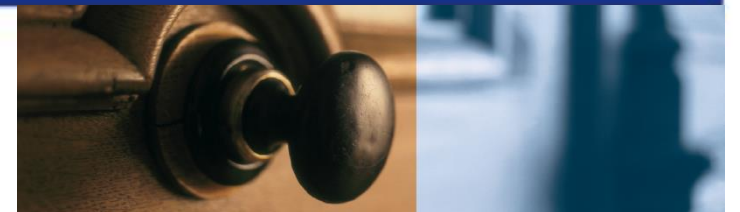


Aussagekräftige Finanzkennzahlen über Leistungserbringer

Schweiz. Gesellschaft für Medizincontrolling
Bern, 16. Oktober 2014



Inhalt

Aussagekräftige Finanzkennzahlen über Leistungserbringer

- Warum Finanzkennzahlen?
- Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein?
- Welche Leistungserbringer?
- 16 Kennzahlen zur Beurteilung der finanziellen Gesundheit eines Listenspitalunternehmens
- Anwendungsbeispiele Cash Flow und Kapitalkosten
- Nutzen der Kennzahlen
- Diskussion



Hans-Peter Münger

- Betriebswirtschafter lic. rer. pol., Senior Consultant
- Langjährige Beratungstätigkeit und Erfahrung in der Konzeption der Gesundheitsversorgung

Ziel des Referats

- Aufzeigen, wie sich ein qualitativ hochstehendes Controlling verwirklichen lässt, indem man sich auf das Wesentliche beschränkt
- An Hand der finanziellen Kennzahlen bzw. der finanziellen Gesundheit von Leistungserbringern im Gesundheits- und Sozialwesen



Warum Finanzkennzahlen?

- Seit 2012 (neue Spitalfinanzierung) erhöhte unternehmerische Verantwortung der Unternehmensleitung
- Wichtigkeit der Refinanzierbarkeit der Infrastruktur
- Höhere Anforderungen an die finanzielle Steuerung
- Quervergleiche, um die Position des eigenen Unternehmens besser beurteilen zu können
- Vergleiche mit KPI's bzw. Schwellen- oder Erfahrungswerten in der Branche (Benchmarks)
- Aus externer Sicht beschäftigt die Frage der Gesundheit der Branche



Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein?

- Rechnungslegung nach einem Standard, der die Bedingungen von „true & fair“ erfüllt, d.h.
- zur tatsächengerechten Darstellung der finanziellen Sachverhalte führt
- Eine Rechnungslegung nach OR ist nicht ausreichend
- Transparenz über die finanzielle Situation der Leistungserbringer, d.h.
- es braucht die Pflicht zur Offenlegung (Publikation), damit gesamtschweizerisch Vergleiche angestellt werden können



Welche Leistungserbringer?

- Konzept ist anwendbar auf alle Leistungserbringer im Gesundheits- und Sozialbereich ab einer gewissen Grösse (z.B. ab einem Geschäftsvolumen von ca. CHF 3 Mio. problemlos umsetzbar)
 - Spitäler, Kliniken, Rehabilitation, Alters- und Pflegeeinrichtungen, Behinderteninstitutionen etc.
 - Überall dort, wo ein hoher Anteil der Entschädigung aus Geldern der Sozialversicherungen und Steuerzahler stammt
- Legitimation der Rechenschaftspflicht ist die Verwendung von Geldern der Allgemeinheit (Steuer- und Prämienzahlende)



16 Kennzahlen zur Beurteilung der finanziellen Gesundheit eines Listenspitalunternehmens

Grundsätzliche Überlegungen

- Es gibt keine „richtigen“ Kennzahlen - Je nach Schwerpunkt und Fragestellung sind andere gefragt
- Neben Kennzahlen zu finanziellen Sachverhalten gibt es solche über die Leistungen (Mengen und Häufigkeiten, Qualität, Kosten), zum Personal oder zur Ausstattung
- Der Mensch kann nur eine sehr beschränkte Anzahl Kennzahlen verarbeiten (3 – 5); Konzentration auf das Wesentliche ist essentiell
- Auf unterschiedlichen Stufen des Unternehmens oder ausserhalb sind unterschiedliche Kennzahlen wichtig
- Nicht nur Quervergleiche, sondern auch Längsvergleiche über mehrere Jahre sind nötig



Überblick

- 16 Kennzahlen
- 1 kann zur Zeit (noch) nicht gerechnet werden

Anzahl	Art
2	Cash Flow
4	Erfolgsrechnung
2	Rendite
4	Bilanz
4	Investitionstätigkeit



Kennzahlen: Liste I

Kennzahl	Verwendung / Interesse
Operative Cash Flow-Marge	Aus betrieblicher Tätigkeit erarbeitete Mittel
Free Cash-Flow-Marge	Nach Investitionstätigkeit verfügbare Mittel; Finanzierungsspielraum
Ausschüttungsquote	Höhe der Ausschüttung an den Eigentümer
Kapitalkosten	Effektive Kapitalkosten (WACC zu Ist-Werten)
Fremdkapitalkosten	Effektive Kosten für Fremdkapital
Eigenkapitalkosten	Dividendenrendite
EBIT-Marge	Ertragskraft, Umsatzrendite
Kapitalumschlag	Rentabilität auf dem Gesamtkapital, Solvenz



Kennzahlen: Liste II

Kennzahl	Verwendung / Interesse
Fremdkapitalquote	Kreditfähigkeit, Kapitalrisiko
Eigenkapitalquote	Kapitalstruktur, Return on Investment
Liquidität 1. Grades	Kurzfristige Bonität
Ausfallwahrscheinlichkeit	Wahrscheinlichkeit von Sanierungsmassnahmen; v.a. für Längsschnittbetrachtung
Abschreibungsquote (gesamthaft; für Mobilien und Immobilien separat)	Mittlere Lebensdauer der Anlagen (die betriebswirtschaftlichen Abschreibungen müssen unter FER getätigt werden)
Reinvestitionsquote	Effektiv getätigte Investitionen; v.a. für Längsschnittbetrachtung
Reserven für Immobilieninvestitionen	Langfristige Aufgabenerfüllung (kann derzeit unter FER nicht gemessen werden)
Anlagenabnutzungsgrad	Zeitpunkt für Ersatzinvestitionen >80% = dringender Ersatzbedarf Nahe 0% = neuwertig



Anwendungsbeispiele Cash Flow und Kapitalkosten

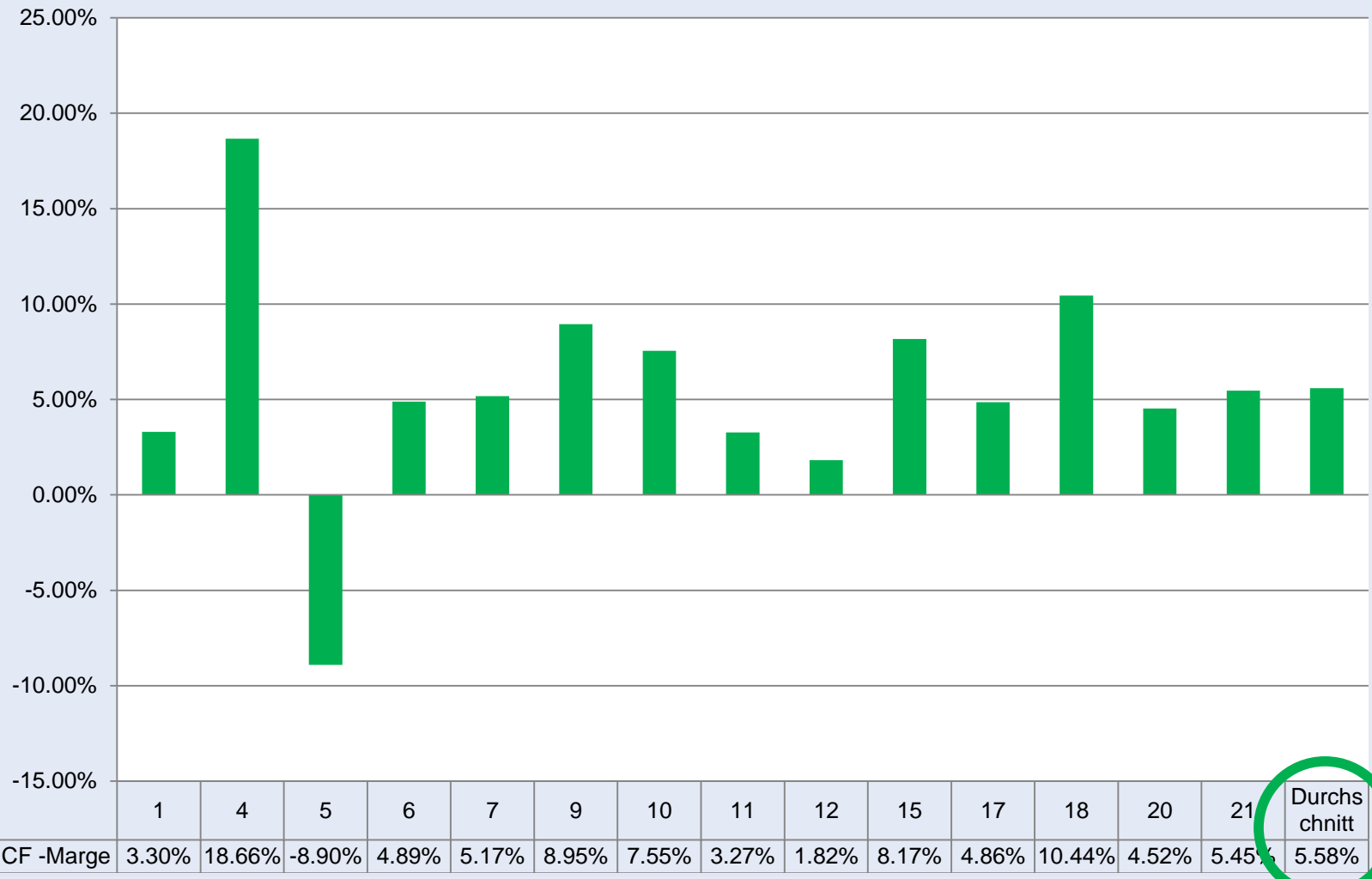


Grundlagen

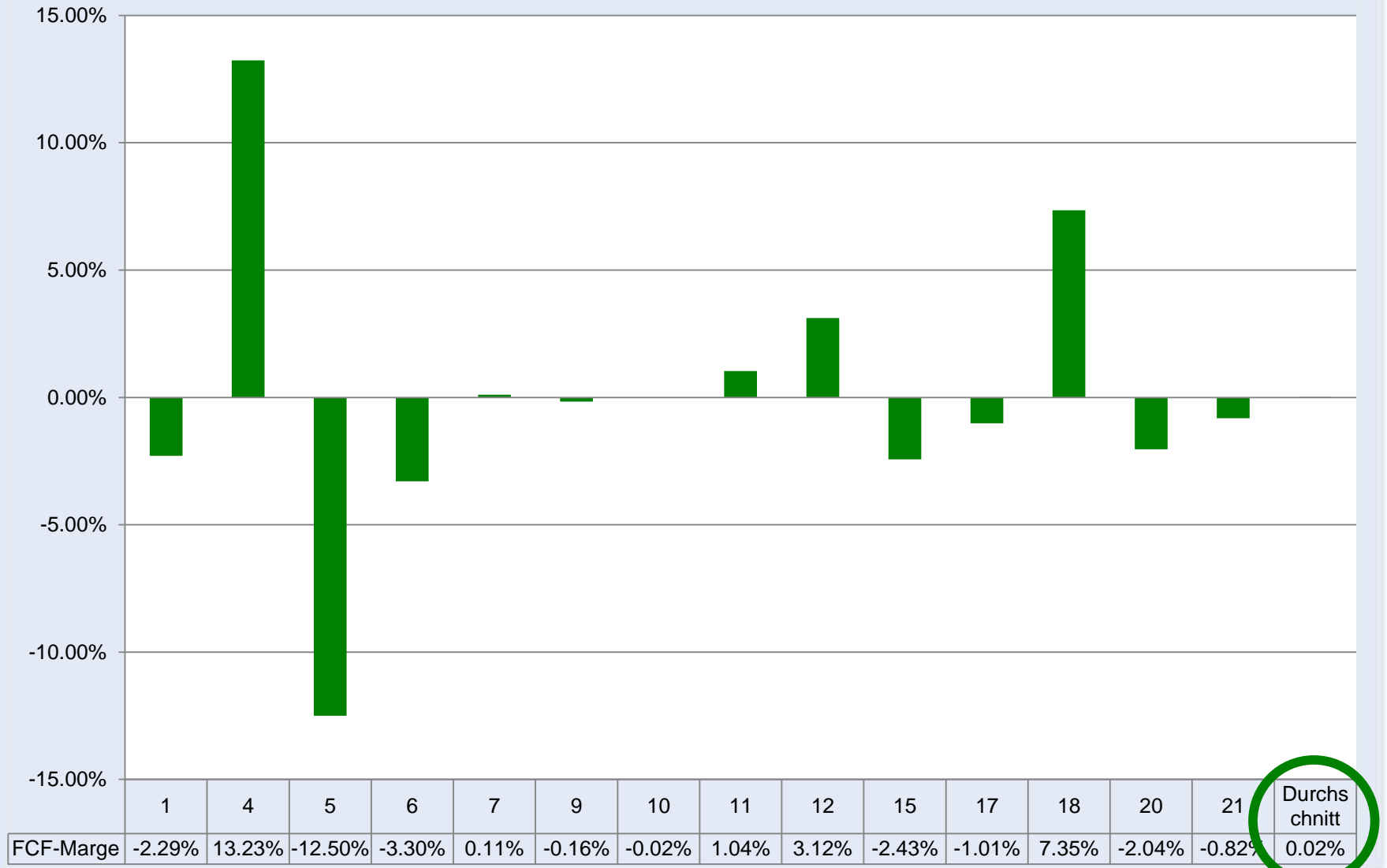
- 26 Spitalunternehmen der beiden höchsten Versorgungskategorien gemäss BFS (5 Universitäts- und 21 Zentrumsspitäler 2)
- 16 Unternehmen verfügen über eine Rechnungslegung nach einem anerkannten Standard, der die Kriterien nach „true & fair“ erfüllt; nicht alle Unternehmen publizieren die Zahlen vollumfänglich
- 14 Unternehmen konnten einbezogen werden (im Vorjahr waren es noch deutlich weniger gewesen)
- Anonymisiert; Reihenfolge nach Zufallsprinzip mit Identifikationsnummer



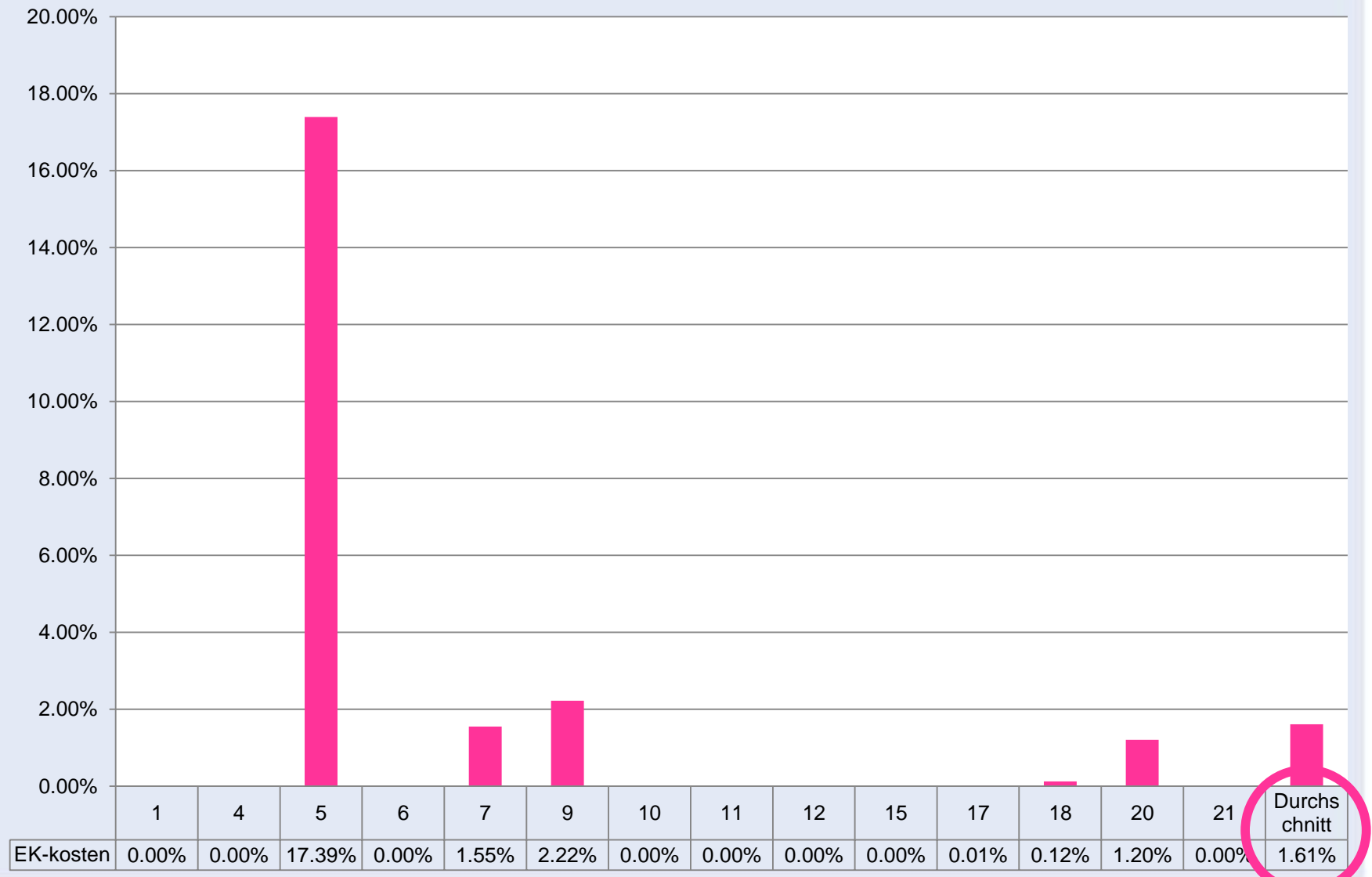
Operative Cash Flow-Marge 2012



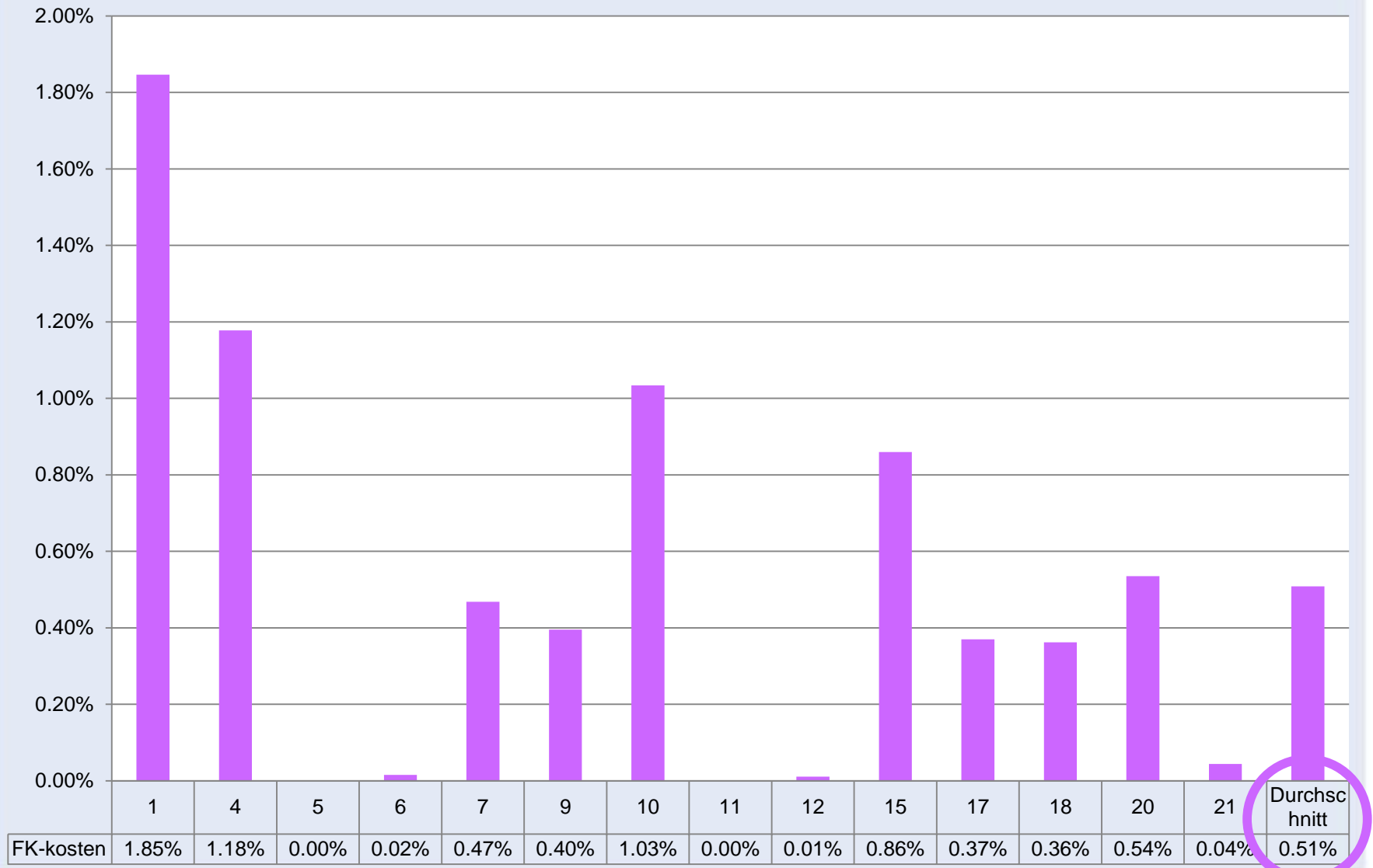
Free Cash Flow-Marge 2012



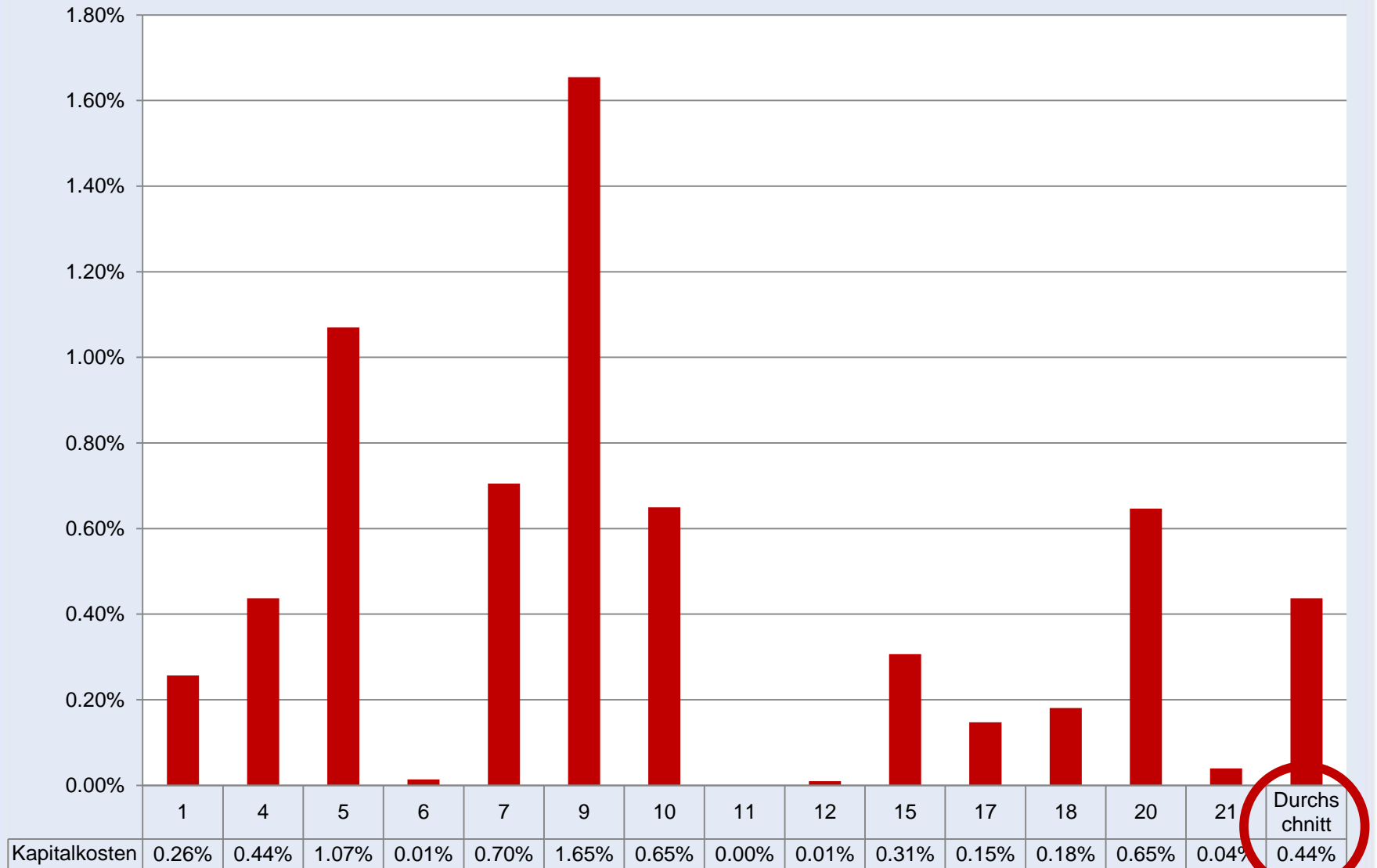
Eigenkapitalkosten 2012



Fremdkapitalkosten 2012



Kapitalkosten 2012



Nutzen der Kennzahlen I

In Anlehnung an Tagungstitel

- Kennzahlen ✓
zunächst resultieren Kennzahlen / Istwerte (KPI's)
- Benchmarks ✓
verwendbar als Referenz-, Soll- oder Zielwerte im Quervergleich
- Steuerungsinstrument ✓
eignen sich als Steuerungsinstrumente in verschiedenen Rollen



Nutzen der Kennzahlen II

- Unternehmensführung (strategisch und operativ)
- Quervergleich aus Unternehmens-, Versicherungs- oder Behördenperspektive
- Finanzierer von Projekten (ökonomische Tragbarkeit, finanzielle Gesundheit des Gläubigers)
- Aufsicht (Einhaltung von Rahmenbedingungen wie Gemeinnützigkeit oder Bildung von Investitionsreserven)
- Interessierte Öffentlichkeit



Danke – Haben Sie Fragen?

RES PUBLICA 
CONSULTING

Hans-Peter Münger, lic. rer. pol.
Managementberatung

Helvetiastrasse 7 3005 Bern
Tel. +41 (0)31 922 27 57 Fax +41 (0)31 922 27 58
Mobile +41 (0)79 424 62 90
Mail hans-peter.muenger@rpconsulting.ch
www.rpconsulting.ch

