



©Soloviova Liudmyla – stock.adobe.com

Die Finanzen fest im Griff

Business-Planung in der Klinik Josephinum

Von Bastian Gareis und Markus Wolf

Die Pandemie dauert an und stellt die Kliniken vor immer neue Herausforderungen. Auch das Josephinum hat es getroffen, jetzt heißt es: Betten freihalten. Doch was bedeutet dies für die Finanzen? Bereits im November vergangenen Jahres wurde für das Jahr 2022 der Wirtschaftsplan aufgestellt. Dabei konnte mit einer Controlling-Software eine detaillierte Planung auf Kontenebene erarbeitet und im System hinterlegt werden. Die eingespielten Ist-Daten aus der Vergangenheit bis ins Jahr 2019 zurück, in Kombination mit aktuellen Informationen z.B. über Neuerungen im Bereich Refinanzierung der Telematikinfrastruktur oder der modifizierten Erlösausgleichsberechnung für 2021, bilden ein solides Planungsfundament für das Jahr 2022.

Konkret wurde hierfür im Josephinum bei der Einführung des Systems die Struktur der Gewinn- und Verlustrechnung und der Bilanz inklusive Kontenzuordnungen gemäß der KHBV in der Anwendung definiert. Werden Konten erstmalig bebucht, wird das Konto eindeutig einer GuV-Position zugeordnet, damit es zu einer sachgerechten Zuordnung kommt. Im Anschluss daran werden

aus der Finanzbuchhaltung Summen-Salden-Listen exportiert und in das Programm für jeden Berichtsmonat importiert. Aus den Folgejahren werden diese Zuordnungen dann automatisch übernommen. Die so generierten Gewinn- und Verlustrechnungen der vergangenen Jahre ermöglichen die spezifische Basis für die Planung des Jahres 2022 im Josephinum.

Zahlen der vergangenen Jahre im Blick

Dies geschieht dadurch, dass die Ist-Daten der vergangenen Jahre übersichtlich als Excel-Report aus dem Programm heraus exportiert werden können. Saisonale Trends in den Leistungsstatistiken vergangener Jahre, die Berechnung des vorläufigen Erlösbudgets, das kalkulierte Pflegebudget sowie Ausgleichs wurden bereits an dieser Stelle antizipiert und eingearbeitet. Die Planung von Personalkosten und Sachkosten anhand von Daten aus der Personalabteilung, Einkauf oder Apotheke sowie eine Plausibilisierung über Aufwandsquoten vergangener Jahre rundeten den Bereich des Kostenplanungsprozesses ab. Die mit allen Beteiligten abgestimmte Detailplanung auf Kontenebene für das

Die Corona-Pandemie zwingt Kliniken dazu, in einer ungewohnten Schnelligkeit neue politische Entscheidungen umzusetzen aber auch die Leistungsentwicklung im Fokus zu behalten. Um die finanziellen Auswirkungen möglichst schnell abzubilden und ggf. gegensteuern zu können, kommt in der Klinik Josephinum eine Unternehmensplanungs-Software zum Einsatz. Unterjährig kann so anhand von monatlichen Ist-Daten aus der Finanzbuchhaltung die Gewinn- und Verlustrechnung (GuV), der Cash-Flow und die Bilanz der Klinik dargestellt und automatisch gegen eine zuvor definierte Plan-Rechnung berichtet werden. Sobald die Nichterreichung selbst festgelegter Zielgrößen ersichtlich ist, können verschiedene Lösungsstrategien beispielsweise hinsichtlich eines kurzfristigen Liquiditätsmanagements simuliert werden. Key Performance Indicators wie Materialaufwands- oder Personalaufwandsquoten lassen sich ebenfalls leicht implementieren und in Kombination mit Leistungsdaten allen berechtigten Adressatinnen und Adressaten als übersichtlicher OnePager zur Verfügung stellen.

Keywords: Finanzierung, Controlling, Prozessmanagement

Jahr 2022 wird dann wieder per Excel-Schnittstelle ins System eingespeist. Häufige Kalkulationsfehler in den verschiedenen Summenpositionen einer Kalkulation auf Excel-Basis fallen somit weg, weil das System alle GuV-Positionen und den Überschuss anhand der eingespielten Konten berechnet.

Neben der Gewinn- und Verlustrechnung, die so beplant wird, bietet die Software die Möglichkeit, im Investitionssystem die vorhandenen und geplanten Investitionen sowie im Vertragssystem die aktuellen und angestrebten Leasing-, Kredit-, und sonstigen Verträge der Klinik in der Planung abzubilden. Damit lassen sich die Abschreibungen anhand

jährlichen Plan-Ist-Abweichungsanalyse oder im Year-To-Date-Vergleich, dass die zuvor definierten Personalaufwands- oder Materialaufwandsquoten signifikant von den geplanten Quoten abweichen, kann der Ursache auf den Grund gegangen werden.

In enger Abstimmung mit der Buchhaltung werden auf diese Weise z.B. Abweichungen im Materialaufwand besprochen und gegebenenfalls kommentiert. An dieser Stelle wurde beispielsweise im Josephinum eine Umstellung von der jährlichen Verbuchung der eigenmittelfinanzierten Abschreibungen Ende Dezember auf eine monatliche Verbuchung eingeführt. So ist bereits

„Ist-Daten der vergangenen Jahre (können) übersichtlich als Excel-Report aus dem Programm heraus exportiert werden (...). Saisonale Trends in den Leistungsstatistiken vergangener Jahre, die Berechnung des vorläufigen Erlösbudgets, das kalkulierte Pflegebudget sowie Ausgleiche wurden bereits an dieser Stelle antizipiert und eingearbeitet.“

der eingetragenen gewöhnlichen Nutzungsdauer über mehrere Jahre hinweg kalkulieren und in die Gewinn- und Verlustrechnung übernehmen, sodass diese Positionen nicht mehr manuell geplant werden müssen. Analog kann mit Leasing- und Zinsaufwand bzw. Erträgen verfahren werden. Die zugehörigen Verträge können direkt im System hinterlegt werden, sodass Anwender schnell alle relevanten Informationen griffbereit haben. Das Programm bietet die Möglichkeit, auf Basis der Daten auch die Plan-Bilanz zu erstellen.

Forecast-Anpassungen

Aber jede noch so präzise Planung steht und fällt mit ihrer Flexibilität, auf unerwartete Ereignisse reagieren zu können. Der gewohnte Prozess im Josephinum, die monatlichen Ist-Daten aus der Finanzbuchhaltung via Upload der Summen-Saldenliste ins System gegen die so vorab definierten Plan-Daten zu berichten, wird durch die Forecast-Anpassung komplementiert. Zeigt sich beispielsweise in der monatlichen und

unterjährig eine präzisere Einschätzung des Jahresergebnisses möglich. Stellt man im Rahmen der monatlichen Abweichungsanalyse fest, dass entgegen dem Plan noch nicht antizipierte Aufwendungen anfallen werden oder dass coronabedingt die Leistung unter den Erwartungen liegt, lässt sich die Prognose für das Jahresergebnis unmittelbar anpassen, wohingegen die Planungsebene unberührt bleibt. Die Software bietet zum einen auch für den Forecast und dessen Anpassung zahlreiche vorgefertigte Reports.

Andererseits lassen sich die Daten aus der SQL-Datenbank anwenderfreundlich via Excel Add-In weiterverarbeiten und z.B. punktuell mit individuellen Leistungsdaten kombinieren. Im Josephinum findet auf diese Weise ein spezielles Monitoring der monatlich verbuchten Pflegepersonalkosten, der Pflegeerlöse und der DRG-Erlöse aus der Finanzbuchhaltung im Vergleich zu den vorhandenen Informationen aus dem § 21 Datensatz statt. So kann monatlich aus der Differenz zwi-

schen verbuchtem DRG-Erlös aus der Finanzbuchhaltung und den mit dem Landesbasisfallwert bewerteten CaseMix-Punkten aus dem gruppierten § 21 Datensatz auch analysiert werden, ob womöglich ein größerer Rechnungsrückstand oder nur ein Preiseffekt vorliegt.

Liquidität im Fokus

Neben der Fokussierung auf das Ergebnis gilt es auch beim Thema Liquidität auf dem aktuellen Stand zu bleiben. Anstatt im laufenden Jahr mit behelfsmäßigen Tabellenkalkulationen manueller Ein- und Auszahlungen viele interne Ressourcen zu bündeln, liefert das System anhand von Ist-Daten aus der Finanzbuchhaltung automatisch die vergangenen Liquiditätsstände inklusive Detailinformationen über Veränderungen im Working Capital sowie über den Cash-Flow aus laufender Geschäfts-, Investitions- und Finanzierungstätigkeit. Auch wenn bereits die Analyse vergangener Liquiditätsveränderungen sehr aufschlussreich hinsichtlich konkreter Handlungsimplicationen sein kann, interessieren vor allem zukünftige Kontostände unter verschiedenen externen Einflüssen. Unter anderem durch die im vorherigen Abschnitt dargestellte Planung der Gewinn- und Verlustrechnung auf Kontenebene, die jeweils den korrespondierenden Konten der Bilanz zugewiesen sind, generiert das System eine Liquiditätsvorschau gemäß der gewünschten zeitlichen Aggregationsebene.

Die im Investitionssystem geplanten Investitionen und/oder Sachanlagenverkäufe mit deren Einzahlungs- und Auszahlungszeitpunkten und Finanzierungsformen werden der Höhe und dem Zeitpunkt nach korrekt im Cashflow abgebildet. In gleicher Weise wird der zuvor definierte Abschreibungsaufwand im Rahmen der indirekten Berechnung des Cash-Flows aus Betriebstätigkeit berücksichtigt. Im Modul „Vertragssystem“ werden ebenfalls Laufzeiten oder Zinsen im Erfolgs- und Finanzsystem sowie im Cash-Flow aus Finanzierung hinsichtlich Angaben über Darlehensaufnahmen, -tilgungen oder Thesaurierung weiterverarbeitet. Zusammen mit Informationen über Rückstellungs- und Abgrenzungsveränderungen erhält

man dann eine Liquiditätsvorschau auf Monatsbasis oder weiteren Aggregationsebenen. Mehrjahresplanungen für die Gewinn- und Verlustrechnung und die Liquidität sind auf diese Weise zeitsparend umzusetzen.

Sollte es zu den schon beschriebenen, unterjährigen Forecast-Anpassungen in der GuV kommen, werden diese Informationen direkt in die Liquiditätsvorschau übernommen. Als Resultat erhält man den Liquiditätsstand angepasst an die veränderte Situation. Dies gibt eine ausreichend präzise Grundlage, um gegebenenfalls geeignete Maßnahmen einleiten zu können. Zusammenfassend können auf diese Weise alle Bestandteile, ob GuV, Cash-Flow oder Bilanz in übersichtlichen One Pagern in diversen Aufbereitungsformen zur Verfügung gestellt werden. Diese Reportfunktion liefert anhand der zuvor einmalig definierten Struktur eine Vielzahl von Berichten, die als fertige PDF-Dateien exportiert oder als Excel-Dateien zur weiteren Verarbeitung ausgeleitet wer-

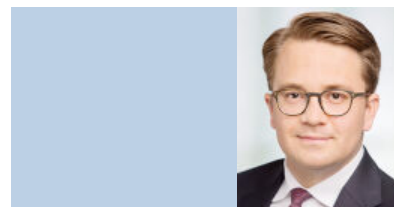
den können. Dabei sind abhängig vom Adressaten detailliertere Darstellungen oder übersichtlich verdichtete Reportings für die strategische oder operative Entscheidungsfindung vorhanden.

Anbindung an Business Intelligence Tool

Ein Monatliches Berichtswesen als PDF- und Excel-Version, aber erfüllt dies alle Wünsche der Transparenz? Wie kann man all diese Daten gebündelt in übersichtlicher Weise aufbereiten und auch bequem von unterwegs auf dem Smartphone abrufen? Im Josephinum soll dazu zukünftig das Business Intelligence Tool Microsoft Power BI zum Einsatz kommen. Die Daten aus der Controlling-Software lassen sich anhand einer vorhandenen Schnittstelle importieren und mit anderen Datenquellen wie z.B. mit Leistungs- oder tagesaktuellen Belegungsdaten in einem Datenmodell verknüpfen. In einem nächsten Schritt soll dann damit ein umfassendes Berichtswesen anhand sogenannter Visuals erstellt werden – komplett optimiert fürs

Smartphone. So bleiben freigegebene Nutzende wie z.B. die Geschäftsleitung anhand von Dashboards stets bestens informiert. ■

Bastian Gareis
Kaufmännischer Leiter
Klinik Josephinum
München
gareis@josephinum.de



Bastian Gareis

Markus Wolf
Controlling & Finanzen
Futuramed GmbH

ARGUMENTIEREN IM MEDIZINCONTROLLING

Kaum ein Beruf ist so häufig in Meinungsverschiedenheiten und Konflikte verstrickt wie das Medizincontrolling. Wenn Sie nach den Erfolgsfaktoren für eine professionelle Argumentation gegenüber Ärzten, Medizinischem Dienst und Krankenkassen suchen, lernen Sie in diesem praxisorientierten Arbeitsbuch, wie Sie

- in MD-Begehungen die durchgeführte Behandlung souverän verteidigen
- auf kritische Fragen, persönliche Angriffe und Scheinargumente professionell reagieren
- eine stichhaltige Argumentation vorbereiten und präsentieren.

Rüdiger Freudenstrahl
Das Janus-Prinzip – Argumentieren wie die Profis im Medizincontrolling
Hardcover, 2021, 168 Seiten,
ISBN 978-3-96474-394-7
49,95 Euro

Auch als E-Book erhältlich!

