

# LIQUIDITÄTSSTEUERUNG IN KRISENZEITEN



Seit März laufen die Einrichtungen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft im COVID-19-Krisenmodus. Eines steht fest: Transparenz über die Liquiditätsentwicklung herzustellen kann für eine erfolgreiche Bewältigung der Krise von entscheidender Bedeutung sein.

Nach den ersten unsicheren Wochen bezüglich der finanziellen Auswirkungen der COVID-19-Krise zeigen die Maßnahmen des Gesetzgebers Wirkung. Insbesondere die Krankenhäuser haben viel kurzfristige Liquidität erhalten und stellen sich aktuell die Frage, wie hoch die enthaltenen Einmaleffekte sind.

Doch während sich die Krankenhäuser zunächst in finanzieller Sicherheit wiegen, scheinen Einrichtungen und Organisationen der Sozialwirtschaft bis zur kompletten Klärung der Sachlage starke Nerven vorweisen zu müssen. Hier liegt zunächst eine Zweiteilung vor:

Für Einrichtungen mit Zulassung nach SGB IX (Alten- und Pflegeeinrichtungen, Hospize, ambulante Dienste usw.) regelt § 150 SGB XI die Kostenerstattung pandemiebedingter finanzieller Mehrausgaben oder Mindereinnahmen über die Pflegeversicherung, sofern diese nicht anderweitig finanziert werden können. In der Praxis gestaltet sich die Ermittlung der Mehrausgaben und Mindereinnahmen mitunter schwierig. Insbesondere die Kausalität zur Pandemie sowie die Dokumentation dieser Sachverhalte werfen Fragen zur Umsetzung auf.

Das Sozialdienstleister-Einsatzgesetz (SodEG) kommt hingegen für das gesamte Spektrum sozialer Dienstleister (ausgenommen SGB V und SGB XI) in Betracht, die über das Sozialgesetzbuch oder das Aufenthaltsgesetz Leistungen erbringen. Voraussetzung ist, dass sie aufgrund der Corona-Krise in ihrer Existenz gefährdet sind und sich zudem aktiv in die Bewältigung der Auswirkungen einbringen. Allerdings sieht das SodEG für den Regelfall eine maximale Zuschusshöhe von 75 % des Monatsdurchschnitts der zurückliegenden 12 Monate vor, womit deutlich wird, dass nicht ein Ausgleich aller Einnahmefälle angestrebt wird. Nach § 5 SodEG kann eine nach oben abweichende Zu-

schusshöhe festgelegt werden, sodass die Ausgestaltung je nach Bundesland und Kostenträgern divergiert.

Fest steht, dass die unsichere Situation die Einrichtungen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft voraussichtlich noch länger begleiten wird. Nun kommt es darauf an, trotz Krisenmodus in eine geordnete Steuerung zurückzukehren. Zentrale Fragestellungen werden dabei weiterhin sein: Wie verändern sich angesichts von COVID-19-bedingten Leistungsrückgängen oder evtl. sogar zeitweiser Einstellung des Leistungsangebots die routinemäßig erwarteten Einzahlungen? Welche Auszahlungen müssen weiterhin geleistet werden? Welcher Finanzbedarf ergibt sich wann und wie lange aus der Gegenüberstellung?

Die vielen Wechselwirkungen, zu denen die Maßnahmen des Gesetzgebers noch hinzukommen, sind ohne eine strukturierte Erfassung und Nachverfolgung aller Effekte kaum mehr zu überblicken. Sprachfähigkeit seitens des Managements zu diesen Fragen gegenüber Gremien und Banken ist im Krisenverlauf unabdingbar, insbesondere zur Bestimmung eines evtl. zusätzlichen Liquiditätsbedarfs. Die vergangenen Wochen haben gezeigt, dass die Instrumente der Einrichtungen meist nicht ausreichend sind, um den Anforderungen an die deutlich kurzfristigere Steuerung in der Krise gerecht zu werden. Die routinemäßige ganzjährige Wirtschaftsplanung im Sinne einer GuV-Ergebnisplanung liefert die nötigen Informationen nicht. Wesentliches und notwendiges Hilfsmittel ist vielmehr ein schnelles und verlässliches operatives Liquiditätsmanagement. Hierzu schlagen wir folgendes Vorgehen vor:

## VORGEHEN IN 3 PHASEN



ERGÄNZENDE SCHRITTE  
AUFGRUND DER COVID-19-KRISE

**+** OPERATIVE  
LIQUIDITÄTSSTEUERUNG



- 1 Liquiditäts-Transformations-Prozess der Planung
- 2 Integration der Liquiditätsveränderungen
- 3 Operative Liquiditätsprognose

### Leistungs- und Kostenprognose in der COVID-19-Krise: Wie wirken finanzielle Hilfen und Ausgleichszahlungen?

Zuerst ist zu prognostizieren, wie sich Effekte aufgrund von COVID-19 (Leistungsrückgänge, Mehraufwendungen) auf die Liquidität auswirken und in welchem Ausmaß gesetzliche finanzielle Hilfen dies kompensieren können. Bei unsicheren Rahmenbedingungen und eingeschränkten Steuerungsmöglichkeiten ist eine Betrachtung unterschiedlicher Szenarien zur Einschätzung des möglichen Krisenausmaßes hilfreich. Das von Curacon entwickelte Modell zur COVID-19-Szenarioanalyse trägt diesem Gedanken Rechnung.

#### Krankenhäuser

Im COVID-19-Krankenhaus-Basismodell von Curacon werden mit drei Szenarien unter verschiedenen Prämissen die Belegungsentwicklung und die dadurch entstehenden Effekte aus den Ausgleichszahlungen des Krankenhausentlastungsgesetzes (u.a. 560 Euro täglich für die Freihaltung von Kapazitäten, erhöhter vorläufiger Pflegeentgeltwert von 185 Euro für behandelte Patienten) simuliert.

#### Sozialwirtschaft

Das von Curacon entwickelte Modell zur COVID-19-Szenarioanalyse in der Sozialwirtschaft pro-

gnostiziert im Basismodell die Erlösentwicklung unter verschiedenen Prämissen der Leistungserbringung bzw. -einschränkung und die dadurch entstehenden Effekte aus der Kostenerstattung, z. B. nach §150 SGB XI, und anderweitigen (gesetzlichen) Maßnahmen wie z.B. Inanspruchnahme Kurzarbeit.

### Kostenprognose in der COVID-19-Krise: Kennen Sie alle versteckten Auswirkungen?

Die finanziellen Hilfen sind vor allem auf die Kompensation der offensichtlichen Effekte der Krise (z.B. Belegungsreduktion und höherer Bedarf an Schutzkleidung) gerichtet. Erste Erfahrungen zeigen, dass ca. 30 weitere Effekte, beispielsweise Digitalisierungs-Mehrkosten, Kosten für Sicherheitsdienste, steigende Kosten für Sachbedarfe aufgrund begrenzter Lieferungen aus dem Ausland, die von keiner speziellen Ausgleichszahlung kompensiert werden, die Liquidität zusätzlich belasten. Um eine realistische Sicht auf die finanzielle Entwicklung 2020 herzustellen, müssen all diese Effekte in die Prognose integriert werden. Die Simulation verschiedener Kostenszenarien bietet sich an, um dadurch eine Bandbreite möglicher Gesamtauswirkungen zu ermitteln.

### In 3 Schritten zur Liquiditätssteuerung

Die simulierten COVID-19-Erlös- und Kostenauswirkungen sind mit der ursprünglichen Wirtschaftspla-



In Krisenzeiten ändert sich viel in kurzer Zeit. Den neuesten Stand zu diesen Themen finden Sie hier.

nung zusammenzuführen. Dazu schlagen wir die nachfolgenden drei Schritte vor.

### **Schritt 1**

#### **Liquiditäts-Transformations-Prozess der Wirtschaftsplanung**

Zur Ermittlung der Ausgangssituation wird zunächst die verabschiedete Jahres-Wirtschaftsplanung ohne COVID-19-Effekte in das Liquiditätssteuerungs-Tool überführt. In vielen Einrichtungen liegt keine integrierte Planungsrechnung für Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung und Liquidität vor. Für diese Einrichtungen wird die GuV-Planung mit Hilfe eines standardisierten Verfahrens in eine wochenbasierte Liquiditätsplanung transformiert. Es besteht nun Transparenz darüber, wie die Liquiditätsentwicklung ohne COVID-19-Effekte in der Planung verlaufen sollte.

### **Schritt 2**

#### **Integration der Liquiditätsveränderungen aufgrund von COVID-19**

Um die Planabweichungen aufgrund von COVID-19 einschätzen zu können, erfolgt die Integration der zuvor ermittelten Leistungs- und Kosteneffekte in das Liquiditätssteuerungs-Tool. Die „COVID-19-Effekte“ werden dabei als Veränderung gegenüber der Pla-

nung dargestellt. In Summe werden so die geplanten Einzahlungs- und Auszahlungseffekte innerhalb des Betrachtungszeitraums sichtbar.

### **Schritt 3**

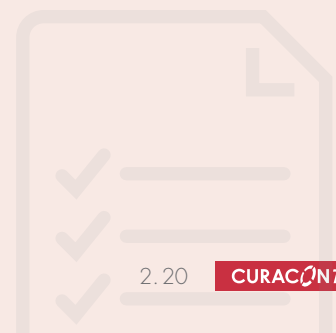
#### **Operative Liquiditätsprognose – vom IST zur Prognose**

Den Planungen werden dann die tatsächlichen Ein- und Auszahlungen gegenübergestellt. Die notwendige Plausibilitätsprüfung ist hier die Abstimmung der ausgewiesenen IST-Liquidität mit dem aktuellen Kontostand. Ausgehend von den IST-Daten werden die Ein- und Auszahlungsströme der kommenden Wochen auf Basis der aktuellen Erkenntnisse prognostiziert. Die folgende Grafik zeigt, wie sich IST-Zahlen und Prognosezahlen ergänzen sowie Abweichungen zwischen der ursprünglichen Wirtschaftsplanung, der angepassten Planung aufgrund der COVID-19-Effekte und der aktuellen IST-Situation unmittelbar ersichtlich werden.

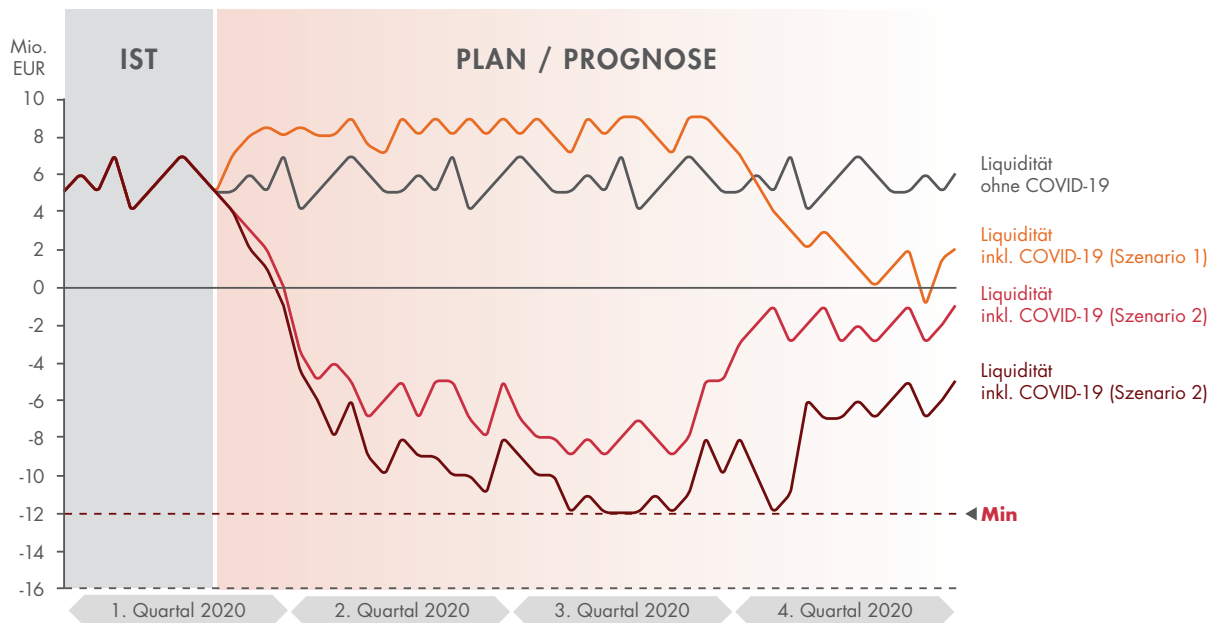
## **Hochfahren des Regelbetriebs**

Unternehmen in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft stehen aktuell vor der Herausforderung, die neuen Rahmenbedingungen zur teilweisen Wiederaufnahme des Regelbetriebs zu managen. Jetzt gilt es, aus den bisherigen Erfahrungen zu lernen und sich für die Zukunft aufzustellen. Dies reicht von der Steuerung von Patienten- und Besucherströmen unter verschärften Hygieneanforderungen bis hin zu gezielter Öffentlichkeitsarbeit.

Wir unterstützen Sie dabei, die Handlungsfelder zu erkennen und anzugehen. Mehr Informationen erhalten Sie unter [www.curacon.de/corona](http://www.curacon.de/corona)



## SZENARIEN ZUR SIMULATION DER BANDBREITE DER AUSWIRKUNGEN



Anhand dieser Grafik können Sie sich zentrale Fragen zur Liquiditätssteuerung beantworten:

- Wie hoch wären der Cashflow und Liquiditätsbedarf aus der Wirtschaftsplanung ohne COVID-19-Effekte?
- Welche Auswirkungen haben die COVID-19-Effekte in Summe und im Jahresverlauf auf die Einzahlungen und Auszahlungen? Wie setzen sie sich zusammen?
- Reicht die bestehende Kontokorrentlinie aus, um die möglicherweise negativen Abweichungen durch die COVID-19-Effekte abzufedern?
- Ist jederzeit die Zahlungsfähigkeit gewährleistet? Wir empfehlen, das Liquiditätstool täglich bzw. mindestens wöchentlich zu pflegen und die Prognosen aufgrund aktueller Erkenntnisse im gleichen Rhythmus anzupassen bzw. rollierend für z. B. 12 Wochen fortzuschreiben.

### FAZIT

#### Ergebnisse innerhalb kürzester Zeit

Mit Hilfe dieses standardisierten Vorgehens zur Liquiditätssteuerung kann Transparenz über die Bandbreite der möglichen wirtschaftlichen Entwicklung und des Liquiditätsbedarfs in unterschiedlichen

Szenarien der COVID-19-Krise hergestellt werden. Dies ist wesentlich, um bei Bedarf vorausschauend weitere Kreditlinien zu vereinbaren bzw. andere Formen von Liquiditätshilfen aus dem Rettungsschirm zu beantragen.



Anke Hohorst  
anneke.hohorst@curacon.de



Alina Hövelmann  
alina.hoevermann@curacon.de



Birgitta Lorke  
birgitta.lorke@curacon.de