



IMPULS Weichenstellung

Entspannung für Krankenhäuser? Worauf es jetzt ankommt

Krankenhäuser verzeichnen durch die Pandemie massive Erlöseinbußen. Der zweite Rettungsschirm wird zwar verlängert, doch es gibt bei weitem nicht nur Profiteure. Zahlreiche Kliniken finden erst gar keine Berücksichtigung und müssen akut um den Fortbetrieb fürchten. Trotz des angekündigten Ganzjahresausgleichs dürfte es höchste Zeit zum Handeln sein.

Sollte die selektive Privilegierung der Rettungsschirmhilfen weiter aufrechterhalten werden, dürften massive Liquiditätsprobleme vor allem derer unausweichlich sein, die dabei leer ausgehen. Als Substitut wird ein Ganzjahresausgleich in Aussicht gestellt. Ob diese Hilfen der Höhe nach ausreichend und vor allem rechtzeitig eintreffen werden, ist allerdings noch offen. Leistet der Rettungsschirm also der politisch mittlerweile unverhohlen formulierten Absicht Vorschub, eine Marktberreinigung herbeizuführen oder naht rechtzeitig Rettung? Eins steht jedenfalls fest: Selbst kurzfristige Liquiditätsspritzen prolongieren höchstens die Krise, sie werden sie wohl kaum nachhaltig beseitigen.

Im Krisenmodus auf dünnem Eis

Wer glaubt, ein Ende der Pandemie würde schlagartig wieder zum Status ante führen, dürfte sich täuschen. Allenthalben wird prognostiziert, dass sich die Fallzahlen erst nach längerer Zeit – wenn überhaupt jemals – an die der Vorjahre angleichen werden. Die jüngste Entwicklung muss somit als der Beginn einer turbulenten Phase bei deutschen Krankenhäusern gewertet werden. Während sich Stand-alone-Häuser ohne Kooperationsmöglichkeiten auf eine weitestgehende In-sich-Konsolidierung beschränken müssen, bieten sich für Krankenhäuser in Ballungsgebieten oder mit benachbarten Häusern grundlegende Strukturveränderungen an. Man darf gespannt sein, inwieweit die wirtschaftliche Verschlechterung dazu führen wird, nun rasch grundlegende, träger- und einrichtungsübergreifende Restrukturierungen herbeizuführen, um Doppelvorhaltungen und nicht ausreichend ausgelastete Behandlungseinheiten schnellstmöglich zu beseitigen.

Der hierfür eingeführte Krankenhausstrukturfonds stellt zwar enorme Mittel bereit, geht jedoch nicht selten mit erheblichen Eigenmitteln einher. Für viele stellt sich ohnehin die Frage, ob überhaupt noch genügend Luft für diesen mehrjährigen Umwandlungsprozess vorhanden ist.

Restrukturierungshebel erkennen

Besonders in der Krise kommt es darauf an, strukturiert und mit zielsicherer Entschiedenheit Sanierungspotentiale zu erschließen. Schlanke Prozesse in der Wertschöpfung, ausreichende Dokumentation sowie eine vollständige und zeitnahe Abrechnung sind keine neuen Vokabeln, aber längst nicht überall Standard. Mehr denn je gilt es, mit gut konfigurierten Frühwarnsystemen bestandsgefährdende Entwicklungen aufzuspüren und jeden Hebel liquiditätswirksamer Effizienzsteigerung zu kennen. Im Mittelpunkt der Sanierung dürften Maßnahmen stehen, die eine wirtschaftliche Ressourcenauslastung bei weiterhin abnehmenden Fallzahlen zum Ziel haben. Dies ist ohne grundlegende Prozess- und Strukturanpassungen kaum möglich.

Hierbei ist eine sorgfältige und engmaschige Liquiditätsplanung nicht nur essenziell, sondern sie stellt für die Verantwortlichen eine elementare Absicherung für den Fall der Fälle dar. Von entscheidender Bedeutung ist dabei, die Auswirkungen der abgeleiteten Maßnahmen zum einen konkret zu bewerten und zum anderen der Planung ein realistisches Umsetzungsszenario zugrunde zu legen. Andernfalls droht das Prinzip Hoffnung durch die Realität allzu schnell eingeholt zu werden. Zudem ist es möglich, dass selbst bei intensiven

IMPULS Weichenstellung

Entspannung für Krankenhäuser? Worauf es jetzt ankommt

Sanierungsbemühungen die staatlichen Hilfen für einige Krankenhäuser der Höhe nach nicht ausreichen oder aber mindestens nicht zeitgerecht zufließen, so dass Finanzierungsalternativen notwendig werden.

Kein Kredit ohne Sanierungskonzept

Für jeden Geldgeber ist das Ausfallrisiko gerade in der Krise ein wesentliches Kriterium. Vereinfacht gesagt steht die Frage im Raum, mit welcher Sanierungsfinanzierung der Zeitraum bis zum Greifen der operativen Restrukturierungsmaßnahmen überbrückt werden kann und der Betrieb wieder wettbewerbs- und renditefähig ist. Das Sanierungsgutachten trifft dabei belastbare Aussagen über die Sanierungsfähigkeit des Unternehmens und stellt somit die maßgebliche Entscheidungsgrundlage für entsprechende Sanierungskredite. Es ist also unabdingbare Voraussetzung für unterstützende Handlungen von Finanzierern in der Krise. Allzu oft führten Fehleinschätzungen in Bezug auf Markt- und Leistungsentwicklungen sowie Maßnahmeneffekte zu nicht realisierbaren Hockey-Stick-Kurven und ausbleibendem Sanierungserfolg. Sowohl das steigende Ausfallrisiko als auch strengere regulatorische Auflagen für Kreditvergaben haben die Anforderungen an die Belastbarkeit eines Sanierungskonzeptes erhöht. Sanierungskonzepte nehmen mindestens einige Wochen Zeit in Anspruch. Vorab findet der Auswahlprozess für den Ersteller und die mit dem Vorschlagsrecht einhergehende Abstimmung mit dem Kreditgeber statt. Wertvolle Zeit, die ins Land streicht, denn ein Sanierungskredit durch die Bank kann erst nach Vorlage des Konzeptes erfolgen. Zur Sicherung der Liquidität kann ein Überbrückungsdarlehen nötig sein.

Gesetzliche Neuerungen nicht fehlinterpretieren

Bei bedrohlichen Liquiditätsentwicklungen ist die Erstellung eines Sanierungskonzeptes unabdingbar und gilt als bester Gradmesser zwischen erfolgversprechender Sanierung und dem Tatbestand

der Insolvenzverschleppung. Hierbei ist die Komplexität des Insolvenzrechts nicht zu unterschätzen. Das COVID-19-Insolvenzaussetzungsgesetz (COVInsAG) und das Gesetz über den Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen (StaRUG) sind derzeit häufig zitierte Normen. Für die Anwendung des StaRUG mangelt es zwar an Erfahrung, seine Instrumente zielen jedoch in erster Linie auf einen Schuldenschnitt und eigentlich kaum auf die operative Sanierung ab. Ohne diese beschränken sich die Auswirkungen des Gesetzes auf eine zeitliche Prolongation der Krise. Die Aussetzung der Insolvenzantragspflicht nach COVInsAG gilt derzeit nur bis April und laut Experten bei weitem nicht für jedes Unternehmen, das sich hier in der Privilegierung glaubt. Es bleibt abzuwarten, wie viele Krankenhäuser die coronabedingte Aussetzung der Pflicht zur Insolvenzanmeldung fälschlicherweise für sich in Anspruch nehmen.

Zahlreiche Klinikgeschäftsführer vollziehen derzeit den Spagat zwischen operativer Pandemiebewältigung und dynamischer Liquiditätsabnahme und allen damit verbundenen Haftungsrisiken. Gleichzeitig müssen Aufsichtsräte die Komplexität der Entwicklungen nachvollziehen und bewerten können, um Ihrer Aufsichtspflicht ausreichend nachzukommen. Für beide Organe gilt gleichermaßen zu prüfen, inwieweit für die korrekte Bewertung von Situation und Aussichten unterstützende Begleitung notwendig ist. Alles in allem bleibt zu hoffen, dass der Gesetzgeber in der nächsten Entscheidungsrunde entsprechende Liquiditätshilfen vor allem zeitnah bereitstellt. Während die grundsätzliche Notwendigkeit der Strukturbereinigung mittlerweile branchenweit akzeptiert wird, würde eine Insolvenzwelle in der Pandemie würde im Superwahljahr für enormen Wirbel sorgen.



Dr. Jan Schlenker