

Mit allem rechnen

Integrierte Finanzmodelle geben stationären Einrichtungen mehr Planungssicherheit.

Michael Meier, Sebastian Schaubeck

INTEGRIERTE FINANZMODELLE sind Unternehmensplanungen auf der Basis von Gewinn- und Verlustrechnung, Bilanz- sowie Kapitalflussrechnung, die komplexe Simulationsberechnungen beispielsweise für Umbaumaßnahmen von Altenheimen erlauben. Intern unterstützt

und den aktuellen Pflegesätzen pro Periode. Durch den Umbau reduziert sich in t1 die Bettenbelegung von 100 Pflegeplätzen der Stufe 1 auf null. Ab t2 können die ersten 25 Betten der Stufe 1 wieder belegt werden. Im Zeitraum t4 gibt es 50 Betten der Stufe 1 und 80 der Stufe 2. Insgesamt

bleiben während der Renovierung mit 12.500 Euro je Periode konstant. Die variablen Aufwendungen (Wäsche, Essen) schwanken abhängig von den Perioden-Umsatzerlösen. In der Fallstudie liegen sie bei 12,5 Prozent der Erlöse. Addiert man alle Positionen über alle Perioden, ergibt

sich aufgrund der Renovierung ein operativer Verlust von -55.938 Euro.

Der periodengenaue Kapitalbedarf für das Bauvorhaben lässt sich nun aus der direkten Kapitalflussrechnung ablesen. Neben den operativen Verlusten durch den Umbau fallen periodenspezifische Kosten für die Renovierung an. Annahmegemäß summieren sich die Umbaukosten zwischen t1 und t4 auf insgesamt -325.000 Euro. Addiert man die operativen Verluste und die Kosten des Umbaus über alle Perioden, ergibt sich ein Liquiditätsbedarf in Höhe von -380.938 Euro. Der geplante Finanzierungsbedarf der Umbaumaßnahmen (t1 bis t4) beläuft sich auf 385.938 Euro. Man kann diesen Gesamtbetrag in die Finanzierung der operativen Verluste (-60.938 Euro) sowie der Renovierung (-325.000 Euro) unterteilen. Verfügt das Altenheim nicht über die notwendigen finanziellen Mittel in Höhe von 385.938 Euro, braucht es externe Geldquellen.

Gewinn- und Verlustrechnung in Euro	Periode t0	t1	t2	t3	t4	Summe
Bettenbelegung PS 1	100	0	25	50	50	
Vergütung PS 1/Bett/Periode	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	
Bettenbelegung PS 2	0	0	0	50	80	
Vergütung PS 2/Bett/Periode	1.250 €	1.250 €	1.250 €	1.250 €	1.250 €	
Umsatzerlöse	100.000 €	0 €	25.000 €	112.500 €	150.000 €	387.500 €
Anzahl Mitarbeiter	20	11	11	23	30	
Gehalt/Mitarbeiter	3.500 €	3.500 €	3.500 €	3.500 €	3.500 €	
Personalaufwand	-70.000 €	-38.500 €	-38.500 €	-80.500 €	-105.000 €	-332.500 €
Fixkosten	-12.500 €	-12.500 €	-12.500 €	-12.500 €	-12.500 €	-62.500 €
Umsatzvariable Kosten	-12.500 €	0 €	-3.125 €	-14.063 €	-18.750 €	-48.438 €
Gewinn (+)/Verlust (-)	5.000 €	-51.000 €	-29.125 €	5.438 €	13.750 €	-55.938 €
Direkte Kapitalflussrechnung	Periode t0	t1	t2	t3	t4	Summe
Kosten Renovierung/Periode	0 €	-150.000 €	-100.000 €	-50.000 €	-25.000 €	-325.000 €
Gewinn (+)/Verlust (-)	5.000 €	-51.000 €	-29.125 €	5.438 €	13.750 €	-55.938 €
Liquiditätsergebnis/Periode	5.000 €	-201.000 €	-129.125 €	-44.563 €	-11.250 €	-380.938 €
Finanzierungsbedarf	0 €	201.000 €	129.125 €	44.563 €	11.250 €	385.938 €

die Finanzplanung die Geschäftsführung bei Entscheidungen: Soll das Heim renoviert werden? Soll es seine Pflegestrategie ändern, von voll- zu teilstationär? Extern helfen die Modelle dem Management, Kapitalgebern künftige Maßnahmen und ihre Wirkungen transparent darzustellen.

Im nachfolgenden Beispiel einer Altenheimrenovierung will das Heim seine Kapazität erweitern und sich auf Pflegeplätze der Stufe 2 konzentrieren. Der Umbau dauert in der Fallstudie vier Perioden, t1 bis t4 (s. Abb.).

Zunächst werden die Umsatzerlöse geplant. Diese basieren auf einem „Preis-Mengen-Gerüst“ aus der Bettenbelegung

hat sich die Kapazität auf 120 Betten erhöht. Bedingt durch die Umbauarbeiten und den Ausfall bei den Bettenbelegungen, variieren die Umsatzerlöse zwischen den Perioden von 0 bis 150.000 Euro.

In t0 hat das Heim 20 Beschäftigte mit einem durchschnittlichen Einkommen von 3500 Euro pro Periode. Die wichtigsten müssen wegen ihrer Arbeitsverträge und des Fachkräftemangels trotz Renovierung weiterbeschäftigt werden. Wegen der gestiegenen Gesamtkapazität und des höheren Pflegeaufwands erhöht sich die Mitarbeiterzahl auf 30 in t4. Die Fixkosten, zum Beispiel Miete, Versicherungen und Fuhrpark, sind umsatzunabhängig und

bleiben während der Renovierung mit 12.500 Euro je Periode konstant. Die variablen Aufwendungen (Wäsche, Essen) schwanken abhängig von den Perioden-Umsatzerlösen. In der Fallstudie liegen sie bei 12,5 Prozent der Erlöse. Addiert man alle Positionen über alle Perioden, ergibt sich aufgrund der Renovierung ein operativer Verlust von -55.938 Euro.

Michael Meier/Sebastian Schaubeck

Partner der „Financial Modelling School“, Unternehmensberatung, München
E-Mail: meier@financialmodellingschool.de, schaubeck@financialmodellingschool.de