

Finanzielle Engpässe managen

# Wege zur Planungssicherheit der Liquidität

Im Krankenhausbereich sind die Zahlungsziele der Kostenträger derzeit kurz, das aktuelle Liquiditätspolster sieht mehrheitlich komfortabel aus. Doch der Schein trügt und schon bald kann sich die Situation ändern. Daher gilt es jetzt, die Liquidität in den Blick zu nehmen.

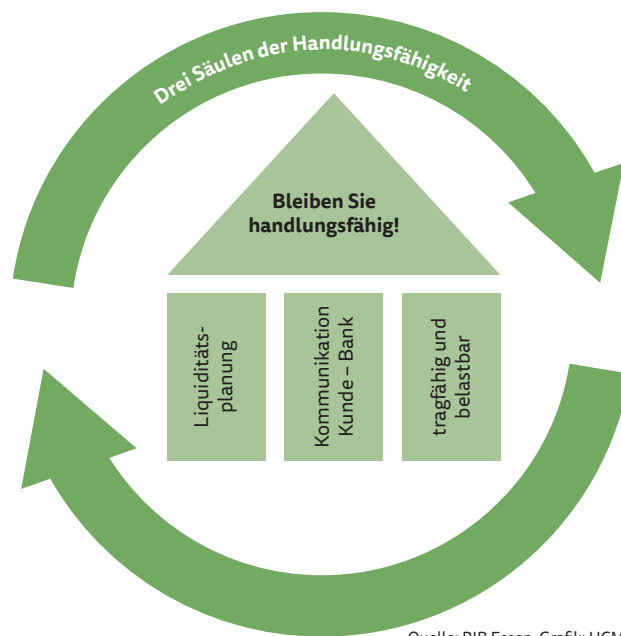
Viele Krankenhäuser und Klinikverbände in Deutschland sind mit deutlich positiven Salden in das Jahr 2021 gestartet. Einigen Einrichtungen ist dies gelungen, weil sie bereits zuvor aus Vorsicht einige Rücklagen gebildet haben. Je nach Situation des Krankenhauses besteht allerdings die Gefahr, dass diese Rücklagen nicht ausreichen werden. In Expertenkreisen wird davor gewarnt, dass die derzeit hohen Guthaben eine trügerische Sicherheit vermitteln, da sich bereits große Veränderungen für das Finanzwesen der Krankenhäuser angekündigt haben.

## Vorsicht: Liquiditätslücke

Nach aktuellem Stand ist damit zu rechnen, dass die Krankenkassen ihre Zahlungsziele voraussichtlich schon Anfang 2022 auf ein normales Niveau zurückstellen. Das bedeutet für Einrichtungen eine Liquiditätslücke von vier bis sechs Wochen. Für viele Krankenhäuser ist hierdurch die

## Krankenhaus Rating Report 2021

Die Ergebnisse des aktuellen Krankenhaus Rating Reportes finden Sie auf der HCM-Website unter [www.hcm-magazin.de/khrr2021](http://www.hcm-magazin.de/khrr2021)



Quelle: BIB Essen, Grafik: HCM

Einrichtungen, die ihre Liquidität richtig managen möchten, sollten diese drei Säulen im Blick behalten.

normale monatliche Liquiditätsreserve aufgezehrt. Denn sie müssen jetzt schon die Differenzen aus dem noch nicht verhandelten Pflegebudget vorfinanzieren. Durch diesen Umstand ist ihre Liquidität erheblich belastet. Die sich ändernden Zahlungsziele der Krankenkassen sowie die ausstehenden Entgeltverhandlungen erhalten dadurch ein größeres Gewicht. Darüber hinaus wird sich die Verteilung der Einnahmen nach der Corona-Pandemie weiter aus den stationären in den ambulanten Behandlungsbereich verlagern.

## Zurück auf Anfang

Die meisten Krankenhäuser werden wirtschaftlich da anknüpfen müssen, wo sie vor der Pandemie standen. Der Krankenhaus Rating Report, den das RWI, Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung zusammen mit der BIB veröffentlicht hat, verdeutlicht, dass der Anteil der von Insolvenz bedrohten Kliniken in den kommenden Jahren weiter steigen wird. Prof. Dr. Boris Augurszky, Leiter des Kompetenzbereichs Gesundheit beim RWI, nennt die sektorenübergreifende Versorgung und die Digitalisierung

als wichtige Bausteine, um die Situation von Kliniken und Patienten zu verbessern (mehr zum Krankenhaus Rating Report siehe Infobox Seite 44). Bei der Wiederaufnahme der Gesundheitsversorgung, der originären Aufgabe eines Krankenhauses, stellt sich im Management die Frage, ob ein stationärer Behandlungsanteil vergleichbar mit der Zeit vor der Pandemie noch erzielbar ist. Die Pandemie hat auch dem Krankenhausmarkt einen Aufschwung für die Weiterentwicklung der Behandlungsmöglichkeiten gegeben. Eine Verschiebung der Behandlung von stationär nach ambulant hat Auswirkungen auf die Strukturen des Krankenhausbetriebs, aber auch auf die Abrechnung und die Liquiditätslage.

### Wie viel Geld wird benötigt?

Jede Einrichtung sollte sich die Frage stellen, wie viel liquide Mittel sie konkret benötigt. Bei der Suche nach Antworten darauf, empfiehlt es sich die Bank stets informiert zu halten und fortlaufend in die hausinterne Planung zu informieren. Ziel sollte es sein, hier eine nachhaltige stabile Zahlungsfähigkeit herzustellen, die nur erreicht werden kann, wenn genügend Zeit für einen ausgewogenen Finanzierungsmix zur Verfügung steht. Hier gibt es aus Sicht der Bank eine Reihe von Ansätzen, die den Planungsprozess unterstützen:

- Konzentration auf den Status der Konten für eine bessere Übersicht,
- Fokus auf die eigene Liquidität, z.B. durch Bündelung von Guthaben auf einem Konto,
- Aufstellen einer rollierenden Liquiditätsplanung sowie Verbindung mit den Quartalsberichten des Finanzmanagements,
- rechtzeitige Beantragung von Betriebsmitteln unter Vermeidung von Bevorratung von unnötigen Kontokorrentlinien (andernfalls besteht die Gefahr, dass Kosten für die Vorhaltung steigen und die

Liquidität direkt belastet wird). Wenn die Bank zu jeder Zeit die finanzielle Lage ihrer Kunden kennt, kann sie auf Bedürfnisse des Krankenhausmanagements schneller reagieren. Spätestens, wenn sich aus den Planungen eine Unterdeckung ergibt, ist die Bank der richtige Ansprechpartner. Allein das Einreichen von Planungsrechnungen, Auswertungen, Lösungsvorschlägen und Genehmigungspro-

**” Einrichtungen sollten ihre Bank über die fortlaufenden Finanzplanungen informiert halten und aktiv mit einbinden.**

Peter Maraun

zessen erfordert aber Zeit. Zeit, die im bestehenden Liquiditätsengpass fehlt. Daher ist eine frühzeitige und offene Kommunikation mit der Bank wichtig. Banken erleben das in der Realität allerdings immer wieder anders. Oft erfolgt ihre Beteiligung erst, wenn der konkrete Bedarf bereits vorliegt. Beginnen dann erst der Prüfungsprozess und die Analyse der Kundensituation, bleibt nur wenig Zeit für konkrete Handlungsoptionen. Wichtig für eine fundierte Entscheidungsfindung sind daher für beide Seiten ein kontinuierlicher Informationsfluss und eine verlässliche Planung.

### Liquidität bündeln

Eine Hürde, die es bei der Liquiditätsplanung unbedingt zu vermeiden gilt, stellen zu viele Bankkonten dar.

Ein Buchhaltungsprogramm, das mit virtuellen Unterkonten über ein Bankkonto gebucht werden kann, kann für einen schnellen und umfassenden Überblick von Vorteil sein. Und wenn man nur ein Konto im Blick behalten muss, spart man zudem noch Kosten für Kontoauszüge, Porto, Archivierung und Bilanzierung. Wer also seine Liquidität bündelt, gewinnt einen besseren Überblick. Als Kür in der Li-

quiditätsplanung gilt es des Weiteren die Anlage von Sockelbeträgen zu organisieren. Eine umfassend involvierte Unternehmensentwicklung kann zudem entscheidenden Einfluss auf die Liquiditätslage haben.

### Offenheit ist essenziell

Wer seine Bank zu spät in seine Planungen einbindet, verringert seinen Handlungsspielraum also erheblich und treibt zudem die eigenen Kosten unnötig in die Höhe. Zu einem fairen Ergebnis bei der Sicherstellung der Liquidität einer Einrichtung kann der enge Austausch zwischen Bank und Einrichtung erheblich beitragen, ebenso eine intensive Beratung, Unterstützung bei der Liquiditätsplanung, ergänzt durch zielgerichtete Bankdienstleistung.

## Peter Maraun

Direktor Betreuung  
Krankenhäuser,

**Kontakt:**

[peter.maraun@bibessen.de](mailto:peter.maraun@bibessen.de)



## Katrin Meyer

Katrin Meyer  
Firmenkundenbetreuerin,

**Kontakt:**

[katrin.meyer@bibessen.de](mailto:katrin.meyer@bibessen.de)

