Solidaris

12. September 2019: Biersdorfer Krankenhaus Management Gespräche

Krisen erkennen und managen

Frühwarnindikatoren und Handlungsnotwendigkeiten aus der Perspektive des Wirtschaftsprüfers

WP StB Jens Thomsen

Berlin
Erfurt
Freiburg
Hamburg
Köln
Mainz
München
Münster
Wien (A)
Würzburg

Agenda

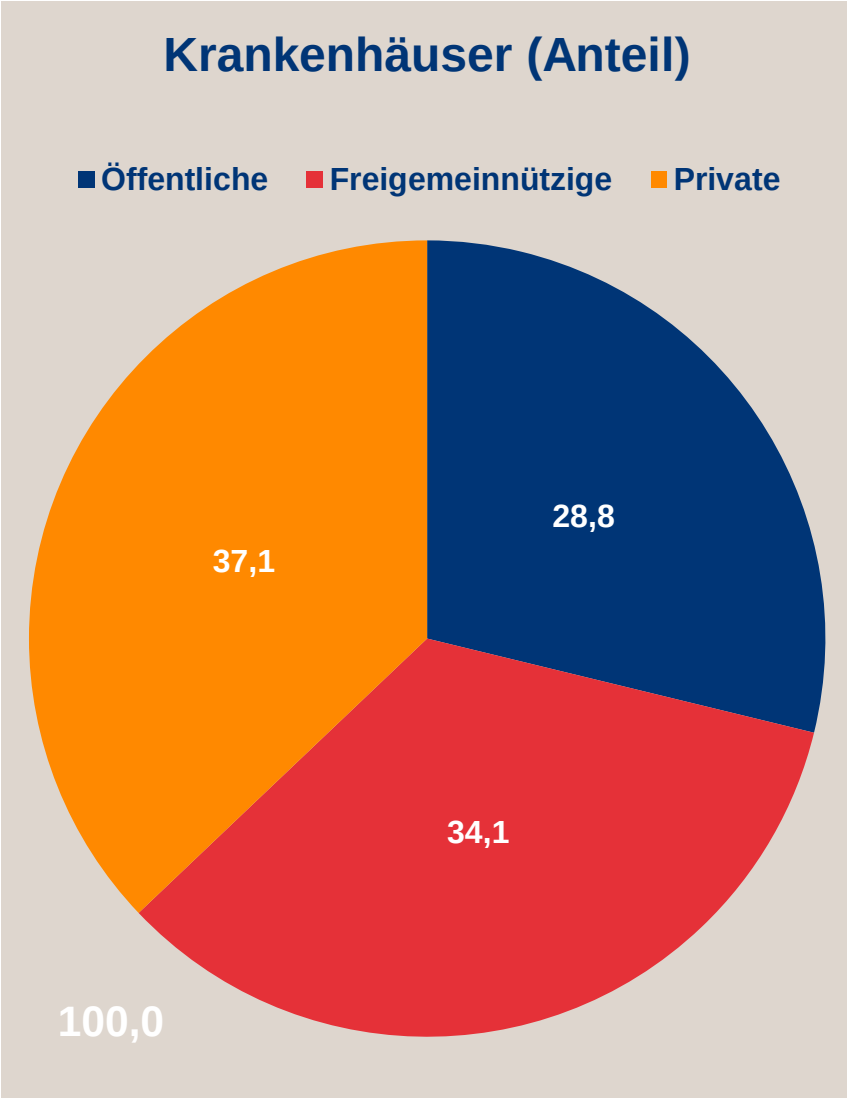
- Krankenhäuser in der **Krise** – Aktuelle Entwicklungen
- **Frühwarnindikatoren** – Konzern-/Krankenhaus-Betriebsvergleich
- Krise erkennen und managen – **Ist die Zahlungsfähigkeit sichergestellt?**
  - Fortführung der Unternehmenstätigkeit **(„Going-Concern“)**
  - Lageberichterstattung **(„Prognose“)**
  - Liquiditätsplanung **(„Kapitalflussrechnung“)**
- **Handlungsempfehlungen**

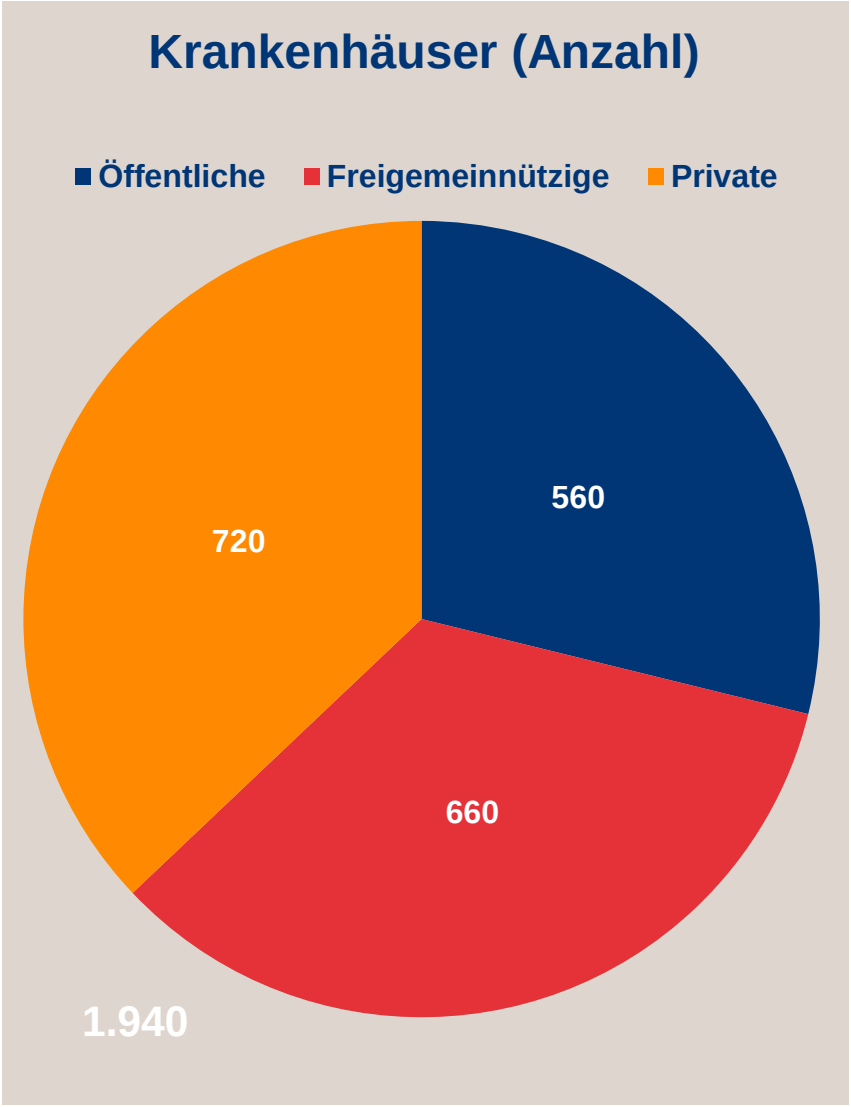
Krankenhäuser in der Krise – Aktuelle Entwicklungen

„Leere Krankenhausbetten – viele Krankenhäuser haben finanzielle Probleme!“

Handelsblatt , 22. Mai 2019

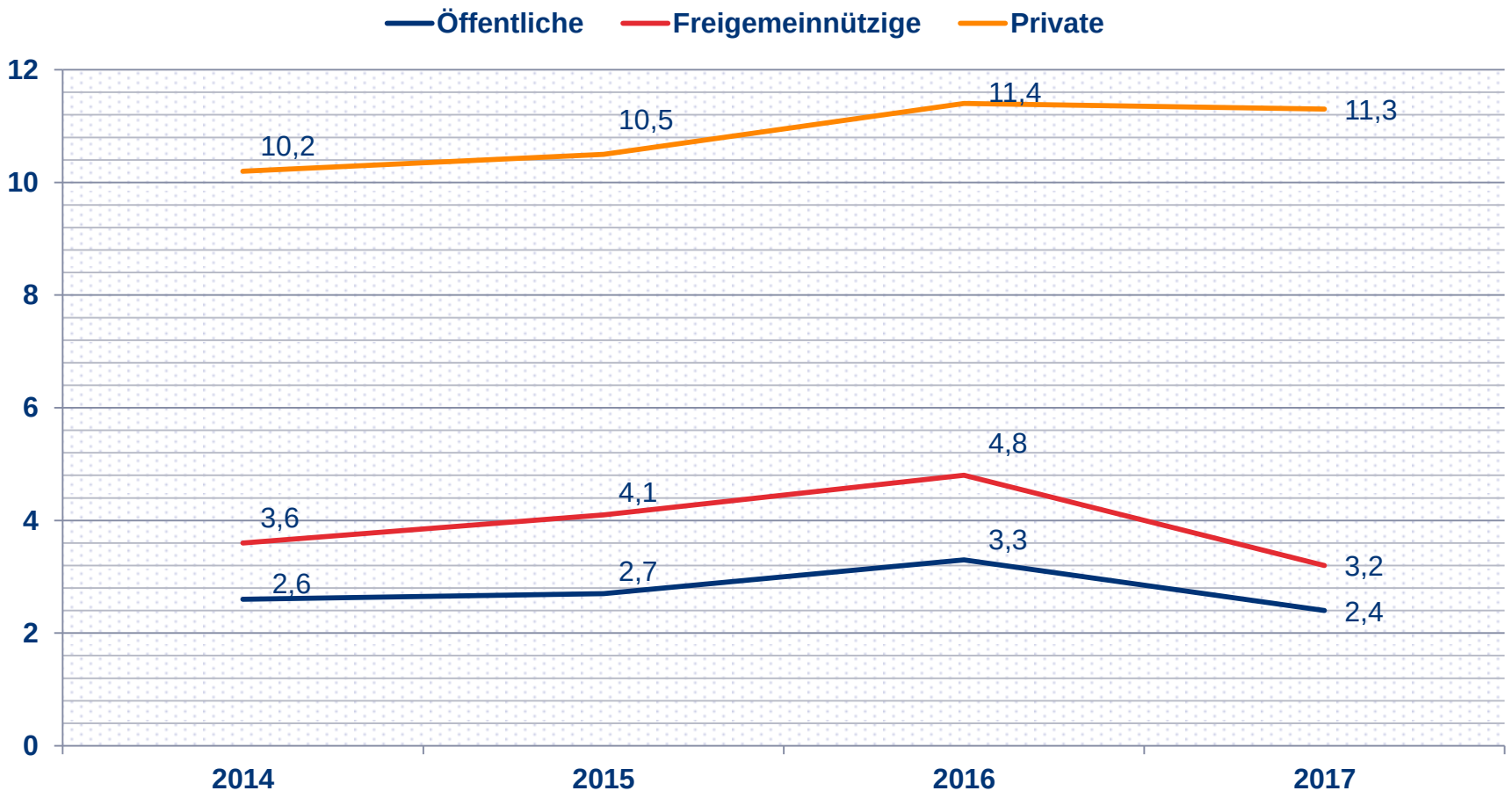
Krankenhäuser in der Krise – Krankenhäuser nach Trägerschaft (2017)





Krankenhäuser in der Krise – Aktuelle Entwicklungen

EBITDA-Marge nach Trägerschaft (Median)

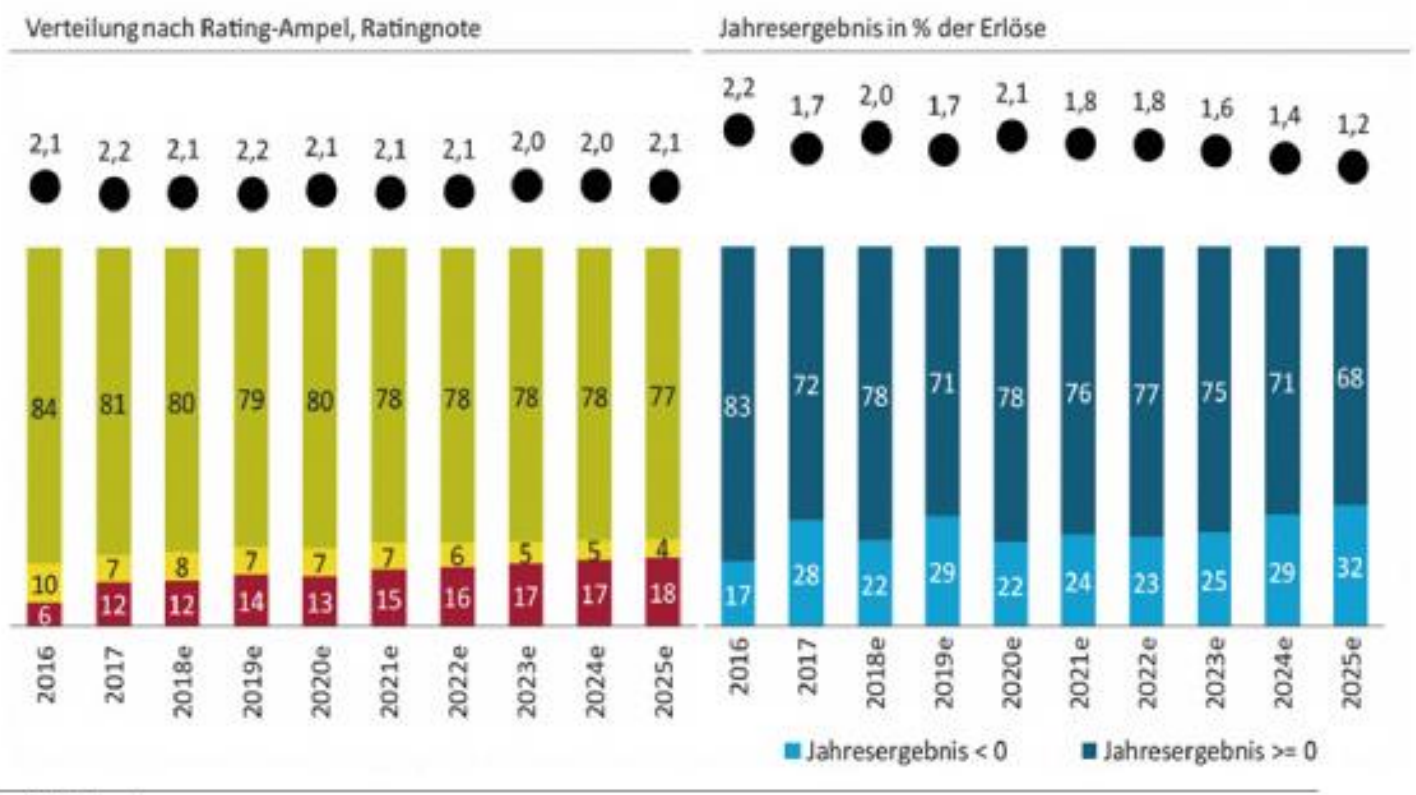


Quelle: Krankenhaus Rating Report (2016 bis 2019)

Krankenhäuser in der Krise – Aktuelle Entwicklungen

Projektion im Szenario „Weiter so“

2016 bis 2025; Anteil in %



Quelle: RWI/hcb.

Quelle: Krankenhaus Rating Report 2019 - Schaubild 72: Projektion im Szenario „Weiter so“

Frühwarnindikatoren – Solidaris-Konzernbetriebsvergleich

KLASSEN

Klasse 1

Umsatz bis 120.000 TEUR

Klasse 2

Umsatz über 120.000 TEUR bis 250.000 TEUR

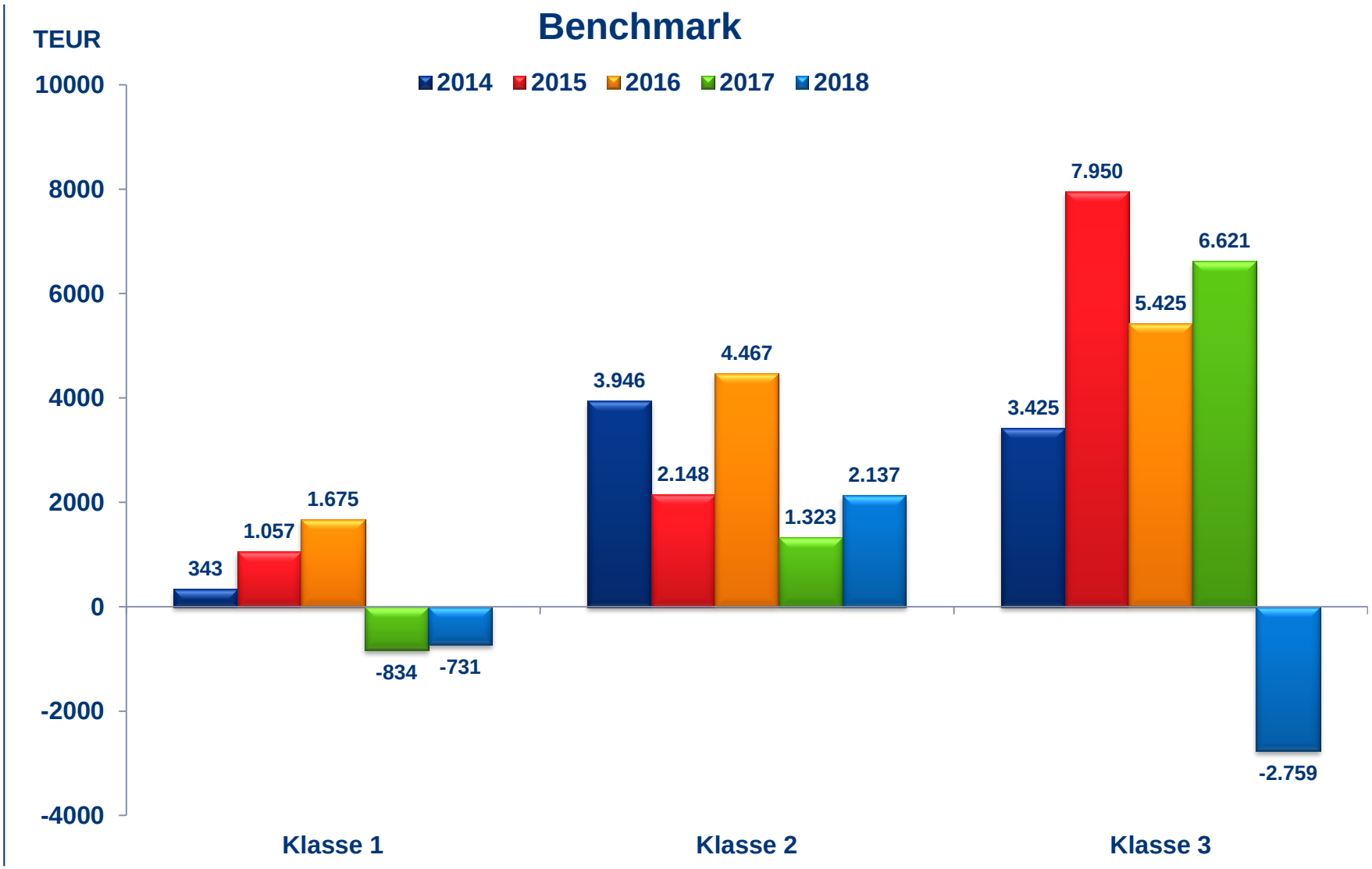
Klasse 3

Umsatz über 250.000 TEUR

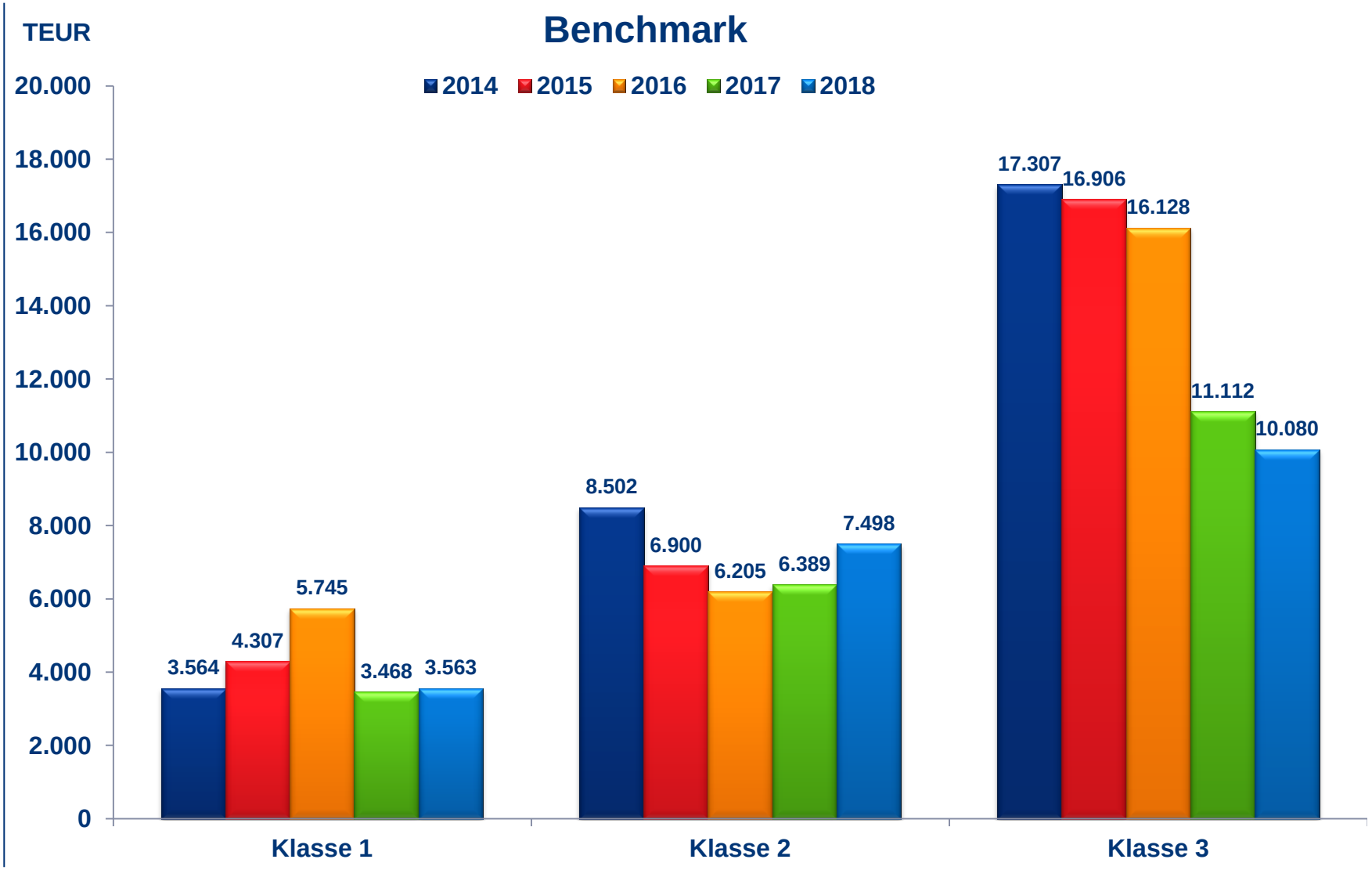
DATENBASIS

	2014	2015	2016	2017	2018
Klasse 1	4	4	4	4	2
Klasse 2	10	10	10	10	8
Klasse 3	6	6	6	6	6
	20	20	20	20	16

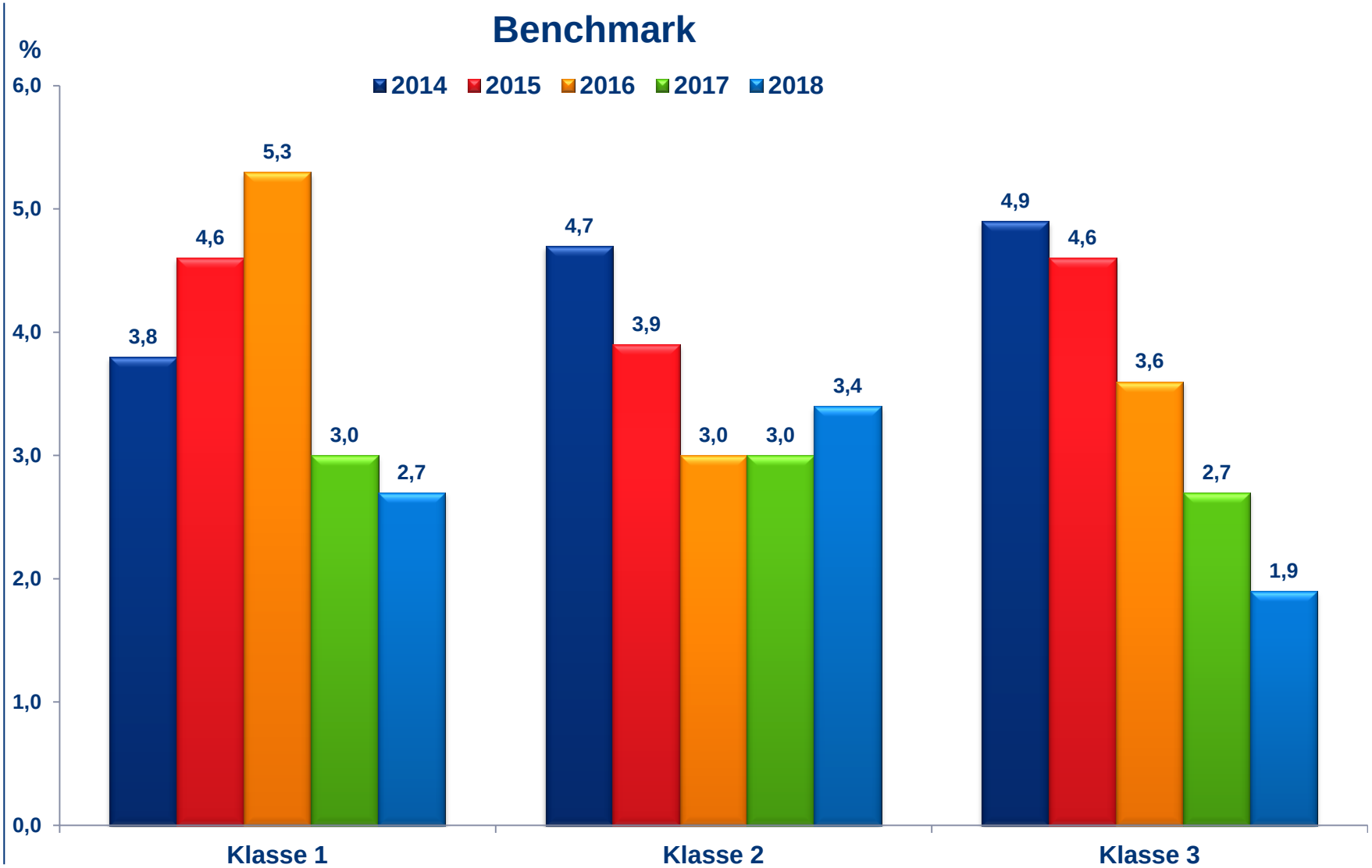
Solidaris-Konzernbetriebsvergleich – Jahresergebnisse (TEUR)



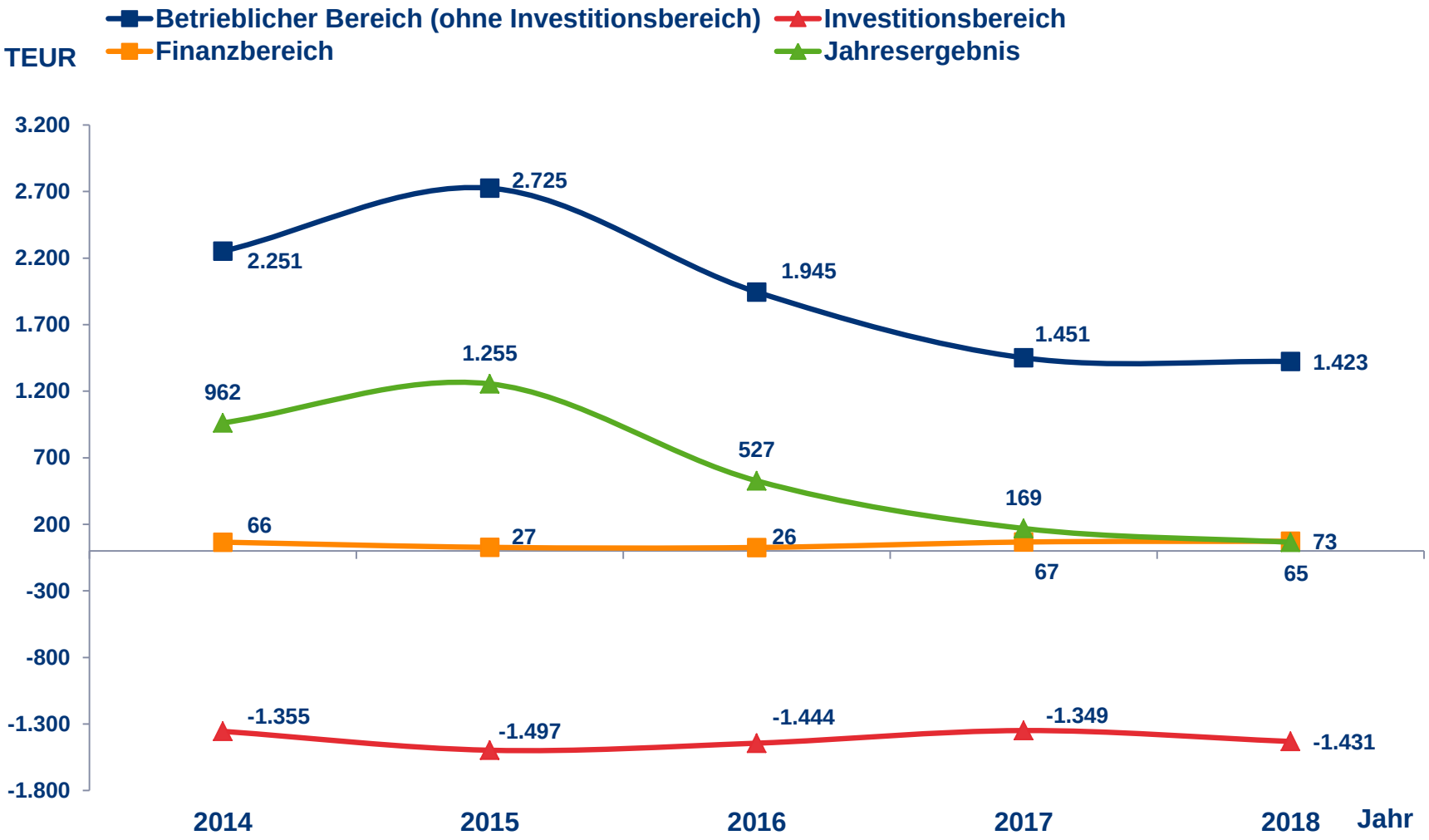
Solidaris-Konzern-Betriebsvergleich – EBITDA (TEUR)



Solidaris-Konzern-Betriebsvergleich – EBITDA-Marge (%)

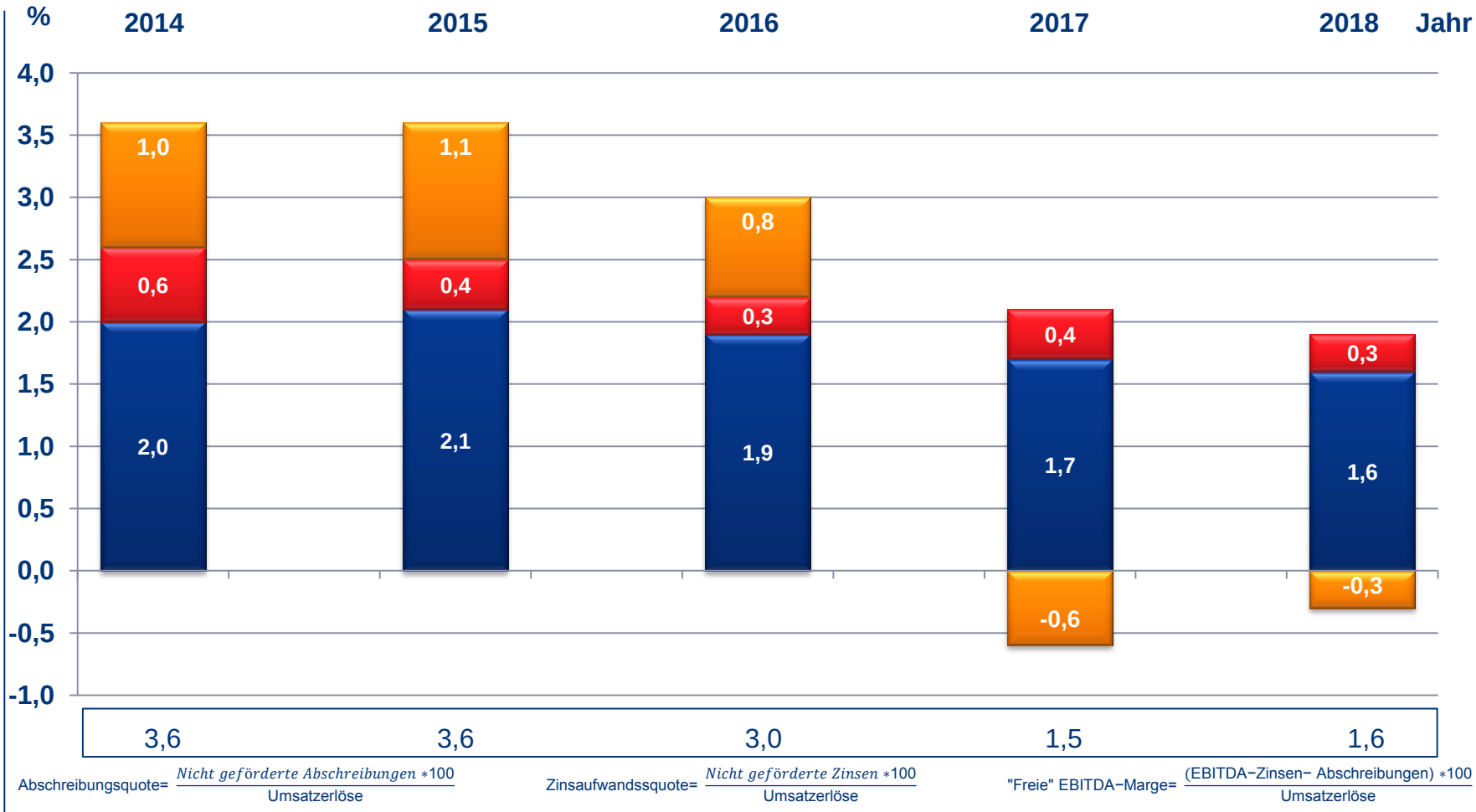


Solidaris-Krankenhaus-Betriebsvergleich – Ertragslage



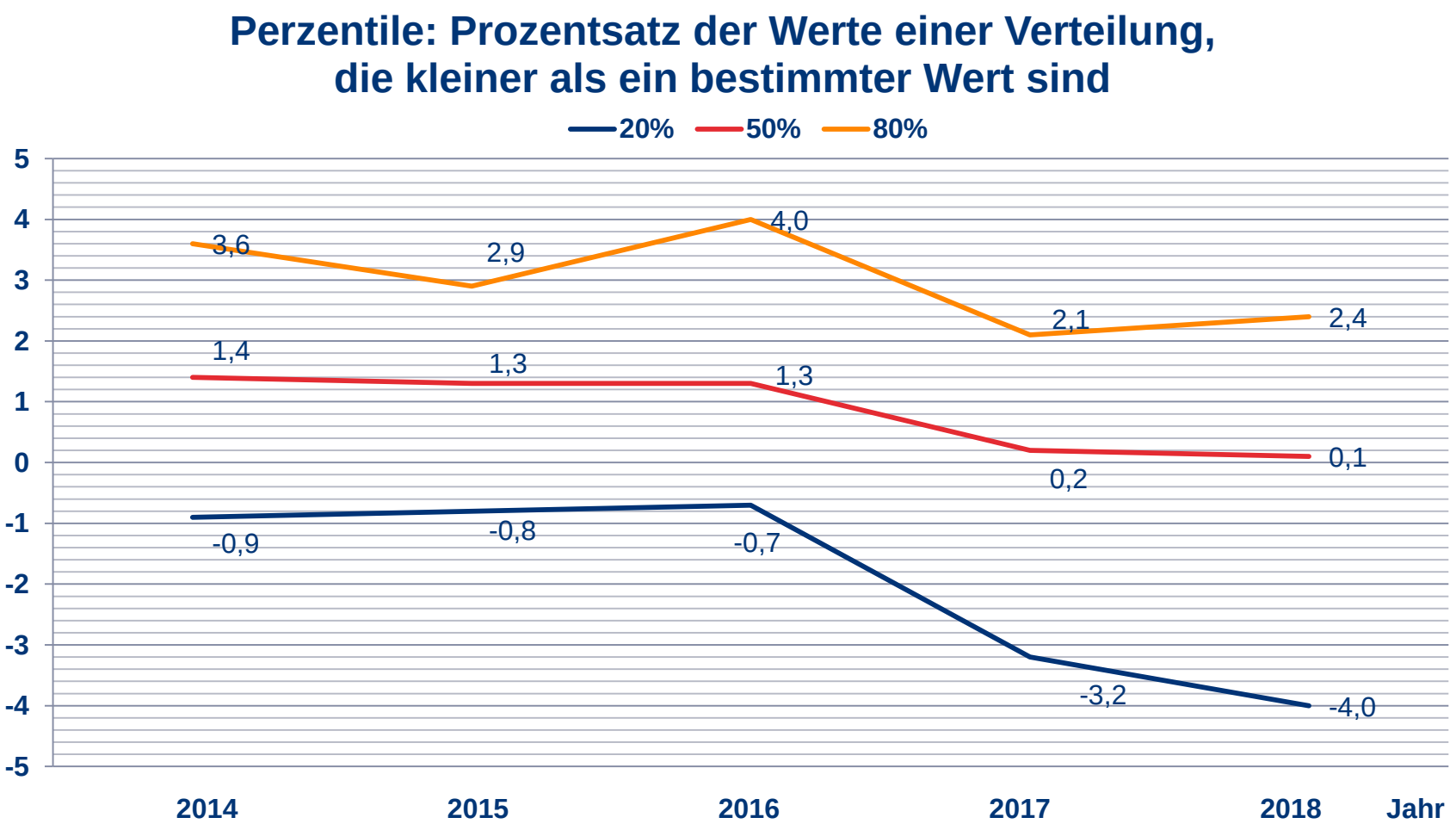
(Stand 20. August 2019; 120 Krankenhäuser)

Solidaris-Krankenhaus-Betriebsvergleich – Differenzierte EBITDA-Marge



(Stand 20. August 2019; 120 Krankenhäuser)

Solidaris-Krankenhaus-Betriebsvergleich – „Freie“ EBITDA-Marge

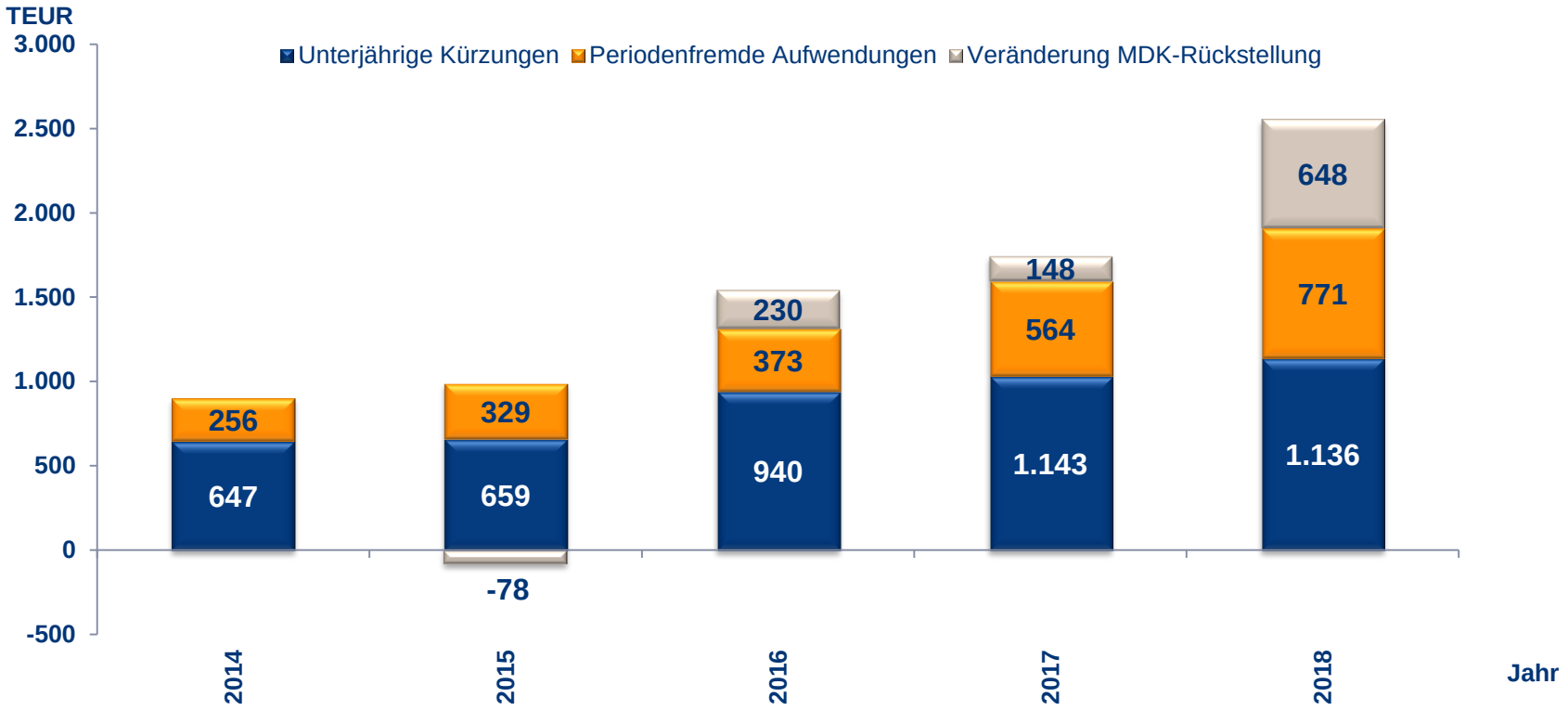


(Stand 20. August 2019; 120 Krankenhäuser)

"Freie" EBITDA-Marge= $\frac{(\text{EBITDA} - \text{Zinsen} - \text{Abschreibungen}) * 100}{\text{Umsatzerlöse}}$

Solidaris-Krankenhaus-Betriebsvergleich – MDK-Korrekturen

Durchschnittliche unterjährige MDK-Kürzungen, periodenfremde Aufwendungen aus MDK-Korrekturen und Veränderung der gebildeten MDK-Rückstellungen in der Zeitreihe 2014 bis 2018 (Stand 22. Juli 2019: 56 Krankenhäuser)



	2014	2015	2016	2017	2018
Gesamtbelastung (TEUR)	910	1.543	1.855	2.555	
In % von den Erlösen aus Krankenhausleistungen	2,1	3,3	3,3	4,2	

Krise erkennen und managen

„Prognosen sind schwierig, vor allem wenn sie die Zukunft betreffen.“

Mark Twain

Krise erkennen und managen – Fortführung der Unternehmenstätigkeit

Verantwortlichkeit der gesetzlichen Vertreter

Jahresabschluss und Lagebericht: Einschätzung über die Fähigkeit zur Unternehmensfortführung!

Angabepflichten

- Im Anhang: Aufstellung unter der Prämisse der Unternehmensfortführung
- Im Lagebericht: Prognosebericht

Einschätzung des gesetzlichen Vertreters

- Prognose auf Basis der zum Zeitpunkt der Aufstellung zur Verfügung stehenden Informationen
- **Es verbleiben Unsicherheiten!**

Krise erkennen und managen – Fortführung der Unternehmenstätigkeit

Ereignisse oder Gegebenheiten, die „Going-Concern“ in Zweifel ziehen

Finanzwirtschaftliche Gegebenheiten

- Die Schulden übersteigen das Vermögen
- Darlehensverbindlichkeiten können nicht bedient werden
- Entzug finanzieller Unterstützung durch Gläubiger
- Finanzaufstellungen deuten auf negative Cashflows hin
- Erhebliche betriebliche Verluste
- Unfähigkeit Finanzmittel zu beschaffen

Betriebliche Gegebenheiten

- Absicht der gesetzlichen Vertreter zur Aufgabe des Unternehmens
- Ausscheiden von Führungskräften in Schlüsselfunktionen ohne adäquaten Ersatz
- Verlust von Absatz- oder Beschaffungsmärkten, Kunden etc., z. B. Markteintritt eines sehr erfolgreichen Konkurrenten

Sonstige Gegebenheiten

- Verstöße gegen gesetzliche Regelungen
- Anhängige Gerichts- oder Aufsichtsverfahren
- Änderung von Gesetzen oder anderen Rechtsvorschriften

Krise erkennen und managen – Lageberichterstattung („Prognose“)

Wirtschaftsplan 2019 (festgestellt Dezember 2018)

Ist das Berichtswesen verlässlich?

Sind die getroffenen Annahmen nachvollziehbar?

Jahresabschlussprüfung 2018 (März bis Mai 2019)

Ist der Wirtschaftsplan für 2019 noch plausibel?

Gibt es bereits eine aktuelle Hochrechnung für 2019?

Stimmen die Ausführungen im Lagebericht mit diesen Erkenntnissen überein?

Feststellung im Juli 2019

Zum Zeitpunkt der Feststellung des Jahresabschlusses muss dieser frei von wesentlichen Fehlern sein.

Hierzu gehören auch wesentliche Planabweichungen.

Liquiditätsplanung – (vereinfachte) Kapitalflussrechnung

			2018 TEUR	WP 2019 TEUR	HR 2019 TEUR	WP 2020 TEUR
1.		Jahresergebnis	- 5.000	+ 1.000	- 3.000	+ 2.000
2.	+	Abschreibungen (nicht gefördert)	+ 8.000	+ 8.000	+ 8.000	+ 8.000
3.	+/-	Veränderung Rückstellungen ("MDK")	0	- 2.000	- 4.000	0
4.	+	Zinsaufwendungen|Zinserträge	+ 1.000	+ 1.000	+ 1.000	+ 1.000
5.	**=**	**Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit ("EBITDA")**	**+ 4.000**	**+ 8.000**	**+ 2.000**	**+ 11.000**
6.	**=**	**Cashflow aus Investitionstätigkeit**	**- 3.000**	**- 3.000**	**- 3.000**	**- 3.000**
7.	**=**	**Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit (Kapitaldienst)**	**- 5.000**	**- 5.000**	**- 5.000**	**- 5.000**
8.		Zahlungswirksame Veränderung des Finanzmittelfonds **("Freies EBITDA")**	- 4.000	0	- 6.000	+ 3.000
9.	+	Finanzmittelfonds am Anfang der Periode	**17.000**	13.000	13.000	7.000
10.	**=**	**Finanzmittelfonds am Ende der Periode**	**13.000**	**13.000**	**7.000**	**10.000**
11.	-	Noch nicht zweckentsprechend verwendete Fördermittel nach KHG	- 5.000	- 5.000	- 5.000	- 5.000
12.	**=**	**Frei verfügbare Mittel**	**8.000**	**8.000**	**2.000**	**5.000**

Handlungsempfehlungen

1. Sicherstellung der Genauigkeit der Ergebnisrechnungen 2019 im Verlauf des Jahres
2. Darstellungen der liquiditätswirksamen Auswirkungen in einer integrierten Unternehmensplanung, insbesondere in einer Kapitalflussrechnung zum 31. Dezember 2019 ff. (Wie entwickelt sich voraussichtlich der Geldmittelbestand?)
3. Fundierte Aufstellung des Wirtschaftsplans 2020 | Aktualisierte 5-Jahrespläne unter Berücksichtigung der gesetzlichen Neuregelungen
4. Berücksichtigung der (wahrscheinlichen) MDK-Korrekturen im Berichtswesen sowie Analyse der MDK-Korrekturen, insbesondere der unterjährigen Kürzungen
5. Anpassung der Konzernbilanzierungsrichtlinie an die aktuelle Risikolage (sofern noch nicht geschehen)

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Dipl.-Volkswirt Jens Thomsen
Wirtschaftsprüfer Steuerberater
Geschäftsführer

02203 | 8997-185 ▪ j.thomsen@solidaris.de