

## Finanzmanagement in Krisenzeiten

### Ungeklärte Offene Posten in Millionenhöhe belasteten akut die Liquidität und gefährdeten den Jahresabschluss zweier Kliniken – Projektreferenz

#### Herausforderung „Liquiditätsengpass“

Ein Krankenhaus der Grund- und Regelversorgung musste innerhalb eines halben Jahres eine hohe Anzahl an Buchungsrückständen sowie Offenen Posten („OP“) aufarbeiten. Dabei war es in der Liquidität bereits auf den zugehörigen Mutterkonzern angewiesen und sah sich zudem vor Personalabgängen in der Finanzbuchhaltung. Darüber hinaus war das Testat für den Jahresabschluss des laufenden Geschäftsjahres unsicher.

Die ungeklärten Geschäftsvorfälle konnten gleichermaßen positiven wie negativen Cash-Flow in unbekannter Höhe bewirken. Erschwerend kam hinzu, dass die Vorgänge teilweise über 5 Jahre zurückreichten. Das Haus selbst, erst seit wenigen Jahren in der Trägerschaft des Konzerns, wurde in einem kleinen Teilkonzern konsolidiert und wies eine unbeständige Geschäftsführung auf. Nur wenige Monate vor Projektbeginn wurde ein zweites Akut-Krankenhaus aus diesem Teilkonzern herausgelöst, zum Transaktionsabschluss mussten für dieses ebenfalls Buchungsrückstände sowie Offene Posten aufgearbeitet werden. Für beide Häuser standen insgesamt beträchtliche Nachzahlungen in Millionenhöhe seitens der Krankenkassen für Altausgleiche aus, so dass eine lückenlose Klärung der „Altlasten“ unausweichlich war.

Den Komplexitätsgrad erhöhend waren diese nicht nur jahrelang nahezu unbearbeitet liegen geblieben, sondern auch das Personal sowie die Technik hatten sich über die Jahre verändert, die Bankbuchhaltung wies mitunter mehrere Wochen Verzug auf und die Kommunikation zwischen Konzernzentrale und Krankenhaus war dezentral ausgeprägt. Über den Konzern wurde notwendige Unterstützung und Cash-Pool sichergestellt, die operativen Themen und die Leitung der Aufräumarbeiten mussten aber vor Ort geplant und durchgeführt werden. Dieses neben dem Tagesgeschäft zu organisieren, war der lokalen Organisation personell und methodisch nicht möglich.

Ausgangslage: Liquiditätsengpass aufgrund von Organisationsdefiziten in der Finanzbuchhaltung



### Zielsetzung

- \_ Realisierung offener Forderungen
- \_ Klärung und Bereinigung Offener Posten
- \_ Strukturierung FiBu-Tagesgeschäft

*Aufgabe: Liquidität sichern und Routineprozesse etablieren*

## Lösungsansatz

Anhand einer transparenten Kategorisierung der bestehenden Offenen Posten (ca. 7.000 Posten insgesamt) sollten die Steuerungsfähigkeit über die Forderungen erreicht und ein Regelprozess installiert werden. Im ersten Schritt wurden Handlungsbedarfe im Finanzmanagement sowie an Schnittstellen bzw. Prozessen zu folgenden Bereichen priorisiert:

- \_ kaufmännisches Controlling
- \_ Medizincontrolling
- \_ Patientenmanagement
- \_ Abrechnung

Konkretisiert und ausgeplant wurden die Handlungsfelder anhand von Standardanalysen und Interviews.

### *Clusterbildung Themen & Interimsmanagement*

Die gesamten Zahlungsausfälle wurden zunächst nach Debitoren, Rechnungsart sowie grundsätzlich nach jeweiligem OP-Typ und Alter in Cluster geordnet. Dies ermöglichte einerseits eine prompte Bereinigung um ergebnisneutrale Altlasten und offenbarte darüber hinaus auch die dringende Notwendigkeit eines routinemäßigen Mahnwesens. Gleichzeitig zeigte sich der Bedarf an substantieller, strukturierter Abarbeitung der OP mit standardisierten Klärungsverfahren innerhalb eines Clusters.

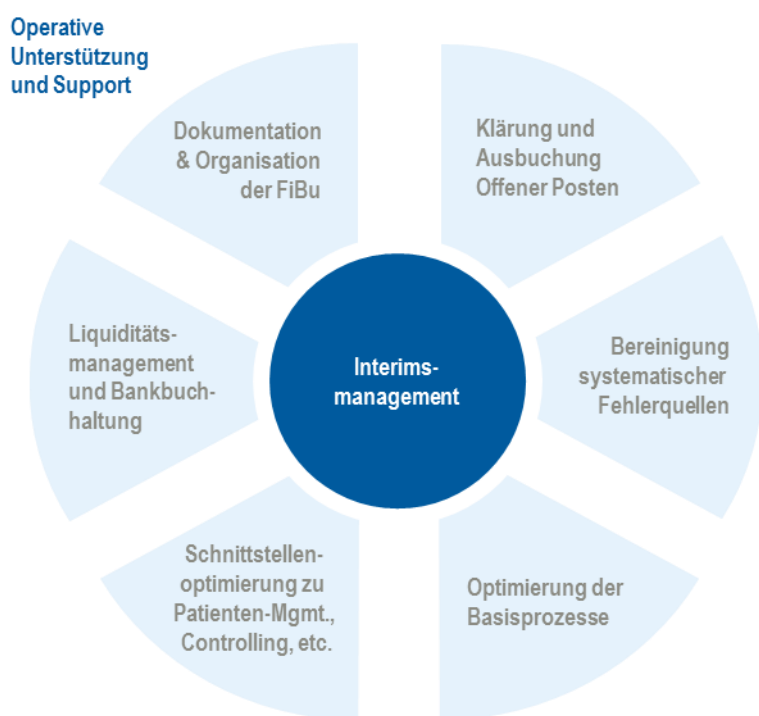
Operative Aufgaben der Kreditoren- und Debitorenbuchhaltung wurden zunächst durch die 4C GROUP geführt und auch operativ wahrgenommen. Dazu zählten u.a.:

- \_ Rechnungsbearbeitung (Erstellung, Einleitung Prüfung etc.)
- \_ Vorbereitung von Zahlläufen
- \_ Bankbuchhaltung
- \_ Sonderthemen (z.B. Abrechnung Notarzteinsätze, Schnittstelle zu Nachbarabteilungen, Klärung von Systemfehlern)

## *Gemeinsame Bearbeitung der Altlasten*

Die weitere Abarbeitung der Themenfelder erfolgte gemäß eines gemeinsam mit den Mitarbeitern der beteiligten Abteilungen erarbeiteten Vorgehensplanes. Hierzu wurden Arbeitspakete und Verantwortlichkeiten definiert und die Themenbereiche Abrechnung, Forderungsmanagement und Mahnwesen in kleinen Teams bearbeitet und Mitarbeitern zugeordnet. Weitere wesentliche Punkte zur Abarbeitung der Altlasten und zur Vermeidung neuer Rückstände und Fehler waren:

- \_ Beseitigung EDV-technischer Mängel, die in Folge von System- und Richtlinienumstellung auftraten
- \_ Vermeidung von Abrechnungsfehlern im Rahmen des regulären Rechnungsversandes
- \_ Aufnahme eines gestuften, standardisierten Mahnwesens



## *Organisation der Unterstützungsmaßnahmen*

### *Steuerung und Dokumentation*

In enger Abstimmung zur Klinik-Geschäftsführung erfolgte durch die 4C GROUP die Aufbereitung und Pflege der Arbeitslisten zur Koordination der Schnittstellen zu den Nachbarabteilungen vor Ort und zum Konzerndiensten, aber auch die operative Führung von OP-Listen und die Erstellung von Buchungsbelegen zur prüfungssicheren Dokumentation.

Ein weiterer wesentlicher Projekthalt war dabei die Erstellung der relevanten Forderungsunterlagen zur Vorlage bei den Krankenkassen. Je nach Volumen wurde die persönliche Verhandlung aufgenommen oder ein standardisierter Abwicklungsprozess eingeleitet.

## Ergebnisse

### *Sicherung der Liquidität*

Die Projektarbeiten ermöglichten die Realisierung ausstehender Altforderungen in Millionenhöhe sowie die Generierung zusätzlicher Cashflows aus vollständig und zeitnah bearbeiteten Forderungen. Zudem erfolgt eine grundsätzliche Bereinigung der Buchhaltungsverfahren und damit verbunden eine nachhaltige Optimierung der Steuerungsmöglichkeit für die Geschäftsführung.

### *Nachhaltige Prozessoptimierung*

Es konnte eine differenzierte Aussage zu Offenen Posten und den wesentlichen Ursachen für deren Entstehung in unterschiedlichen Kategorien getroffen werden. Nach Projektabschluss bestehende OP gehen auf laufende Abstimmungen mit Krankenkassen oder die üblichen Posten aus laufenden Mahnverfahren, Rechnungskorrekturen, laufende MdK-Verfahren sowie Einzelfallprüfungen von Sonderfällen zurück. Durchgängige Lösungsmodelle in Form aufgebauter Regelprozesse unterstützen die Finanzbuchhaltung heute mit modernen Standards: dezidierte Buchungsverfahren mit Krankenkassen und übrigen Debitoren, MdK-Verfahren inkl. Fallverrechnung, etc.

Die neu aufgestellte und teils neubesetzte Team forciert nun eigenständig die kontinuierliche Bearbeitung der OP, Kontenstände sind tagesaktuell, Mahnläufe erfolgen wöchentlich und werden nachgehalten, Buchungsbelege werden aussagekräftig erstellt und eine zentrale Instanz behält den Gesamtprozess im Auge. Die Finanzbuchhaltung ist heute ein verlässlicher Partner im Verbund der administrativen Abteilungen.

## Haben wir Ihr Interesse geweckt?

Gerne erhalten Sie von uns weitere Informationen.

### **4C GROUP AG**

Dr. Manuel Iserloh

Mobil +49 173 346 58 19

[manuel.iserloh@4cgroup.com](mailto:manuel.iserloh@4cgroup.com)



### **4C GROUP AG**

Andreas Walter

Mobil +49 173 346 58 27

[andreas.walter@4cgroup.com](mailto:andreas.walter@4cgroup.com)

