

23. Stuttgarter Controller-Forum, 22./23. September 2009

Gruppenweite
Unternehmens-
steuerung in der
Gesundheitswirtschaft

Dr. Volker Wendel
CFO
AMEOS Gruppe



Fakten & Daten

AMEOS

- betreibt akut-somatische und psychiatrische Krankenhäuser, Pflegehäuser und Eingliederungshäuser mit öffentlichen Leistungsaufträgen
- ist bedeutender privater Psychiatrie-Träger in Europa mit breiter Erfahrung im Betrieb von forensischen Einrichtungen
- bietet vollumfassende Versorgung mit stationären und ambulanten Leistungen in regionalen Netzwerken
- fokussiert auf Prozessinnovationen und Neugestaltung arbeitsteiliger Prozesse
- visiert weiteres Wachstum speziell in den Bereichen Somatik und Psychiatrie an
- verfügt über eine solide, auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Finanzierungsstruktur

Fakten & Daten

Anzahl Einrichtungsstandorte	36 (in 7 Bundesländern)
Anzahl Betten/Plätze	4.900
Anzahl Mitarbeitende	6.000
Unternehmensbereiche	AMEOS Akut (5 Einrichtungen) AMEOS Psychatrium (12 Einrichtungen) AMEOS Pflege (10 Einrichtungen) AMEOS Eingliederung (9 Einrichtungen)
Betriebserlöse	€ 350 Mio.
Bilanzsumme	€ 380 Mio.

AMEOS integriert Akutmedizin, Psychiatrie, Pflege und Eingliederung



Vorstellung ausgewählter AMEOS-Einrichtungen

AMEOS Klinikum
St. Salvator Halberstadt



453 Betten - 700 Mitarbeiter

AMEOS Pflegehaus
am Pfarrbaum Meßstetten



69 Plätze - 60 Mitarbeiter

AMEOS Klinikum Osnabrück

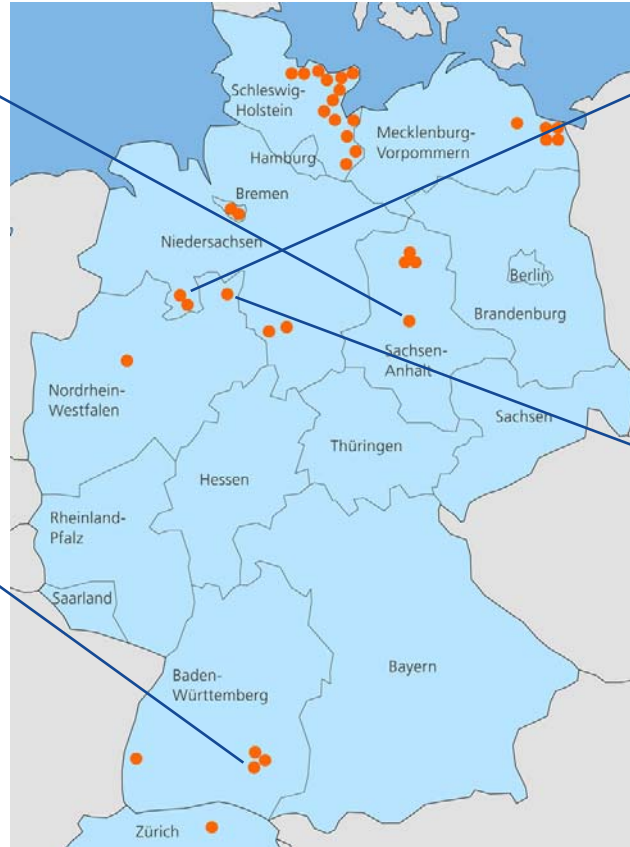


388 Betten - 720 Mitarbeiter

AMEOS Eingliederungshilfe
Gut Neuhof Petershagen

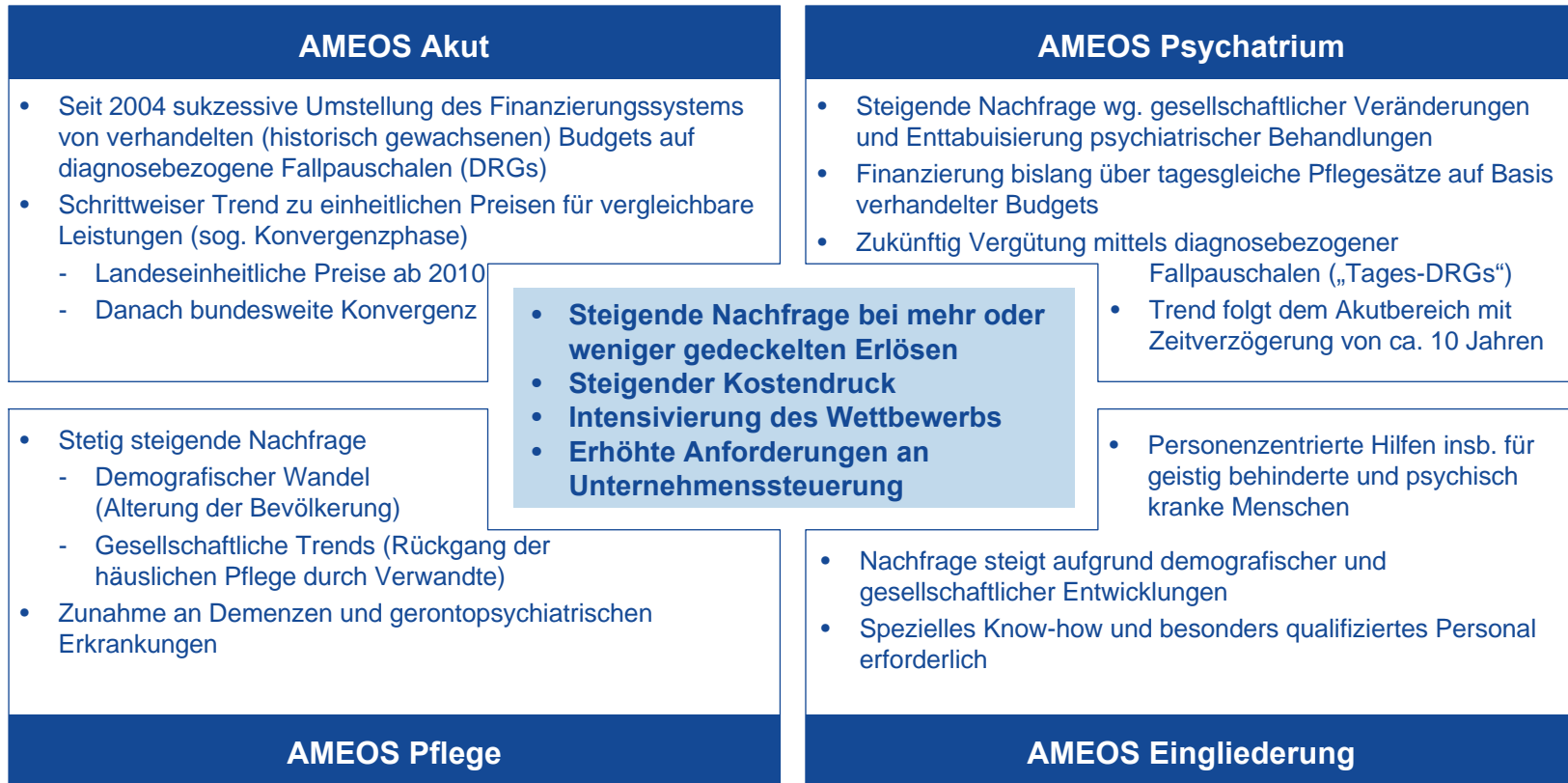


181 Plätze - 100 Mitarbeiter



:: Leben und Gesundheit in guten Händen ::

Markttrends in den AMEOS Unternehmensbereichen und Herausforderungen für die gruppenweite Unternehmenssteuerung



Gruppenweites Steuerungskonzept – Inhalte (1)

- AMEOS Zentrale in Zürich agiert als aktive Managementholding
- Gruppenweit einheitliches Steuerungsmodell für Planung und Reporting etabliert
 - Verbindlich für alle Einrichtungen
 - Kontinuierliche Weiterentwicklung in standortübergreifenden Teams
- Wesentliche Steuerungsansätze sind:
 - Werttreiberbasierte Kennzahlen
 - Erlösseite (Fallzahl, Casemix, Berechnungstage, etc.)
 - Kostenseite (Vollkräfte nach Dienstarten, Medizinischer Bedarf pro Fall, Lebensmittelkosten pro Beköstigungstag, etc.)
 - Kostenarten- und kostenstellenbezogene Budgets mit Steuerung über Margen-Ziele
 - Integrierte Finanzplanung mit spezifischen Steuerungsgrößen
 - GuV (z.B. EBITDA, EBITA, EBIT, EAT)
 - Bilanz (z.B. Eigenmittel, Liquidität, Net Debt)
 - Cash Flow (z.B. Operating Cash Flow, Free Cash Flow)

Gruppenweites Steuerungskonzept – Inhalte (2)

- Zentrale Planungs- und Steuerungsobjekte sind:
 - Unternehmensbereiche (Akut, Psychatrium, Pflege, Eingliederung)
 - Standorte und Regionen
 - Fachabteilungen (Innere Medizin, Chirurgie, Gynäkologie, etc.)
 - Versorgungsarten (stationär, teilstationär, ambulant)
- Abgestufter Planungsprozess
 - Planungsvorbereitungen top-down in Zürich
 - Definition des Planungsprozesses (Workflow, Freigaben, Berechtigungen, Hilfen, Daten)
 - Ermittlung von Vorgabewerten für einrichtungsübergreifende Sachverhalte
 - Einrichtungen nehmen bottom-up spezifische Vorbereitungsarbeiten wie z.B. eine detaillierte Kostenstellen- und/oder Kostenartenplanung vor
- Dezentrale Planung gemäß einheitlicher Logik auf Basis allgemeiner Zielvorgaben
- Zentrale Zusammenführung, Konsolidierung und Plausibilisierung der Planung

Gruppenweites Steuerungskonzept – Teilpläne und Verknüpfungen

Teilplan 1: Der Leistungsplan

Teilplan 2: Personalplanungen

Teilplan 3: Materialaufwandsplanungen

Teilplan 4: Die Investitionsplanung

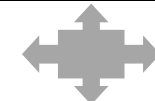


Bilanz

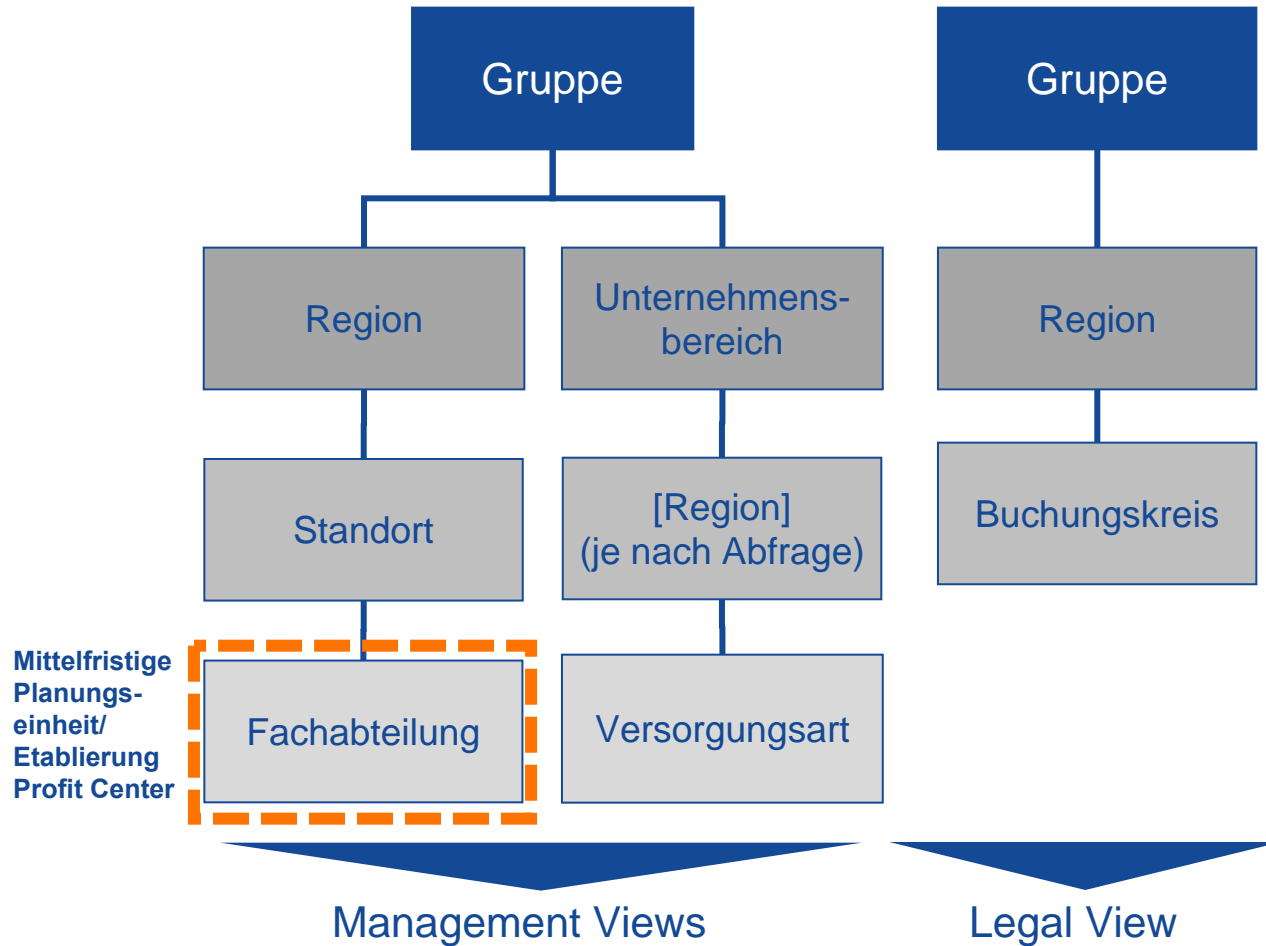
Gewinn- und Verlustrechnung

Cashflow-Rechnung

Working Capital

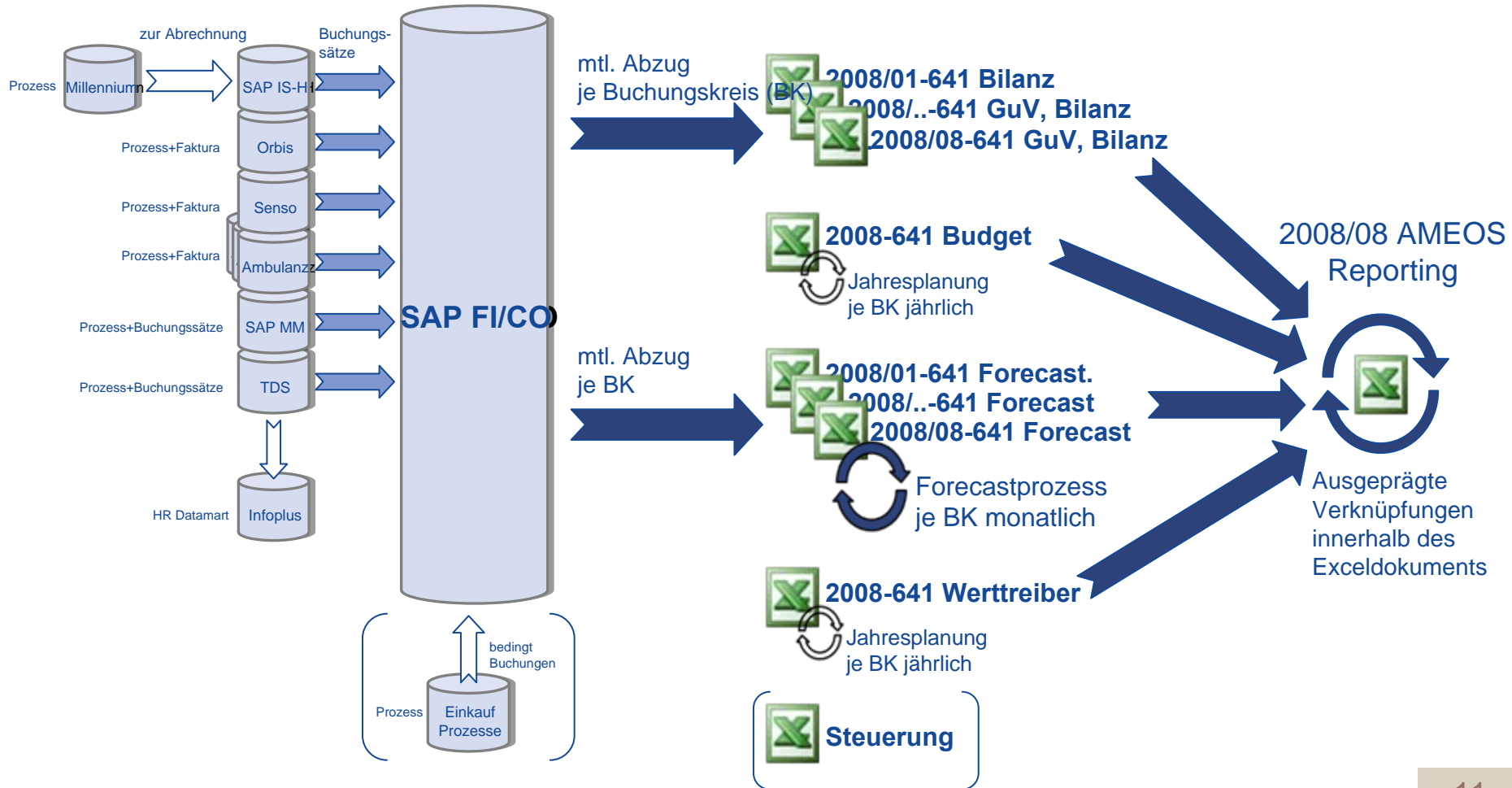


Gruppenweites Steuerungskonzept – Planungs- und Reportingeinheiten



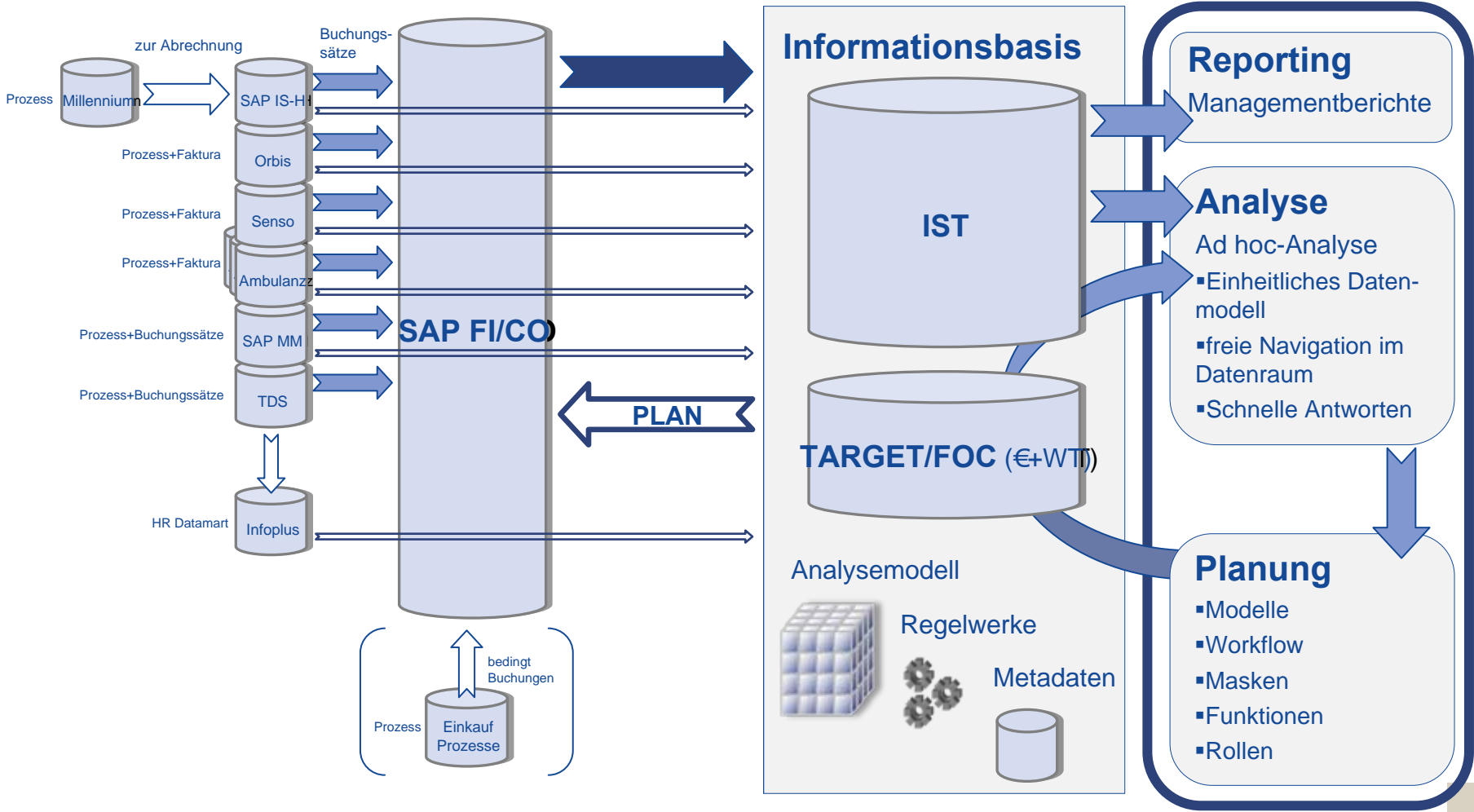
Reporting- & Planungsobjekt	Beispiel
Gruppe	AMEOS
Region	Sachsen-Anhalt, Brandenburg, Holstein, ...
Unternehmensbereich	Akut, Psychatrium, Pflege, Eingliederung
Standort	Buchungskreis xy
Fachabteilung	Innere, Chirurgie, HNO, ...
Versorgungsart	Stationär, Teilstationär, Ambulant

IT-Unterstützung von Planung und Reporting – Status Quo

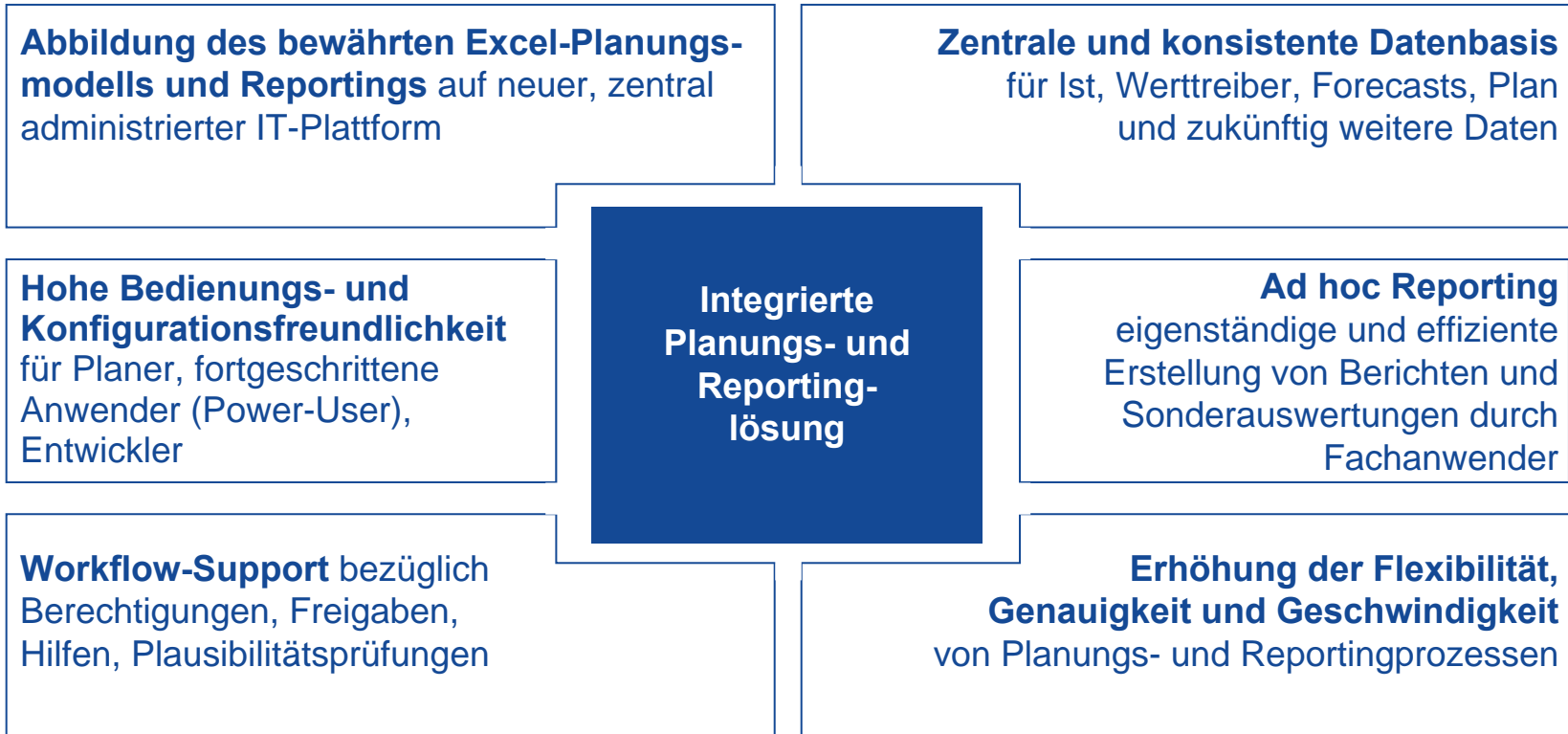


:: Leben und Gesundheit in guten Händen ::

IT-Unterstützung von Planung und Reporting – Ziel



Integrierte Planungs- und Reportinglösung – Projektziele



Integrierte Planungs- und Reportinglösung – Anforderungen Planung

- Direkte Übernahme der Ist-Daten und Strukturen aus SAP
- Flexible Aggregation
 - Zeitlich: Monate, Quartale, Jahre
 - Organisatorisch: Kostenstellen, Kostenstellengruppen/Profit Center, Einrichtungen, Regionen, Unternehmensbereichen
- Möglichkeit des Zurückschreibens der Daten in SAP
- Hohe Planungsfunktionalität
 - Kombination von aggregierter und detaillierter Planung (z.B. Splashing)
 - Möglichkeit von Simulationen
 - Beliebig viele Planungsebenen

Integrierte Planungs- und Reportinglösung – Anforderungen Reporting

- Standard-Berichte
 - Einfache Erstellung und Veränderung
 - Erstellung diverser Berichtsformate
- Ad hoc-Analysen
 - Möglichst intuitive Bedienbarkeit
 - Drag & Drop-Funktionalität
- Skalierbarkeit des Berichtswesens
 - Einheitliche Reporting-Plattform für alle Bereiche
 - Ausweitung auf Nicht-Finanzdaten durch Anschluss weiterer Datenquellen

Hohe Flexibilität als funktionsübergreifende Anforderung

- Flexible Planungstiefe: Schrittweise Detaillierung der Planungstiefe bis hin auf Kostenstellen- und Kostenträgerebene
- Flexible Sichtweisen: Optionale Abbildung von alternativen Management Views (Regionen, Unternehmensbereiche) und Legal Views
- Flexible Planungsebenen: Generierbarkeit und Vergleichbarkeit verschiedener Planversionen für unterschiedliche Szenarien (z.B. Base Case, Best Case, Worst Case) und/oder Adressaten
- Flexible Rechnungslegungsstandards: Unterstützung unterschiedlicher Rechnungslegungsstandards (KHBV/PBV, HGB, in Zukunft IFRS) sowohl beim Ist als auch in der Planung
- Flexible Unternehmensstrukturen: Permanenter Wandel der Unternehmensstrukturen (u.a. aufgrund des Erwerbs zusätzlicher Einrichtungen) muss zeitnah und ohne großen Aufwand abbildbar sein

Strukturierte Softwareauswahl

- Drei Arten von Software-Produkten grundsätzlich geeignet
 - Business-Intelligence-Plattformen
(hohe Flexibilität und umfassende Analysemöglichkeiten, aber i.d.R. geringe planungs-spezifische Unterstützung, die zeit- und kostenaufwendig implementiert werden muss)
 - Corporate Performance Management (CPM)-Suites mit Planungstool
(Verbindung von hoher Funktionalität und Integrationsfähigkeit mit vordefinierter Prozess-unterstützung, aber üblicherweise ebenfalls relativ hoher Implementierungsaufwand)
 - Spezifische Planungs- und Reportinglösungen
(je nach Anbieter und Produkt divergierende Flexibilität bezüglich Veränderung der Planungslogik sowie unterschiedliche Reporting- und Analysefunktionalitäten)
- Softwareauswahl erfolgte mit Hilfe externer Berater (Horváth & Partners)
- Entscheidung für eine spezifische Planungs- und Reportinglösung (Corporate Planner)
 - Bestmögliche Erfüllung der Anforderungen von AMEOS
 - Zeitnahe und relativ kostengünstige Implementierung

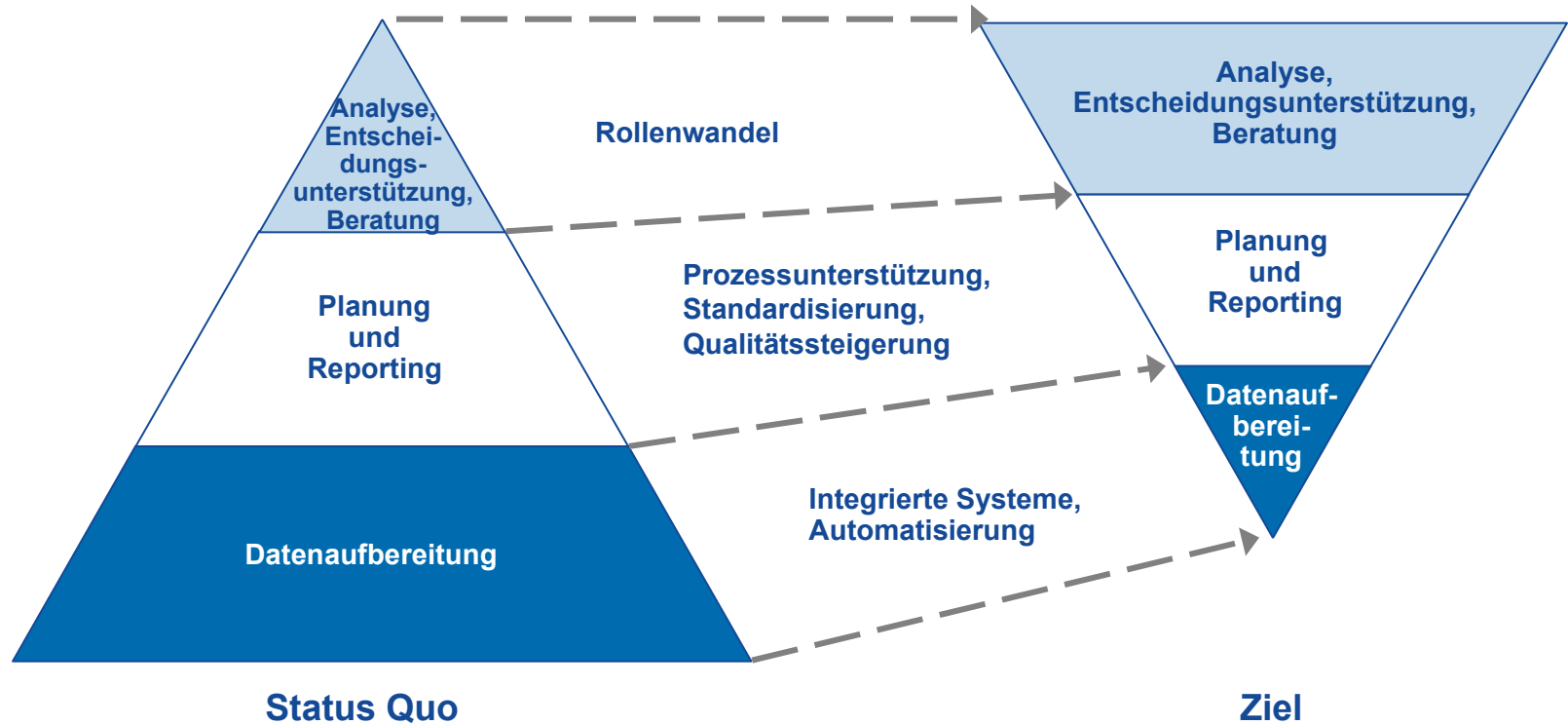
Zweiphasige Implementierung

- Phase 1: Weitgehend unveränderte Übertragung des gruppenweiten Steuerungskonzepts
 - Inhaltlich: Abbildung der bewährten Excel-Planungslogik im integrierten Planungstool
 - Organisatorisch: Zentrale Planung weiterhin auf Buchungskreisebene, aber dezentral weitere Differenzierung der Planung im Planungstool möglich, sofern aggregiert abbildbar
- Phase 2: Weitergehende inhaltliche und organisatorische Differenzierung der Planungslogik
 - Inhaltlich: Weiterer Ausbau der Wert- und Kostentreibersystematik
 - Zugriff auf automatisiert bereit gestellte Daten ermöglicht noch detailliertere Steuerung, z.B. AMEOS Akut: zentrale Steuerung nicht nur auf aggregierter Ebene (Fallzahl, Casemix, etc.), sondern auch auf Kostenträgerebene (DRGs, Zusatzentgelte, etc.)
 - Ergänzung der Planungs- und Reportingsystematik um nicht-monetäre Indikatoren (Fernziel: gruppenweite Balanced Scorecard)
 - Organisatorisch:
 - Herunterbrechen der zentralen Planung auf Fachabteilungsebene und Versorgungsart
 - Ausbau der Planung und Kostenverrechnung für dezentrale Overhead-Bereiche

Kontinuierliche Optimierung der Unternehmenssteuerung im Dienste des Gesamtunternehmens

- Wenngleich die IT-mäßigen Restriktionen bezüglich der Differenzierung von Planung und Reporting nach der Einführung der integrierten Planungs- und Reportinglösung weitgehend aufgehoben sind, bedeutet dies nicht, dass eine möglichst granulare zentrale Steuerung als Selbstzweck zu sehen ist.
- Vielmehr sind auch hier stets Kosten-Nutzen-Aspekte zu berücksichtigen. Nur wenn eine weitere Differenzierung der Unternehmenssteuerung nachweislich eine Steigerung der operativen Performance ermöglicht, sollte diese umgesetzt werden.
- In diesem Sinne werden einzelne Einrichtungen die Möglichkeit erhalten, in Abstimmung mit der Zentrale pilotweise eine weitergehende Differenzierung des Steuerungsinstrumentariums zu erproben, die im Erfolgsfall auf die gesamte Gruppe ausgerollt werden kann.
- Letztlich muss auch im Finanzwesen die Orientierung an der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit des Gesamtunternehmens und damit letztlich die Orientierung am Patienten oberste Priorität haben – getreu dem Leitsatz der AMEOS Gruppe: Leben und Gesundheit in guten Händen.

Best in Class Finance als Ziel



Mehr Beratung + Weniger Datenaufbereitung = Höherer Nutzen bei niedrigeren Kosten

:: Leben und Gesundheit in guten Händen ::

Ansprechpartner bei AMEOS

Dr. Volker Wendel

CFO

AMEOS Gruppe

Bahnhofplatz 14

CH-8021 Zürich

Tel. Zentrale +41 (0)87 835 33 66

Fax +41 (0)87 835 33 29

cfo.finanzen@ameos.ch

www.ameos.eu