

Success Story

Finanzplanung in den Paracelsus-Kliniken

Die Paracelsus-Kliniken Deutschland gehören zu den großen privaten Krankenhausträgern in Deutschland und sind seit vielen Jahrzehnten erfolgreich im Gesundheitswesen tätig. Das Unternehmen betreibt heute in Deutschland insgesamt mehr als 40 Einrichtungen an 18 Standorten. Julia Pauli, Senior Controllerin im Konzerncontrolling, erläutert, wie das Unternehmen TIP HCe für die Finanzplanung verwendet.

Ausgangssituation

Die Paracelsus-Kliniken Deutschland setzen seit dem Jahr 2010 im Konzerncontrolling die Business Intelligence-Lösung TIP HCe ein. Die Lösung bietet eine umfangreiche Palette an wirtschaftlichen und Medizincontrolling-Modulen, um konzernweite Informationen effizient zu vernetzen und Abläufe transparent zu gestalten und darzustellen. Ein detailliertes Konzernberichtswesen liefert der Geschäftsführung sowie den einzelnen Entscheidungsträgern in den Kliniken regelmäßig relevante Daten und Kennzahlen für die Steuerung ihrer Bereiche.

Eine zentrale Funktion der Lösung bildet die Planung auf Konzernebene. Die Planung wurde in der Vergangenheit dezentral in den Abteilungen auf Excel-Basis erstellt und in der Zentrale manuell zusammengeführt. Die Plandaten ließen sich zwar in Excel abbilden, aufgrund der Komplexität der Daten und der manuellen Erfassung bestand dennoch ein hohes Fehlerrisiko. Die Konsolidierung der Planung

war zudem sehr zeitaufwendig. Die unterjährigen Verläufe waren nur schwierig darzustellen, da es lediglich Stichtagsmeldungen gab, und keine Buchungsdaten routinemäßig in der Zentrale vorlagen. Für die Geschäftsführung und die Gremien wurden in der Zentrale konsolidierte Berichte aufbereitet.

Mit der Einführung der Planung in TIP HCe sollten manuelle Eingaben reduziert und die Konsolidierung beschleunigt und vereinfacht werden.

Lösung

Die Paracelsus-Kliniken haben neben dem Modul PLA für die Planung auch noch die Module FIN, KEN, KORE, KLG, PER, MARKT, DSO, REHA und MAT im Einsatz. Die Systeme iSoft, medico und ORBIS wurden an das Data Warehouse angebunden. Die IST-Daten als Grundlage für die Planung fließen direkt aus den Finanzbuchhaltungssystemen in das Data Warehouse.

Abb. 1: Zeit- und Ablaufplan für die Unternehmensplanung in den Paracelsus-Kliniken





Umfangreicher Planungsprozess

Der Planungsprozess bei Paracelsus sieht eine Detailplanung für das Folgejahr sowie eine Mittelfristplanung für fünf Jahre vor. Aufgrund der vielen Standorte und Mandanten ist die Planung sehr umfangreich. Die TIP HCe-Module integrieren den gesamten Prozess und vereinfachen die einzelnen Prozessschritte.

Die Planung erfolgt jedes Jahr im Zeitraum Juni bis Oktober nach festgelegten Schritten (Abb. 1). Zu Beginn ermittelt das Zentralcontrolling das Ergebnis je Standort sowie die Deckungsbeiträge der Fachabteilungen und Profitcenter. Gleichzeitig werden die Overhead-Kostenstrukturen unter die Lupe genommen. Im zweiten Schritt werden vom Erlös- und Leistungsmanagement die Leistungsziele der Akut- und Reha-Kliniken festgelegt.

Nach der darauffolgenden Festlegung der Ergebnis- und Budgetziele werden die Planungsprämissen erstellt und eine Erwartungshaltung für die Ergebnisse für Akut, Reha und die Konzernbereiche formuliert.

Nun folgt die dezentrale Detail-Planung in den Standorten, bei der die Top-Down-Ziele in der Feinplanung umgesetzt werden. Dies erfolgt in enger Abstimmung zwischen den Klinikmanagern und den internen Leistungsträgern bzw. Teil-Ergebnisverantwortlichen. Parallel stimmt das Klinikmanagement auch die nötigen Investitionen mit den Zentralen Diensten Einkauf, IT, Bau und Instandhaltung ab.

Im letzten Schritt wird die Planung konsolidiert und in die GuV, die Bilanz und den Cash Flow übernommen. Im Rahmen von Planungsgesprächen zwischen Geschäftsführung und Klinikmanagement in den Standorten werden die Plandaten final abgestimmt.

INLAND 2020

Monatliche und kumulierte Erfolgsrechnung in T€*

* Bei den Daten handelt es sich um fiktive Werte

	Monat 1 / 2020					kumuliert 01 / 2020 bis 01 / 2020						
	PLAN	IST	VJ	Δ Plan	Δ VJ	PLAN	IST	VJ	Δ Plan	Δ VJ		
7 Betten	500	500	500	0	0	500	500	500	0	0		
13 Pflegetage gesamt	15 000	17 000	15 000	2 000	2 000	15 000	17 000	15 000	2 000	13,3%	2 000	13,3%
15 Auslastung in %	82,2	93,2	82,2	11,0	11,0	82	93	82	11,0	13,3%	11,0	13,3%
16 Fallzahl	1 000	1 200	800	200	400	1 000	1 200	800	200	20,0%	400	50,0%
19 Case-Mix gemeldet (E1)	800	1 068	560	268	508	800	1 068	560	268	33,5%	508	90,7%
20 CMI (effektiv) gemeldet	0,800	0,890	0,700	0,090	0,190	0,800	0,890	0,700	0,090	11,3%	0,190	27,1%
21 Verweildauer	15,0	14,2	18,8	-0,8	-4,6	15	14	19	-0,8	-5,6%	-4,6	-24,4%
23 Fallzahl Ambulante OP's	100	100	100	0	0	100	100	100	0	0	0	0
28 Vollkräfte	1 000	900	1 200	-100	-300	1 000	900	1 200	-100	-10,0%	-300	-25,0%
31 Personalkostenfaktor in %	63,6	61,5	62,6	-2,1	-1,1	64	62	63	-2,1	-3,3%	-1,1	-1,7%
44 EBITDA-Quote in %	0,4	0,6	-0,0	0,2	0,7	0,4	0,6	-0,0	0,2	54,2%	0,7	>999%
52 Stationäre Gesamterlöse	2 960	3 952	2 072	992	1 880	2 960	3 952	2 072	992	33,5%	1 880	90,7%
54 Begleitpersonen, Gäste	800	1 000	500	200	500	800	1 000	500	200	25,0%	500	100,0%
55 Wahlleistungen	800	1 000	500	200	500	800	1 000	500	200	25,0%	500	100,0%
56 Ambulanz	800	1 000	500	200	500	800	1 000	500	200	25,0%	500	100,0%
561 Ambulante OP's (§115 SGB V)	800	1 000	500	200	500	800	1 000	500	200	25,0%	500	100,0%
57 Erstattung Ärzte	800	1 000	500	200	500	800	1 000	500	200	25,0%	500	100,0%
58 Rückverg./Sachbez./L. Dritte	800	1 000	500	200	500	800	1 000	500	200	25,0%	500	100,0%
59 Hilfs- und Nebenbetriebe	800	1 000	500	200	500	800	1 000	500	200	25,0%	500	100,0%
61 Skonti, Boni	800	1 000	500	200	500	800	1 000	500	200	25,0%	500	100,0%
62 Sonstige Erträge	800	1 000	500	200	500	800	1 000	500	200	25,0%	500	100,0%
63 Gesamtertrag	9 996	13 164	6 741	3 167	6 423	9 996	13 164	6 741	3 167	31,7%	6 423	95,3%
65 Bruttolohn	200	180	240	-20	-60	200	180	240	-20	-10,0%	-60	-25,0%
68 Zuf./Aufvl. Pens.-RüSt	-10	-10	-10	0	0	-10	-10	-10	0	0	0	0
69 Personalnebenkosten	5	5	5	0	0	5	5	5	0	0	0	0
71 Personalkosten	195	175	235	-20	-60	195	175	235	-20	-10,3%	-60	-25,5%
72 Lebensmittel, Restaurant	500	400	600	-100	-200	500	400	600	-100	-20,0%	-200	-33,3%
73 MB Materialeinsatz	500	400	600	-100	-200	500	400	600	-100	-20,0%	-200	-33,3%
74 MB Dienstleistungen	500	400	600	-100	-200	500	400	600	-100	-20,0%	-200	-33,3%
davon Personalleasing	500	400	600	-100	-200	500	400	600	-100	-20,0%	-200	-33,3%
75 Wasser, Energie etc.	500	400	600	-100	-200	500	400	600	-100	-20,0%	-200	-33,3%
76 Wirtschaftsbedarf	500	400	600	-100	-200	500	400	600	-100	-20,0%	-200	-33,3%
77 Verwaltungsbedarf	500	400	600	-100	-200	500	400	600	-100	-20,0%	-200	-33,3%
78 Zentrale Dienste	500	400	600	-100	-200	500	400	600	-100	-20,0%	-200	-33,3%
79 Instandhaltungen	500	400	600	-100	-200	500	400	600	-100	-20,0%	-200	-33,3%
80 Steuern, Abgaben, Versichg.	500	400	600	-100	-200	500	400	600	-100	-20,0%	-200	-33,3%
82 Abschr. Ford./ Erlöskorr.	500	400	600	-100	-200	500	400	600	-100	-20,0%	-200	-33,3%
83 Sonstige Aufwendungen	500	400	600	-100	-200	500	400	600	-100	-20,0%	-200	-33,3%
84 Sachkosten	5 500	4 400	6 600	-1 100	-2 200	5 500	4 400	6 600	-1 100	-20,0%	-2 200	-33,3%
86 Gesamtaufwand	5 695	4 575	6 835	-1 120	-2 260	5 695	4 575	6 835	-1 120	-19,7%	-2 260	-33,1%
EBITDAR	4 301	8 589	-94	4 287	8 683	4 301	8 589	-94	4 287	100%	8 683	>999%
91 ./ Leasing, Mieten	100	80	150	-20	-70	100	80	150	-20	-20,0%	-70	-46,7%
93 ./ Pacht Gebäude	20	20	20	0	0	20	20	20	0	0	0	0
EBITDA	4 181	8 489	-264	4 307	8 753	4 181	8 489	-264	4 307	103,0%	8 753	>999%
94 ./ AfA / Auflösung SoPo	300	350	300	50	50	300	350	300	50	16,7%	50	16,7%
EBIT	3 881	8 139	-564	4 257	8 703	3 881	8 139	-564	4 257	110%	8 703	>999%
90 ./ AO Aufwand/Ertrag	5	2	10	-3	-8	5	2	10	-3	-60,0%	-8	-80,0%
92 ./ Darlehenszinsen	5	2	10	-3	-8	5	2	10	-3	-60,0%	-8	-80,0%
922 + Zinserträge (ehem 60)	5	2	10	-3	-8	5	2	10	-3	-60,0%	-8	-80,0%
923 ./ Zinsaufwand (ehem 81)	5	2	10	-3	-8	5	2	10	-3	-60,0%	-8	-80,0%
924 ./ Zinsaufwand Bilmog	5	2	10	-3	-8	5	2	10	-3	-60,0%	-8	-80,0%
925 ./ Zinsänderung Bilmog	5	2	10	-3	-8	5	2	10	-3	-60,0%	-8	-80,0%
EBT	3 851	8 127	-624	4 275	8 751	3 851	8 127	-624	4 275	111,0%	8 751	>999%

Abb.2: Monatliche und kumulierte Erfolgsrechnung (fiktive Werte)

Nachdem etwaige Änderungen und Anpassungen nochmals vorgenommen wurden, können die finalen Unterlagen für die Geschäftsführung und den Eigentümer vorbereitet werden mit dem Ziel, die Planung final genehmigen zu lassen.

Zahlreiche Planungsfunktionalitäten

Für die Vorbereitung der jährlichen Planung greift Julia Pauli im Zentralcontrolling auf das bestehende Berichtswesen und die Daten in TIP HCe zurück. Damit lassen sich alle erforderlichen Informationen ermitteln, die die Grundlage für die Planungsarbeiten bilden. Auch das Erlös- und Leistungsmanagement nutzt für die Festlegung der neuen Leistungsziele die in TIP HCe vorhandenen Leistungsdaten aus den Vorperioden.

Die Planung der Leistungen erfolgt über DRGs, Fallzahlen, Casemix-Punkte, Pflagestage sowie Vollkräfte pro Dienstart. Mithilfe von Kennzahlen werden diese Daten auf Monate, Kostenstellen, Fachabteilungen und Kliniken verteilt und in das System per Import übernommen. Das Planungsmodul von TIP HCe, das für die Detailplanung verwendet wird, besteht aus Arbeitsblättern im Webinterface WIF, über das die Planzahlen in das System auf Kontenebene eingegeben werden. Dabei stehen den Nutzern diverse spezielle Funktionalitäten zur Verfügung, die die Planung deutlich vereinfachen. So können die Nutzer auswählen, ob sie frühere Planzahlen, Ist-Zahlen oder Hochrechnungszahlen anzeigen und fortschreiben wollen. Dies wird beispielsweise im Bereich der Sachkosten häufig angewendet. Mittels Steigerungsfaktoren können sehr komfortabel Veränderungen über ausgewählte Planzahlen durchgeführt werden, was beispielsweise im Zusammenhang von Tarifsteigerungen bei den Personalkosten sehr hilfreich ist. Mit Hilfe der geplanten Leistungszahlen („Bezugsgrößen“) können die geplanten Kontenwerte auf die Monate automatisch verteilt werden.

Wenn die Planung abgeschlossen ist, werden die Zahlen in das monatliche GuV-Berichtswesen übernommen (Abb. 2). Unterjährig werden noch quartalsweise Forecasts erstellt, die Hochrechnungen für erwartete Abweichungen aufgrund von aktuellen Entwicklungen enthalten.

Vorteile

Der Planungsprozess veränderte sich durch die Einführung nicht wesentlich, jedoch die Zahlenbasis für die Planung verbesserte sich deutlich. Die Vorjahreswerte sind im Planungsprozess nun direkt ersichtlich und müssen nicht per Excel ermittelt werden. Dadurch kann die jährliche Entwicklung bzw. die Verschiebung von Kosten- und/oder Erlösbestandteilen in der Planung berücksichtigt werden.

Den größten Vorteil von TIP HCe sieht Julia Pauli darin, dass die Daten der Einrichtungen tagesaktuell abrufbar sind. Dadurch ist eine rasche Reaktion auf verschiedene Entwicklungen möglich und die unternehmensweite Steuerung wird deutlich vereinfacht.

Der Zeitaufwand bei der Planung hat sich erheblich reduziert. Vor allem in der Zentrale, wo die Konsolidierung wesentlich einfacher geworden ist und viel manueller Aufwand wegfällt, ist dies spürbar. Nachdem das Berichtswesen aufgebaut war, lassen sich nun sehr zeitsparend neue (überarbeitete) Planversionen konsolidieren, ohne das Risiko, durch manuelle Tätigkeiten Fehler einzubauen.

Große Vorteile bringt auch die Möglichkeit, im System einfach neue Kennzahlen aus dem Datenbestand zu erstellen, sowie Änderungen in den Strukturen durchzuführen.



„Die in TIP HCe integrierten Funktionalitäten ermöglichen auch in einem großen Unternehmen mit vielen Mandanten eine effiziente und übersichtliche Planung.“

Julia Pauli,
Senior Controllerin Konzerncontrolling