

www.pwc.de

Operation am offenen Herzen- Diagnose- und Therapieansätze zur Krisenbewältigung

Biersdorfer Krankenhausgespräche



Agenda

1. Die deutschen Krankenhäuser in der Krise – aktuelle Entwicklungen
2. Krisenverlauf und Krisenursachen
3. Wege aus der Krise und Lessons Learned

Die deutschen Krankenhäuser in der Krise – aktuelle Entwicklungen

1

Die Krankenhauskrise spitzt sich zu – auch größere Träger stellen Insolvenzanträge

Krisenfälle

kreiszeitung.de
Lokales. Werder. Sport. Kultur. Events

Große Sorge um Sulinger Klinik: Kurz vor Schließung
24.03.2015

NEUE OSNABRÜCKER OZ ZEITUNG
Klinikum Delmenhorst kämpft ums Überleben
16.07.2015

Klinik-Ratingreport ÄrzteZeitung
So schlecht steht es um die Krankenhäuser
11.06.2015

kreiszeitung.de
Lokales. Werder. Sport. Kultur. Events
Kliniken im Landkreis Diepholz - €4,5 Mio. Verlust
05.05.2015

GESUNDHEITSLAND MV
Kahlschlag bei Kliniken?
29.05.2015

Insolvenzen

come-on.de
Insolvenz St. Vinzenz-Krankenhaus: Entscheidung am 24. Juli
22.07.2015

Westfälische Nachrichten **Marienhospital Münsterland GMDH**
Krankenhaus insolvent
16.12.2014

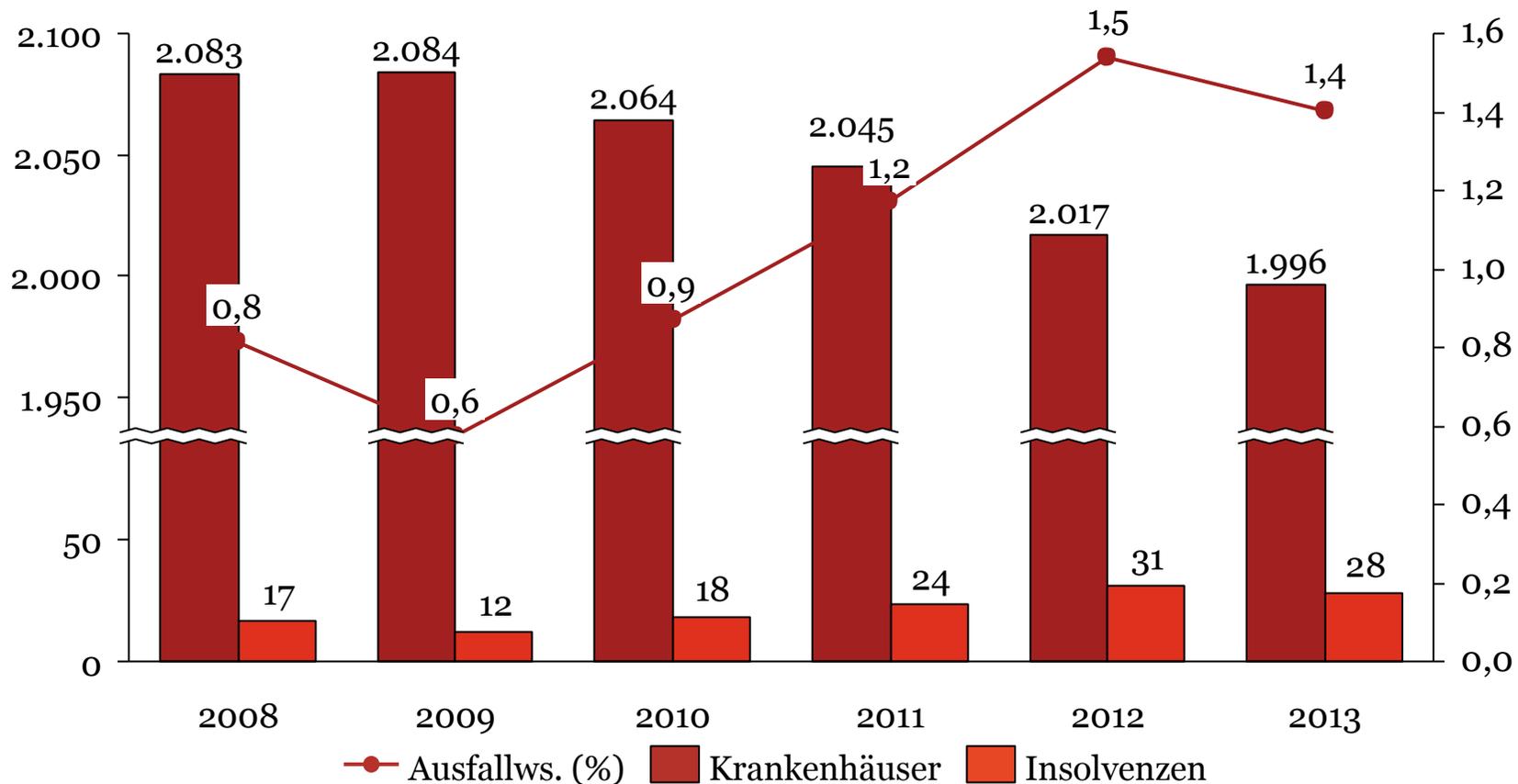
Hannoversche Allgemeine
Awo-Tochter geht in die Planinsolvenz
20.04.2015

NEUE OSNABRÜCKER OZ ZEITUNG
Dissener Klinikum geht in die Insolvenz
24.07.2014

Rhein-Sieg-Anzeiger
Eitorfer Krankenhaus ist insolvent
08.09.2014

Seit 2009 ist die Anzahl der Krankenhausinsolvenzen deutlich gestiegen

Anzahl Krankenhäuser, Insolvenzen, Ausfallwahrscheinlichkeit



Krisenverlauf und Krisenursachen

2

Oft erfolgt die Krisenerkennung zu spät– somit bleibt nur enges Fenster zur Insolvenzvermeidung

	Strategiekrise	Ertragskrise	Liquiditätskrise	Insolvenz
Management	<ul style="list-style-type: none"> • Marktanteilsverluste werden auf externe Ursachen geschoben • Maßnahmenpläne mit Ziel Erlössteigerung werden formuliert 	<ul style="list-style-type: none"> • Management erarbeitet erste Maßnahmenpläne • Besitzstände bleiben gewahrt 	<ul style="list-style-type: none"> • Management oft stark verunsichert • Verstärkt kreditorische Finanzierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Management wird durch CRO / Insolvenzexperten ergänzt • Krisenmanagement zur Absicherung der Fortführung
Stakeholder	<ul style="list-style-type: none"> • Gesellschafter lassen sich beruhigen • Banken führen erste Gespräche zur Erörterung der Umsatzrückgänge 	<ul style="list-style-type: none"> • Gesellschafter wechseln z.T. Management • Banken werden skeptisch, gewähren aber neue Kredite -> Verschuldung steigt 	<ul style="list-style-type: none"> • Schulden-Tragkraft erschöpft • Gesellschafter können Verluste nicht ausgleichen 	<ul style="list-style-type: none"> • Gesellschafter verliert faktisch seinen Einfluss • Verwertung im Interesse der Gläubigersamtheit
Beherrschbarkeit				Wertverlust

Externe Faktoren begünstigen Krisenentstehung; wesentliche Ursachen in der Regel hausgemacht

Wesentliche externe Ursachen

- Regionale Überversorgung
- Rückgang der staatlichen Investitionsförderung
- Ungeeignete Governance-Strukturen

- Kosten-Erlös-Schere
- Ausgeprägter Fachkräftemangel im ländlichen Raum -> hohe Personalkosten

- Kapitalschwache Gesellschafter können keinen Verlustausgleich durchführen
- Vertrauensverlust zwischen Gesellschaftern und Banken
- Duale Finanzierung

Quelle: PwC Analyse, Management Information
Biersdorfer Krankenhausgespräche
PwC

Wesentliche interne Ursachen



Wege aus der Krise und Lessons Learned

3

Das umfassende Sanierungskonzept basiert auf strategischen und operativen Maßnahmen

Strategische Maßnahmen	Operative Maßnahmen		
	Primärbereiche	Sekundärbereiche	Tertiärbereiche
<ul style="list-style-type: none"> • Neubau mit wirtschaftlichen Strukturen • Ausrichtung auf medizinische Zukunftsfelder • Ansiedlung von neuen medizinischen Leistungen • Bildung von interdisziplinären Zentren • Gezieltes Einweisermarketing • Etablierung des Krankenhauses als Marke 	<ul style="list-style-type: none"> • Einführung medizinische Behandlungspfade (SOP) • Optimierung des interdisziplinären Fallmanagements • Optimierung OP-Management • Optimierung der ambulanten Bereiche • Optimierung der Notaufnahmen • Verweildauermanagement 	<ul style="list-style-type: none"> • Optimierung des Einkaufs insbesondere beim hochwertigen medizinischen Bedarf • Anschluss an Einkaufsverband • Outsourcing / Optimierung Labor • Vereinheitlichung Laboranforderung • Outsourcing / Optimierung Sterilisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserung von Codierung und Entlassmanagement • Optimierung / Neuordnung der Schreibdienste • Zentralisierung oder Outsourcing der Speiserversorgung • Outsourcing der Reinigungsdienste oder Anpassung der Reinigungspläne • Optimierung der Haus- und Hofdienste

Kein Weg aus der Krise ohne Konzept– aber gibt es einen Königsweg?

	Standalone Sanierung	Distressed M&A	Insolvenz in Eigenverwaltung
Voraussetzungen	<ul style="list-style-type: none"> • Tragfähiges Sanierungskonzept • Vertrauen der Stakeholder • Bereitschaft zur Verlustfinanzierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Marktfähiges Asset • Ausreichend Zeit zur Durchführung • Gesellschafter bereit Shares für 1€ zu verkaufen 	<ul style="list-style-type: none"> • Insolvenzerfahrener CRO bereits engagiert • Keine Nachteile durch Eigenverwaltung • Management geeignet
Vorteile/ Chancen (+)	<ul style="list-style-type: none"> • Vermeidung von Reputationsverlusten • Geringste Unsicherheit für Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> • Vermeidung von Reputationsverlusten • Ggf. Werterhalt für Teil der Stakeholder 	<ul style="list-style-type: none"> • Insolvenzgeld • Erleichterungen Restrukturierung Passivseite • Erleichterungen bei Personalabbau • Rechtliche Sicherheit
Nachteile/ Risiken (-)	<ul style="list-style-type: none"> • Vorfinanzierungsbedarf • Unsicherheit Erfolg Sanierungskonzept • Zustimmung aller Stakeholder notwendig 	<ul style="list-style-type: none"> • Zeitbedarf • Komplizierte Verhandlungen mit Banken bei Haircut 	<ul style="list-style-type: none"> • Reputationsschaden • Erlöseinbruch • Verlust Schlüsselmitarbeiter

Im Insolvenzverfahren sollte ein zweigleisiger Ansatz verfolgt werden

Eigenverwaltungsverfahren nach 270a / 270b InsO

Sicherstellung Betrieb	Fortführungs-/ Sponsorenkonzept	Distressed M&A / Investorenkonzept
<ul style="list-style-type: none"> • Kassenmacht geht i.d.R. auf den Sachwalter über • Insolvenzgeldfinanzierung • Problem Begründung von Masseverbindlichkeiten im Verfahren nach 270a InsO • Sicherstellung Zahlung unstete Leistungen, Notarztdienste und Honorarärzte • Verhinderung der Rückforderung der Fördermittel • Risiko der Liquidation bei Cashverlusten im eröffneten Insolvenzverfahren 	<ul style="list-style-type: none"> • Insolvenzplan in „Eigenregie“ • Suche eines Sponsors der Sanierung finanziert • Erhalt des Rechtsträgers und der Genehmigungen (IK Nr.,...) • Bedingung: Vermeidung der Fördermittelrückforderung • Erstellung und Umsetzung des Sanierungskonzepts unter Insolvenzregime • Restrukturierung der Passivseite im Insolvenzplan 	<ul style="list-style-type: none"> • Professionelles Transaktionsverfahren mit weiter Marktansprache • Asset Deal mit übertragender Sanierung oft „favorisierte Lösung“ • Einzug der Forderungen durch Sachwaltung • Verhandlung eines Erlösverteilungskonzepts mit den Gläubigern • Angestrebte Dauer: 3-6 Monate

Dual track

Ohne Sanierungskonzept keine Sanierung – Insolvenz second best Lösung ?

Lessons Learned aussergerichtliche Sanierung

- Keine Sanierung ohne Sanierungskonzept
- Quick-Wins sind in der Regel realisierbar
- Oft große strategische und operative Potenziale vorhanden
- Alle Stakeholder müssen die Sanierung mittragen
- Governance Strukturen sind in der Regel anzupassen

Lessons Learned Insolvenz

- Fortführungskonzept notwendig
- Erhebliche Interessenkonflikte:
 - besicherte vs. unbesicherte Gläubiger
 - Ärzte vs. übrige Mitarbeiter
 - politische Interessen
 - in Bieterkonsortien
- Schlüsselmitarbeiter wandern tatsächlich ab
- Erhebliches Liquidationsrisiko bei Verlusten zu Lasten der Insolvenzmasse

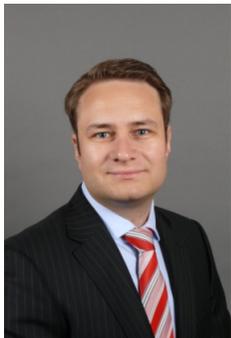
Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.



Dr. André Wortmann, Partner

Leiter BRS (Business Recovery Services) Gesundheitswesen
andre.wortmann@de.pwc.com

+49 40 6378 - 1414
+49 151 120 38 201



Martin Hohmann, Senior Manager

BRS (Business Recovery Services) Gesundheitswesen
martin.hohmann@de.pwc.com

+49 69 9585 - 3532
+49 175 220 94 97

Es gibt keine einfache Lösung

	Außergerichtliche Sanierung		Insolvenz in Eigenverwaltung	
	Chancen / Vorteile	Risiken / Nachteile	Chancen / Vorteile	Risiken / Nachteile
Gesellschafter	<ul style="list-style-type: none"> • Vollständige Kontrolle • Keine Veröffentlichung • Reputation 	<ul style="list-style-type: none"> • Befriedigung aller Gläubiger • Gesellschafter sollte finanzieren sonst keine Mitsprache • Pensionsverpflichtungen reduzieren EK-Wert 	<ul style="list-style-type: none"> • Kein weiterer Cash-Bedarf • Kein Verlustausgleich mehr durch EAV 	<ul style="list-style-type: none"> • Anfechtung IC-Leistungen • Nachrang G'terdarlehen • Auflösung/Haftung Cash-Pool • Ziehung Bürgschaften etc. • Kontrollverlust
Träger / Krankenhaus	<ul style="list-style-type: none"> • Vollständige Kontrolle • Keine Veröffentlichung • Kein Reputationsschaden 	<ul style="list-style-type: none"> • Finanzierungsrisiko • Pensionsverpflichtungen • Unbegrenzter Sozialplan • Auslauflohne 	<ul style="list-style-type: none"> • Insolvenzgeld • Kündigungsfrist AN 3 M. • Begrenzt. Sozialplanvol. • Beendigung ZVK / VBL • Kündigung ungünstiger Verträge 	<ul style="list-style-type: none"> • Reputationsschaden • Verlust Genehmigungen / IK Nummer • Kontrollverlust • Verlust Schlüssel-MA • Liquidation
Geschäftsführer	<ul style="list-style-type: none"> • Keine Haftung wegen Insolvenzverschleppung • Geringeres Haftungsrisiko 	<ul style="list-style-type: none"> • Gesellschafter verweigert weitere Finanzierung 	<ul style="list-style-type: none"> • „Weiter am Ruder bleiben“ 	<ul style="list-style-type: none"> • Haftung wegen Insolvenzverschleppung
Gläubiger	<ul style="list-style-type: none"> • Vollständige Befriedigung 	<ul style="list-style-type: none"> • Kaum Einfluss auf Prozess 	<ul style="list-style-type: none"> • Einfluss über Gläubigerausschuss • Prozesssicherheit 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausfall auf Sicherheiten • Quotale Befriedigung
Arbeitnehmer	<ul style="list-style-type: none"> • Unbegrenzt Sozialplanvolumen • Arbeitsplatz „sicher“ 	<ul style="list-style-type: none"> • Sozialplan / Sanierungstarif 	<ul style="list-style-type: none"> • Sicherung Lohn durch Insolvenzgeld 	<ul style="list-style-type: none"> • Verkürzte Kündigungsfrist • Begrenzung Abfindungen