

# PLANUNG UND LIQUIDITÄT

## NACH ENDE DER SCHUTZSCHIRME

In der Gesundheits- und Sozialwirtschaft sind seit März vergangenen Jahres infolge der Corona-Pandemie zahlreiche Sonderregelungen verabschiedet worden. Vorrangiges Ziel war hierbei stets, die Versorgung von Patient:innen, Bewohner:innen und Klient:innen auch in Pandemiezeiten sicherzustellen.

Im Gesundheitswesen sahen die Maßnahmen einerseits einen Aufbau speziell intensivmedizinischer Bettenkapazitäten vor, andererseits wurden auch bereits vorhandene Bettenkapazitäten freigehalten, um – wenn erforderlich – auch COVID-19-Patient:innen behandeln zu können. Für die Krankenhäuser bedeutete das Arbeiten im Krisenmodus großflächig rückläufige Fallzahlen, aber auch vielfältige Veränderungen in Prozessen von der Aufnahme bis zur Entlassung von Patienten. Zur wirtschaftlichen Sicherung wurden über die Schutzschirme Vergütungsregelungen getroffen. Im Laufe der Pandemie wurden diese Regelungen mehrfach verändert und differenziert, um die Entschädigungen gezielt dorthin zu lenken, wo COVID-19-Patienten behandelt werden. Auch in der Sozialwirtschaft gab es Schutzschirme (§ 150 SGB XI und das SodEG), die pandemiebedingten Mehraufwand und Mindererlöse kompensieren sollten.

### Wirtschaftliche Implikationen aus der Corona-Pandemie

Unter Rückgriff auf Informationen aus dem Curacoin-Datenpool zu den Jahresabschlüssen 2020 der darin enthaltenen Krankenhäuser ist erkennbar, dass rein wirtschaftlich – also insbesondere mit Blick auf das Jahresergebnis und die Liquidität Krankenhäuser im Median sogar Verbesserungen gegenüber den Vorjahren erzielen konnten:

Ob sich dieser Trend auch für das Jahr 2021 bestätigen wird, kann aktuell noch nicht hinreichend konkret eingeschätzt werden. Grundsätzlich sind viele Einzelregelungen aus dem Schutzschirm zwar bereits ausgelaufen, allerdings besteht auch für das Jahr 2021 insgesamt grundsätzlich ein Anspruch auf eine Vergütung des Leistungsniveaus aus 2019 zu heutigen Preisen.

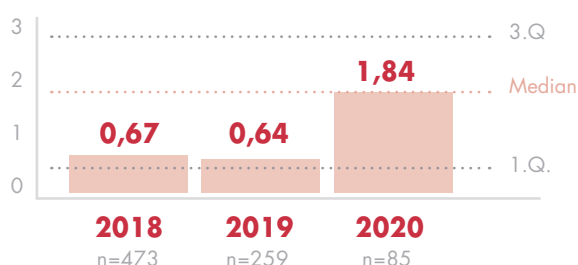
Ähnliche Effekte kann man auch für die Alten-, Eingliederungs- sowie Kinder- und Jugendhilfe erkennen. Auch hier hat sich die wirtschaftliche Lage durch die Wirkungen der Schutzschirme, die in Teilen bis zum Jahresende 2021 verlängert worden sind, im Allgemeinen etwas entspannt. Auch unsere aktuelle Studie – das Altenhilfebarometer 2021 – bestätigt eine deutlich bessere wirtschaftliche Situation als zuvor von der Branche selbst erwartet.

### Wirtschaftsplanung 2022 ohne Aufsatzpunkt?

Ein Dilemma, das sich für viele Leistungserbringer aktuell ergibt, ist die Erstellung des Wirtschaftsplans für das kommende Jahr. Die Kompensationsmechanismen der Schutzschirme laufen zum Jahreswechsel aus und aktuell ist keine Anschlussregelung in Sicht. Hier stellen sich aktuell viele Fragen, z. B. wie wird sich die Corona-Pandemie im Jahr 2022 entwickeln, und welche Auswirkungen ergeben sich daraus für die Leistungsvorhaltung bzw. -erbringung?

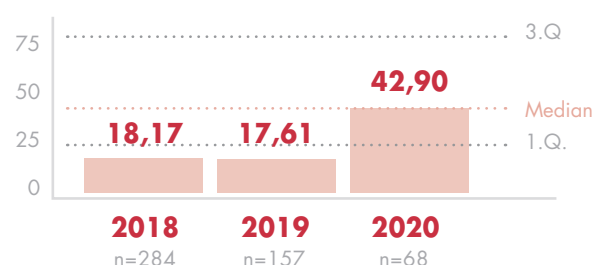
### Umsatzrendite

auf Basis des Jahresergebnisses in %



### Liquiditätsreichweite

in Tagen



## Wichtige Bausteine eines aktiven Managements der Risiken:

Analyse von Corona-Effekten 2020/2021 auf Ergebnis und Liquidität (soweit möglich)

Detaillierte Analyse der zu planenden Leistungserbringung als möglichst sicherer Aufsatzpunkt

Analyse kritischer Erfolgsgrößen in der Planung/Szenarioanalyse

Qualitative Analyse von ggf. nicht bewertbaren Einflussfaktoren

Ausdehnung des Planungshorizonts, sodass mindestens ein „normalisiertes“ Post-Corona-Jahr dargestellt werden kann

Rollierende Planung bzw. Schärfung unterjähriger HR-Systematiken

Engmaschige Kontrolle qualitativer und quantitativer Risikopositionen

Einführung/Optimierung einer kurzfristigen Liquiditätssteuerung

Darüber hinaus gilt es, einen geeigneten Aufsatzpunkt für die Planung zu wählen. Da die Leistungserbringung in den Jahren 2020 und 2021 durch Corona massiv verzerrt war, stellt sich die Kernfrage, ob 2019 als letztes Jahr vor Beginn der Corona-Pandemie ein geeigneter Indikator für die Planung 2022 ist oder ob sich z. B. in Krankenhäusern die seit 2017 flächendeckend beobachtbaren Rückgänge stationärer Patientenzahlen in der Zwischenzeit fortgesetzt haben und auch für die Zukunft weiterhin zu erwarten sind. Möglicherweise haben Ambulantisierungstendenzen der vergangenen Jahre durch die Pandemie sogar eine Beschleunigung erfahren. Die Frage, welches Fallzahlniveau, losgelöst von Pandemieeffekten oder anderen Verzerrungen, Grundlage für die Wirtschaftsplanung sein soll, war noch nie so schwierig zu beantworten wie aktuell. Ähnliches gilt auch für die Altenhilfe.

Hinzu kommt der Umstand, dass für das Jahr 2022 aktuell keine Anschlussregelung zur finanziellen Kompensation von Pandemieeffekten vorliegt. Sollte sich das unter Unsicherheit geplante Leistungsvolumen als zu hoch erweisen und wird ausschließlich nach erbrachter Leistung vergütet, könnte dies zu wirtschaftlichen Schief lagen bzw. kurzfristig auftauchenden Liquiditätsengpässen führen. Ein zusätzlicher – wenn auch einmaliger – Liquiditätsbedarf kommt auf die Krankenhäuser zu, wenn die Zahlungsziele der Kostenträger, die aktuell noch bis zum 31. Dezember 2021 auf fünf Tage verkürzt sind, wieder in Richtung des vorherigen Niveaus zurückgedreht werden. Nicht jeder Aspekt ist dabei gleichermaßen für alle relevant. Welche Maßnahmen den größten Nut-

zen entfalten, hängt vom individuellen Risiko sowie vom Reifegrad der jeweiligen Planungssystematik bzw. des Controllings ab. Durch ein systematisches Herangehen lassen sich hier die individuell richtigen Ansatzpunkte finden.

### Handlungsfähig bleiben durch maximale Transparenz

Nach unserer Einschätzung wird für das Jahr 2022 die Volatilität der Plan-Ist-Abgleiche stark ansteigen. Das bedeutet, dass die Wahrscheinlichkeit steigt, unter der aktuell großen Planungsunsicherheit den Planwert zu verfehlen.

Daher gilt es, eine größtmögliche Transparenz im Rahmen der Wirtschaftsplanung zu erzielen – als Grundlage für ein aktives Management der Risiken. ●



Robert Orsag  
robert.orsag@curacon.de



Hermann Josef Thiel  
hermannjosef.thiel@curacon.de