



# Der Nachweis wirtschaftlicher Fitness

Kliniken müssen anders geratet werden als Industrieunternehmen

Foto: Bilderbox

*Aktuellen Studien zur Folge sind rund 20 Prozent aller Krankenhäuser in Deutschland mittelfristig in ihrer Bestandsfähigkeit bedroht. Dies hat bereits heute zu einer spürbaren Verunsicherung auf Seiten der Finanzierungsinstitute, der Lieferanten und Geschäftspartner einzelner Kliniken geführt. Künftig werden nur die Häuser in den Genuss günstiger Kredite, Finanzierungskonditionen oder Laufzeiten kommen, an deren wirtschaftlicher Fitness und Zukunftsfähigkeit wenig Zweifel bestehen. Das muss in Ratings nachgewiesen werden.*

Viele Krankenhäuser stehen vor wichtigen Investitionsentscheidungen. Beinahe alle strategischen Ansätze zur Zukunftssicherung eines Krankenhauses sind mit einem Investitionsbedarf verbunden. Kaum eine strategische Krankenhausplanung kommt daher heute ohne ein fundiertes Finanzierungskonzept aus. Im Juli vorigen Jahres entschied sich daher Hans-Dieter Segschneider, Geschäftsführer des Kreiskrankenhauses Frankenberg,

für die Durchführung eines Voll-Ratings seines Hauses: „Wir wollten einen bei den Banken akzeptierten Nachweis unserer Wirtschaftskraft.“ Eine Kombination aus Bilanzrating und Analyse der eigenen Leistungsstärke, einem Medical-Rating, schien ihm mehr Aussagekraft für das Gesamtergebnis zu haben als die Summe der Einzelergebnisse. Er war überzeugt, dass sich der mit einem externen Voll-Rating verbundene Aufwand lohnen würde – sowohl mit Blick auf die künftig geforderten Voraussetzungen für den Erhalt attraktiver Kredite als auch für die strategische Ausrichtung des Hauses. Inzwischen hat das Krankenhaus den Ratingprozess abgeschlossen und einen in der Finanzwelt akzeptierten Nachweis seiner wirtschaftlichen Fitness erbracht. ([www.Creditreform-rating.de](http://www.Creditreform-rating.de))

Auch Armin Müller, Geschäftsführer des Stadtkrankenhauses Korbach unterzog sein Haus im Herbst 2007 dem Creditreform Krankenhaus-Rating. „Die Ergebnisse des Ratingberichtes sind über die Bonitätsaussage hinaus auch hilfreich für die umfassende Darstellung des Hauses gegenüber dem Träger oder möglichen Kooperationspartnern“.

Ein gutes Ratingergebnis erfordert eine strategische Vorgehensweise und eine umfassende Vorbereitung durch das Krankenhaus.

Eine ausführliche Durchleuchtung und Analyse der ökonomischen Situation, in der sich ein Krankenhaus befindet, plus der vergleichenden Untersuchung des gesamten medizinischen Leistungsgeschehens anhand wesentlicher Kennziffern, ist Voraussetzung für die erfolgreichen Gespräche mit Banken, Investoren, Kooperationspartnern und Kapitalgebern.

## Was bedeutet „Medical-Rating“?

Das „Medical-Rating“ (wie es die Creditreform Rating AG durchführt) beurteilt detailliert die Zukunftssicherheit eines Krankenhauses an Hand von medizinischen Leistungskennziffern und einer branchenspezifischen Managementanalyse. Es ergänzt das „klassische“ Bilanz-Rating, indem es neben den kaufmännischen Eckwerten und den krankenhausspezifischen Kennzahlen des Finanzcontrollings die Strukturen, Prozesse und Qualitäten untersucht und beurteilt. Erst die Einschätzung einer

Vielzahl qualitativer Aspekte rund um das medizinische Leistungsgeschehen macht das Krankenhaus transparent und vergleichbar. Das branchenspezifische qualitative Rating ist kein statistisch-mathematisches System, sondern ein Expertensystem.

Die von den Krankenhäusern strukturiert erhobenen und dokumentierten Leistungskennzahlen für den §21 Datenaustausch und die Informationen in den Qualitätsberichten werden mit Hilfe geeigneter Software systematisch analysiert, verglichen und bewertet. So werden bedeutsame Abweichungen in einzelnen Leistungsbereichen ebenso erkennbar wie Segmente, die es detail-



Abbildung 1: Fragenkomplexe des Medical-Rating

bringt eine neue Art der Vorfeld-Transparenz über die entscheidenden Kernkompetenzen des Krankenhauses. Vor allem die darin erfassten medizinischen Parameter und Kennzahlen determinieren viele Kriterien des klassischen Rating. Es ist Basis für ein fundiertes Stärken-Schwächen-Profil, die Bestimmung der relativen Wettbewerbsstellung sowie eine strategische Standortbestimmung des Krankenhauses. Darüber hinaus können Optimierungen des Leistungsportfolios abgeleitet werden sowie Trends für die zukünftige Entwicklung der medizinischen Produktlinien und Kernkompetenzen des Hauses.

Zu den acht Rubriken des Medical-Rating (Abb. 1) werden je bis zu 15 standardisierte Fragen gestellt, relevante Daten erhoben, analysiert und verglichen. Im persönlichen Managementgespräch geht es dann darum, die wesentlichen Themenbereiche vertiefend zu erörtern und zu beurteilen.

Während das klassische Rating den aktiven Nachweis wirtschaftlicher Fitness erbringt und in jedem Fall Voraussetzung für die Bereitstellung von Krediten ist, besteht der Nutzen des Medical-Ratings auch in einer neutralen Standortbestimmung in medizinischer Sicht und zeigt damit u.a. die Wettbewerbsstärke im Kerngeschäft des Krankenhauses.

### Nutzen des Medical-Rating

- Neutrale strategische Standortbestimmung in medizinischer Hinsicht
- Differenziertes medizinisches Stärken-Schwächen-Profil des Krankenhauses
- Einschätzung der Wettbewerbsstärke des medizinischen Leistungsportfolios
- Einschätzung der Zukunftsfähigkeit des Krankenhauses mit Blick

auf neue und innovative Versorgungsangebote

- Identifikation von Lücken und Defiziten in der medizinischen Wertekette
- Vergleich mit den relevanten regionalen Wettbewerbern
- Fundierte Datenbasis für Gespräche mit Kostenträgern, Banken, Investoren

### Welche Vorbereitungen sind erforderlich?

Für die Durchführung eines Voll-Ratings benötigen die Analysten mindestens drei, besser fünf aufeinander folgende Einzeljahresabschlüsse je Unternehmen sowie ggf. die entsprechenden konsolidierten Abschlüsse, ein Organigramm des Unternehmens, eine aktuelle betriebswirtschaftliche Auswertung sowie Informationen zur Liquiditäts- und Finanzsituation.

Gute Vorbereitung durch das Management ist wichtig, damit das Analystenteam das Haus auch „im richtigen Licht“ sieht. So sollten z. B. Debitoren- und Kreditorenlisten (OP- und Summen- und Saldenlisten), Planungs- und Ergebnisrechnungen, bereichsbezogene Kostenrechnungen und ggf. Investitionsrechnungen bereit stehen. Besonders wichtig ist die Darstellung des Management-Information-Systems mit dem entsprechenden Berichtswesen/Reporting. Damit auch eine Einschätzung des laufenden Jahres vorgenommen werden kann, sind ein Zwischenabschluss (sofern vorhanden) oder eine aktuelle betriebswirtschaftliche Auswertung hilfreich.

Als besonders effektiven Einstieg in das Analysten-/Managementgespräch bietet sich eine Präsentation des Hauses inklusive der aktuellen Markt- und Wettbewerbssituation an – eine Eigendarstellung, die gleich ▶



Dr. Michael Munsch, Vorstand Crediteform Rating AG



Dr. med. Holger Thiemann, care estate GmbH



Dr. med. Elmar Bergmann, care estate GmbH

liert zu explorieren gilt. Bereits aus dem Vergleich ausgewählter Leistungskennziffern mit den relevanten Werten des Bundesdurchschnitts lassen sich Stärken und Schwächen des Leistungsprofils erkennen. Eine Bank oder Rating-Agentur muss sich dafür Expertenwissen aus dem medizinischen Bereich und dem Krankenhausbereich dazu holen.

### Strategische Standortbestimmung

Das Medical-Rating ergänzt nicht nur das klassische Rating, sondern es

Creditreform	Medical-Rating	Beurteilung
AAA	⚡ ⚡ ⚡	höchste Zukunftssicherheit, das Existenzrisiko ist nahezu null
AA+ AA AA-	⚡ ⚡+	sehr gute Zukunftssicherheit, sehr geringes Existenzrisiko, nur geringfügig schlechter als die Höchsteinstufung
A+ A A-	⚡ ⚡	gute Zukunftsfähigkeit, geringe Existenzgefährdung, äußere Einflüsse können die Situation kurzfristig negativ beeinflussen
BBB+ BBB BBB-	⚡ ⚡-	durchschnittliche und befriedigende Zukunftssicherheit, durch unvorhergesehene äußere Einflüsse kann eine Verschlechterung eintreten
BB+ BB BB-	⚡+	nicht mehr befriedigende Zukunftssicherheit, es gibt Faktoren, die die Existenz bedrohen
B+ B B-	⚡	noch gerade ausreichende Zukunftssicherheit, eine zukünftige Verschlechterung der Situation ist zu erwarten
CCC CC C	⚡-	nicht mehr ausreichende Zukunftssicherheit, nachhaltige Gefährdung der Existenz
D	0	hochgradige und akute Zukunftsgefährdung

Abbildung 2: Beurteilung der Bonität/Zukunftsfähigkeit ergänzt um das Medical-Rating

am Anfang das Haus mit allen Chancen und Risiken präsentiert.

### Inhalte eines Bonitätsbeurteilungsgesprächs

- Vorstellung des Krankenhauses/der Klinik (Präsentation)
- Entwicklung in der Vergangenheit
- Derzeitige Position des Unternehmens
- Pläne für die zukünftige Entwicklung/Strategie pro Fachabteilung
- Darstellung von Leistungsschwerpunkten
- Aufbau des Unternehmens mit Standorten und Abteilungen
- Erörterung von Fragen bezüglich Eigentümersituation, Unternehmensführung und Mitarbeiter, Organisation, Strategie, Marktsituation und Marktbearbeitung, Finanzen und Rechnungswesen, Planung und Controlling, EDV und Risikomanagement
- Betriebsbesichtigung

### Folgende Unterlagen sollten bereitgehalten werden

- Handelsregisterauszug
- Gesellschaftsvertrag
- Unternehmensstruktur: Trägerschaft, Beteiligungen, Verflechtungen, Organigramm, Fachabteilungen und Leistungsangebot, Mitarbeiterqualifikation, Reputation
- Beschreibung zum Workflow-Management und zur IT-Infrastruktur
- Beschreibung der strategischen Ausrichtung (z. B. MVZ-Beteiligung)
- (Konzern)-Abschlüsse der letzten drei Jahre

- Jeweils letzter Jahresabschluss von Tochtergesellschaften
- Aktuelle unterjährige BWA
- Auswertungen aus dem medizinischen Controlling zu Kunden- und Leistungsdaten, z. B. Bettenbelegungsquote, Auswertung zum Anteil Privatkunden, Mitarbeiter pro Fallzahl, durchschnittliche Verweildauer (gesamt und nach Fachabteilungen), Top 10 ICD, Top 10 ambulante/stationäre OP, Darstellung der Schnittstellen zum medizinischen Leistungsgeschehen, Anzahl fehlerhafter DRG-Zuordnungen, Auswertungen zum Ressourcenverbrauch
- Kontokorrentverträge, Avale
- Darlehen mit Zins- und Tilgungsdauer inkl. Gesellschafterdarlehen und stillen Beteiligungen
- Liquiditätsplanung, durchschnittliche Liquiditätsbelastung
- Investitionsplanung (für drei Jahre) bzw. Bedarfsplanung
- Finanzplan und Tilgungsplan für jeweils drei Jahre
- Betriebswirtschaftliche Planung für das laufende Jahr sowie für das Folgejahr, falls vorhanden
- Soll-Ist-Vergleich bzw. Plan-Ist-Vergleich für das laufende Jahr und das Vorjahr
- Die 10 wichtigsten Debitoren nach Umsatz (mit Rechtsform und Sitz, sofern relevant)
- Die 10 wichtigsten Kreditoren nach Einkaufsvolumen (mit Rechtsform und Sitz)
- Offene-Posten-Liste (mit Altersstruktur, falls verfügbar)
- Verträge, Bürgschaften, Musterarbeitsvertrag

- Personalplanung für die Zukunft (Menge, Kosten etc.)
- Auflistung der anhängigen Gerichtsverfahren (mit Gegner und Streitwert)
- Übersicht Versicherungen (Gesellschaft, Summe, Laufzeit)
- Marketingmaßnahmen, Veranstaltungen zur Attraktivitätssteigerung
- Prospekte, Broschüren
- Qualitätsbericht
- Aktueller § 21 Datensatz

### Fazit

Kliniken, die künftig in den Genuss günstiger Kredite, Finanzierungsbedingungen oder Laufzeiten kommen wollen, die Wettbewerbsvorteile bei Ausschreibungen nutzen oder auch als Kooperationspartner in Frage kommen wollen, müssen ihre



„Der Nachweis unserer Wirtschaftskraft gegenüber Banken, Geschäfts- und Kooperationspartnern wird immer wichtiger.“  
Armin Müller, Geschäftsführer des Stadtkrankenhauses Korbach

Wirtschaftskraft und Zukunftsfähigkeit zweifelsfrei nachweisen können. Sie müssen aber anders beurteilt werden als Industrieunternehmen (Abb. 2). ■

Dr. Michael Munsch  
Vorstand Creditreform Rating AG  
Hellersbergstraße 12  
41460 Neuss  
M.Munsch@Creditreform-rating.de

Dr. med. Elmar Bergmann  
Dr. med. Holger Thiemann  
Geschäftsführende Gesellschafter  
care estate GmbH  
Krahkampweg 107  
40223 Düsseldorf  
bergmann@care-estate.de