

Die Bank, die Ihre Sprache spricht.

Voraussetzungen zur Übernahme von Kliniken aus öffentlicher in kirchliche Trägerschaft

**Fachtag der Trägerfachverbände im
Diakonischen Werk der EKD**

07. November 2011 in Kassel

Roland Radtke

Niederlassung Berlin

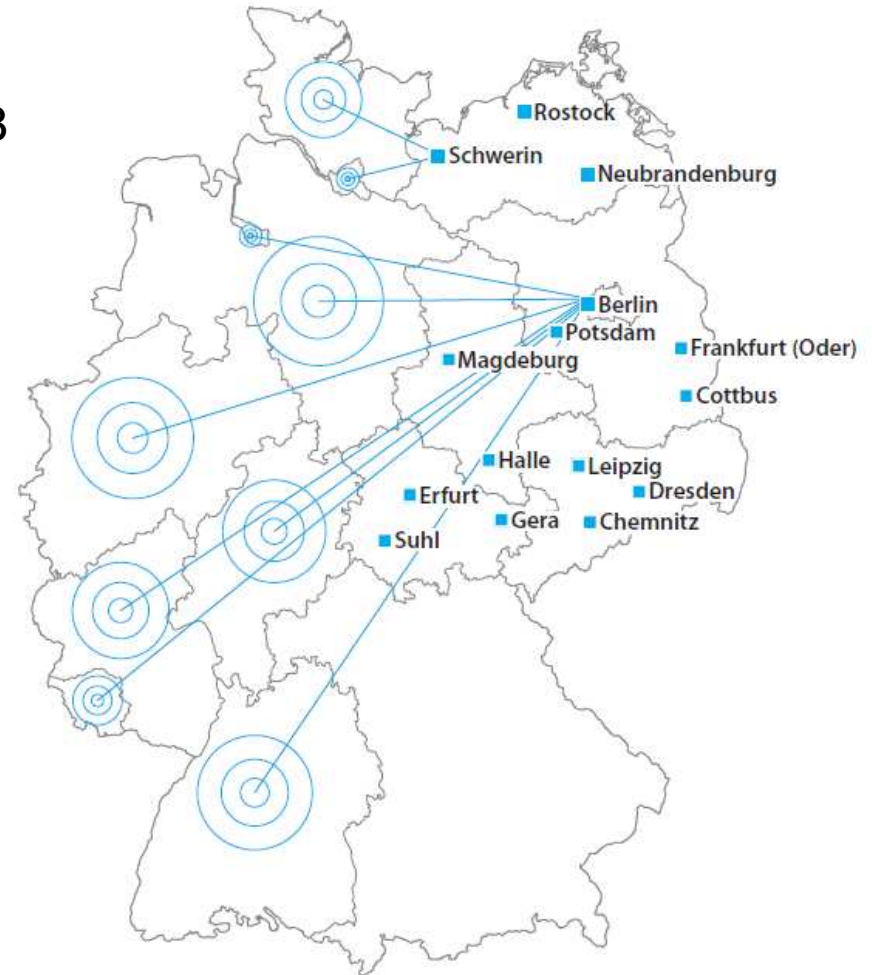


Agenda

- Kurzvorstellung DKB
- Erfolgskritische Faktoren einer Krankenhaus-Übernahme
- Prüfung der Rentabilität bzw. Sinnhaftigkeit des Übernahmeprojektes

Deutsche Kreditbank AG

- Gründung 1990
- seit 1995 100%ige Tochter der BayernLB
- 15 Standorte in den neuen Bundesländern, 2 Niederlassungen für das Gebiet der alten Bundesländer
- Konzentration auf ausgewählte Zukunftsbranchen in den Bereichen Infrastruktur und Firmenkunden
- Direktbank im deutschsprachigem Raum
- Bilanzsumme rd. EURO 50 Mrd.
- rund 1.200 Mitarbeiter



Gesundheit und Pflege

Kompetenz der DKB

- ganzheitliche Betreuung der Gesundheitswirtschaft (ambulant und stationär)
- **Finanzierungen, Geldanlage und Zahlungsverkehr aus einer Hand**
- Vernetzung der regionalen Akteure für eine Integrierte Versorgung
- Beitrag zu sektorenübergreifendem Wissenstransfer durch DKB-Eliteforen und Kundenveranstaltungen



Verband der
Krankenhausdirektoren
Deutschlands eV



 **BDPK**
Bundesverband
Deutscher Privatkliniken e.V.

 Netzwerk Deutsche
Gesundheitsregionen

 **DEW**
Deutscher Evangelischer
Krankenhausverband e.V.

DGIV Deutsche Gesellschaft für
Integrierte Versorgung
im Gesundheitswesen e.V.

DKB Deutsche
Kreditbank AG

Wir begleiten Krankenhausträger mit/bei:

- ✓ Betriebsmittelfinanzierungen (Kontokorrent)
- ✓ Vorfinanzierungen von Fördermitteln (Einzelfördermaßnahmen)
- ✓ (Vor-)finanzierungen von Ersatz- und Erweiterungsinvestitionen von Geräten (Pauschalfördermittel) ggfs. Leasingrefinanzierung
- ✓ freifinanzierte Investitionen z.B.: Ankauf weiterer Krankenhäuser/-gesellschaften, MVZ-Gründung- und Erweiterung
- ✓ Baumaßnahmen z.B.: Pflegeheim, Gesundheitsimmobilien

Wir begleiten Krankenhausträger

aber:

Kreditvergabe setzt entsprechende Kapitaldienstfähigkeit voraus, d.h.
Tilgung muss aus einem nachhaltig positiven Netto-Cashflow gesichert sein.

Problem:

DRG-System vergütet nur die Kosten des laufenden Betriebs!
Schleichende Monistik wird vom GKV-Spitzenverband vehement abgelehnt!

Fazit:

**Nur bei bereits gehobenen Effektivitätsreserven stehen überhaupt
Finanzmittel zur Kreditbedienung zur Verfügung.**

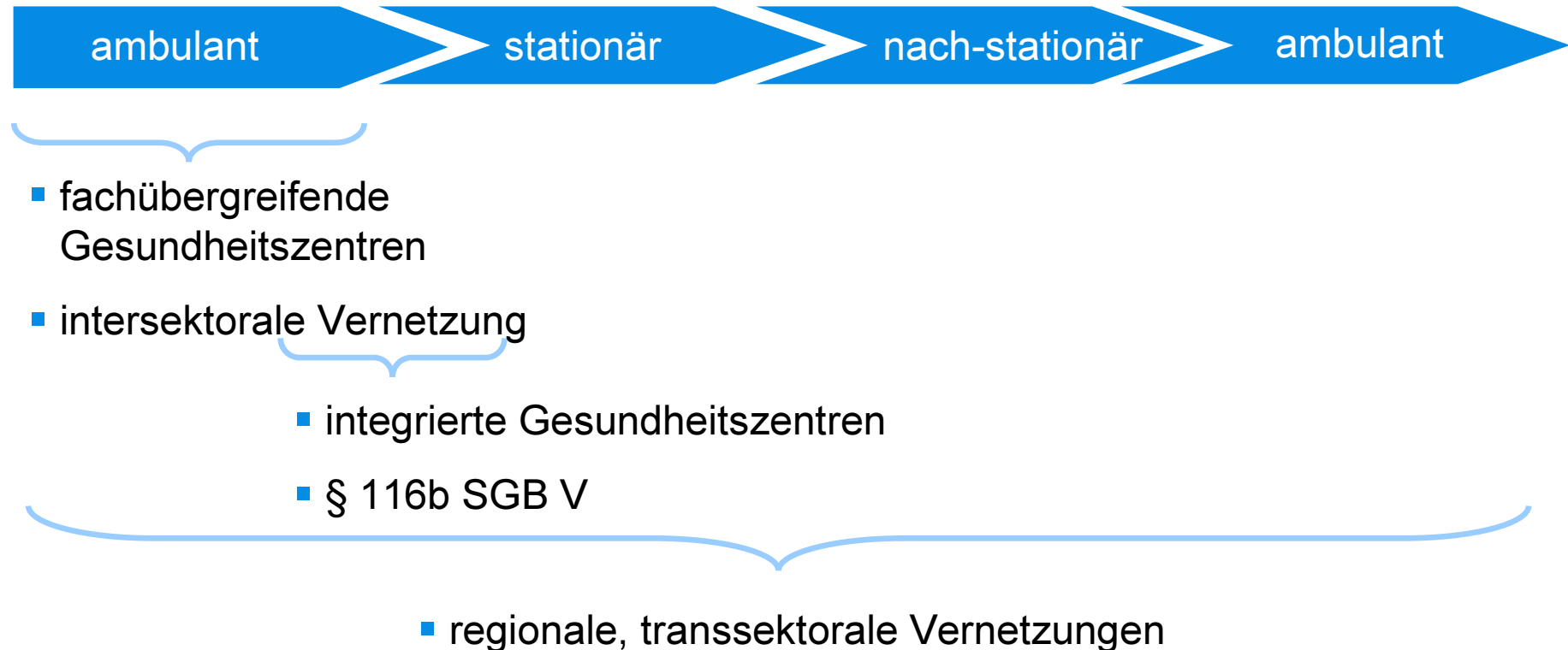


Agenda

- Kurzvorstellung DKB
- **Erfolgskritische Faktoren einer Krankenhaus-Übernahme**
- Prüfung der Rentabilität bzw. Sinnhaftigkeit des Übernahmeprojektes

Unternehmenskauf

Integrationsmöglichkeiten Wertschöpfung Gesundheitsmarkt



Initiatoren: Krankenhäuser, Ärztekooperationen und Kostenträger

Erfolgskritische Faktoren von KH-Fusionen

Organisatorisch-strategische Maßnahmen

- Gute Vorbereitung und Planung der Fusion durch systematische Integrationsplanung (z. B. bei Budgetfestlegung oder Mitarbeiterschulungen) und Zielplanung (z. B. bei der zeitlichen Determinierung der Zielerreichung)

Operativ-strukturelle Maßnahmen

- durch umfassende Motivation erfolgt Bindung der Führungskräfte (z.B.: stärkerer Einsatz integrationsfördernder Anreizsysteme) sowie eine konsequente Einbindung und Information aller Mitarbeiter

Erfolgskritische Faktoren von KH-Fusionen

„Harte“ Due Diligence-Faktoren

- Prüfung von Krankenhausplanung, Fördermitteln und Vergütung, Eigentumsverhältnissen/Trägerstruktur, Rechtsverhältnissen und steuerrechtliche Fragen

„weiche“ Due Diligence-Faktoren

- z. B.: Unternehmenskultur oder Personalaspekte werden berücksichtigt



Agenda

- Kurzvorstellung DKB
- Erfolgskritische Faktoren einer Krankenhaus-Übernahme
- **Prüfung der Rentabilität bzw. Sinnhaftigkeit des Übernahmeprojektes**



Bewertungskriterien

Überprüfung des Status Quo des Kreditnehmers

- Zuweiser- bzw. Einweiserpotenzial- und Zufriedenheit
- strategische Ausrichtung (Leistungsspektrum)
- Ressourceneinsatz
- Betriebsablaufprozesse
- organisatorischer Aspekte, wie z. B. die Organisation der Führung
- Unternehmenserfolg

Quelle: DKI-Publikation Steffen, P./Offermanns, M.: Erfolgskritische Faktoren von Krankenhausfusionen, Düsseldorf 2011



Bewertungskriterien

Zur Prüfung benötigte Unterlagen

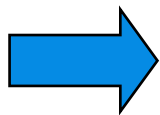
- Jahresabschlüsse der jeweils letzten drei Jahre des Kreditnehmers
- Finanz- und Bilanzplanung (stand-alone-Betrachtung) des übernehmenden Krankenhauses (Kreditnehmers) für einen fünf-Jahreszeitraum

Bewertungskriterien

Quantitative Faktoren - Finanzrating

Ausgewählte Finanzkennzahlen:

Finanzlage	Cashflow-Kennzahlen, Dynamisches Betriebsergebnis, Kreditorenlaufzeit
Ertragslage	Return on Investment (ROI), Zins-, Mietaufwands- und Rohertragsquote
Vermögenslage	Wirtschaftliche Eigenkapitalquote, Liquiditätskennzahl, Kapitalbindung, Fremdkapitalstruktur



**Grundlage ist der von der Bank gegliederte Jahresabschluss;
je detaillierter die Infos vorliegen, umso genauer die Auswertung**

Bewertungskriterien

Qualitative Faktoren - Bonitätsrating

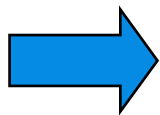
Planung und Steuerung	Informationspolitik, Planung, Controlling
Unternehmensführung	Strategie, Management, Personal
Markt und Produkt	Produkt, Marktstellung, Branche, Absatzmarkt, Abhängigkeiten
Wertschöpfungskette	Organisation, Einkauf, Leistungsprozess, Marketing



Bewertungskriterien

Kaufpreishöhe

- finanziell motivierte Käufe werden mit Fremdkapital getätigt, wobei dieses primär aus dem Cashflow der Zielunternehmen bedient wird.
- der Preis, den Finanzinvestoren zu zahlen bereit sind, stellen bei rationaler Preisgestaltung die Wertuntergrenze für das Zielunternehmen dar.
- strategische Kaufpreise sind oft nicht aus Ermittlung einer „Ewigen Rente“ oder aus dem Sachwert der zunehmenden Einrichtung herzuleiten.



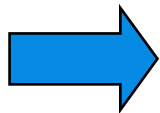
Wir versuchen eine Plausibilisierung jedoch keine Bewertung der Kaufpreishöhe vorzunehmen.



Bewertungskriterien

Zur Prüfung benötigte Unterlagen

- Bericht über die Due Diligence-Prüfung
- Finanz- und Bilanzplanung (stand-alone-Betrachtung) des zu übernehmenden Krankenhauses für einen fünf-Jahreszeitraum
- Pro-Forma-Planung des neuen Gesamtunternehmens für einen fünf-Jahreszeitraum



Im Ergebnis muss die Wirtschaftlichkeit und Strategiekonformität der Übernahme für die Bank nachvollziehbar sein

Fazit

- Fusionen sind auch im Krankenhaussektor ein eindeutiger Trend. Die erfolgreiche Durchführung einer Fusion setzt voraus, dass man die Erfolgsfaktoren und mögliche Stolpersteine kennt.
- Die Krankenhäuser sind mehrheitlich gut über die bekannten Erfolgsfaktoren von Fusionen informiert und es ist ihnen überwiegend gelungen, dieses Wissen erfolgreich umzusetzen.
- Wenn die Wirtschaftlichkeit einer Übernahme durch die Bank nachvollzogen werden kann und die dahinter stehende Strategie überzeugt, wird die Bank eine Fremdfinanzierung (anteilig) bereit stellen.

Quelle: DKI-Publikation Steffen, P./Offermanns, M.: Erfolgskritische Faktoren von Krankenhausfusionen, Düsseldorf 2011

Anhang



Kriterien für Krankenhäuser der Akutversorgung

Unternehmensbezogene Kriterien

- klare Unternehmensstrategie hinsichtlich der Ausrichtung ist erkennbar
- Einrichtung ist mit den Betten im Landeskrankenhausplan enthalten und hat ein Leistungsspektrum von min. 3 Fachabteilungen oder Spezialisierung als Fachklinik der Akutversorgung
- Anzahl der Betten beträgt mind. 250, bei Spezialkliniken mit nur einer Fachrichtung ist auch deutlich geringere Bettenanzahl möglich und sinnvoll
- Überwiegende Abrechnung der Leistungen über die GKV
- durchschnittliche Verweildauer der letzten 2 Jahre sollte nicht mehr als maximal 8 Tage betragen
- grundsätzlich positiver Trend bei Entwicklung der Fallzahlen in den letzten 3 Jahren

Kriterien für Krankenhäuser der Akutversorgung

Besicherungs- /Rentabilitäts-Kriterien

Bedienbarkeit der Darlehen

- der Netto-Cashflow reicht aus, um die Kreditaufnahme zu bedienen

adäquate Besicherung

- bei Immobilienfinanzierungen ist eine Grundschuld einzutragen, nach Möglichkeit ist eine Vorrangeinräumung vor den Fördermitteln zu bewirken
- bei der Finanzierung von Großgeräten Sicherungsübereignung mit Rücknahmegarantie

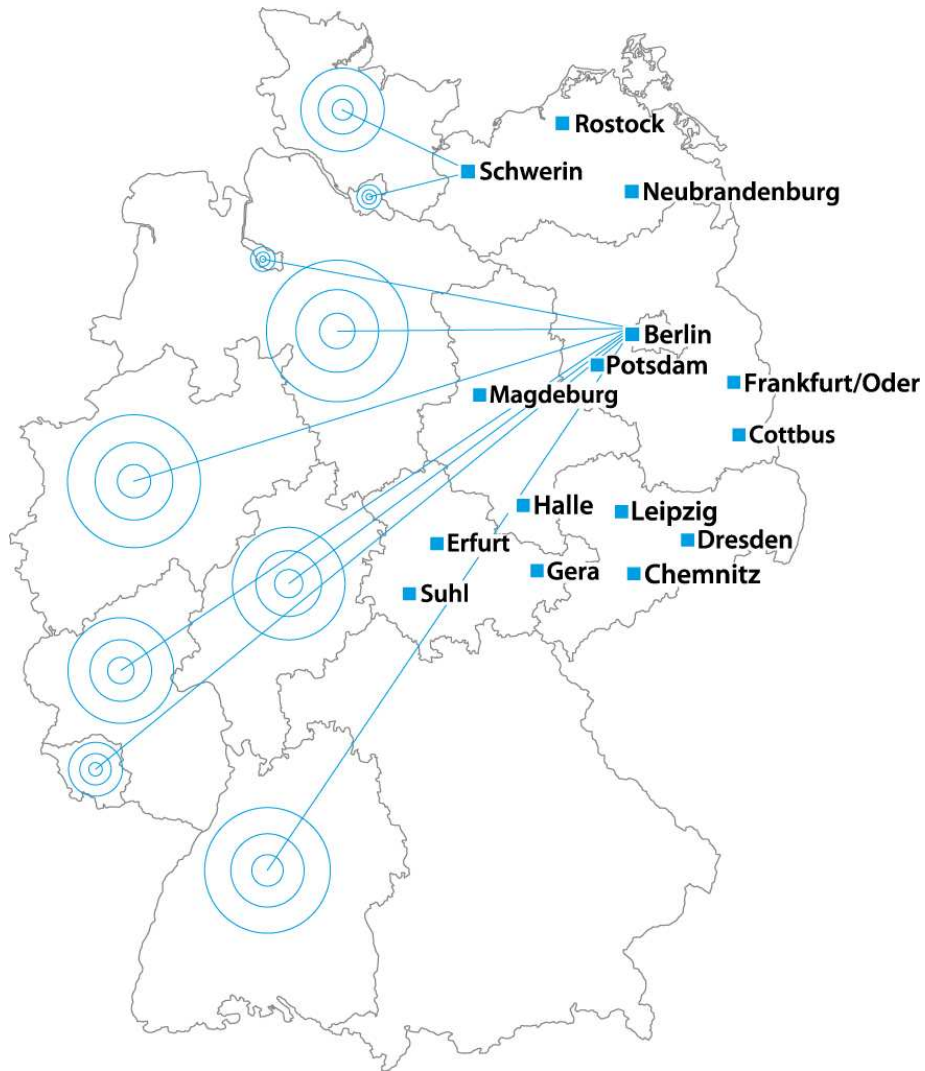
Kriterien für Krankenhäuser der Akutversorgung

Finanzierungskriterien

Kreditlaufzeiten

- Immobilienfinanzierungen bis zu 30 Jahren
- Unternehmensübernahmen nicht länger als 10 Jahre
- Ausstattungsfinanzierungen analog der gewöhnlichen Nutzungsdauer
- Betriebsmittelfinanzierung max. 15% der Ø Gesamtleistung

Ihr Kontakt zur DKB



Unsere Kundenbetreuer finden Sie bundesweit in 17 Niederlassungen an 15 Standorten.

**Niederlassung Berlin
Gesundheit und Pflege**

Roland Radtke

Kronenstraße 8-10, 10117 Berlin

Tel. 030 / 20 155 - 867

Fax 030 / 20 155 - 145

Email: Roland.Radtke@dkb.de