

Unsere Kompetenzfelder

GRC Unternehmensberatung

- Strategie & Führung
- Prozesse & Organisation
- Personal
- Kaufmännische Steuerung
- Finanzierung
- Wettbewerb & Patientenattraktivität
- M & A, Unternehmensbewertung
- Restrukturierung und Changemanagement

Prof. Dr. Strauch & Kollegen

- Medizinische Strategieentwicklung
- Optimierung medizinischer Prozesse
- Health Care Management
- Sektorübergreifende Versorgung

Dr. Bettina E. Breitenbücher

- Restrukturierung und Sanierung
- Beratung über Geschäftsleiterpflichten
- Restrukturierungsverfahren nach StaRUG
- Eigenverwaltung

Pöppinghaus : Schneider : Haas Rechtsanwälte

- Rechtliche Gestaltung von Kooperationen zwischen Leistungserbringern unter Beachtung des u. a. Berufs- und Zulassungsrechtes
- Rechtliche Gestaltung bei Erwerb und Verkauf von Krankenhäusern, MVZ und Kassenarztpraxen
- Gesellschaftsrechtliche Umgestaltung von Beteiligungen
- Medizinrecht
- Handels- und Gesellschaftsrecht
- Arbeitsrecht
- Restrukturierung und Sanierung
- Insolvenzrecht

Health Care: Zukunftsfähiges Leistungsspektrum

- Gestaltung und Aufbau der Organisation
- Gestaltung von Unternehmensprozessen
- Gestaltung eines zukunftsfähigen Leistungsportfolios
- Führung und Kommunikation in der Ärzteschaft
- Unternehmenskommunikation
- Stimulation und Einweiser-Marketing
- Moderation von Krankenhaus-Management- und Ärzte-Klausuren
- Rechtliche Gestaltung notwendiger Veränderungen
- Leistungswirtschaftliche strategische Ausrichtung
- Arbeitgeber- und Patientenattraktivität
- Zukunftsfähige Modelle (Kooperationen / Übernahme in beide Richtungen)
- Zuweiser Konzept
- Spannungsfelder Grundversorgung / Spezialklinik

Ihre Ansprechpartner

Roland J. Gördes
goerdes@institut-restrukturierung.de

IRS Restrukturierung
und Sanierung GmbH

Dr. Michael Haas
haas@institut-restrukturierung.de

Maxstraße 8
01067 Dresden

Marcel Schmieder
schmieder@institut-restrukturierung.de

Tel.: 0351 - 4818120
www.institut-restrukturierung.de

Dr. Bettina E. Breitenbücher
breitenbuecher@institut-restrukturierung.de



Das gesamte Gesundheitssystem Deutschlands mit seinen Versorgungseinrichtungen, insbesondere den Krankenhäusern, stehen vor großen Herausforderungen. Knappe Personalressourcen, Investitionsstau, nicht zeitgemäße Versorgungs-Kapazitäten, wirtschaftlicher Druck und fehlende positive Betriebsergebnisse spitzen die finanzielle Lage der Krankenhäuser weiter zu. Die Corona-Pandemie ist dabei nur ein zusätzlich verschärfender Faktor. Finanzielle Hilfen von Bund und Ländern sind nur eine kurzfristige und unzureichende Lösung. Die Krankenhäuser benötigen ein strategisches Vorgehen und klare Strukturen, die einen zukunftsfähigen Rahmen bilden und die Wirtschaftlichkeit als Basis aller Abläufe sichern.

Erfolgreiches Krisenmanagement heißt schnell und konsequent handeln. Um eine nachhaltige Lösung zu entwickeln, bedarf es einer grundlegenden Restrukturierung und Sanierung der Unternehmen. Dabei müssen die internen Probleme und fehlerhaften Abläufe individuell identifiziert und passgenaue Gegenmaßnahmen entwickelt und umgesetzt werden.

Aufgrund spezifischer und fachübergreifender Expertise gelingt es IRS Probleme zu adressieren und nachhaltig zu lösen. Unser Beratungsangebot klärt sowohl alle kaufmännischen und rechtlichen Fragen als auch fachspezifische medizinische Probleme. Nur durch eine ganzheitliche Betrachtung und Beratung können medizinische Unternehmen nachhaltig restrukturiert werden, sodass sie zukünftig unabhängig von einer Krise allumfassend funktionsfähig und wirtschaftlich profitabel sind.

Wir beraten, begleiten und unterstützen Sie gerne bei der Restrukturierung und Sanierung Ihres Unternehmens, sodass Sie Krisen früh erkennen und ihnen sicher gegenüberstehen.

Gesundheitseinrichtungen und Krankenhäuser unter Druck – Was ist zu tun?

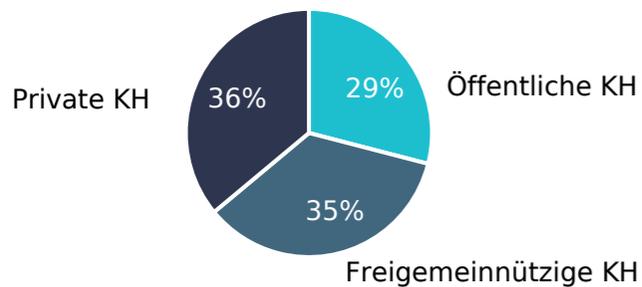
Schrumpfende Finanzspielräume und unklare Rahmenbedingungen so eine Studie zum Krankenhauscontrolling* - führen teilweise zu einer hoch dramatischen Situation. Finanzielle Ausstattung und Defizite in der Liquiditätsplanung stellen die Herausforderungen dar. Geht es um die Liquiditätsplanung, sind viele deutsche Krankenhäuser in einem gefährlichen Blindflug unterwegs. Die Studie kommt zum Ergebnis, dass ein Drittel keine Prognosen vornimmt, 20 % konzentrieren sich lediglich entweder nur auf kurzfristige oder nur auf langfristige Prognosen und nur 30 % der Häuser planen ihre Liquidität sowohl operativ als auch strategisch.

Das Gesundheitswesen steht aktuell vor zusätzlichen Umbrüchen. Hierzu zählen neben den Folgen der Corona-Pandemie, die zukünftige Entwicklung der MD-Prüfungen. Die durch den Gesetzgeber im Rahmen des Krankenhauszukunftsgesetzes geforderte Digitalisierung stellt viele Häuser vor große Aufgaben. Auch beim Pflegecontrolling legt die Studie Handlungsbedarf offen.

Die kaufmännische Geschäftsführung ist gefordert, neben der strategischen Planung ein aussagefähiges Monats- und Quartalsberichtswesen zu implementieren. Das Liquiditätsmanagement ist ein notwendiges Instrument, um einer drohenden Insolvenz frühzeitig entgegenzuwirken. Dabei ist sicher zu stellen, dass die Geschäftsführung weder durch das Unterlassen möglicher und nötiger Maßnahmen, noch durch rechtlich unzureichende Restrukturierungsmaßnahmen in die persönliche Haftung gerät.

Die Krankenhauslandschaft ist nahezu gleichverteilt in den Hauptsegmenten. Unabhängig davon hat sich die Anzahl in der letzten Dekade um 10 % reduziert.

Krankenhausstatistik 2019*



Quellen: * Statistisches Bundesamt: Grunddaten der Krankenhäuser (2019)

Standortbestimmung

- Gewinnt auf Basis einer standardisierten Analyse kurzfristig einen Überblick über den Status und die Problemfelder
- Liefert eine erste fundierte Einschätzung
- Benennt strategische und operative Handlungsbedarfe
- Unterbreitet Vorschläge für Maßnahmen

Ablauf und Vorgehen

- Abfrage Unternehmensdaten
- Analyse standardisierter Unterlagen
- Erste Erkenntnisse und ad-hoc-Maßnahmen
- Vor-Ort-Gespräche mit dem Management, Standortbesichtigung
- Validierung der Erkenntnisse
- Feststellung Unternehmensstatus
- Ableitung Maßnahmenvorschläge
- Dokumentation

Erfolgsfaktoren IRS

- Strukturiertes Schema liefert qualitative und erzielbare Ergebnisse
- Erste Abschätzung der Handlungsbedarfe und Schwerpunkte nach 2-4 Wochen

Hinweise auf eine Krise

Schwache Ergebnisse

- Negative Entwicklung der Umsatzrenditen
- Hohe außerordentliche Erträge in der GuV
- Unzureichende Mitarbeiterproduktivität
- Nicht wettbewerbsfähige Kostenstrukturen
- Niedrige Belegungszahlen, ausbleibende Operationen

Liquiditätsverlust

- Negativer Cashflow
- Liquiditätsengpässe (Kreditlinien ausgeschöpft)
- Probleme bei Kapitalbeschaffung
- Mangelhafte Liquiditätsplanung
- „Schieben“ von Rechnungen

Verzehr des Eigenkapitals

- Reduzierung Eigenkapital bzw. Eigenkapitalquote
- Abhängigkeit von öffentlichen Zuschüssen
- Verzehr der Reserven
- Erhöhte Rückstellungen
- Operative Verluste

Auffällige Bilanzpolitik

- Späte Bilanzveröffentlichung
- Hoher Anteil von außerordentlichen Erträgen
- Auflösung stiller Reserven
- Ergebnis- und Rückstellungsschwankungen
- Anstieg kurzfristige Verbindlichkeit

Der Restrukturierungsansatz

Liquidität sichern

- Feststellung des Liquiditätsstatus
- Feststellen der akuten Probleme
- Ad-hoc-Maßnahmen zur Sicherung der Liquidität
- Überblick über Ertragslage verschaffen

Liquidität planen

- Liquiditätsplanung (operativ und strategisch)
- Mittelfristige Maßnahmen definieren
- Entwicklung Finanzierungsstruktur

Kapitaldienst erbringen

- Sicherung der Kapitaldienstfähigkeit
- Strategische Kapitalmarktfähigkeit
- Einbindung Kostenträger und Kommunen

Ertragslage steigern

- Auslastung der Kapazitäten
- Abrechnung / DRG-Kodierung
- Schlanke Prozesse / Digitalisierung
- Kostenmanagement (Personal- und Sachkosten)

Strategie justieren

- Basis gesunder Unternehmen ist ein funktionierendes Geschäftsmodell
- Grundlegende Schwachstellen sind auszuschalten
- Es gilt, sich weiter zu entwickeln, Chancen zu generieren und diese zu nutzen

Handlungsdruck und Haftung minimieren

- Krisenfrüherkennung
- Unternehmensstabilisierung und -restrukturierung einleiten
- Änderung von Verträgen und Leistungsbeziehungen
- Haftungsrisiken der Geschäftsleiter

Akute Handlungsfelder

- **Krankenhaus**
Anpassung Leistungsspektrum, Kostendruck Health Care, Working Capital Optimierung, Finanzen / Investitionen
- **Patienten**
Spezialversorgung, Grundversorgung, Notfallversorgung
- **Stakeholder**
Konfliktmoderation, Gestaltung Change Prozesse
- **Banken, Finanzierer**
Begleitung von Bankgesprächen, Vorbereitung relevanter Unterlagen, Reporting auf- bzw. ausbauen
- **Dienstleister**
Lieferantenportfolio, Einkaufsoptimierung, Labore / Apotheken
- **Gesetzgeber**
Krankenhauszukunftsgesetz, Digitalisierung, Pflegestandards
- **Strategie**
Ambulantisierung, Marktkonsolidierung, Grundversorgung vs. Spezialversorgung
- **Krisenfrüherkennung und Krisenmanagement**
Pflichtenkreis des Geschäftsleiters: Fortlaufende Überwachung, Ergreifung geeigneter Gegenmaßnahmen, unverzügliche Berichterstattung