

Die Qualität des Rechnungswesens – ein Risiko für Managemententscheidungen?

Bedeutung des Rechnungswesens

Nicht nur in wirtschaftlich schwierigen Situationen, sondern auch bei einer routinemäßigen Überprüfung und Weiterentwicklung des Leistungsportfolios eines Krankenhauses benötigt das Management belastbare Datengrundlagen für Entscheidungen. Dies betrifft nicht nur die Geschäftsführung bzw. den Vorstand, sondern auch die in die Entscheidungsfindung eingebundenen weiteren Gremien, wie insbesondere Aufsichtsrat oder Gesellschafterversammlung.

Das externe Rechnungswesen ist nicht alleine darauf ausgerichtet, den Jahresabschluss als Stichtagsbetrachtung zu erstellen und bis zu diesem Zeitpunkt alle unterjährig versäumten oder fehlerhaften Buchungen „glattzuziehen“, sondern es ist bereits unterjährig Grundlage für Monatsabschlüsse und Hochrechnungen des Gesamtjahres. Es ist außerdem wichtige Grundlage für das interne Rechnungswesen, d. h. für das Berichtswesen und Controlling auf Basis einer Kosten- und Leistungsrechnung nach InEK-Standards. Bei einem InEK-Kalkulationshaus ist darüber hinaus auch die ordnungsgemäße Kalkulation der an die InEK abzugebenden Daten sicherzustellen.

Alleine eine gut aufgestellte Controllingabteilung mit qualifizierten Mitarbeitern, die bedarfsgerechte Routine- und Ad-hoc-Berichte sowie Auswertungen sicherstellen, ist für die Qualität belastbarer Entscheidungsgrundlagen nicht ausreichend. Das interne Rechnungswesen bzw. Controlling ist in hohem Maße abhängig von der Datenqualität der zuliefernden Abteilungen. Im Mittelpunkt stehen hierbei die Daten der Finanzbuchhaltung – wengleich selbstverständlich auch die Daten anderer Abteilungen wie des Medizincontrollings, der Personalabteilung oder der ambulanten Abrechnung kritisch zu hinterfragen sind.



Risiken bei Qualitätsmängeln

Ohne qualitätsgesicherte Daten der Finanzbuchhaltung gleicht die Führung des Hauses einer Schiffspassage im Nebel, bei der Kapitän (Geschäftsführer) und Reederei (Aufsichtsrat) das Schiff ohne Kompass steuern, d.h. ohne Zielorientierung und ohne Sicht auf die Ereignisse (insb. Entwicklung von Wirtschaftlichkeit und Liquidität), die sich bereits ankündigen oder sogar bereits unbemerkt realisiert haben.



Insbesondere in wirtschaftlichen Krisensituationen werden durch das Management sehr kurzfristig aussagefähige Analysen und Daten aus dem Rechnungswesen benötigt, um richtungsweisende Fragen beantworten zu können. Dazu zählen u. a.:

- Wie entwickeln sich Ergebnis und Liquidität in diesem Jahr? Erreichen wir die im Rahmen der Wirtschaftsplanung gesteckten Ziele?
- Welche Auswirkungen haben anstehende Bau- und Investitionsmaßnahmen auf die zukünftige Ergebnis- und Liquiditätsentwicklung? Können diese refinanziert werden?
- Bestehen Kreditbedarfe und wenn ja, zu welchem Zeitpunkt, für welche Dauer und in welcher Höhe? Ist es notwendig, bereits heute Vorgespräche mit Banken zu führen?
- Welche Fachabteilung erbringt einen positiven Deckungsbeitrag zum Gesamtergebnis und welche einen negativen? Wo besteht Handlungsbedarf?
- Wie verhalten sich die Kosten des Krankenhauses zu den jeweiligen DRG-Budgets, welche Bereiche sind über- oder unterfinanziert?
- Wie haben sich Kosten und Leistungen der einzelnen Fachabteilungen in den letzten Jahren entwickelt? (Trendanalyse?)
- In welchen Fachabteilungen kann dem Wunsch des Chefarztes nach Personalaufbau stattgegeben werden, wo nicht? Mit welchen Chefarzten muss über einen Abbau gesprochen werden?
- Sind die medizinischen Abteilungen Sterilisation, Labor, Physiotherapie und Radiologie wirtschaftlich?
- Welche offenen Forderungen bestehen noch gegenüber wem?

Wenn aber bereits in der Finanzbuchhaltung Konten oder Kostenstellen nicht richtig oder nicht vollständig gebucht sind, z. B.

- fehlende unterjährige Buchung von Abschreibungen oder abzugrenzenden Kosten und Erlösen wie etwa Versicherungen,
- fehlerhafte Konto- und/oder Kostenstellenauswahl oder
- Verbuchung von regelmäßigen Lieferantenrechnungen direkt in den Aufwand ohne den Weg über das Kreditorenkonto,

dann sind die o. g. Auswertungen schlichtweg fehlerhaft.

Bei der fehlerhaften Verbuchung von Lieferantenrechnungen fehlt zudem die notwendige jederzeitige Übersicht über offene Posten. Ohne diese kann aber keine verlässliche Liquiditätsprognose für das Unternehmen erstellt werden. Daneben besteht das Risiko, dass z. B. Lieferantenrechnungen doppelt bezahlt werden.

Die auf Basis solcher Zahlenwerke getroffenen Managemententscheidungen sind dann gleichermaßen fehlerhaft. Diese Entscheidungen können im schlimmsten Fall für ein Haus existenzbedrohend sein oder dazu führen, dass das Vertrauensverhältnis und damit die Zusammenarbeit zwischen Chefärzten und Krankenhausleitung/Geschäftsführung nachhaltig gestört ist.

Hilfe durch externe Qualitätssicherung

Mithilfe einer externen Qualitätssicherung, d. h. einer grundlegenden Bestandsaufnahme der Prozesse und Vorgänge der Finanzbuchhaltung durch darauf spezialisierte externe Fachberater kann für Geschäftsführung und Träger Sicherheit bezüglich der belastbaren Datenqualität der Finanzbuchhaltung geschaffen werden.

Bei Bedarf kann auch die Schnittstelle zum Controlling, einschließlich des Routineberichtsweesen, mitbetrachtet werden.

Im Ergebnis werden Optimierungsbedarfe im Rechnungswesen aufgezeigt. Für diese können im nächsten Schritt entweder intern durch die Verantwortlichen im Rechnungswesen oder extern durch die Fachberater (oder gemeinsam) Lösungskonzepte entwickelt werden, die qualitätsgesicherte Standards im Rechnungswesen sichern – und damit auch eine belastbare Datengrundlage für folgerichtige Managemententscheidungen.

ENDERA-GRUPPE

Kompetenz im Gesundheitswesen

Stephanie Dreher (ENDERA Personalberatung)

Dana Marke (ANDREE CONSULT)

Wilhelmstraße 26

53721 Siegburg

s.dreher@endera-gruppe.de

d.marke@endera-gruppe.de

www.endera-gruppe.de