

FACHBEREICH GESUNDHEITSWIRTSCHAFT

# BUSINESSPLAN

## FÜR EIN ERFOLGREICHES MANAGEMENT



### GUTES MANAGEMENT ERFORDERT GUTE PLANUNG

Für ein langfristig erfolgreiches Management eines Krankenhauses ist die Erstellung eines Finanzierungs- und Businessplans immer dann zwingend erforderlich, wenn anstehende Investitionsmaßnahmen aufgrund fehlender Fördermittel in nennenswertem Umfang ganz oder teilweise aus Fremdkapital (Darlehen) finanziert werden müssen.

Vor dem Hintergrund vermehrter Insolvenzen, zunehmender Fusionen und Akquisitionen werden die Krankenhäuser zudem immer häufiger gezwungen, ihre Kredit- und Leistungsfähigkeit nachzuweisen und diese durch externe Experten bestätigen zu lassen. Ein (ggf. bankenkonformer) Businessplan dient dabei als Nachweis einer soliden Unternehmensplanung.

Die Finanzplanung liefert weiterhin die Grundlage für die Steuerung des Unternehmens, denn nur eine genaue und differenzierte Planung ermöglicht eine Überprüfung der durch die Planung zum Ausdruck gebrachten Ziele im Rahmen von Soll-Ist-Abweichungen.

### UNSERE DIENSTLEISTUNGEN NACH DETAILLIERUNGSGRAD

Mit unserem Team, bestehend aus Branchenexperten für die Bereiche Krankenhaus, Reha und Pflege unterstützen wir Sie bei allen Fragen zu Ihrem Finanz- und Businessplan. Unser Leistungsspektrum richtet sich dabei an Ihren individuellen Erfordernissen aus:

**Modul 3:**  
Businessplan mit integrierter Finanzplanung

**Modul 1:**  
Plausibilisierung der Planungsrechnung



**Modul 2:**  
Planungsrechnung mit BDO-Planungstool

Unser Leistungsspektrum beginnt mit der Überprüfung durch von Ihnen erstellten Planungsrechnungen. Darüber hinaus bieten wir Ihnen auch die Erarbeitung einer gemeinsamen Planungsrechnung mit unserem differenzierten und individualisierbarem BDO-Planungstool an und zeigen Ihnen in der Simulation verschiedene Entwicklungsszenarien. Sie planen eine größere Investition? Gerne unterstützen wir Sie auch bei der Erstellung eines bankenkonformen Businessplans mit integrierter Finanzplanung.

### FACHBEREICH

Im Fachbereich Gesundheitswirtschaft ist die Branchenkompetenz im Gesundheitswesen in den Bereichen Krankenhäuser und Kliniken, Ambulanter Sektor und Medizinische Versorgungszentren (MVZ) sowie Rehabilitation und Pflegeeinrichtungen gebündelt. Wir beschäftigen uns ausschließlich mit Fragestellungen des Gesundheitssektors.

### ÜBER BDO

BDO zählt mit über 1.900 Mitarbeitern an 27 Standorten zu den führenden Gesellschaften für Wirtschaftsprüfung und prüfungsnahen Dienstleistungen, Steuerberatung und wirtschaftsrechtliche Beratung sowie Advisory Services in Deutschland.

[www.bdo.de](http://www.bdo.de)

### KONTAKT

BDO AG  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

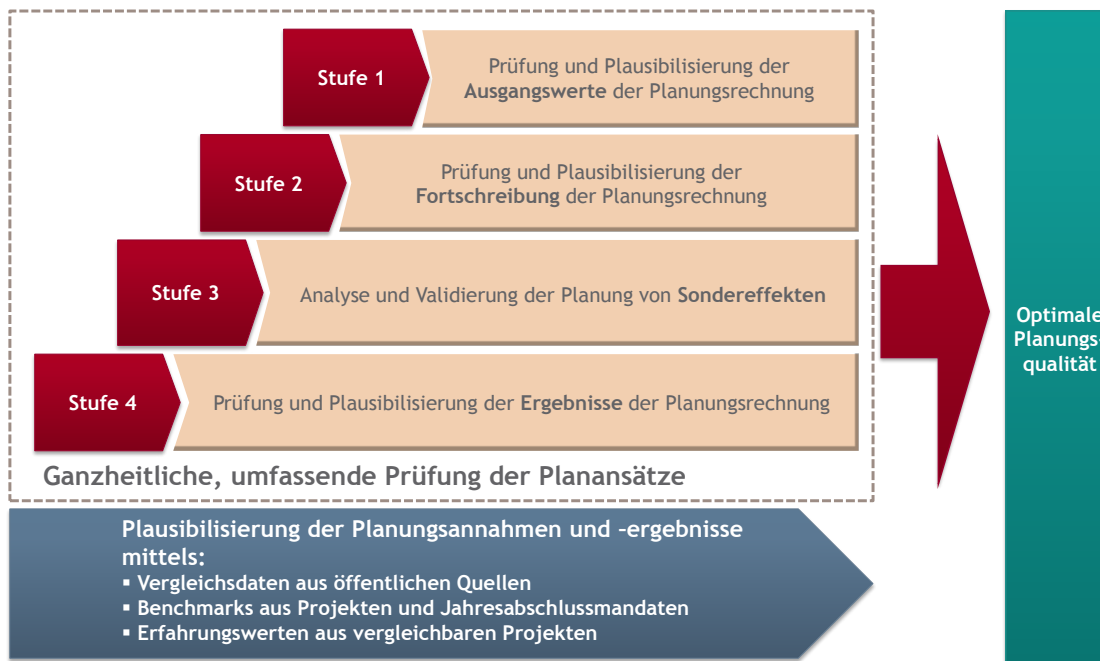


Jürgen Metzenmacher  
Partner, Standortleitung Advisory Services, Leiter Fachbereich Gesundheitswirtschaft  
Im Zollhafen 22  
50768 Köln  
Telefon: +49 221 97357-140  
Telefax: +49 221 7390395  
[juergen.metzenmacher@bdo.de](mailto:juergen.metzenmacher@bdo.de)

Für Unternehmen in Krisensituationen erstellen wir auch umfassende Sanierungskonzepte nach allen Anforderungen des Standards S6 des Instituts der Wirtschaftsprüfer, deren Teil immer eine integrierte Finanzplanung ist, die kontextbezogen in das Sanierungsgeschehen einzubetten ist.

## PLAUSIBILISIERUNG DER PLANUNGSRECHNUNG

In Abstimmung mit den Anforderungen des Mandanten überprüfen wir die Planungsstruktur und die Planungsannahmen und damit insgesamt die Qualität der aufgestellten Unternehmensplanung. Dabei erfolgt die Prüfung nach einem mehrstufigen Verfahren:



### STUFE 1: PRÜFUNG UND PLAUSIBILISIERUNG DER AUSGANGSWERTE DER PLANUNGSRECHNUNG:

Die in der Folge in der Planung auf Basis der GuV fortgeschriebenen (indexierten bzw. konstant gesetzten) Ausgangswerte der Berechnung werden anhand der Jahresabschlüsse der Vergangenheit bzw. aktuellen Daten geprüft.

### STUFE 2: PRÜFUNG UND PLAUSIBILISIERUNG DER FORTSCHREIBUNG DER PLANUNGSRECHNUNG:

Für die Plausibilisierung der Fortschreibungsindexierungen werden umfangreiche Vergleichswerte, u. a. aus der BDO-Benchmark-Datenbank sowie öffentlich zugänglichen Quellen, herangezogen. Dabei werden mit Hilfe von Zeitreihenanalysen historische Vergangenheitsdaten in die Zukunft fortgeschrieben und den Planansätzen gegenübergestellt. Maßgeblich für die Beurteilung ist jeweils, ob die Planansätze vor dem Hintergrund tatsächlicher Gegebenheiten sowie von Vergleichswerten als sachgerecht angesehen werden können.

### STUFE 3: ANALYSE UND VALIDIERUNG DER PLANUNG VON SONDEREFFEKTEN:

Die Berücksichtigung von Sondereffekten und Maßnahmen (z. B. Stationsrenovierungen, Etablierung neuer Leistungsbereiche) zur Erhöhung der Wirtschaftlichkeit haben erheblichen Einfluss auf die Ergebnisse der Planungsrechnung. Eine Beurteilung der beabsichtigten Maßnahmen erfolgt auf Basis der Beschreibung der Vorhaben. Insbesondere werden die Höhe sowie die Eintrittswahrscheinlichkeit der geplanten Maßnahmen geprüft, um die Auswirkungen einzelner Effekte zu beurteilen.

### STUFE 4: PRÜFUNG UND PLAUSIBILISIERUNG DER ERGEBNISSE DER PLANUNGSRECHNUNG:

Die Ergebnisse der Mehrjahresplanung werden auf GuV-Ebene mittels der Bildung von Kennzahlen - wie z. B. Personalaufwandsquote, EBIT, EBITDA etc. - untersucht und geeigneten Vergleichswerten gegenübergestellt. Gegenstand der Plausibilisierung auf allen vier Prüfungsstufen können hierbei sämtliche Positionen sein, die in der Mehrjahresplanung enthalten sind, wobei wir zunächst auf die wesentlichen Planungsgrößen fokussieren. Weiterhin erfolgt durch BDO eine Vollständigkeitskontrolle der geplanten Prämissen.

In einem gemeinsamen Gespräch stellen wir Ihnen die Ergebnisse der Überprüfung der Planungsrechnung sowie eine unabhängige Einschätzung der darin getroffenen Planungsannahmen vor.

## **PLANUNGSRECHNUNG MIT BDO-PLANUNGSTOOL**

Mit dem entwickelten BDO-Planungstool erstellen wir eine auf Ihre Bedürfnisse zugeschnittene Planungsrechnung.

Hierbei handelt es sich um ein MS-Excel basiertes und innerhalb der relevanten Planungsprämissen der GuV integriertes Tool, basierend auf den unterschiedlichen Elementen der Ertragsplanung (Leistungs-, Personal-, Sachkosten-, Investitionsplanung etc.).

Als Planbasis dient jeweils das letzte Geschäftsjahr. Für den festgelegten Planungszeitraum werden verschiedene Planungsprämissen, wie z. B. Case-Mix, Fallzahlen, Wahlleistungserlöse oder Entwicklung der Personal- und Sachkosten definiert und in einem Auswahlfenster dargestellt. Des Weiteren können Investitions- sowie Instandhaltungsmaßnahmen über den Planungszeitraum berücksichtigt werden. Ergänzende Effekte aus Einsparmaßnahmen lassen sich ebenfalls einfach und schnell integrieren. Alle relevanten Bestandteile des Planungsmodells sind über dynamische Bezüge miteinander verbunden.

Aufgrund der hohen Automatisierung des BDO-Planungstools lassen sich Planungseffekte auf Basis verschiedener Prämissen simulieren. Dies gilt insbesondere für die Sensitivität einzelner Planannahmen, welche im Rahmen verschiedener Stresstests (durch negative Veränderungen der Planungsprämissen) simuliert werden können.

## **BUSINESSPLAN (BANKENKONFORM) MIT INTEGRIERTER FINANZPLANUNG**

Im Vordergrund eines Businessplans steht häufig eine größere Investitionsmaßnahme, wie z. B. der Neubau eines Krankenhauses. Ziel der Finanzierungs- und Businessplanung ist dabei die Darstellung der Auswirkungen der Investitionsmaßnahme auf den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens und die frühzeitige Einleitung gegensteuernder Maßnahmen, sofern dieser Erfolg durch die zusätzliche Darlehensbelastung gefährdet sein könnte.

Kernelement ist dabei ergänzend - neben der Erstellung einer Plan-, Gewinn- und Verlustrechnung - die Darstellung der Auswirkungen auf Bilanz und Liquidität. Die Planungsrechnung beantwortet hier insbesondere folgende Fragen:

- ▶ Wie wirkt sich die Investitionsmaßnahme konkret auf den Erfolg des Krankenhauses aus?
- ▶ Sind Liquiditätsengpässe in der Zukunft zu erwarten?
- ▶ Ist es möglich, die Darlehensverpflichtungen aus dem laufenden Betrieb zu erwirtschaften?

Eine durch BDO durchgeführte Unternehmensplanung basiert auf der integrierten Planungssoftware Corporate Planner®. Das bedeutet, Bilanz, Ergebnis und Liquidität werden parallel geplant. Die Änderung eines Planparameters fließt unmittelbar in alle drei Planungsbereiche ein, so dass die Veränderung innerhalb einer Planungsebene sich automatisch korrigierend auf die anderen Planungsebene auswirkt (z. B. korrespondierend die Höhe einer Investitionssumme auf die Abschreibungen).

Durch unsere detaillierte Planung erhalten Management und Finanzpartner insbesondere Aufschluss über den zukünftigen Liquiditätsbedarf in den einzelnen Planungsperioden, dargestellt in verschiedenen Planungsszenarien.

## **WARUM BDO - KUNDENVORTEILE AUF EINEN BLICK**

- ▶ Aufgrund unserer langjährigen Erfahrungen und unserer hohen Expertise können wir viele erfolgreiche Referenzprojekte vorweisen.
- ▶ Wir kennen die Anforderungen der Banken und unterstützen Sie bei der Erstellung eines zielgerichteten Businessplans - bis hin zur Begleitung von Bankengesprächen.
- ▶ Bei uns erhalten Sie sämtliche Dienstleistungen aus einer Hand. Mit unserem interdisziplinäres Expertenteam von 170 Mitarbeitern in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Wirtschaftsrecht und Unternehmensberatung können wir Ihnen sowohl Unterstützung in rechtlichen, als auch in wirtschaftlichen oder auch steuerlichen Fragestellungen anbieten.

**HAMBURG (ZENTRALE)**

Fuhrentwiete 12  
20355 Hamburg  
Telefon: +49 40 30293-0  
Telefax: +49 40 337691  
hamburg@bdo.de

**BERLIN**

Katharina-Heinroth-Ufer 1  
10787 Berlin  
Telefon: +49 30 885722-0  
Telefax: +49 30 8838299  
berlin@bdo.de

**BIELEFELD**

Viktoriastraße 16-20  
33602 Bielefeld  
Telefon: +49 521 52084-0  
Telefax: +49 521 52084-84  
bielefeld@bdo.de

**BONN**

Godesbergerallee 119  
53175 Bonn  
Telefon: +49 228 9849-0  
Telefax: +49 228 9849-450  
bonn@bdo.de

**BREMEN**

Bürgermeister-Smidt-Straße 128  
28195 Bremen  
Telefon: +49 421 59847-0  
Telefax: +49 421 59847-75  
bremen@bdo.de

**BREMERHAVEN**

Crashoffstraße 7  
27570 Bremerhaven  
Telefon: +49 471 8993-0  
Telefax: +49 471 8993-76  
bremerhaven@bdo.de

**CHEMNITZ**

Sophienstraße 7  
09130 Chemnitz  
Telefon: +49 371 4348-0  
Telefax: +49 371 4348-300  
chemnitz@bdo.de

**DORTMUND**

Stockholmer Allee 32b  
44269 Dortmund  
Telefon: +49 231 419040  
Telefax: +49 231 4190418  
dortmund@bdo.de

**DRESDEN**

Am Waldschlößchen 2  
01099 Dresden  
Telefon: +49 351 86691-0  
Telefax: +49 351 86691-55  
dresden@bdo.de

**DÜSSELDORF**

Georg-Glock-Straße 8  
40474 Düsseldorf  
Telefon: +49 211 1371-0  
Telefax: +49 211 1371-120  
duesseldorf@bdo.de

**ERFURT**

Arnstädter Straße 28  
99096 Erfurt  
Telefon: +49 361 3487-0  
Telefax: +49 361 3487-19  
erfurt@bdo.de

**ESSEN**

Max-Keith-Straße 66  
45136 Essen  
Telefon: +49 201 87215-0  
Telefax: +49 201 87215-800  
essen@bdo.de

**FLensburg**

Am Sender 3  
24943 Flensburg  
Telefon: +49 461 90901-0  
Telefax: +49 461 90901-1  
flensburg@bdo.de

**FRANKFURT/MAIN**

Hanauer Landstraße 115  
60314 Frankfurt am Main  
Telefon: +49 69 95941-0  
Telefax: +49 69 95941-111  
frankfurt@bdo.de

**FREIBURG I. BR.**

Bismarckallee 9  
79098 Freiburg i. Br.  
Telefon: +49 761 28281-0  
Telefax: +49 761 28281-55  
freiburg@bdo.de

**HANNOVER**

Landschaftstraße 2  
30159 Hannover  
Telefon: +49 511 33802-0  
Telefax: +49 511 33802-40  
hannover@bdo.de

**KASSEL**

Theaterstraße 6  
34117 Kassel  
Telefon: +49 561 70767-0  
Telefax: +49 561 70767-11  
kassel@bdo.de

**KIEL**

Dahlmannstraße 1-3  
24103 Kiel  
Telefon: +49 431 51960-0  
Telefax: +49 431 51960-40  
kiel@bdo.de

**KÖLN**

Im Zollhafen 22  
50678 Köln  
Telefon: +49 221 97357-0  
Telefax: +49 221 7390395  
koeln@bdo.de

**LEER (BDO DPI AG  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft)**

Hauptstraße 1  
26789 Leer  
Telefon: +49 491 978 80 0  
Telefax: +49 491 978 80 199  
info@bdo-dpiag.de

**LEIPZIG**

Großer Brockhaus 5  
04103 Leipzig  
Telefon: +49 341 9926600  
Telefax: +49 341 9926699  
leipzig@bdo.de

**LÜBECK**

Kohlmarkt 7-15  
23552 Lübeck  
Telefon: +49 451 70281-0  
Telefax: +49 451 70281-49  
luebeck@bdo.de

**MÜNCHEN**

Landaubogen 10  
81373 München  
Telefon: +49 89 76906-0  
Telefax: +49 89 76906-144  
muenchen@bdo.de

**OLDENBURG (BDO Arbicon GmbH  
& Co KG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft)**

Moslestraße 3  
26122 Oldenburg  
Telefon: +49 441 98050-0  
Telefax: +49 441 98050-180  
kontakt@bdo-arbicon.de

**ROSTOCK**

Freiligrathstraße 11  
18055 Rostock  
Telefon: +49 381 493028-0  
Telefax: +49 381 493028-28  
rostock@bdo.de

**STUTTGART**

Augustenstraße 1  
70178 Stuttgart  
Telefon: +49 711 50530-0  
Telefax: +49 711 50530-199  
stuttgart@bdo.de

**WIESBADEN**

Gustav-Nachtigal-Straße 5  
65189 Wiesbaden  
Telefon: +49 611 99042-0  
Telefax: +49 611 99042-99  
wiesbaden@bdo.de

**WELTWEIT**

Brussels Worldwide Services BVBA  
Brussels Airport  
The Corporate Village, Elsinore Building  
Leonardo Da Vincilaan 9 – 5/F  
B-1930 Zaventem  
Telefon: +32 2 778 01 00  
Telefax: +32 2 771 56 56  
www.bdointernational.com

BDO AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Aktiengesellschaft deutschen Rechts, ist Mitglied von BDO International Limited, einer britischen Gesellschaft mit beschränkter Nachschusspflicht, und gehört zum internationalen BDO Netzwerk voneinander unabhängiger Mitgliedsfirmen. BDO ist der Markenname für das BDO Netzwerk und für jede der BDO Mitgliedsfirmen.

Dieses Dokument wurde mit Sorgfalt erstellt, ist aber allgemein gehalten und kann daher nur als grobe Richtlinie gelten. Es ist somit nicht geeignet, konkreten Beratungsbedarf abzudecken, so dass Sie die hier enthaltenen Informationen nicht verwerten sollten, ohne zusätzlichen professionellen Rat einzuholen. Bitte wenden Sie sich an BDO AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, um die hier erörterten Themen in Anbetracht Ihrer spezifischen Beratungssituation zu besprechen. BDO AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, deren Partner, Angestellte, Mitarbeiter und Vertreter übernehmen keinerlei Haftung oder Verantwortung für Schäden, die sich aus einem Handeln oder Unterlassen im Vertrauen auf die hier enthaltenen Informationen oder darauf gestützte Entscheidungen ergeben.

Vorsitzender des Aufsichtsrats: Johann C. Lindenberg;  
Vorstand: WP StB RA Dr. Holger Otte (Vorsitzender)  
WP StB RA Werner Jacob (stellv. Vorsitzender)  
StB Frank Biermann • WP StB Andrea Bruckner  
WP StB Klaus Eckmann • RA Parwáz Rafiqpoor  
WP StB Roland Schulz • Sitz der Gesellschaft:  
Hamburg; Amtsgericht Hamburg HR B 1981