

Webinarreihe FKT  
(Betriebs-)Wirtschaftliche Grundlagen im  
Krankenhaus

# Liquidität

Dr. Moritz Thiede

9. November 2016



# Referent

Dr. rer. soc. oec. Moritz Thiede  
Diplom-Volkswirt



- 1998-2008 HELIOS Kliniken, u.a. Leiter Konzerncontrolling,  
GF Kitzbühel, Bad Schwartau
- 2009 GF Lubinus Clinicum Kiel
- 2010-13 Vorstandsmitglied der Lubinus-Stiftung, Kiel
- Seit 2014 selbständiger Unternehmens- und Wirtschaftsberater
- Seit 2016 Beschäftigung bei HWB-Unternehmerberatung, Kiel

[mt@beratung-thiede.de](mailto:mt@beratung-thiede.de)

[www.beratung-thiede.de](http://www.beratung-thiede.de)

# Agenda

1. **Einleitung**
2. Was ist Geld?
3. Liquidität planen
4. Wie kann man die Liquiditätssituation verbessern)
5. Fazit

# Einleitung

- Liquidität als „Schmiermittel“ der Wirtschaft
- Insolvenz tritt ein als:
  - Zahlungsunfähigkeit (Illiquidität), d.h. der Zahlungspflichtige kann seinen Zahlungsverpflichtungen nicht mehr nachkommen
  - Überschuldung, d.h. die Verbindlichkeiten inkl. Rückstellungen (Fremdkapital) übersteigen das Vermögen eines Unternehmens (neg. Eigenkapital)

# Agenda

1. Einleitung
2. **Was ist Geld?**
3. Liquidität planen
4. Wie kann man die Liquiditätssituation verbessern?
5. Fazit

# Definition Geld

- Geld ist jedes allgemein anerkannte Tausch- und Zahlungsmittel.
- Funktionen:
  - Zahlungsmittel
  - Wertaufbewahrung
  - Wertmess- bzw. Recheneinheit

# Zahlungsmittel

- Erleichterung des Warentausches
- Beweglichkeit des Geldes:
  - Bewertung von Gütern und Produktionsmitteln
  - Transfer von Geldbesitz
- Durchführung von Tauschvorgängen
  - Direkte Tauschvorgänge: Gut gegen Gut, z.B. Arbeit gegen Brot, Brot gegen Kleidung, Kleidung gegen ...
  - Indirekte Tauschvorgänge: Geld gegen Gut, z.B. Arbeit gegen Geld, Brot gegen Geld, ...)
- Vergabe von Krediten möglich

# Wertaufbewahrung

- Versprechen eines Gegenwertes für andere Güter
- Einlösen an einem anderen Ort und zu einer anderen Zeit, damit Sparen möglich
- Wert des Geld muss dauerhaft erhalten werden
- Daher fast immer unverderbliche Waren (z.B. Gold, Diamanten, Muscheln etc.)
- Wert des Geldes beruht auf Vertrauen, d.h. allgemeine Akzeptanz (sonst wertlos)

# Wertmess- bzw. Recheneinheit

- Als Wertmaßstab somit Vergleichsmaßstab für die Menge von Arbeit, Waren (Produkten) oder Dienstleistungen
- Menge des Geldes als Anteil am Sozialprodukt
- Wert einer Geldeinheit als Kaufkraft
- Preise werden in Geldeinheiten ausgedrückt
- Effizienzvorteil in Anzahl der Tauschverhältnisse (Exkurs nächste Folie)

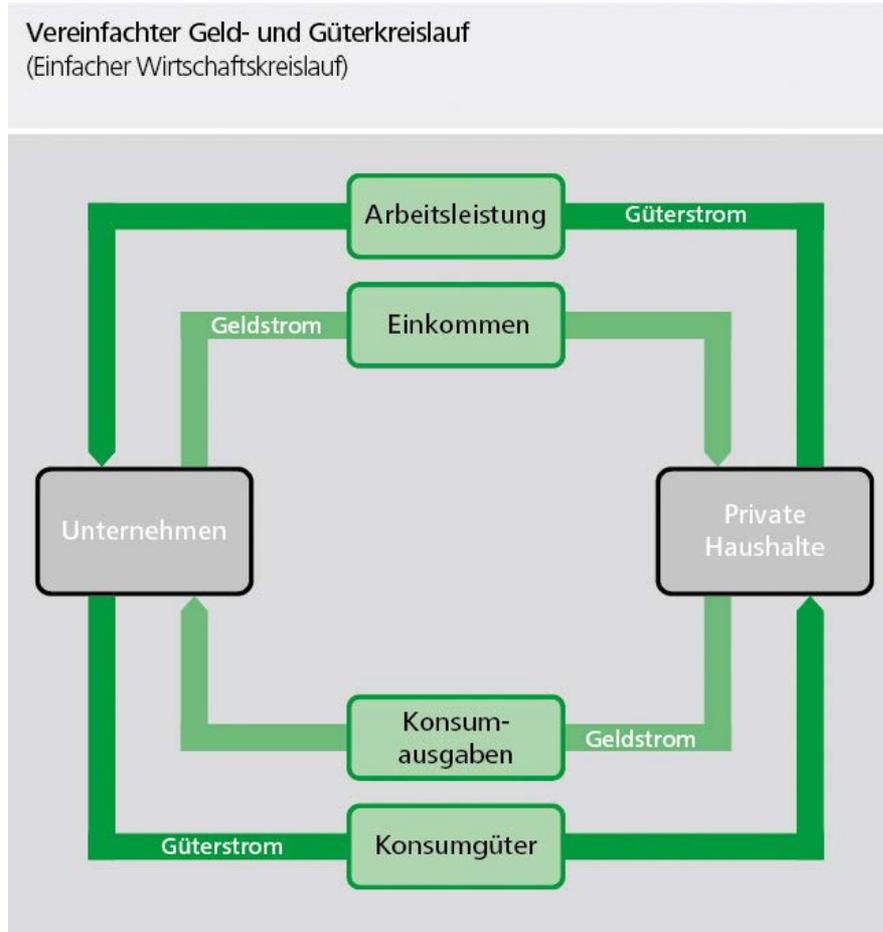
# Exkurs

- Ohne Geld:  
Anzahl der Tauschverhältnisse bei 1 Mio. Gütern ca. 500 Mrd. relative Preise:  
bei  $n$  Gütern  $(n^2-n)/2$  Tauschverhältnisse (Preise)
- Mit Geld:  
bei 1 Mio. Gütern 1 Mio. Preise:  
bei  $n$  Gütern  $n$  Tauschverhältnisse (Preise)
- Geld muss ausreichend teilbar sein

# Herkunft des Geldes

- Geld entsteht heute durch kreditäre Bereitstellung des Geldes durch Zentralbanken, die politisch unabhängig sind (oder sein sollten), d.h. als Forderung/Verbindlichkeit von Nicht- oder Geschäftsbanken gegen Zentralbanken
- Bargeld nur noch eine geringe Menge, vor allem als Buch- oder Giralgeld
- Europäische Zentralbank kontrolliert Geldumlauf und Geldwertstabilität
- Ziel des Eurosystems ist es, mit der Geldpolitik Preisstabilität zu gewährleisten

# Güter- und Geldkreislauf



Quelle: Deutsche Bundesbank

# Agenda

1. Einleitung
2. Was ist Geld?
- 3. Liquidität planen**
4. Wie kann man die Liquiditätssituation verbessern?
5. Fazit

# Definition Liquidität

- Liquidität (*lat.* Liquidus „flüssig“) als Fähigkeit, im Markt ein Gut schnell gegen ein anderes zu tauschen
- Mindestens eins der zwei Tauschgüter ist ein geldwertes Zahlungsmittel (außer Tauschmarkt)
- Verfügbarkeit über genügend Zahlungsmittel
- Existenz eines Tauschpartners, der die gewünschte Transaktion gegen Geld abwickelt

# Liquiditätsgrade

- Betriebswirtschaftliche Kennzahlen zur Beurteilung der Fähigkeit, den Zahlungsverpflichtungen fristgerecht nachzukommen
- Liquiditätsgrade bezeichnen die Eigenschaft von Vermögensgegenständen hinsichtlich ihrer Geldnähe
- Liquidität 1., 2. und 3. Grades
- Kurzfristig: bis 1 Jahr

# Bilanzstruktur Aktiva

- Anlagevermögen (langfristig)
- Umlaufvermögen (kurzfristig)
  - Vorräte (Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, unfertige und fertige Leistungen, geleistete Anzahlungen)
  - Forderungen (kurz-, langfristig)
    - Aus Lieferungen und Leistungen
    - Gegen verbundene Unternehmen
    - Sonstige Vermögensgegenstände
  - Wertpapiere des Umlaufvermögens
  - Liquide Mittel
    - Schecks, Kassenbestände
    - Guthaben gegen Kreditinstitute

# Bilanzstruktur Passiva

- Eigenkapital (langfristig)
- Fremdkapital (kurz- und langfristig)
  - Rückstellungen
  - Verbindlichkeiten
    - Gegen Kreditinstitute
    - Erhaltene Anzahlungen auf Bestellungen
    - Aus Lieferungen und Leistungen
    - Gegen verbundene Unternehmen
    - Sonstige Verbindlichkeiten

# Liquidität 1. Grades

- Verhältnis der liquiden Mittel zu den kurzfristigen Verbindlichkeiten
- Inwieweit kann ein Unternehmen seine kurzfristigen Zahlungsverpflichtungen allein aus liquiden Mitteln decken?

Cash Ratio =  $\text{Liquide Mittel} / \text{kurzfr. Verbindlichk.}$

# Liquidität 2. Grades

- Verhältnis des Geldvermögens, der Wertpapiere des Umlaufvermögens und der kurzfristigen Forderungen zu den kurzfristigen Verbindlichkeiten
- Inwieweit kann ein Unternehmen seine kurzfristigen Zahlungsverpflichtungen zahlen?  
Wenn  $< 1$ , können Liquiditätsengpässe entstehen

Quick Ratio = (Geldvermögen + Wertpapiere + kurzfr. Forderungen) / kurzfr. Verbindlichk.

# Liquidität 3. Grades

- Verhältnis des Umlaufvermögens zu den kurzfristigen Verbindlichkeiten
- Inwieweit kann ein Unternehmen seine kurzfristigen Zahlungsverpflichtungen zahlen?  
Wenn  $< 1$ , muss u.U. Anlagevermögen verkauft werden

Current Ratio =  $\text{Umlaufvermögen} / \text{kurzfr. Verbindlichk.}$

# Liquiditätsplanung

- Instrument der kurzfristigen Finanzplanung
- Planungszeitraum: 1 Tag bis 12 Monate, meist in Wochen oder Monaten
- Ziel: Sicherstellung der jederzeitigen Zahlungsfähigkeit
- Vorgehen: Cashmanagement
  - Direkt: Planung aller Ein- und Auszahlungen
  - Indirekt: Ableitung aus Ergebnisrechnung und Bereinigung um nicht zahlungswirksame Vorgänge sowie Erfassung zahlungs-, aber nicht ergebniswirksamer Vorgänge (in der betrachteten Periode)

# Direkte Liquiditätsplanung

- Erfassung aller Ein- und Auszahlungen
- Ableitung aus der Ergebnisrechnung (GuV) mit Forderungs- und Verbindlichkeitenreichweite möglich
- Wird in Tagen, Wochen, Monaten angegeben
  - Anfangsbestand (Barkasse, Bankguthaben)
  - + Einzahlungen (Erlöse, Kreditaufnahmen)
  - Auszahlungen (Aufwand, Tilgungen, Investitionen)
  - = **Endbestand**

# Direkte Liquiditätsplanung

## Liquiditätsplan 2016

	Januar	Februar	März	April	Mai	Juni
<b>Anfangsbestand</b>	<b>5.830,00</b>	<b>6.880,83</b>	<b>8.935,83</b>	<b>13.240,83</b>	<b>19.045,83</b>	<b>25.350,83</b>
Kreditauszahlung	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Erlöse GKV	9.500,00	10.250,00	11.750,00	12.250,00	12.500,00	12.750,00
Erlöse PKV	3.250,00	2.500,00	2.750,00	3.250,00	3.250,00	3.250,00
Erlöse sonst	2.500,00	2.500,00	3.000,00	2.500,00	2.750,00	2.500,00
<b>Einzahlungen</b>	<b>15.250,00</b>	<b>15.250,00</b>	<b>17.500,00</b>	<b>18.000,00</b>	<b>18.500,00</b>	<b>18.500,00</b>
Personal	8.250,00	8.250,00	8.250,00	8.250,00	8.250,00	8.250,00
Miete/NK/Strom	2.745,00	2.745,00	2.745,00	2.745,00	2.745,00	2.745,00
Allg. Kosten	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Zinsen	4,17	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Steuern			1.000,00			2.000,00
Tilgung	2.000,00	1.000,00				
<b>Auszahlungen</b>	<b>14.199,17</b>	<b>13.195,00</b>	<b>13.195,00</b>	<b>12.195,00</b>	<b>12.195,00</b>	<b>14.195,00</b>
Saldo Monat	1.050,83	2.055,00	4.305,00	5.805,00	6.305,00	4.305,00
<b>Endstand</b>	<b>6.880,83</b>	<b>8.935,83</b>	<b>13.240,83</b>	<b>19.045,83</b>	<b>25.350,83</b>	<b>29.655,83</b>

# Indirekte Liquiditätsplanung

- Ableitung aus der Gewinn- und Verlustrechnung
- Bereinigung um nicht-liquiditätswirksame Effekte (Abschreibungen, Wertberichtigungen, Rückstellungen etc.)
- Berücksichtigung von Bilanzpositionsveränderungen (Umlaufvermögen und kurzfr. Verbindlichkeiten = Working Capital)
- Veränderungen aus Investitions- und Finanzierungstätigkeit

# Kapitalfluss-(Cash flow-)rechnung 1

1.		<b>Periodenergebnis vor außerordentlichen Posten</b>
2.	±	Abschreibungen/Zuschreibungen auf das Anlagevermögen
3.	±	Zunahme/Abnahme der Rückstellungen
4.	±	sonstige zahlungsunwirksame Aufwendungen/Erträge
5.	±	Verlust/Gewinn aus dem Abgang von Anlagevermögen
6.	±	Abnahme/Zunahme der Vorräte, Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie anderer Aktiva, die nicht der Investitions- oder Finanzierungstätigkeit zuzuordnen sind
7.	±	Zunahme/Abnahme der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie anderer Passiva, die nicht der Investitions- oder Finanzierungstätigkeit zuzuordnen sind
8.	±	Ein- und Auszahlungen aus außerordentlichen Positionen
9.	=	<b>Cash-Flow aus laufender Geschäftstätigkeit (operative cash flow)</b>
10.		Einzahlungen aus Abgängen des Sachanlagevermögens
11.	-	Auszahlungen für Investitionen in das Sachanlagevermögen
12.	+	Einzahlungen aus Abgängen des immateriellen Anlagevermögens
13.	-	Auszahlungen für Investitionen in das immaterielle Anlagevermögen
14.	+	Einzahlungen aus Abgängen des Finanzanlagevermögens
15.	-	Auszahlungen für Investitionen in das Finanzanlagevermögen
16.	+	Einzahlungen aus dem Verkauf von konsolidierten Unternehmen und sonstigen Geschäftseinheiten
17.	-	Auszahlungen aus dem Erwerb von konsolidierten Unternehmen und sonstigen Geschäftseinheiten
18.	+	Einzahlungen aufgrund von Finanzmittelanlagen im Rahmen der kurzfristigen Finanzdisposition
19.	-	Auszahlungen aufgrund von Finanzmittelanlagen im Rahmen der kurzfristigen Finanzdisposition
20.	=	<b>Cash-Flow aus der Investitionstätigkeit (investive cash flow)</b>

# Kapitalfluss-(Cash flow-)rechnung 2

1.		<b>Periodenergebnis vor außerordentlichen Posten</b>
9.	=	<b>Cash-Flow aus laufender Geschäftstätigkeit (operative cash flow)</b>
20.	=	<b>Cash-Flow aus der Investitionstätigkeit (investive cash flow)</b>
21.		Einzahlungen aus Eigenkapitalzuführungen
22.	-	Auszahlungen an Unternehmenseigner und Minderheitsgesellschafter
23.	+	Einzahlungen aus der Begebung von Anleihen und der Aufnahme von (Finanz-)Krediten
24.	-	Auszahlungen aus der Tilgung von Anleihen und der Rückführung von (Finanz-)Krediten
25.	=	<b>Cash-Flow aus der Finanzierungstätigkeit (finance cash flow)</b>
26.		Zahlungswirksame Veränderungen des Finanzmittelfonds (Summe aus 9., 20. und 25.)
27.	±	Wechselkurs-, konsolidierungskreis- und bewertungsbedingte Änderungen des Finanzmittelfonds
28.	+	Finanzmittelfonds am Anfang der Periode
29.	=	<b>Finanzmittelfonds am Ende der Periode</b>

# Agenda

1. Einleitung
2. Was ist Geld?
3. Liquidität planen
4. **Wie kann man die Liquiditätssituation verbessern?**
5. Fazit

# Verbesserung Liquidität

- Mittel- bis langfristig Ergebnisverbesserung, d.h. Verbesserung des Verhältnisses von Erlösen und Aufwendungen
- Steigerung der Umsatzerlöse bei gegebenen Kapazitäten (nur die variablen Kosten steigen)
- Senkung der Kosten bei gegebenem Umsatz (Produktivitätssteigerung der eingesetzten Ressourcen)
- Kann nur bei funktionierendem Geschäftsmodell erreicht werden

# Verbesserung Liquidität

- Kurzfristig Veränderungen im Umlaufvermögen, d.h. Senkung von Aktivpositionen zugunsten der liquiden Mittel
- Verringerung des Bestands an Forderungen aus Lieferungen und Leistungen
- Verringerung des Bestandes an Vorräten (Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, unfertige und fertige Erzeugnisse)
- Verringerung des Bestands an sonstigen Vermögensgegenständen
- Veräußerung von Anlagevermögen

# Verbesserung Liquidität

- Kurzfristig Veränderungen der Verbindlichkeiten, d.h. Anhebung von Passivpositionen zugunsten der liquiden Mittel
- Erhöhung der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen (Lieferantenkredite)
- Ausschöpfung von Kreditlinien (Kontokorrent), Aussetzen von Tilgungen (nur in Absprache mit dem Kreditinstitut)
- Erhöhung der sonstigen Verbindlichkeiten
- Mittelzufluss der Gesellschafter (Erhöhung Eigenkapital, Gesellschafterdarlehen)

# Agenda

1. Einleitung
2. Was ist Geld?
3. Liquidität planen
4. Wie kann man die Liquiditätssituation verbessern?
5. **Fazit**

# Bedeutung der Liquidität

- Analog zum Privathaushalt: Erhalt der jederzeitigen Zahlungsfähigkeit
- Ist die Zahlungsfähigkeit nicht mehr gegeben und läßt sich auch kurzfristig nicht wiederherstellen, folgt Insolvenz
- Vorausschauende Planung und Absicherung schafft Sicherheit (Forderungsausfallversicherung, Factoring, Forfaitierung, Sale-and-Lease-Back, Cross-Border-Leasing etc.)

# Möglichkeiten im Krankenhaus

- Kostenbewusstes Einkaufen
- Senkung der Energiekosten
- Verringerung der Kapitalbindung durch Senkung von Lagerbeständen
- Schnelle Rechnungsbearbeitung (Möglichkeit, Skonto zu ziehen)
- Eingeschränkte Beauftragung von Fremdleistungen

# Möglichkeiten im Krankenhaus

- Sorgsamer Umgang mit Material (Verringerung von Reparaturen und ggf. Wartungen)
- Mittel- bis langfristige Planung von zahlungswirksamen Vorgängen (Wartungen, Instandhaltungen, Investitionen)
- Bei Erbringung externer Leistungen zügige Abrechnung bzw. Weitergabe der Abrechnungsdaten an die Abrechnungsstelle

# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

Fragen bitte gern auch im Nachgang per Email.

[mt@beratung-thiede.de](mailto:mt@beratung-thiede.de)

BERATUNG  
THIEDE

