

Frühwarnsystem einer Bank und Konsequenzen in Krisensituationen

Oliver Luckner

Mitglied des Vorstandes

Bank für Sozialwirtschaft AG

Biersdorfer Krankenhausgespräche

Biersdorf, 12.9.2019

Fachbank für die Sozial- und Gesundheitswirtschaft

Gründungsgesellschafter (1923):

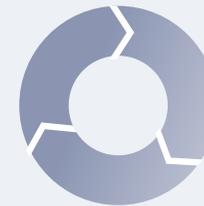


464 Mitarbeiter

17 Standorte



Kreditgeschäft



Einlagen- und
Wertpapiergeschäft

Liquiditätsmanagement

Kennzahlen 2018

Bilanzsumme	8,8 Mrd. Euro
Kundeneinlagen	6,7 Mrd. Euro
Kundenkredite	5,2 Mrd. Euro

Stand: 31.12.2018

Nachhaltigkeit und Social Impact Investing sind tief im Geschäftsmodell verankert

Ausgezeichnete Nachhaltigkeit



Externes Audit

- Positive Nachhaltigkeitsleistungen der Bank
- Zweitbeste Ergebnis von sieben bewerteten Finanzdienstleistern

Nachhaltige Produktangebote

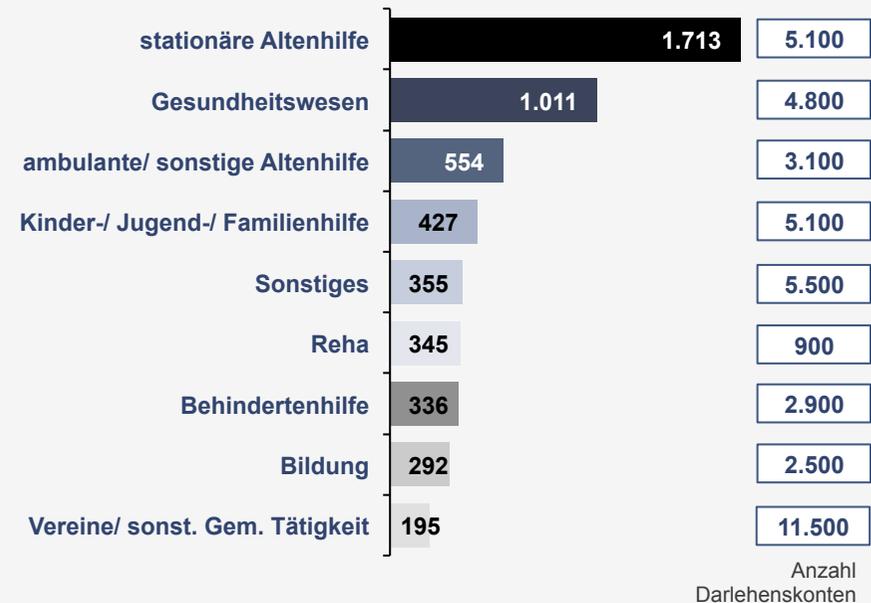
- Konsequente Ausrichtung auf nachhaltige Geldanlagen
- Alle BFS Investmentfonds wurden 2019 mit dem FNG-Siegel ausgezeichnet
- Anspruchsvolle und umfassende Nachhaltigkeitsstrategie bestätigt



Aufgrund unserer Herkunft und unseres Geschäftsmodells steht die soziale Dimension der Nachhaltigkeit im Vordergrund

Volumen der finanzierten Projekte nach Einrichtungsarten in Mio. Euro

Stand: 31.12.2018

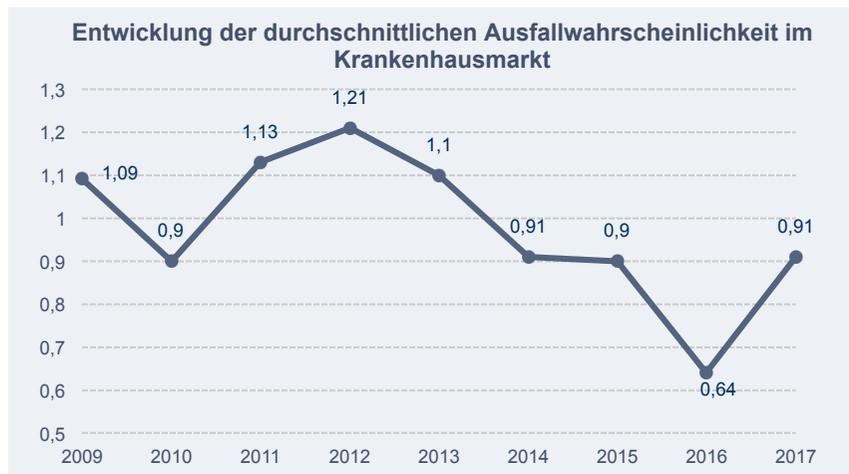
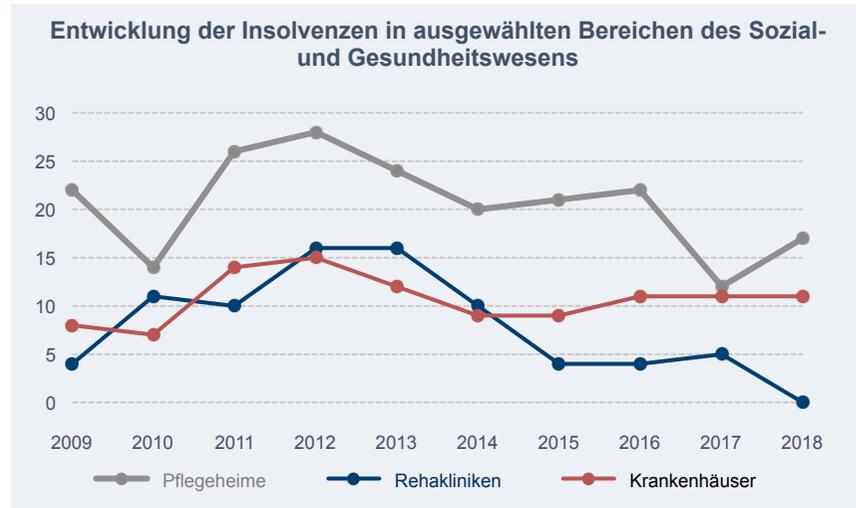
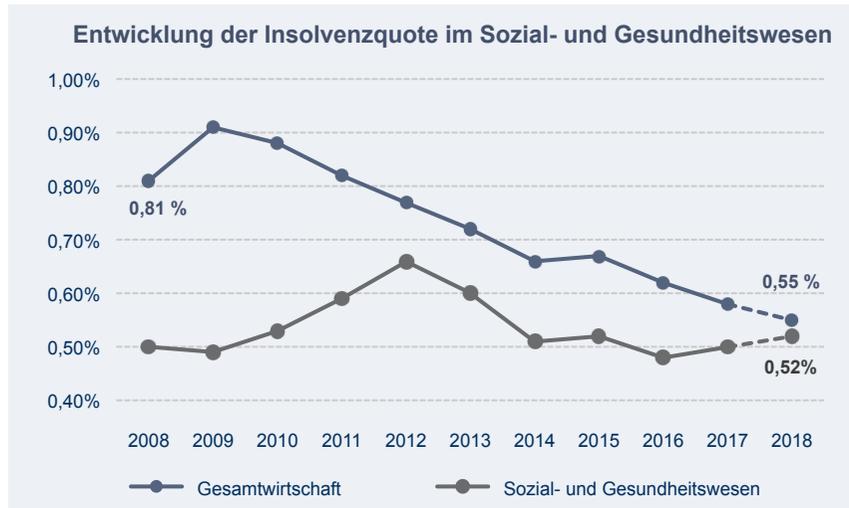


Insgesamt über 40.000 Darlehensknoten für Unternehmen in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft

Agenda

- 
- Wirtschaftliche Betrachtung des Krankenhausmarktes
 - Gründe für Krisensituationen in Krankenhäusern
 - Frühwarnsysteme und Risikomanagement der Bank für Sozialwirtschaft

Wirtschaftliche Betrachtung des Krankenhausmarktes



- Die Insolvenzquote im Sozial- und Gesundheitswesen liegt weiterhin unterhalb der Quote für die Gesamtwirtschaft
- Besonders im Krankenhausmarkt ist die wirtschaftliche Lage dennoch angespannt.
- 28 % der Krankenhäuser schrieben 2017 auf Konzernebene einen Jahresverlust, was sich auch in einem Anstieg der Ausfallwahrscheinlichkeit widerspiegelt.



Insolvenzfälle im Krankenhaussektor in 2018-2019 (Auswahl)

Name	Standort	Trägerschaft	Bettenzahl
Clinica Vita Plastische Chirurgie GmbH	Berlin	privat	6
Krankenhaus Ingelheim	Ingelheim	öffentlich	133
Klinik am Stein Betriebs GmbH	Olsberg	freigemeinnützig	134
Paracelsus-Klinik Hemer GmbH	Hemer	privat	134
Krankenhaus St. Josef-Stift Delmenhorst	Delmenhorst	freigemeinnützig	290
Katholische Klinikum Oberhausen (3 Einrichtungen)	Oberhausen	freigemeinnützig	720
DRK gemeinnützige Krankenhausgesellschaft Thüringen Brandenburg mbH (4 Einrichtungen)	Luckenwalde, Sömmerda , Sondershausen, Bad Frankenhausen	freigemeinnützig	729
Katharina Kasper ViaSalus GmbH (5 Einrichtungen)	Dernbach, Düsseldorf, Frankfurt, Wesseling Zell	freigemeinnützig	990



Bei den Insolvenzen im Krankenhaussektor zeigt sich ein heterogenes Bild hinsichtlich Standort, Trägerschaft und Klinikgröße.

Agenda

- 
- Wirtschaftliche Betrachtung des Krankenhausmarktes
 - Gründe für Krisensituationen in Krankenhäusern
 - Frühwarnsysteme und Risikomanagement der Bank für Sozialwirtschaft

Gründe für die Übernahme von Krankenhäusern in die Intensiv- und Risikobetreuung der BFS in den Jahren 2018 und 2019 (Auswahl)



Fachkräftemangel

- Insbesondere aufgrund des Standorts sind weniger attraktive Häuser von der Abwanderung von qualifizierten Ärzten und Pflegern bedroht.
- Unterbelegung und Schließung von Abteilungen oder Kliniken drohen.
- Einsatz von hochpreisigen Honorarkräfte belastet das Ergebnis.



Unzureichende Investitionsförderung

- Hoher Investitions- und Finanzierungsbedarf kann nicht durch die verfügbaren Mittel gedeckt werden.



Zunehmende Belastung durch MDK-Prüfungen

- Stetig zunehmende MDK-Prüfungen führen häufig zu Kürzungen der Forderungen.
- Erheblicher Mehraufwand bei der Kodierung etc.



Rückgang Fallzahlen

- Die durch Ambulantisierung, Fallzusammenlegung (MDK-Management), verstärkte Vorsorgemaßnahmen etc. bedingten rückläufigen Fallzahlen können nicht kompensiert werden



Unternehmensindividuelle Gründe

- Unzureichende Bereitschaft zur frühzeitigen Restrukturierung der betrieblichen Abläufe
- Strategische Fehlentscheidungen (z.B. bei Zusammenlegung von Häusern, Einrichtung von Fachabteilungen)
- Fehlende krankenhausspezifische Kompetenz der Aufsichtsgremien der Träger, insbesondere im kommunalen Bereich

Agenda

-  Wirtschaftliche Betrachtung des Krankenhausmarktes
-  Gründe für Krisensituationen in Krankenhäusern
-  Frühwarnsysteme und Risikomanagement der Bank für Sozialwirtschaft

Maßnahmen zur Identifikation von Risiken vor einer Kreditvergabe



Ersteinschätzung

- Ersteinschätzung des Projektes durch branchenerfahrene Kundenbetreuer in den Geschäftsstellen
- Bei komplexen Projekten Einbeziehung von Experten des BFS Kompetenzzentrums Gesundheitswirtschaft



Prüfung der Bonität

- Auswertung wirtschaftlicher Unterlagen
- Durchführung Rating: Ermittlung des Ausfallrisikos für die nächsten zwölf Monate



Prüfung der nachhaltigen Kapaldienstfähigkeit

- Medizinisch-ökonomische Analyse durch BFS Kompetenzzentrum Gesundheitswirtschaft: Schwerpunkt Plausibilisierung von Business- /Mehrjahresplanungen
- Investitions- und Finanzierungsanalyse des geplanten Finanzierungsvorhabens



Prüfung Sicherheiten

- Analyse Zukunftsfähigkeit der Krankenhausimmobilie hinsichtlich Lage, Grundstückssituation, Gebäudezustand, Gebäudefunktionalität etc.

Identifizieren von Risikofaktoren durch Rating

Die Ratingklasse dient zur Darstellung des Ausfallrisikos für die nächsten zwölf Monate. Sie bildet die Grundlage für die Kreditvergabeentscheidung und die Kreditkonditionen.

Wann?

- Erstmalige Kreditvergabe
- Einreichung neuer Unterlagen
- Branchenveränderungen
- Hinweise auf eine Bonitätsverschlechterung im Rahmen der Risikofrüherkennung
- Übergang der Zuständigkeit in die Abteilung Kreditüberwachung
- Turnusmäßig jährliche Neuerstellung des Ratings

Was?

Quantitative/Harte Faktoren (Hardfacts) zu den Bereichen:

Finanzlage

Liquidität

Kapitalstruktur

Vermögens- und Ertragslage

Qualitative/Weiche Faktoren (Softfacts) zu den Bereichen:

Bilanzierungsverhalten

Branche

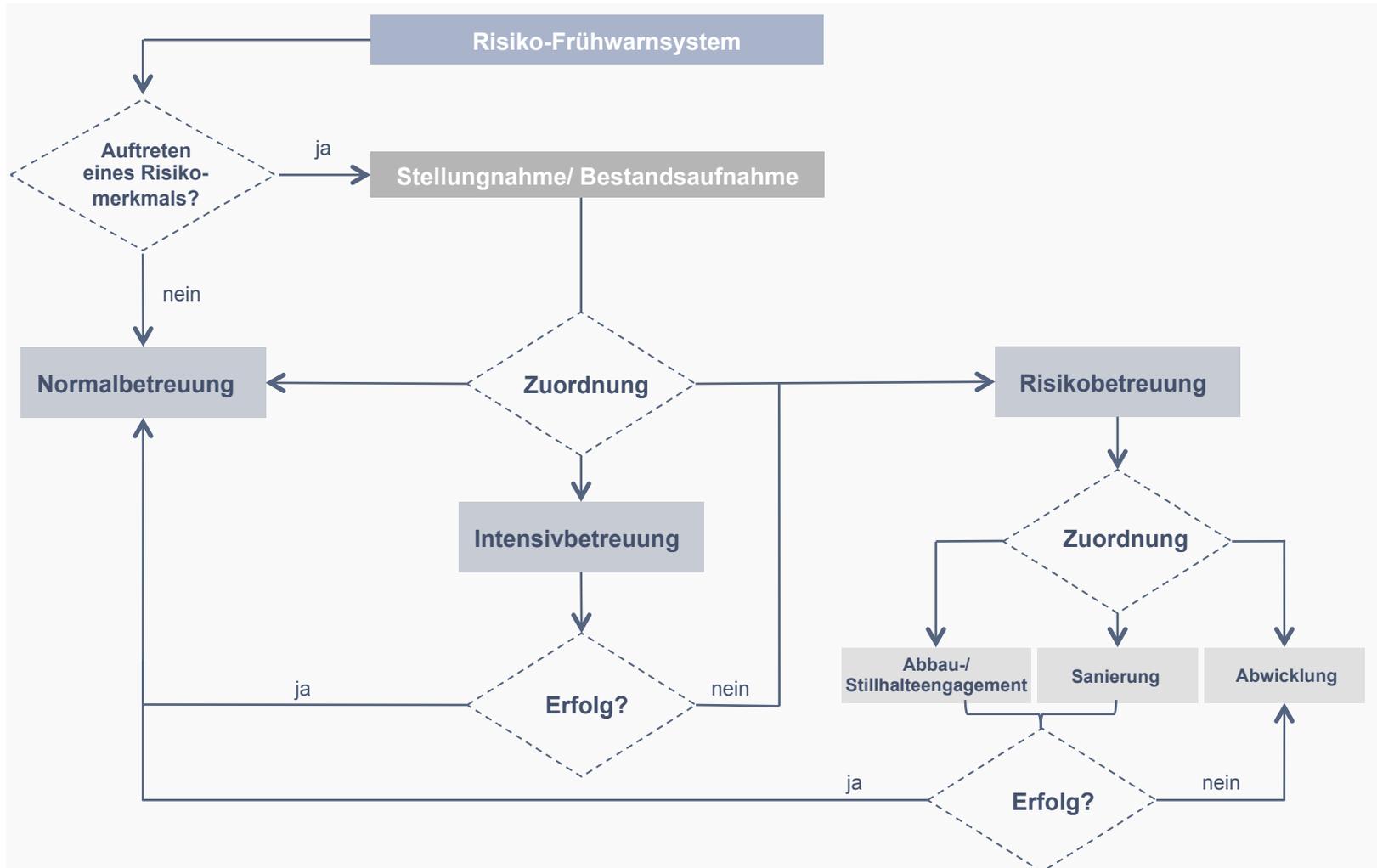
Management

Finanzen

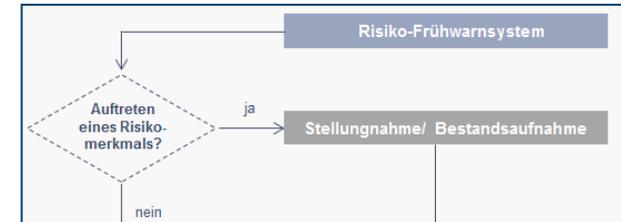
Wozu?

- Ermittlung der Ratingklasse und der Ausfallwahrscheinlichkeiten
- Einteilung in 11 Ratingklassen:
 - 1 = Ausfallwahrscheinlichkeit 0,07%
 - 10 = Ausfallwahrscheinlichkeit 25%
 - ...
 - 11 = Ausfallwahrscheinlichkeit 100% ("Default")

Risikomanagement nach der Kreditvergabe folgt einer festgelegten Struktur



Die Risikofrüherkennung ist von zentraler Bedeutung



Ermittlung von Risiken auf Basis festgelegter Kriterien

Pfändungs- und Überweisungsbeschluss	Ausbleibende / rückläufige Habenumsätze
Darlehensrückstände	Prämienrückstände Versicherungen
Lastschriftrückgaben mangels Deckung	Nichterfüllung von Auflagen und Bedingungen
Steigende Kontoinanspruchnahme/ steigende durchschnittliche Sollsalden	Ratingklasse
Dauerinanspruchnahme/Auslastung des Kreditlimits	Infos aus dem Umfeld des Kunden

Überführung Risiken/Kriterien in Ampellogik

- z.T. automatisiertes Generieren der Daten
- Ableitung von Relationen oder Warnschwellen aus den Daten
- Ermittlung Ampelfarbe je Risikokriterium
- Handlungsbedarf je nach Anzahl ermittelter Ampelfarben gelb oder rot



3x gelbe oder 1x rote Ampelfarben lösen je nach Gesamtbligo des Kunden bzw. auf Konzernebene entweder eine Stellungnahme durch den Betreuer unter Einbindung der Marktfolge oder eine Bestandsaufnahme durch die Kreditüberwachung aus.

Beispiel: Rating als Kriterium der Risikofrüherkennung

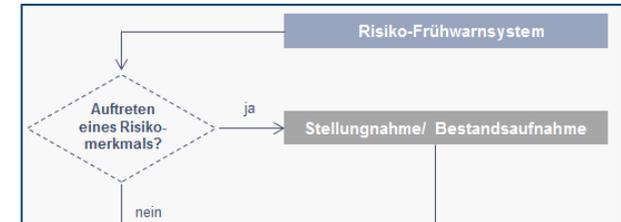
Rating-klasse	PD
1	0,07%
2	0,14%
3	0,28%
4	0,55%
5	1,10%
6	2,20%
7	4,40%
8	8,70%
9	17%
10	25%
11	100%

Verschlechterung um
3 Ratingklassen
oder mehr

oder

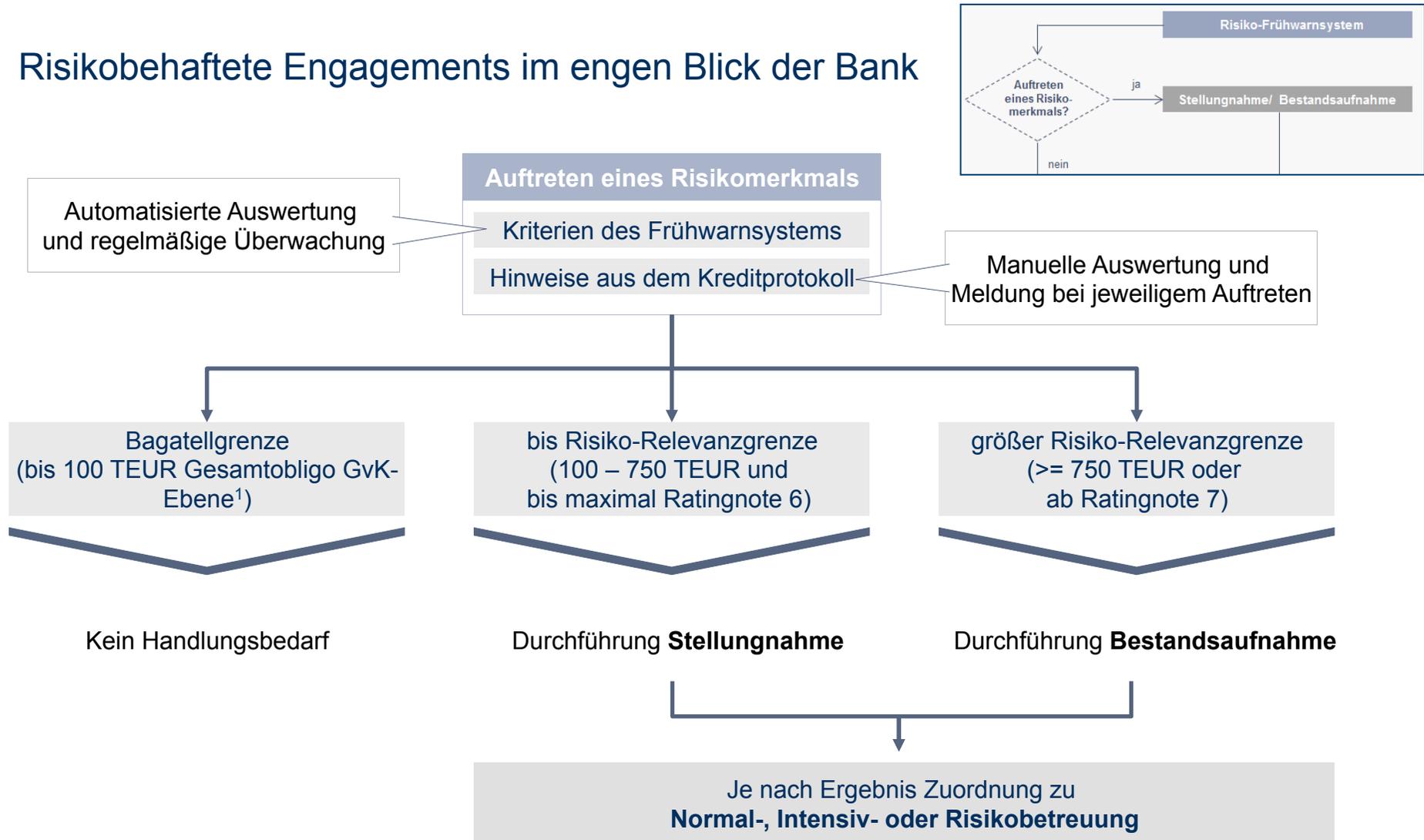
Erstmalige Zuordnung zur
Ratingklasse 8 bis 10

1x rote Ampelfarbe in der
Risikofrüherkennung



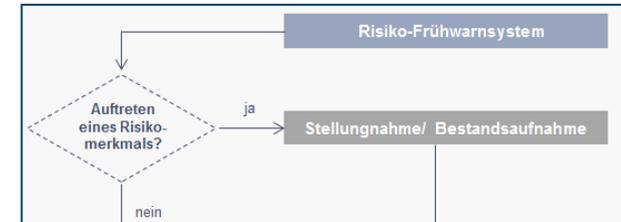
Eine Rückführung aus dem Risikoausfallstatus „Default“ erfolgt nur, wenn die Ursachen, die zu einer Einstufung geführt haben, nicht mehr gegeben sind und der Kunde sich seitdem mindestens 3 Monate vertragskonform verhalten hat.

Risikobehaftete Engagements im engen Blick der Bank



¹ GvK = Gruppe verbundener Kunden

Unterschiede Stellung- und Bestandsaufnahmen



	Stellungnahme	Bestandsaufnahme
Schwellenbetrag	Gesamtobligo zwischen Bagatell- und Risiko-Relevanzgrenze	Gesamtobligo gleich oder größer Risiko-Relevanzgrenze
Ziele	Analyse der auffällig gewordenen Risikomerkmale und des gesamten Kreditengagements Zuordnung des Engagements in einen Betreuungsstatus (Normal-, Intensiv-, Risikobetreuung, Abwicklung) Vorgaben an den Kundenbetreuer zur weiteren Risikoauflärung und/oder der weiteren Risikobehandlung	
Umfang	Umfang orientiert sich an den aufgetretenen Risikomerkmale und der Komplexität des Engagements, z.B.: <ul style="list-style-type: none"> • Auswertung aktueller wirtschaftlicher Unterlagen • Überprüfung der bestehenden Ratingklassifizierung (Ratingnote) • Überprüfung der Notwendigkeit einer Limitkürzung • Überprüfung der Notwendigkeit einer Sicherheitenverstärkung <ul style="list-style-type: none"> ... • Kreditbedarfsgründe • rechtliche Verhältnisse • wirtschaftliche Abhängigkeiten • Überprüfung der Notwendigkeit einer Offenlegung der wirtschaftlichen Verhältnisse 	
Durchführung	Innerhalb von 10 Werktagen nach Identifikation des Risikomerkmals	
Verantwortung	Kundenbetreuer Mitarbeiter Marktfolge	Kundenbetreuer Mitarbeiter Marktfolge Mitarbeiter Abt. Risikobetreuung

Intensivbetreuung von Kreditengagements mit moderater Ausfallgefahr

Voraussetzungen für die Intensivbetreuung:

- Sanierung oder Abwicklung sind noch keine Themen
- Hohe Wahrscheinlichkeit für Rückführung in die Normalbetreuung innerhalb eines überschaubaren Zeitrahmens
- Kreditnehmer weist keine drohenden Insolvenztatbestände auf
- Ziel: Beseitigung der Schwierigkeiten/Krisenzeichen



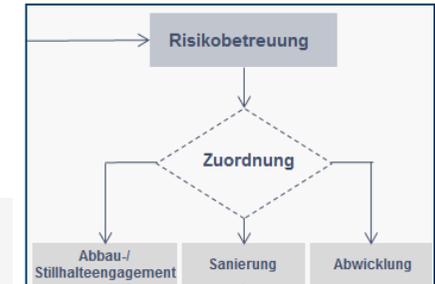
Maßnahmen

- Kritische Würdigung der Bestandsaufnahme im Hinblick auf gesamtwirtschaftliche sowie branchen- und kreditnehmerspezifische Aspekte
- Vereinbarung von Maßnahmen zur Stabilisierung der wirtschaftlichen Situation des Kreditnehmers
- ggf. erweiterte Nachweis- und Informationspflichten des Kreditnehmers
- ggf. Hinweise auf Konsequenzen bei Nicht-Einhaltung der Vereinbarungen
- ggf. unterstützende Maßnahmen der Bank (z.B. Neukreditgewährungen, Tilgungsaussetzungen)

Risikobetreuung von Kreditengagements mit erhöhter oder akuter Ausfallgefahr

Voraussetzungen für die Risikobetreuung:

- Leistungsstörungen, in deren Folge mit einem teilweisen oder vollständigen Kreditausfall zu rechnen ist
- Kreditnehmer weist drohende Insolvenztatbestände auf



Zuordnung

- Bestandsaufnahme als Basis für die weitere Zuordnung
- Prüfung der Sanierungsfähigkeit und -würdigkeit des Kreditnehmers
- Prüfung auf Vorliegen zwingender Abwicklungsgründe
- Ausarbeiten der Engagement-Strategie der Bank
- Ermittlung des Risikovorsorgebedarfs
- Durchführung durch Mitarbeiter Team Sanierung
- Bearbeitungszeit max. 4 Wochen

Abbau- / Stillhalteengagement

- Keine Kündigung des Kreditengagements
- Keine zwangsweise Verwertung von Sicherheiten
- Risiko der Bank darf sich im weiteren Zeitablauf nicht erhöhen (deshalb u.a. keine Neukreditvergabe)

Sanierung

- Ziel: Wiedererlangen der nachhaltigen Kapitaldienstfähigkeit
- Erstellung eines Sanierungsgutachtens durch unabhängigen Dritten (IDW S6)
- Abschätzung des wirtschaftlichen Erfolgs bzw. des Aufwands einer Sanierungsbegleitung durch die Bank
- Umsetzung und Überwachung des Sanierungsgutachtens

Abwicklung

- Ziel: Schneller, verlustfreier Mittelrückfluss
- Sanierungschancen nicht vorhanden
- Voraussetzung: Schriftliches Abwicklungskonzept
- Drei Ansätze:
 1. Kündigung
 2. Abwicklung
 3. Übernahme in das Abbauportfolio

Fazit



Die wirtschaftliche Lage der Krankenhäuser ist angespannt. Bei den Insolvenzen zeigt sich ein heterogenes Bild hinsichtlich Standort, Trägerschaft und Größe.



Durch feste Strukturen für die Risikofrüherkennung und das Risikomanagement einer Bank ist stets eine anforderungsgerechte Begleitung der Engagements gewährleistet.



Vorrangige Ziele des Risikomanagements einer Bank sind

- das frühzeitige Erkennen erhöhter Kreditrisiken,
- das frühzeitige Einleiten geeigneter Maßnahmen zur Risikobegrenzung und
- die Bewältigung der Krisensituation zusammen mit dem Kunden.



Die Branchenkompetenz des Finanzierungspartners bietet entscheidende Vorteile für den Kunden hinsichtlich der Risikofrüherkennung und des Risikomanagements.

Ihr Ansprechpartner für weitere Fragen

Oliver Luckner

Mitglied des Vorstandes

Konrad-Adenauer-Ufer 85
50668 Köln

Telefon 0221 97356-451
o.luckner@sozialbank.de

www.sozialbank.de
www.spendenbank.de



Impressum

Bank für Sozialwirtschaft Aktiengesellschaft
Konrad-Adenauer-Ufer 85
50668 Köln

Vorstand

Prof. Dr. Harald Schmitz (Vorsitzender)
Thomas Kahleis
Oliver Luckner

Aufsichtsratsvorsitzender

Dr. Matthias Berger

Kontakt

Telefon 0221 97356-0

Telefax 0221 97356-219

E-Mail bfs@sozialbank.de

Registereintrag für den Sitz Köln

Handelsregister des Amtsgerichts Köln

Registernummer HRB 29259

Registereintrag für den Sitz Berlin

Handelsregister des Amtsgerichts Berlin-Charlottenburg

Registernummer HRB 64059

Umsatzsteuer-ID DE 136634199

Aufsichtsbehörde

Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin)

Sitz Bonn

Graurheindorfer Straße 108

53117 Bonn

Einlagensicherung und Institutsschutz:

Wir sind der amtlich anerkannten BVR Institutssicherung GmbH und der zusätzlichen freiwilligen Sicherungseinrichtung des Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V. angeschlossen.

www.bvr-institutssicherung.de

www.bvr.de

Die vorliegende Ausarbeitung enthält Angaben, Analysen, Prognosen und Konzepte, die den Kunden zur unverbindlichen Information dienen. Es handelt sich hierbei um keine juristische oder sonstige Beratung und stellt kein Angebot jedweder Art dar. Eine Gewähr für die Richtigkeit und inhaltliche Vollständigkeit der Angaben kann von uns nicht übernommen werden.

Dieses Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung der Bank für Sozialwirtschaft AG unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Köln, Februar 2019