

2020 und 2021: Finanzplanung in unsicheren Zeiten

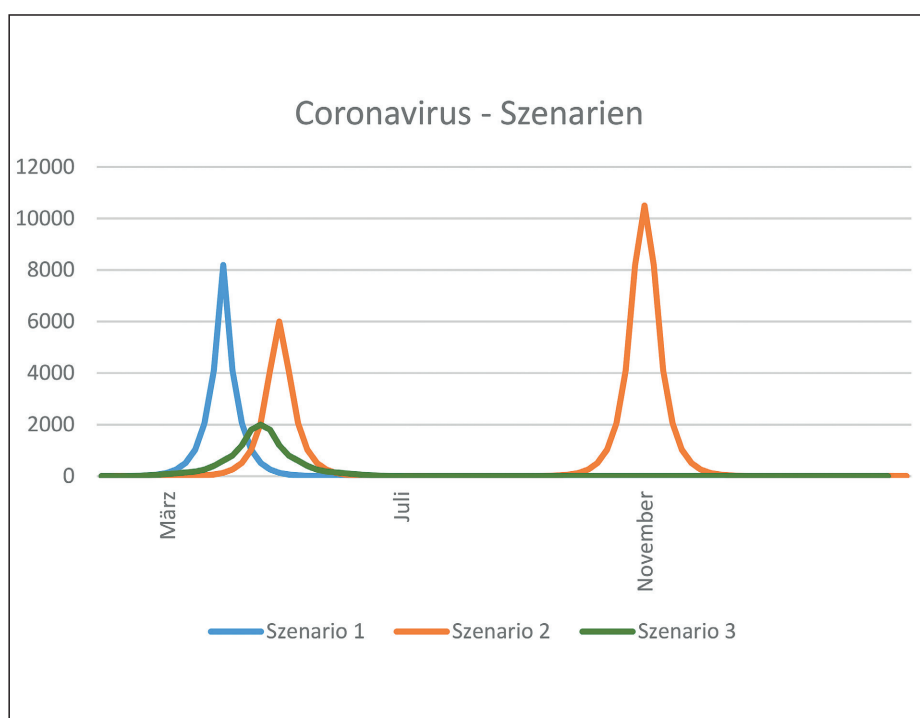
Flexibilität und rollende Planung prägten das laufende Finanzjahr. Daran wird sich auch im Jahr 2021 wenig ändern. Budgetiert wurde aber bewusst «normal».

Marco Bernasconi, CFO

Die Coronapandemie hat auch die Finanzabteilung im Spital Emmental stark gefordert. Nachdem der Bundesrat im März 2020 mit einer Verordnung die Gesundheitseinrichtungen verpflichtet hatte, auf nicht dringend angezeigte medizinische Eingriffe zu verzichten, mussten wir rasch die finanziellen Auswirkungen basierend auf unterschiedlichen Szenarien bewerten und darstellen. Fragen, die in die einzelnen wirtschaftlichen Szenarien eingeflossen sind, waren zum Beispiel:

- Welche Eingriffe lassen sich nach dem Lockdown nachholen?
- Erreichen wir im Jahr 2020 die budgetierten Leistungsziele noch?
- Wie wirkt sich die Coronapandemie auf das finanzielle Ergebnis aus?
- Verfügen wir über genügend Liquidität?
- Erwartet uns eine zweite Welle?
- Ist das Instrument der Kurzarbeitsentschädigung auch für uns anwendbar?
- Welche Ertragsausfälle und welche Zusatzkosten (Personal und Infrastruktur) entschädigt uns der Kanton?

Für die kurz- bis mittelfristige Planung wurden drei Szenarien gerechnet (siehe Grafik), die jeweils mit Wahrscheinlichkeiten gewichtet wurden. Neben diesen Berechnungen galt jedoch der Sicherstel-



Die drei Szenarien der Corona-Finanzplanung 2020. Die Zahlen geben die Covid-19-Fälle in der ganzen Schweiz an.

lung der Liquidität – also der flüssigen Geldmittel – die höchste Priorität. Weiter stand die Kommunikation gegenüber den Banken und dem Kanton im Vordergrund.

Von «Grün» auf «Gelb»

«Die Schweiz kann Corona», hiess es im Sommer 2020. Die Behörden zeigten sich deshalb überrascht, wie stark die Coronavirus-Erkrankungen im Oktober angestiegen sind. Der starke Anstieg hat dazu geführt, dass der Kanton Bern umfassende Massnahmen zur Minimierung der Übertragung der Corona-Infektionen beschlossen hat.

Am 2. November 2020 hat die Gesundheits-, Sozial- und Integrationsdirektion (GSI) die Eskalationsstufe für Spitäler und Kliniken im Kanton Bern von Stufe 1 «Grün» auf Stufe 2 «Gelb» erhöht. Wir haben deshalb beschlossen, teilweise bereits geplante Operationen zu verschieben.

Flexibilität und rollende Planung

Unsichere Zeiten und nicht vorhersehbare Entwicklungen erfordern neben dem Entwickeln mehrerer Budget-Szenarien vor allem eine erhöhte Flexibilität. Die Liquidität wird deshalb ständig überwacht und rollend geplant.

Die rollende Budgetplanung erfolgt top-down (von oben nach unten). Dies bringt uns den Vorteil, die Planung schneller anzupassen, dank weniger Anpassungsstufen zwischen «oben» und «unten» und mit der Sicht auf die wichtigsten Messgrössen.

Budget 2021

Der Verwaltungsrat hat am 18. November 2020 das Budget 2021 verabschiedet. Es ist bewusst ein «normales» Budget, denn das Wachstumspotenzial für das Spital Emmental ist noch längst nicht ausgeschöpft.

Nach wie vor bieten sich Chancen und Möglichkeiten, um unser erweitertes Grundversorgungsangebot weiterzuentwickeln. Wir planen deshalb trotz unsicheren Zeiten auch für das Jahr 2021 eine Zunahme der Leistungen, sowohl in der Akutsomatik (stationär und ambulant) als auch in der Psychiatrie (Pflegetage stationär).

Planung im Budgetgespräch

Die zu planenden Leistungen und die personellen Ressourcen werden im Budgetgespräch mit den Klinik- und Bereichsverantwortlichen besprochen. Gemeinsam werden die Zielsetzungen definiert unter Berücksichtigung der betrieblichen und finanziellen Anforderun-

gen. Am Budgetgespräch mit den Klinik- und Bereichsverantwortlichen nehmen der CEO, der CFO, der Leiter Controlling sowie der Leiter HR-Payroll teil.

Unter anderem fanden folgende Erweiterungen unseres medizinischen Angebotes Berücksichtigung im Budget 2021:

- Offizinapotheke (Gesundheit Emmental Service AG)
- Zweites Magnetresonanzgerät am Standort Burgdorf
- Ausbau Schmerzzentrum
- Hausarztpraxis (Gruppenpraxis Emmental AG)

In Szenarien denken

Neben der Corona-Aktualität bleiben die bestehenden Rahmenbedingungen

herausfordernd. So sind zum Beispiel die Spitalliste mit dem Leistungsauftrag (Mindestfallmenge), die Verschiebung von stationär zu ambulant und die Anforderung, ständig Prozessoptimierungen und Effizienzsteigerungen (Lean-Management) voranzutreiben, wichtige Themen.

Die Zukunft bleibt herausfordernd, mit oder ohne Corona. Was bleiben wird, ist die Notwendigkeit, in Szenarien zu denken und flexibel zu handeln. Nur so sind wir in der Lage, auch die finanziellen Anforderungen, die an uns gestellt werden, weiterhin zu erfüllen.

Das Finanzziel

Die Gesundheits-, Sozial- und Integrationsdirektion (GSI) hat als Vertreterin des Eigentümers der regionalen Spitalzentren (Kanton) im Februar 2020 erstmals einen konkreten Rohgewinn vorgegeben: Die EBITDA-Marge wurde auf mindestens acht Prozent festgesetzt. Sie zeigt das Verhältnis des Gewinns vor Abschreibungen, Zinsen und

Steuern zum Betriebsertrag. Neben dieser Zielgrösse bildet der mittelfristige Finanzplan (Sechs-Jahres-Plan) die Richtschnur.

Diese EBITDA-Vorgabe werden wir 2020 und 2021 aller Voraussicht nach nicht ganz erreichen können. Wir nähern uns aber kontinuierlich diesem Wert an. *(mbe)*