

# 2010

## Vertrauen gewinnen!

**5. Deutsches Krankenhaus-Finanzforum**  
**10. Juni 2010 – HVB Forum, München**

Mitveranstalter



Veranstalter

**DER NEUE**  
**KÄMMERER**

Zeitung für öffentliches Haushalts-  
Beteiligungs-, Immobilien und  
Prozessmanagement

# ad personam

## Joachim Müller



- geb. 1950 in Bonn, verheiratet, 2 Kinder
- Diplom-Volkswirt der Universität Bonn
- Steuerberater- und Wirtschaftsprüferexamen
- Seit 30 Jahren bei BDO Deutsche Warentreuhand AG  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Köln
- Mitglied im Krankenhausfachausschuss des Instituts der  
Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V., Düsseldorf
- Autor der Bücher:            Jahresabschluss im Krankenhaus 4. Auflage,  
   Krankenhausgestaltungsgesetz NRW 2009  
   Zukunftsorientiertes Krankenhausmanagement  
   - Rechnungslegung nach IFRS -

E-Mail: [joachim.mueller@bdo.de](mailto:joachim.mueller@bdo.de)

# ad personam

## Andreas Weiß



- geb. 1962 in Leverkusen, verheiratet, 2 Kinder
- Diplom-Verwaltungswirt/Betriebswirt (VWA),
- seit mehr als 15 Jahren im Krankenhaus tätig.
- Als Leiter „Strategisches und operatives Controlling“ in der Klinikum Leverkusen gGmbH für die Aufgabenfelder Kaufmännisches Controlling, Medizin-Controlling, Qualitätsmanagement verantwortlich.
- Geschäftsbereichsleiter Informationstechnologie in der Klinikum Leverkusen Service GmbH
- Geschäftsführer der MVZ Leverkusen gGmbH
- Lehrbeauftragter für Medizin-Ökonomie an der Rheinischen Fachhochschule Köln

• E-Mail: [andreas.weiss@klinikum-lev.de](mailto:andreas.weiss@klinikum-lev.de)

# Klinikum Leverkusen GmbH

- Alleingesellschafter: Stadt Leverkusen
- Stammkapital:  
EUR 2.557.000,00
- Bilanzsumme 31.12.09:  
EUR 114,1 Mio.
- Umsatz: EUR 105,3 Mio.
- Bankkredit Klinikum:  
EUR 35,5 Mio.
- Leistung: 30.000 Fälle stationär in 2009
- 747 Planbetten
- Personal:
  - 970 Vollkräfte
  - Zuzügl. Personal der Service-Gesellschaft
- Tochtergesellschaften:
  - Klinikum Leverkusen Service GmbH
  - MVZ Leverkusen GmbH
  - Physio-Centrum Leverkusen GmbH

# Storyline – Workshop

(11.30 – 12.30 Uhr)

- **Vorstellung der Personen und des Themas (Redakteur)**
  - Vorstellung der Referenten
  - Effizienzsteigerung im Klinikum Leverkusen
- **Einführung in das Thema (J. Müller)**
- **Vorstellung des Krankenhauses Leverkusen (A. Weiß)**
- **Handlungsbedarf: Vertrauen gewinnen, bei wem und wie?**
  - Berichtswesen – man sieht, dass sich was ändert!
  - Maßnahmen: Erlösausweitung
  - Maßnahmen: Kosten-/Effizienzkontrollen
  - Verknüpfung zum internen Berichtswesen




# Vertrauen gewinnen!

Andreas Weiß

Klinikum Leverkusen gem. GmbH

München, 10. Juni 2010

Der Mensch im Mittelpunkt unseres Handelns



Klinik für Allgemeinchirurgie  
Klinik für Gefäßchirurgie  
Klinik für Unfallchirurgie  
Klinik für Urologie  
Klinik für Anästhesie und operative Intensivmedizin  
Frauenklinik  
Klinik für Neurologie  
Klinik für Kinder und Jugendliche  
Medizinische Klinik 1 (Kardiologie)  
Medizinische Klinik 2 (Gastroenterologie)  
Medizinische Klinik 3 (Onkologie)  
Medizinische Klinik 4 (Allgemeine Innere)  
Institut für Radiologie und Nuklearmedizin  
Institut für Pathologie  
Zentrallabor  
Apotheke



## Zeitreihe

### Klinikum Leverkusen

- 2003 Ergänzung um 64 chirurgische Betten

### Gesundheitspark Leverkusen

- 2003 Outsourcing des Laborbetriebes
- 2005 Eröffnung eines Großlabors auf dem Gelände
- 2005 Gründung der MVZ Leverkusen gGmbH
- 2006 Eröffnung MEDILEV (Ärztehaus)

# Gesundheitspark Leverkusen

Laborzentrum



- Klinik für Allgemeinchirurgie
- Klinik für Gefäßchirurgie
- Klinik für Unfallchirurgie
- Klinik für Urologie
- Klinik für Anästhesie und operative Intensivmedizin
- Frauenklinik
- Klinik für Neurologie
- Klinik für Kinder und Jugendliche
- Medizinische Klinik 1 (Kardiologie)
- Medizinische Klinik 2 (Gastroenterologie)
- Medizinische Klinik 3 (Onkologie)
- Medizinische Klinik 4 (Allgemeine Innere)
- Apotheke



- Radiologie
- Strahlentherapie
- Nuklearmedizin
- Praxis für Orthopädie und Chirotherapie
- Praxis für Neurochirurgie
- Praxis für Lungen- und Bronchialheilkunde
- Praxis für Gefäßerkrankungen
- Radiologie/Mammographie
- Zentrum für Nieren- und Hochdruckerkrankungen
- Praxis für Ergotherapie
- Praxis für Logopädie
- Kinderärztliche Praxis (MVZ)
- Internistische Praxis (MVZ)
- Praxis für Anästhesiologie (MVZ)
- KV-Notfallpraxis für Kinder und Erwachsene
- BKK pronova
- Gemeinschaftspraxis für Urologie
- Praxis für Oralchirurgie und Dentale Implantologie
- Optivisionplus
- Praxis für Epithetik
- Apotheke
- Orthopädie- und Reha-Technik
- Christopherus-Pflegedienst
- Patientenberatungsstelle



Im Bau:

- Physiotherapie
- Rehabilitation



## Zeitreihe

### Klinikum Leverkusen

- ↳ 2003 Ergänzung um 64 chirurgische Betten

### Gesundheitspark Leverkusen

- ↳ 2003 Outsourcing des Laborbetriebes
- ↳ 2005 Eröffnung eines Großlabors auf dem Gelände
- ↳ 2005 Gründung der MVZ Leverkusen gGmbH
- ↳ 2006 Eröffnung MEDILEV
- ↳ 2007 Outsourcing Radiologie
- ↳ 2009 Spin-Off Physiotherapie
- ↳ 2009 Outsourcing Pathologie
- ↳ 2010 Ausgründung der Gesamtverwaltung in die KLS Leverkusen GmbH
- ↳ 2011 Eröffnung MEDILEV Physio (geplant)

# Gesundheitspark Leverkusen

Laboratoriumsmedizin  
**MVZ**  
LEVERKUSEN

Pathologie-Praxis

**KLINIKUM LEVERKUSEN**  
SERVICE GmbH  
Der Service-Partner im Gesundheitsmarkt



**MEDI LEV.**  
DAS ÄRZTEHAUS

**MVZ**  
LEVERKUSEN

Im Bau:

Physiotherapie  
Rehabilitation



Klinik für Allgemeinchirurgie  
Klinik für Gefäßchirurgie  
Klinik für Unfallchirurgie  
Klinik für Urologie  
Klinik für Anästhesie und  
operative Intensivmedizin  
Frauenklinik  
Klinik für Neurologie  
Klinik für Kinder und Jugendliche  
Medizinische Klinik 1 (Kardiologie)  
Medizinische Klinik 2 (Gastroenterologie)  
Medizinische Klinik 3 (Onkologie)  
Medizinische Klinik 4 (Allgemeine Innere)  
Apotheke

Radiologie  
Strahlentherapie  
Nuklearmedizin  
Praxis für Orthopädie und Chirotherapie  
Praxis für Neurochirurgie  
Praxis für Lungen- und Bronchialheilkunde  
Praxis für Gefäßerkrankungen  
Radiologie/Mammographie  
Zentrum für Nieren- und Hochdruckerkrankungen  
Praxis für Ergotherapie  
Praxis für Logopädie  
Kinderärztliche Praxis (MVZ)  
Internistische Praxis (MVZ)  
Praxis für Anästhesiologie (MVZ)  
KV-Notfallpraxis für Kinder und Erwachsene  
BKK pronova  
Gemeinschaftspraxis für Urologie  
Praxis für Oralchirurgie und  
Dentale Implantologie  
Optivisionplus  
Praxis für Epithetik  
Apotheke  
Orthopädie- und Reha-Technik  
Christopherus-Pflegedienst  
Patientenberatungsstelle

## 2005/2006:

- Ertragskrise: Verlust -5,3 Mio. €
- Liquiditätskrise in einer massiven Investitionsphase
- Geschäftsführerwechsel
- AR-Beschluss: Konsolidierungsmaßnahmen
- Zur Vertrauensbildung und Überprüfung der eingeleiteten Maßnahmen Neukonzeption des externen Berichtswesens (Empfänger: Aufsichtsrat und Banken)

Gewinn- und Verlustrechnung  
für die Zeit vom 1. Januar bis 31. Dezember 2006

Klinikum Leverkusen gGmbH  
Leverkusen

	2006	2005
	€	€
1. Erlöse aus allgemeinen Krankenhausleistungen		
2. Erlöse aus Wahlleistungen		
3. Erlöse aus ambulanten Leistungen des Krankenhauses		
4. Nutzungsentgelte der Ärzte		
5. Verminderung / Erhöhung des Bestandes an unfertigen Leistungen		
6. Zuweisungen und Zuschüsse der öffentlichen Hand		
7. Sonstige betriebliche Erträge		
8. Personalaufwand		
a) Löhne und Gehälter		
b) Soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und für Unterstützung davon für Altersversorgung (im Vorjahr)		
9. Materialaufwand		
a) Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe		
b) Aufwendungen für bezogene Leistungen		
Zwischenergebnis		

**Gewinn- und Verlustrechnung nach der KrankenhausbuchführungsVO:**

- Sehr feingliedrige Darstellung, die zu Lasten der Übersichtlichkeit geht.
- Bis zum Zwischenergebnis fast (!) alle für das operative Ergebnis relevanten Ertrags- und Aufwandsarten. Es fehlen bis zum ersten Zwischenergebnis (Betriebsergebnis) die „Sonstigen betrieblichen Aufwendungen“ (mehr als 10 % des Gesamtaufwands).

10. Erträge aus Zuwendungen zur Finanzierung von Investitionen davon Fördermittel nach dem KHG (im Vorjahr)
  11. Erträge aus der Einstellung von Ausgleichsposten aus Darlehensförderung und für Eigenmittelförderung
  12. Erträge aus der Auflösung von Sonderposten/ Verbindlichkeiten nach dem KHG und aufgrund sonstiger Zuwendungen zur Finanzierung des Sachanlagevermögens
  13. Erträge aus der Auflösung des Ausgleichspostens für Darlehensförderung
  14. Aufwendungen aus der Zuführung von Sonderposten/Verbindlichkeiten nach dem KHG und aufgrund sonstiger Zuwendungen zur Finanzierung des Sachanlagevermögens
  15. Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens und Sachanlagen
  16. Sonstige betriebliche Aufwendungen
- Zwischenergebnis
17. Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge
  18. Zinsen und ähnliche Aufwendungen davon für Betriebsmittelkredite (im Vorjahr)
  19. Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit
  20. Außerordentliche Erträge
  21. Außerordentliches Ergebnis
  22. Steuern davon vom Einkommen und vom Ertrag (im Vorjahr)
  23. Jahresfehlbetrag

## Gewinn- und Verlustrechnung nach der KrankenhausbuchführungsVO:

- Ausführliche Darstellung der Investitionsfinanzierung, keine saldierte Ausweisung der ergebniswirksamen Abschreibungen.
- Kein Ergebnisausweis vor Abschreibungen und Zinsen.
- Kein Ergebnisausweis ohne Sondereffekte durch das außerordentliche Ergebnis.

## Elemente des mtl. externen Berichtswesens - aussagefähig und zeitnah -

- Belegungsdaten
- Abrechnungsrelevante Daten
- Ertragslage im Plan-HR-Ist-Vergleich
- Personalanalyse inkl. Effizienzkenzahlen
- Medizinischer Bedarf
- Monatliche Bilanz mit Abstimmung Anlagenzugänge, Finanzierung, Rückstellungen und Konzernabstimmung
- Liquiditätslage, Darlehensspiegel, Kapitalflussrechnung mit Vorschau zum Jahresende
- Bau-Controlling für große Projekte
- Regelmäßige Präsentation des Ergebnisberichts

## Lokalpresse am 28.02.2008

ES

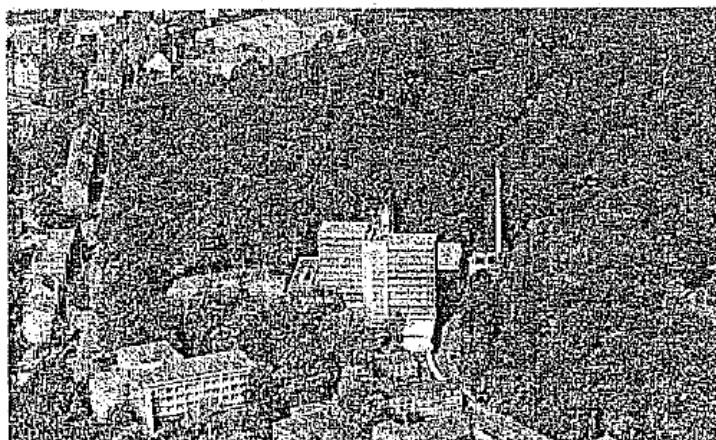
RHEINISCHE POST DONNE

# Klinikum beendet Finanzkrise

Die **Therapie** hat angeschlagen. Nach einer schmerzhaften Behandlung schreibt das Klinikum Leverkusen fast schwarze Zahlen. 2007 wurde der **Verlust** auf nur 0,4 Millionen Euro **gesenkt**. Beinahe schon eine kleine Sensation.

VON ULRICH SCHÜTZ

**LEVERKUSEN** Das Klinikum in Schlebusch konnte die Bilanz für 2007 besser gestalten als im Sanierungsplan prognostiziert. Statt 1,4 Millionen Euro Verlust wird das Minus wahrscheinlich bei nur 400 000 Euro liegen, berichtete gestern Geschäftsführer Hans-Peter Zimmermann. Allerdings liegt der abschließende Bericht der Wirtschaftsprüfer noch nicht vor. Die Bilanzveröffentlichung wird im Juni erwartet. 2005 lag der Verlustbetrag noch



INFO

### Qualitätsbericht

Wer etwas Zeit hat, kann sich über das Klinikum im **Qualitätsbericht 2006** (jüngste Darstellung) informieren. Die Darstellungen der Leistungen ist allerdings keine leichte Lese Kost. Für einen grundsätzlichen Einblick reicht es aber und das Ergebnis einer Patientenumfrage bietet das Klinikum auch. Alles zu finden auf der Internetseite des Krankenhauses unter

BERICHTERSTATTUNG  
AN DEN GESCHÄFTSFÜHRER DER  
KLINIKUM LEVERKUSEN GGMBH

## MONATSABSCHLUSS 04/2010

Kennzahlen zur Belegung 04/2010  
Ertragslage 04/2010  
Personalentwicklung 04/2010  
Liquidität 04/2010  
Vermögenslage 04/2010  
Neubauprojekt: Kinderklinik u.  
Komfortstationen

## Darstellung der Ertragslage

	Wi-plan 2 0 0 9		01 bis 12/2009		12/12 von 2 0 0 8		Veränderung		2 0 0 8	
	T€	in %	T€	in %	T€	in %	T€	%	T€	in %
<b><u>Betriebliche Erträge</u></b>										
Erlöse aus Krankenhausleistungen <sup>(1)</sup>										
Übrige Umsatzerlöse										
Sonstige Erträge										
<b><u>Betriebliche Aufwendungen</u></b>										
Personal <sup>(2)</sup>										
Medizinischer Bedarf										
Sonstige Sachkosten										
Instandhaltung										
<b>EBITDA <sup>(3)</sup></b>										
Investitionsergebnis										
<b>EBIT <sup>(4)</sup></b>										
Finanzergebnis										
Neutrales Ergebnis										
Jahresergebnis										

Muster

EBITDA = Ergebnis vor Steuern, Zinsen, Abschreibung und Amortisation  
EBIT = Ergebnis vor Steuern und Zinsen



## | Wie geht's weiter?

## Abteilungsorganisation/Status quo

Erlösverantwortung – Kostenverantwortung

Berichte über Leistungen, Erlöse und Sachkosten

Management by objectives – Zielvereinbarungen

Ergebnisbetrachtung auf der Ebene des Krankenhauses

**Beitrag der einzelnen  
Abteilung zum  
Ergebnis?!**

# Ertragslage

Beispielzahlen

	1-3 / 2006		1-3 / 2005		Veränderung	
	T€	in %	T€	in %	T€	%
<u>Betriebliche Erträge</u>						
Erlöse aus Krankenhausleistungen	20.050,0	84,1	19.464,3	83,4	585,7	+3,0
Übrige Umsatzerlöse	1.856,0	7,8	1.849,0	8,6	7,0	+0,4
Sonstige Erträge	1.801,1	8,1	1.884,1	8,1	-83,0	-4,4
	23.707,1	100,0	23.197,4	100,0	509,7	+2,2
<u>Betriebliche Aufwendungen</u>						
Personal	13.875,0	62,3	14.342,7	62,2	-467,7	-3,3
Medizinischer Bedarf	4.600,0	21,0	4.864,2	19,7	-264,2	-5,4
Sonstige Sachkosten	4.807,4	20,0	4.674,9	16,7	132,5	+2,8
Instandhaltung	675,0	2,8	657,8	3,7	17,2	+2,6
	23.957,4	106,2	24.539,6	102,3	-582,2	-2,4
EBITDA (= Ergebnis vor Steuern, Zinsen, Abschr. und Amortisation)	-250,3	-6,2	-1.342,2	-2,3	1.091,9	-81,4
	-550,0	-2,3	-499,8	-2,1	-50,2	+10,0
	-800,3	-8,5	-1.842,0	-4,4	1.041,7	-56,6
	-153,5	-0,5	-108,0	-0,3	-45,5	+42,1
	0,0	2,4	201,6	1,8	-201,6	-100,0
	-953,8	-6,4	-1.748,5	-2,7	794,7	-45,4

**Hochrechnung des  
Jahresergebnisses  
und Abstimmung  
zum Wirtschaftsplan**

## Zielsetzung: Profit-Center-Organisation I

Prozessorganisation

Delegation von Verantwortung und  
Entscheidungsbefugnissen

Erfolgsverantwortung – „Ergebnisorientierte Leistungs-  
zentren“ (ELZ)

Berichte über das Ergebnis der Organisationseinheit -  
Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung

Denkbar: Erfolgsbeteiligung über Zielvereinbarungen

## Zielsetzung: Profit-Center-Organisation II

Einbindung in das Gesamtunternehmen

Cave: Abteilungsegoismen

„Gerechte“ Verrechnungspreise

Denkbar: Personalrechtliche Konsequenzen

## Grenzen der Betrachtung

„Wenn eine Kontrolle nicht im rein Formalen stecken bleiben soll, dann hat es nur Sinn, solche Kostenarten materiell zu kontrollieren, die tatsächlich beeinflusst werden.“

Riebel, Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung, 1994

## Das Modell I

### Erlöse

KontenGr	Bezeichnung	Datenherkunft
40	Erlöse Krankenhausleistungen	Monatsbericht (MB)
41	Erlöse Wahlleistungen	FiBu + MB
42	Erlöse ambulante Leistungen	FiBu + MB
43	Nutzungsentgelte, sonstige Abgaben	FiBu + MB
44	Rückvergütungen, Sachbezüge	FiBu + MB
45	Erlöse Hilfs-/Nebenbetriebe	FiBu + MB (nur Erlöse mit Klinikbezug)
57/59	Sonstige/Übrige Erträge	FiBu + MB

### ./. Direkte Kosten

KontenGr	Bezeichnung	Datenherkunft
60-64	Löhne und Gehälter	FiBu + Korrekturen (Umlagen u.ä.)
66	Medizinischer Bedarf	FiBu + Korrekturen
68/69	Wirtschafts-/Verwaltungsbedarf	FiBu
70	Aufw. Zentrale Dienstleistungen	FiBu
72	Instandhaltung	FiBu (Medizintechnik, EDV → soweit beeinflussbar und klinikspezifisch gebucht)

= Deckungsbeitrag I

## Das Modell II

### Deckungsbeitrag I

- + innerbetriebliche Gutschriften (abgegebene Leistungen)
- + Konsilleistungen
- + Funktionsdiagnostik
- + Stationsleistungen, Intensivstationsleistungen
- ./ innerbetriebliche Belastungen (bezogene Leistungen)
- ./ Konsilleistungen
- ./ Funktionsdiagnostik
- ./ OP
- ./ Stationsleistungen, Intensivstationsleistungen
- ./ Radiologie, Labor

**= Deckungsbeitrag II**

**Steuerungsgröße**

- ./ Gemeinkosten (Restgröße)

**= Deckungsbeitrag III**

## Ausblick

Zahlenfassung mit den Jahresdaten 2009

Abstimmung der Abteilungsergebnisse mit dem  
Monatsabschluss/WP

Weiterentwicklung der Software-Lösung

Monatliche Berichterstattung im Laufe des Jahres 2010

DANKE FÜR IHRE AUFMERKSAMKEIT!

WIR WOLLEN MIT IHNEN DISKUTIEREN:

