uns, herausragende Leistungen unserer Studierenden durch eine Veröffentlichung würdig honorieren zu können.

Essen, im August 2016

Prof. Dr. Burghard Hermeier  
Rektor

Prof. Dr. Thomas Heupel  
Prorektor für Forschung

## VORWORT DES GUTACHTERS

Krankenhäuser agieren im Spannungsfeld zwischen Versorgungssicherheit, Angebotsqualität und Wirtschaftlichkeit. Letzterem widmet sich Herr Volkmer in vorliegender Untersuchung, in der er strategische Fragestellungen im Zusammenhang mit wertorientierter Unternehmensführung in Krankenhäusern analysiert.

Vor dem Hintergrund weitreichender Umstrukturierungen im Gesundheitswesen, wie der Abschaffung des Selbstkostendeckungsprinzips, die Einführung des fallpauschalierten Entgeltsystems in der Somatik etc., die vor allem auch zu neuen kaufmännischen Anforderungen führen, besitzt die Arbeit große Aktualität und Praxisrelevanz.

Hierbei besticht die Untersuchung besonders durch die Breite der abgedeckten Themenfelder. Klar strukturiert und theoretisch fundiert wird der Bogen gespannt von der Unternehmensbewertung als Wurzel wertorientierter Unternehmensführung bis hin zur Umsetzung der Steuerung des operativen Krankenhausgeschäfts mit Hilfe geeigneter Kennzahlen.

Gleichzeitig findet sich durchweg ein Bezug zu Krankenhäusern. Es werden die Besonderheiten des Geschäftsmodells von Krankenhäusern, speziell die unterschiedlichen Trägergruppen, erläutert sowie exemplarisch die Kapitalkosten und der Unternehmenswert eines fiktiven Beispielkrankenhauses bestimmt.

Angeregt durch seine Tätigkeit als Abteilungsleiter Controlling eines Krankenhausverbundes fokussiert Herr Volkmer die Anwendung einer wertorientierten Unternehmensführung in der Praxis und gibt regelmäßig Hinweise auf die Umsetzung im täglichen operativen Geschäft.

Damit wendet sich das vorliegende Buch in erster Linie an Praktiker aus dem Krankenhaus-Controlling, die in ihm wertvolle Anregungen für ihr Tagesgeschäft finden werden. Darüber hinaus bietet es den an der Unternehmensbewertung Interessierten eine solide und bereits sehr detaillierte Ausgangsbasis für Wertermittlungen von Krankenhäusern. Ich wünsche dem Buch eine gute Aufnahme.

Berlin, im August 2016

Prof. Dr. Carsten Kruppe  
Professur für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre,  
insbesondere Finance

## GELEITWORT

Das Management und Controlling in deutschen Gesundheitsbetrieben und insbesondere auch in den Akutkrankenhäusern erlebt gerade eine der relevantesten Umbruchphasen der letzten Jahrzehnte. Die demografische Entwicklung zeigt schon jetzt in den Kliniken mit zwei relevanten Faktoren ihre Wirkung: Die Ansprüche der Patienten in den Krankenhäuser verändern sich und das Personalangebot wird bei steigender Nachfrage geringer. Daneben ist die Digitalisierung und Big Data ein absoluter Treiber der Marktveränderungen und auch der Gesetzgeber hat mit dem Krankenhausstrukturgesetz (KHSG), aber auch z.B. mit den Pflegestärkungsgesetzen (PSG I + II) so stark in den Markt eingegriffen wie wohl schon über eine Dekade nicht mehr.

Aus diesem Grund werden die Steuerung und das Management von Gesundheitsbetrieben vor neue Herausforderungen gestellt. Gerade das KHSG hat mit seinem stark qualitätsorientierten Ansatz in die Diskussion um Zielsysteme eingegriffen und fordert eine neue Managementphilosophie in den Krankenhäusern. Die Strategien der letzten zehn Jahre haben wohl weitestgehend ausgedient.

Aus diesem Grund ist eine ganzheitliche wertorientierte Unternehmensführung ein sehr wichtiger Ansatz zur Steuerung von Betrieben und sollte eine häufig noch sehr stark operativ-marktorientierte Steuerungsphilosophie zumindest ergänzen. Dabei muss aber auch darauf hingewiesen werden, dass eine solche Steuerungsphilosophie nur umgesetzt werden kann, wenn die entsprechende Controlling-Landschaft in einem Gesundheitsbetrieb integriert ist.

Dazu gehören nicht nur die Controllinginstrumente zur Leistungs-, Kosten- und Ergebnissteuerung im engeren Sinne, sondern auch Instrumente zur Steuerung der Liquidität, der entstehenden Risiken, aber auch der sich in der Zukunft ergebenden Chancen. Die Entwicklungen in diesem Bereich werden jährlich in der Umfrage des DVKC e.V. nachgehalten und zeigen immer wieder Entwicklungspotenziale auf.

Dennoch wird durch einen stärkeren Diskurs über Ansätze und Umsetzung des Controllings in Krankenhäusern und über die Fragestellung zu einer nachhaltigen Unternehmensführung und damit zur dauerhaften Existenzsicherung eine Professionalisierung des Controllings vorangetrieben. In diesem Sinne hoffe ich, dass dieses vorliegende Werk eine gute Verbreitung findet und die Leserschaft entsprechende Impulse für die Beschäftigung mit der Thematik gewinnt.

Berlin, im August 2016

Prof. Dr. Björn Maier

Vorstandsvorsitzender des Deutschen Vereins für Krankenhaus-Controlling e.V.

## VORWORT DES AUTORS

Deutsche Krankenhäuser bewegen sich heute in einem wettbewerblich ausgestalteten ordnungspolitischen Rahmen und befinden sich somit permanent in einem Zielkonflikt zwischen ökonomischen Sachzwängen und verantwortungsvoller Patientenversorgung, die somit zwei Seiten einer Medaille bilden. Beide sind für die mittel- und langfristige Wettbewerbsfähigkeit der einzelnen Einrichtung unabdingbare Voraussetzung, wobei die versorgungsbezogene Seite aber auch von einer Vielzahl gesetzlicher und ergänzender Normen und Reglementierungen flankiert wird.

Die wirtschaftliche Seite und die dieser zuzuordnenden Ziele ergeben sich hingegen aus den Anforderungen der Inhaber und ggf. weiterer Stakeholder des jeweiligen Krankenhauses. Dies gilt unabhängig davon, ob sich dieses in öffentlicher, freigemeinnütziger oder privater Trägerschaft befindet.

Während die Umsetzung des wertorientierten Managementansatzes und somit die Verfolgung von Zielgrößen, die eine Unternehmenswertsteigerung zum Inhalt haben, seit langer Zeit in vielen Branchen als Selbstverständlichkeit angesehen wird, ist dies im Gesundheitswesen bis dato selten der Fall. Wäre dies nicht dennoch ein Instrument, dessen Anwendung sich auch für Krankenhäuser theoretisch fundiert ableiten und praxistauglich umsetzen lässt? Diese Frage wissenschaftlich aufzuarbeiten, bildet den Kern der vorliegenden Arbeit.

Die Inspiration hierfür resultiert zum einen aus meiner mehrjährigen beruflichen Tätigkeit im kaufmännischen Bereich eines Krankenhausverbundes und zum anderen aus den Vorlesungen im Fach Finanzwirtschaft im Rahmen meines Diplomstudienganges sowie im Modul Corporate Finance, welches ich im Studium zum Master of Science belegt habe. In beiden Lehrveranstaltungsreihen war das Thema der wertorientierten Unternehmensführung und die Ableitung der dieser immanenten Kapitalkosten ein Kernthema, welches mein besonderes Interesse fand.

In diesem Zusammenhang kommt meinem Betreuer und Erstgutachter, Herrn Prof. Dr. Carsten Kruppe, eine besondere Bedeutung zu, dem ich an dieser Stelle herzlich Danke sagen möchte für die motivierende Unterstützung sowie die kritische, jedoch immer konstruktive Begleitung der vorliegenden Arbeit. Herrn Prof. Dr. Arno Elmer danke ich für die Übernahme des Zweitgutachtens.

Von ganzem Herzen möchte ich mich bei meinen Eltern, Joachim und Gerda Volkmer, sowie meiner Schwester Angela bedanken, die mir meinen bisherigen Lebensweg und somit auch den erfolgreichen Abschluss der beiden vorgenannten Hochschulstudiengänge durch ihre jederzeitige Unterstützung erst ermöglicht haben.

Tief verbunden und außerordentlich dankbar bin ich meiner besseren Hälfte Cindy, die mich während des Studiums, insbesondere in der Zeit der Anfertigung der Arbeit, „aushalten durfte“, mir aber dennoch zu jeder Zeit als Fels in der Brandung fest zur Seite stand. Ihr und meinen Söhnen, Nick und Hugo, widme ich diese Arbeit.

Biesenthal, im August 2016

Frank Volkmer

# INHALTSVERZEICHNIS

Abkürzungsverzeichnis .....	XI
Abbildungsverzeichnis .....	XIII
Tabellenverzeichnis .....	XIV
1 Einleitung .....	1
1.1 Problemdarstellung und Themenabgrenzung .....	1
1.2 Fragestellungen und Vorgehensweisen .....	3
2 Der wertorientierte Strategieansatz im Krankenhaus .....	6
2.1 Grundzüge der Wertorientierung und deren Einordnung in das Managementmodell .....	6
2.1.1 Konzept der Wertorientierung .....	6
2.1.2 Wertorientierung im Management .....	9
2.1.3 Ermittlung des Unternehmenswertes .....	15
2.2 Besondere Rahmenbedingungen des Krankenhausesektors .....	23
2.2.1 Begriffsdefinition, Eckdaten und Marktzugang von Krankenhäusern .....	23
2.2.2 Trägervielfalt im Krankenhausbereich .....	25
2.2.3 Duale Finanzierung der Krankenhäuser .....	28
2.2.4 Besonderheiten in der Buchführung .....	30
2.2.5 Aktuelle betriebswirtschaftliche Situation der Krankenhäuser .....	31
2.3 Anwendung eines wertorientierten Managements im Krankenhaus .....	33
2.3.1 Wertorientierung und Gesundheitsversorgung .....	33
2.3.2 Wertorientierung und Trägergruppen .....	36
3 Die Kapitalkosten der Krankenhäuser .....	43
3.1 Rahmenbedingungen der Ermittlung .....	43
3.1.1 Das WACC-Verfahren als favorisierte Methode .....	43
3.1.2 Trägergruppenbezogene Betrachtung .....	44

3.2 Eigenkapitalkosten der Krankenhäuser nach Trägergruppen .....	46
3.2.1 Das CAPM als Grundlage der Ermittlung .....	46
3.2.2 Risikofreier Zinssatz .....	47
3.2.3 Marktrisikoprämie .....	50
3.2.4 Der Beta-Faktor zur Risikoadjustierung .....	51
3.2.4.1 Zusammensetzung der Peer-Group .....	51
3.2.4.2 Rahmenbedingungen der Beta-Faktor-Ermittlung .....	56
3.2.4.3 Ermittlung des Beta-Faktors unlevered .....	58
3.2.4.4 Ermittlung der trägergruppenbezogenen Beta-Faktoren .....	63
3.2.5 Berechnung der Eigenkapitalkostensätze .....	70
3.3 Branchenbezogene Fremdkapitalkosten .....	71
3.3.1 Systematik der Vorgehensweise .....	71
3.3.2 Ermittlung der Fremdkapitalkosten .....	73
3.4 Gewichtete Gesamtkapitalkosten .....	75
3.4.1 Ermittlung der trägerbezogenen Gesamtkapitalkosten .....	75
3.4.2 Sensitivität der gewichteten Gesamtkapitalkosten .....	76
4 Die Wertorientierung in der Krankenhauspraxis .....	78
4.1 Anwendungsgebiete .....	78
4.2 Bewertung eines Beispielkrankenhauses .....	79
4.2.1 Prämissen der Bewertung .....	79
4.2.2 Ertragsplanung .....	80
4.2.3 Aufwandsplanung .....	82
4.2.4 Planung der Investitionen .....	84
4.2.5 Berechnung der Free-Cashflows .....	85
4.2.6 Ermittlung des Unternehmenswertes .....	86
4.2.7 Kritische Faktoren der modellhaften Darstellung .....	87
4.3 Operative Steuerung mit Kennzahlen .....	90
4.3.1 Economic Profit .....	90
4.3.2 Economic Value Added .....	94
4.3.3 Shareholder Value Added .....	97
5 Fazit .....	99
Literaturverzeichnis .....	105
Anlage .....	115