



B

Eigentümerstrategie für das Universitätsspital Zürich (Festsetzung)

1. Vorbemerkungen

Mit der Änderung des Gesetzes über das Universitätsspital Zürich (USZG) vom ... hat der Gesetzgeber das Immobilienmanagement des Universitätsspitals (USZ) grundlegend neu geregelt. Die mit dem neuen Immobilienmanagement verbundene Übertragung der Liegenschaften des USZ in das Eigentum der Anstalt sowie die entsprechende Anpassung des Finanzhaushalts des USZ obliegen dem Regierungsrat und werden per 1. Januar 20xx vollzogen. Das Gesetz verpflichtet den Regierungsrat, eine Eigentümerstrategie für das USZ festzulegen, und nennt die wesentlichen Inhalte dieser Strategie. Sie ist unter Berücksichtigung der Richtlinien des Regierungsrats über die Public Corporate Governance vom 29. Januar 2014 (PCG-Richtlinien) auf den Zeitpunkt des Inkrafttretens der Änderung des USZG erstmals festzusetzen.

Gemäss Ziff. 5.2 und 5.3 der PCG-Richtlinien umfasst die Eigentümerstrategie unter anderem die strategischen Ziele des Kantons. Je nach Art der Beteiligung sind die strategischen Ziele auf die Gewährleisterinteressen und/oder auf die Eigenerinteressen des Kantons auszurichten. Sind die strategischen Ziele in der Spezial- oder Bundesgesetzgebung bereits ausreichend bestimmt, kann auf die Formulierung einer Eigentümerstrategie verzichtet werden (vgl. Ziff. 5.5 PCG-Richtlinien). Dies umfasst je nach Art der spezialgesetzlich festgelegten Ziele auch die Möglichkeit, die Eigentümerstrategie auf die Gewährleister- oder Eigeneraspekte zu begrenzen. Im Bereich der Spital- und Bildungsversorgung sind die Ziele und Rahmenbedingungen der Leistungserbringung im Bundesrecht und im kantonalen Recht umfassend geregelt. Diesbezüglich ist der Gestaltungsspielraum auf Ebene der Eigentümerstrategie USZ gering. An der Schnittstelle dieser beiden Politikbereiche - der universitären Medizin - hat der Kanton jedoch nicht nur ein strategisches Gestaltungsinteresse, sondern auch eine politische Gestaltungsmöglichkeit bei der Positionierung des USZ als eine der Schlüsselinstitutionen der universitären Medizin. Die Eigentümerstrategie USZ ist daher ist daher schwergewichtig auf den Bereich der universitären Medizin fokussiert. Daneben sind die aus Eignersicht wichtigen Ziele festgehalten.

Die Eigentümerstrategie USZ umfasst neben der mittelfristigen Zielsetzung des Kantons als Eigentümer der öffentlich-rechtlichen Anstalt strategische Vorgaben an das USZ zur Erreichung dieser Ziele, insbesondere zur Unternehmenspolitik und zum Umgang mit der Infrastruktur. Teil dieser strategischen Vorgaben sind aber auch finanzielle Zielwerte insbesondere zum Eigenkapital, zur Verschuldung und zur Rendite. Im Weiteren enthält die Eigentümerstrategie Vorgaben zum Rechnungslegungsstandard, zur Berichterstattung und zum Risikocontrolling.

Die Eigentümerstrategie ist ein Instrument des Regierungsrats. Sie ist einerseits abzugrenzen von den übergeordneten gesetzlichen Rahmenbedingungen sowie von den Leistungsvereinbarungen zwischen dem Kanton als Gewährleister der Gesundheitsversorgung und einzelnen Leistungserbringern. Andererseits ist sie klar zu unterscheiden von der Unternehmensstrategie des USZ. Letztere ist ein Instrument der Unternehmensführung und legt fest, wie sich das Unternehmen im Rahmen der übergeordneten strategischen und regulatorischen Vorgaben in seinem Marktumfeld bewegt.

Die Eigentümerstrategie ist kein Rechtserlass, sondern zeigt die Erwartung des Regierungsrats an das USZ. Er setzt damit die strategischen Leitplanken, innerhalb derer sich das Unternehmen bewegen soll. Die Eigentümerstrategie ist nicht nur Grundlage für den Austausch zwischen dem Kanton und dem USZ, sondern sie hat auch eine Publizitätsfunktion gegenüber politischen Gremien (z.B. Kantonsrat) und der Öffentlichkeit. Aus diesem Grund muss sie aus sich selbst heraus lesbar und verständlich sein.

2. Eigentümerstrategie für das Universitätsspital Zürich

2.1 Das Spitalversorgungsumfeld des Universitätsspitals

Der Kanton sorgt zusammen mit den Gemeinden für eine ausreichende und wirtschaftlich tragbare Gesundheitsversorgung seiner Bevölkerung (Art. 113 Kantonsverfassung). Im Spitalbereich stützt er sich dabei auf eine Vielzahl von Spitälern ab, die von Privaten, Gemeinden oder dem Kanton errichtet und betrieben werden können.

Gegenüber den Leistungserbringern übt der Kanton als Regulator und Gewährleister der Spitalversorgung verschiedene Funktionen aus. Zur Wahrnehmung seiner Aufgaben und zur wirkungsvollen Steuerung der Spitalversorgung verfügt er über verschiedene Steuerungsinstrumente wie insbesondere den Erlass von Gesetzen und Verordnungen, das gesundheitspolizeiliche Bewilligungs- und Aufsichtswesen sowie die Spitalplanung und das Tarifwesen gemäss KVG. Im Weiteren subventioniert er gemeinwirtschaftliche Leistungen, sanktioniert systemwidrige Aktivitäten der Spitäler und sorgt für die Erhöhung der Leistungs- und Kostentransparenz. Schliesslich kann der Kanton auch besondere Unterstützungsmassnahmen gemäss § 20 SPFG ergreifen, sofern der Fortbestand eines versorgungsnotwendigen Listenspitals gefährdet sein sollte.

Im Bereich der Akutsomatik erbringen rund 25 Spitäler mit öffentlicher oder privater Trägerschaft Leistungen gemäss Spitalliste. Von diesen Spitälern wird einzig das Universitätsspital aufgrund seiner engen Verflechtung mit der Universität als kantonale öffentlich-rechtliche Institution geführt.

2.2 Lehre und Forschung im Kanton Zürich

Der Kanton sorgt für eine qualitativ hoch stehende Lehre und Forschung an Universität und anderen Hochschulen (Art. 118 Kantonsverfassung). Er betreibt die Universität Zürich sowie die drei Hochschulen der Zürcher Fachhochschule als selbständige Anstalten des kantonalen öffentlichen Rechts. Er kann weitere Hochschulen errichten sowie den Betrieb nicht-staatlicher Hochschulen subventionieren.

Die Freiheit von Forschung und Lehre ist gewährleistet. Die Universität und die Hochschulen legen die Ziele und Schwerpunkte von Lehre und Forschung im Rahmen ihrer Entwicklungs- und Finanzpläne fest.

Neben den kantonalen Institutionen befinden sich im Kanton Zürich die ETH als eine der weltweit führenden technisch-naturwissenschaftlichen Hochschulen sowie drei Forschungsanstalten des ETH-Bereichs.

2.3 Universitäre Medizin Zürich

Die universitäre Medizin ist charakterisiert durch die enge Verflechtung zwischen Forschung, Lehre und klinischer Versorgung. Erfolgskritisch ist die rasche Translation von Forschungserkenntnissen in die klinische Anwendung und von klinischen Fragestellungen in die Forschung. Dadurch entwickelt die universitäre Medizin die Medizin der Zukunft und sorgt gleichzeitig für eine hochstehende, moderne klinische Versorgung. Voraussetzung für eine erfolgreiche universitäre Medizin sind einerseits Forschungs- und Lehrinstitutionen, die im Bereich der Medizin und der Life Sciences thematisch breit und von der Grundlagenforschung bis zur angewandten Entwicklung integral leistungsfähig sind. Andererseits braucht es eine klinische Versorgung, die nicht nur ein breites diagnostisches und therapeutisches Anwendungsfeld bietet, sondern insbesondere auch das wirtschaftliche Rückgrat der universitären Medizin bildet.

Der Standort Zürich verfügt über ein auch im internationalen Vergleich herausragendes Potential für die universitäre Medizin. So sind hier zwei universitäre Hochschulen und fünf universitäre Spitäler angesiedelt, welche in ihrer Gesamtheit optimale Voraussetzungen für eine erfolgreiche universitäre Medizin bieten.

- Die Universität Zürich verfügt über die schweizweit grösste Medizinische Fakultät mit rund 700 akademischen Lehrkräften. In der Forschung konzentriert sich die medizinische Fakultät auf fünf Schwerpunkte: Neurowissenschaften, Molekulare Medizin, Transplantationsmedizin und Immunologie, Onkologie sowie Kardiovaskuläre Wissenschaften. Zusammen mit der ETH betreibt sie das Netzwerk Life Science Zurich.
- Die ETH Zürich ist eine der beiden technisch-naturwissenschaftlichen Hochschulen des Bundes. Sie hat am 1. Januar 2012 das Departement Gesundheitswissenschaften und Technologie (HEST; Bewegungswissenschaften, Lebensmittelwissenschaften/Ernährung, Medizintechnik, Neurowissenschaften) gegründet, um den Life Science Bereich zu stärken. Sie ergänzt damit die medizinische Fakultät der Universität Zürich im Bereich der Gesundheitswissenschaften mit technisch-naturwissenschaftlichen Forschungsfeldern.
- Die fünf universitären Spitäler Zürichs (Universitätsspital, Kinderspital, Uniklinik Balgrist, Psychiatrische Universitätsklinik, Kinder- und Jugendpsychiatrischer Dienst) decken von der Grundversorgung bis hin zur hochspezialisierten Versorgung das ganze diagnostische und therapeutische Spektrum der universitären Medizin ab. Ins-

besondere in der Versorgung stehen sie als klinische Leistungserbringer in Konkurrenz zu den übrigen Spitälern.

Als Eigentümer des Universitätsspitals, der universitären psychiatrischen Spitäler und der Universität hat der Kanton ein Interesse daran, dass sich die universitäre Medizin Zürich als Stätte der translationalen medizinischen Forschung und Lehre mit internationaler Ausstrahlung etabliert und eine hochstehende klinische Versorgung der Patientinnen und Patienten bietet. Um das Potential des Standortes Zürich im Bereich der universitären Medizin bestmöglich zu nutzen, ist eine strategische Koordination der beteiligten Institutionen sowie der Bildungs- und der Gesundheitsdirektion notwendig.

2.4 Universitätsspital Zürich

Das Universitätsspital bildet mit seinen in Medizinbereiche gegliederten rund vierzig Kliniken und Instituten sowie dem Zentrum für Klinische Forschung den Kernbereich der Universitären Medizin Zürich. Es ist mit der medizinischen Fakultät der Universität verbunden und pflegt eine enge Zusammenarbeit mit der Universität und der ETH. In verschiedenen Bereichen der hochspezialisierten Medizin ist das Universitätsspital der einzige Leistungserbringer im Kanton und hat auch überregional eine grosse Bedeutung für die Versorgungssicherheit. Es stellt aber auch einen bedeutenden Teil der Versorgung der Stadt und Agglomeration Zürich sicher.

Das Universitätsspital erbringt massgebliche Aus- und Weiterbildungsleistungen in universitären und nichtuniversitären Berufen des Gesundheitswesens.

Mit der Behandlung von rund 35 000 stationären und rund 135 000 ambulanten Patientinnen und Patienten und rund 1.1 Mia. Franken Jahresumsatz zählt das Universitätsspital zu den grossen Spitälern der Schweiz. Mit über 6200 Mitarbeitenden ist das Universitätsspital auch ein bedeutender Arbeitgeber in der Stadt Zürich.

Das Universitätsspital ist seit Anfang 2007 eine selbstständige Anstalt des kantonalen öffentlichen Rechts. Mit der Revision vom des Gesetzes über das Universitätsspital Zürich wurden die Liegenschaften des Universitätsspitals im Rahmen eines Baurechts per vom Kanton auf die selbstständige öffentlich-rechtliche Anstalt USZ übertragen. Gleichzeitig wurde die Unterstellung des Universitätsspitals unter die Controlling- und Rechnungsle-

gungsvorschriften des Kantons (Controlling- und Rechnungslegungsgesetz) aufgehoben, um dem Spital den notwendigen Spielraum für die Investitionsfinanzierung zu geben.

2.5 Eigentümerziele des Kantons

Der Kanton als Eigentümer des Universitätsspitals verfolgt folgende Ziele:

- Das Universitätsspital ist ein langfristig konkurrenzfähiger Leistungserbringer in der kantonalen und nationalen Spitalversorgung. Eine klare strategische Ausrichtung, eine effiziente Betriebsorganisation, eine zweckmässige Infrastruktur, eine gute Leistungsqualität und eine hohe Innovationsfähigkeit sichern seine eigenständige Betriebsfähigkeit und machen es zu einem starken Partner für regionale und überregionale Kooperationen.
- Das Universitätsspital erwirtschaftet eine ausreichende Eigenkapitalrendite, einen ausreichenden Cash-Flow für die Deckung der Kapital- und Investitionskosten und verfügt über ein angemessenes Eigenkapital. Der Regierungsrat legt in einem Anhang zur Eigentümerstrategie konkrete Kennzahlen und Zielvorgaben fest.
- Das Universitätsspital bietet als Arbeitgeber zeitgemässe, konkurrenzfähige Arbeits- und Ausbildungsstellen an und ist ein zuverlässiger Sozialpartner.

2.6 Strategische Vorgaben für das Universitätsspital

Der Kanton als Eigentümer des Universitätsspitals erwartet vom Spitalrat die Beachtung der folgenden Vorgaben:

2.6.1 Unternehmensstrategie

- Das Universitätsspital verfolgt eine Unternehmensstrategie, die das Erreichen der Eigentümerziele unterstützt und auf den langfristigen Erhalt des Spital-, Forschungs- und Lehrbetriebs ausgerichtet ist.
- Das Universitätsspital positioniert sich in enger Zusammenarbeit mit der Universität und der ETH als national führendes Zentrum der Universitären Medizin. Es nutzt betriebliche, personelle und infrastrukturelle Synergien mit der Universität und der ETH. Es unterstützt die Koordination der strategischen Steuerung der Universitären Medizin Zürich.

2.6.2 Leistungserbringung

- Das Universitätsspital bietet eine hochstehende klinische Versorgung. Es macht Erkenntnisse der medizinischen Forschung rasch für die Patientinnen und Patienten nutzbar und pflegt eine aktive Zusammenarbeit mit vor- und nachgelagerten Leistungserbringern.
- Das Universitätsspital bietet ein umfassendes Leistungsspektrum an und kann insbesondere die Leistungsaufträge im Bereich der hochspezialisierten Medizin jederzeit erfüllen.

2.6.3 Personal

- Das Universitätsspital leistet einen massgeblichen Beitrag an die Aus- und Weiterbildung in allen Berufen des Gesundheitswesens und stärkt damit das Gesundheitswesen des Kantons Zürich.
- Das Universitätsspital betreibt eine Personalpolitik, das ihm als Arbeitgeber im Gesundheitswesen eine konkurrenzfähige Position und damit die langfristige Abdeckung des Personalbedarfs sichert.

2.6.4 Kooperationen

- Das Universitätsspital kann Tochtergesellschaften gründen, Beteiligungen erwerben und strategische Partnerschaften eingehen, sofern es damit die Wirtschaftlichkeit oder die Qualität der Leistungserbringung verbessert oder seine Marktposition langfristig stärkt und die damit verbundenen Risiken tragbar sind.

2.6.5 Infrastruktur

- Das Universitätsspital stellt sicher, dass seine Infrastruktur
 - patientenorientierte und effiziente Betriebsabläufe ermöglicht,
 - die translationale medizinische Forschung und Lehre im Verbund mit der Universität und der ETH unterstützt,
 - im Rahmen der Unternehmensstrategie und im Hinblick auf die rasche medizinisch-technische Entwicklung flexibel nutzbar und erweiterbar ist,
 - eine angemessene Qualität aufweist.

- Das Universitätsspital erhält, erneuert und betreibt ihre Infrastruktur aus eigener Kraft nachhaltig.
- Das Universitätsspital erstellt eine Infrastrukturplanung, die mittel- und langfristig Aufschluss über die geplante Entwicklung der Infrastruktur und deren Finanzierung gibt.

2.6.6 Kommunikation

- Das Universitätsspital pflegt ein positives Erscheinungsbild in der öffentlichen Wahrnehmung und bewirtschaftet seine Stakeholder-Beziehungen aktiv.
- Das Universitätsspital informiert die Eigentümerversammlung des Kantons frühzeitig über Vorkommnisse und Vorhaben von grosser politischer Tragweite.

2.7 Finanzen, Risikomanagement und Beteiligungscontrolling

2.7.1 Finanzielle Ziele

- Das Universitätsspital steht in der klinischen Versorgung im Wettbewerb mit anderen öffentlichen und privaten Listenspitälern. Es hält die finanziellen Zielwerte gemäss Anhang zur Eigentümerstrategie ein.
- Sobald sich abzeichnet, dass einer der vorgegebenen Zielwerte nicht eingehalten werden kann, sucht der Spitalrat das Gespräch mit der Eigentümerversammlung des Kantons.

2.7.2 Rechnungslegungsstandard

- Das Universitätsspital führt seine Rechnung nach [z.B. *IFRS*, *Swiss GAAP FER*, *IPSAS*]

2.7.3 Risikomanagement

- Das Universitätsspital stellt nach den kantonalen Vorgaben für konsolidierte Einheiten ein zweckmässiges Risikomanagement sicher und führt ein Internes Kontrollsystem. Es orientiert den Kanton im Rahmen des Berichts zur Umsetzung der Eigentü-

merstrategie sowie bei besonderen Vorkommnissen über die strategischen und finanziellen Risiken.

2.7.4 Beteiligungscontrolling

- Das Universitätsspital berichtet dem Kanton jährlich über die Ist-Werte und über die mittelfristigen Planwerte für die nachfolgenden Kennzahlen:
 - Eigenkapitalquote
 - Nettoverschuldung
 - Eigenkapitalrendite
 - EBITDA-Marge
 - EBIT-Marge
 - Liquiditätsgrade 1, 2, 3
 - Anlagedeckungsgrad 2
 - Kapitalumschlag
 - Rendite auf investiertem Kapital
- Das Universitätsspital erstattet dem Kanton jährlich zusammen mit dem Geschäftsbericht einen Bericht zur Umsetzung der Eigentümerstrategie.
- Bei Bedarf kann die Eigentümerversammlung des Kantons beim Universitätsspital im Rahmen der aufsichtsrechtlichen Vorgaben zusätzliche Informationen zu besonderen Geschäften einholen oder Quartalsabschlüsse einfordern, soweit dies zur Einschätzung der Unternehmensrisiken notwendig ist.

2.8 Wahrung der Eigentümerinteressen

Der Kanton wahrt auf der Grundlage des Beteiligungscontrollings seine Eigentümerinteressen durch die Ausübung der Aufsichts- und Mitwirkungsrechte gemäss USZG¹, insbesondere durch

- die Wahl des Spitalrats;
- das Treffen von Massnahmen als Eigentümer.

¹ § 7 USZG: Genehmigung der Auslagerung von Betriebsbereichen, der Gründung von privatrechtlichen Gesellschaften und der Beteiligung an anderen Unternehmen. § 9 USZG: Festlegung der Leistungsaufträge. Wahl des Präsidenten und der weiteren Mitglieder des Spitalrats. Genehmigung des Spitalstatuts und des Personalreglements.

2.8.1 Ausübung der Aufsicht

- Die Zusammensetzung des Spitalrats ist nach fachlichen Kriterien zu bestimmen. Das Gremium als Ganzes soll folgende Fachkompetenzen abdecken: Spital- und Unternehmensführung, Medizin, Forschung und Lehre, Recht, Finanzen, Personalmanagement, Kommunikation.
- Die Eigentümerversammlung des Kantons und eine Vertretung des Spitalrats pflegen einmal pro Jahr sowie bei besonderem Bedarf einen direkten Austausch über die strategische Ausrichtung des Spitals.

2.8.2 Massnahmen des Eigentümers:

- Der Kanton setzt sich dafür ein, dass das Universitätsspital am Standort Hochschulquartier Zürich Zentrum über den notwendigen Handlungs- und Entwicklungsspielraum zur Erreichung der Eigentümerziele verfügt.
- Der Kanton setzt sich dafür ein, dass das Universitätsspital als klinischer Leistungserbringer gegenüber den anderen Listenspitälern weder bevorzugt noch benachteiligt ist. Er fördert insbesondere die Kostentransparenz im Bereich von Leistungen und Aufwänden, die nicht unmittelbar der Erfüllung der Leistungsaufträge dienen.

2.9 Geltungsdauer und Revision

Die Eigentümerstrategie für das Universitätsspital ist auf unbestimmte Dauer festgesetzt. Sie wird nach Bedarf sowie regelmässig alle vier Jahre überprüft und soweit notwendig angepasst.

Auf Antrag der Gesundheitsdirektion

beschliesst der Regierungsrat:

- I. Die Eigentümerstrategie für das Universitätsspital Zürich wird festgesetzt.
- II. Der Kantonsrat wird über die Eigentümerstrategie für das Universitätsspital Zürich sowie jährlich über die Umsetzung dieser Eigentümerstrategie informiert.
- III. Mitteilung an das Universitätsspital Zürich, die Finanzdirektion, die Gesundheitsdirektion und die Staatskanzlei.

Gesundheitsdirektion

Antragsbereinigung: durchgeführt nicht notwendig

IDG-Status: öffentlich nicht öffentlich

Anhang zur Eigentümerstrategie für das Universitätsspital Zürich

(dieser Anhang ist nicht öffentlich)

Verschuldungsgrenze gemäss § .. USZG:

Der Regierungsrat legt gemäss § ... USZG die zulässige Verschuldung des Universitätsspitals fest:

- Verschuldungsquote: Nettoverschuldung im Verhältnis zu EBITDA: <..
Nettoverschuldung (Verzinsliches Fremdkapital abzüglich liquide Mittel und Wertschriften) im Verhältnis zum EBITDA stellt eine Beziehung zwischen den finanziellen Verbindlichkeiten und der operativen Ertragskraft her.

Finanzielle Zielwerte (vgl. Ziff. 2.7.1):

- Eigenkapitalquote: \geq ..%
Die Eigenkapitalquote ist ein Mass für die betriebswirtschaftliche Robustheit und hat einen Einfluss auf die Kreditfähigkeit. Die Eigenkapitalquote kann je nach Investitionstätigkeit stark schwanken. Der Zielwert ist als langfristiger Mittelwert in der Entwicklungs- und Finanzplanung des Universitätsspitals zu berücksichtigen. Eine Eigenkapitalquote von min. 50% entspricht einem Verschuldungsgrad von max. 1.
- Eigenkapitalrendite: \geq ...
Die Eigenkapitalrendite ist ein Mass für die „Verzinsung“ des Eigenkapitals. Sie soll mindestens dem internen Zinssatz des Kantons entsprechen.

Weitere Kennzahlen mit unverbindlichen Richtwerten (vgl. Ziff. 2.7.4):

- EBITDA-Marge: ..%
Die EBITDA-Marge zeigt das Verhältnis der EBITDA zum Umsatz. Sie ist ein Mass für die operative Leistungsfähigkeit ohne Berücksichtigung der Abschreibungen und Zinsen (= insb. Anlagenutzungskosten). Sie muss genügend hoch sein, um die (Re-)Finanzierung der Infrastruktur abzudecken. Die notwendige EBITDA-Marge hängt vom Kapitalumschlag ab (je grösser der Umsatz im Verhältnis zum investierten Kapital ist, desto kleiner ist die notwendige EBITDA-Marge). Berechnungsgrundlage: $10\% \div \text{Kapitalumschlag}$.
- EBIT-Marge: ..%
Die EBIT-Marge zeigt das Verhältnis der EBIT zum Umsatz. Sie ist ein Mass für die Fähigkeit zur

Deckung der Kapitalkosten (und Steuern). Die notwendige EBIT-Marge hängt vom Kapitalumschlag ab (je grösser der Umsatz im Verhältnis zum investierten Kapital ist, desto kleiner ist die notwendige EBIT-Marge). Berechnungsgrundlage: $5\% \div \text{Kapitalumschlag}$.

- **Liquiditätsgrade 1, 2, 3: >..%, >..%, >..%**
Die Liquiditätsgrade 1-3 (cash, quick, current ratio) zeigen die Fähigkeit zur Bedienung des kurzfristigen Fremdkapitals und beeinflussen die Kreditwürdigkeit.
- **Anlagedeckungsgrad 2: >..%**
Verhältnis von Anlagevermögen zum langfristig verfügbaren Kapital (Eigenkapital und langfristiges Fremdkapital). Der Anlagedeckungsgrad 2 ist ein Mass für die Stabilität der Investitionsfinanzierung.
- **Kapitalumschlag: ..**
Umsatz im Verhältnis zum investierten Kapital als Mass für die Effizienz des Kapitaleinsatzes. Der Kapitalumschlag hängt wesentlich ab von den Infrastrukturkosten und der Infrastrukturauslastung.
- **Rendite auf investiertem Kapital: ..%**
Erzielte Rendite auf dem investierten Gesamtkapital (Eigenkapital + Fremdkapital - flüssige Mittel). Sie entspricht der EBIT im Verhältnis zum investierten Kapital bzw. näherungsweise den Kosten des Gesamtkapitals.