

Krankenhaus-Sanierung: In drei Stufen aus der Krise

Viele Kliniken sehen kurz- oder mittelfristig ihre Existenz gefährdet. Auch anderen Einrichtungen des [Gesundheitswesens](#) geht es wirtschaftlich schlecht.

Unzureichende Vergütungsstrukturen, Personalmangel, Nachwirkungen der Corona-Pandemie und politische Instabilität sind nur wenige Beispiele für aktuelle Brennpunkte. Die Kumulation der verschiedenen Probleme führt flächenübergreifend zu einer anhaltenden wirtschaftlichen Instabilität des gesamten Sektors.

Mit einer Sanierung kann ein Krankenhaus wirtschaftliche Stabilität erreichen.

Im Gesundheitswesen vollzieht sich ein Strukturwandel

Im Gesundheitswesen vollzieht sich gerade ein bedeutender Strukturwandel. Treiber des Wandels sind demografische Veränderungen, technologische Innovationen, wirtschaftliche Entwicklungen und politische Entscheidungen. Die Kosten für medizinische Versorgung, Medikamente und Technologien steigen und die Patientenversorgung ändert sich. Immer mehr Versorgungsleistungen werden in den ambulanten Bereich verlagert. Zusätzlich haben Krankenhäuser mit einem Fachkräftemangel zu kämpfen.

Die Investitionsförderung deckt die Kosten nicht mehr

Gemäß § 4 Krankenhausfinanzierungsgesetz (KHG) werden die Krankenhäuser dadurch wirtschaftlich gesichert, dass ihre Investitionskosten im Wege öffentlicher Förderung übernommen werden. Außerdem erhalten sie leistungsgerechte Erlöse aus den Pflegesätzen sowie Vergütungen für vor- und nachstationäre Behandlung und für ambulantes Operieren.

Die Investitionsförderung deckt jedoch seit Jahren nicht mehr die Kosten. Die Personalkosten sind massiv gestiegen; die Basisfallwerte wurden jedoch nicht an die Inflation angepasst. Deswegen ist inzwischen auch die Leistungsvergütung unzureichend und kann die fehlenden Investitionskosten nicht mehr quersubventionieren. Leistungssteigerungen sind durch den Fachkräftemangel bei gleichzeitig steigenden Personalvorgaben und Fallbudgetobergrenzen ebenfalls kaum noch möglich. Zudem ist die Leistungsvergütung zunehmend zweckgebunden, zum Beispiel im Rahmen des Pflegebudgets.

Auf politischer Ebene sollten die bestehenden Probleme langfristig durch die im Rahmen der [Krankenhausreform](#) angestoßenen Maßnahmen gelöst werden. Erklärte Ziele des Krankenhausversorgungsverbesserungsgesetzes (KHVVG) sind:

- die Entökonomisierung,
- die Sicherung und Steigerung der Behandlungsqualität,
- Maßnahmen zur Entbürokratisierung,
- eine Integration der Sektoren,
- der Abbau von Überkapazitäten.

Wie genau sich die mittlerweile in Kraft getretenen Maßnahmen auswirken werden, ist jedoch vielerorts nicht absehbar und sorgt für weitere Unsicherheiten.

Krankenhäuser sollten sich daher wirtschaftlich stabilisieren. Dafür gibt es im Wesentlichen drei Stufen.

Stufe 1: Frühzeitig finanzielle Transparenz schaffen

Ein zuverlässiges Finanzreporting verschafft dem Unternehmen einen Überblick über die finanziellen Rahmenbedingungen und ist ein erster Schritt aus einer wirtschaftlich angespannten Lage. Ein Reporting ist ein unverzichtbarer Bestandteil eines Präventivsystems und ein wirksames Instrument im Rahmen eines Krisenmanagements.

Die systematische Erfassung und Analyse finanzieller Daten sowie eine entsprechende Berichterstattung ermöglichen ein schnelles Gegensteuern bei Negativtrends. Zahlungsströme können so überwacht und Forderungen verwaltet werden, während stets eine ausreichende Liquidität sichergestellt werden kann.

Praktisch ergeben sich jedoch häufig typische Probleme, die Krankenhäuser bei der Implementierung eines zuverlässigen Finanzreportings behindern. Die Datenqualität kann durch ungenaue oder unvollständige Daten, manuelle Dateneingaben, mangelnde Datenvalidierung oder veraltete Systeme beeinträchtigt werden. Zudem sorgen die komplexen Abrechnungssysteme, ständige regulatorische Änderungen, inkompatible IT-Systeme und ein Mangel an geschultem Personal für Hindernisse. Nicht zuletzt kann auch eine unzulängliche interne Kommunikation zwischen verschiedenen Abteilungen zu Inkonsistenzen und Verzögerungen beim Finanzreporting führen.

Vielen dieser Probleme kann durch die Anpassung vorhandener bzw. Einführung neuer Kostenmanagement- und Controllingssysteme sowie die Einrichtung eines effektiven Compliance-Management-Systems entgegengetreten werden. Auch die Implementierung moderner Softwarelösungen, die eine automatisierte und standardisierte Datenerfassung sowie -verarbeitung erlauben, können Fehleranfälligkeiten reduzieren und eine Interoperabilität verschiedener Abrechnungssysteme gewährleisten.

Ein stabiles Finanzreporting bildet sodann die Grundlage für interne Steuerungsprozesse und Entscheidungsfindungen sowie für eine Kommunikation mit externen Stakeholdern wie Investoren, Gläubigern, Aufsichtsbehörden und anderen Interessengruppen.

Stufe 2: Gezielte Transformationsmaßnahmen einleiten

Wenn klar ist, welche Unternehmensbereiche defizitär sind und was die Ursachen für Liquiditätsengpässe sind, kann eine Umstrukturierung sinnvoll sein.

Durch Kooperationen mit anderen Leistungsträgern können Synergien genutzt werden. Möglicherweise müssen Abteilungen geschlossen und Schwerpunkte gebildet werden. In jedem Fall sollte die Einrichtung in die

Digitalisierung investieren, um sich zukunftsorientiert auszurichten.

Integrierte Versorgungsmodelle, also eine Verzahnung von ambulanter und stationärer Versorgung, ggf. unter Einbeziehung von Pflege- und Rehabilitationseinrichtungen, bieten wichtige Zukunftsperspektiven. Hier hat der Gesetzgeber zwar im Laufe der Jahre mit Einzelregelungen eine Öffnung der Sektorengrenzen vorgenommen. Eine systematische und übergreifende Verknüpfung steht jedoch noch aus. Notwendige Restrukturierungsmaßnahmen müssen somit regulatorische Hürden überwinden, was ihre Umsetzung anspruchsvoller macht.

Zudem lässt die angespannte finanzielle Situation oft keinen bzw. nur begrenzten Raum für erforderliche Anpassungen. Sollte eine Transformation deshalb nicht möglich sein, kann eine geplante Insolvenz einen Ausweg bieten.

Stufe 3: Die Insolvenz als Werkzeug zur Krankenhaus-Sanierung

Viele Krankenhausträger nehmen die aktuelle Insolvenzwelle als Risiko wahr. Sie befürchten Reputationsschäden, den Verlust von Arbeitsplätzen, unkalkulierbare Folgen und anhaltende finanzielle Unsicherheit. Diese Negativfolgen sind jedoch keinesfalls zwingend, denn eine Insolvenz ist nicht immer die Folge von versäumten oder gescheiterten Anpassungsmaßnahmen. Vielmehr kann eine Insolvenz auch bewusst als Teil einer Anpassungsstrategie gewählt werden.

Eine geplante [Insolvenz dient einem Krankenhaus als Sanierungsinstrument](#), um sich unter gerichtlicher Aufsicht zu restrukturieren und zu sanieren, während der operative Betrieb fortgeführt wird. Bei der Insolvenz in Eigenverwaltung – ggf. im Rahmen eines sogenannten Schutzschirmverfahrens – bleibt die Geschäftsführung im Amt und behält die Verwaltungs- und Verfügungsbefugnis über die Insolvenzmasse. Ein gerichtlich bestellter Sachwalter überwacht den Prozess und stellt sicher, dass die Interessen der Gläubiger gewahrt bleiben.

Die Möglichkeiten zur notwendigen Unternehmensrestrukturierung werden sodann im Rahmen des Insolvenzverfahrens erheblich verbessert, indem beispielsweise Mietverhältnisse innerhalb abgekürzter Fristen gekündigt werden können. Auch die Umsetzung personeller Maßnahmen wird durch eine Begrenzung der Kündigungsfristen und Deckelung der Sozialplankosten erleichtert.

Eine geplante Insolvenz ist herausfordernd, ermöglicht aber eine strategische Neuausrichtung

Nichtsdestotrotz ergeben sich im Rahmen einer Insolvenz gewisse Unsicherheiten, die in eine Planung miteinzubeziehen sind. Beispielsweise ist die Geschäftsführung innerhalb des Eigenverwaltungsverfahrens einem Haftungsrisiko ausgesetzt und es besteht die Möglichkeit eines ungewollten Gesellschafterwechsels. Dies kann mit Kontrollverlust einhergehen. Grundsätzlich kann ein Insolvenzverfahren auch eine negative Außenwirkung haben. Nicht alle Bedenken sind begründet. Arbeitsplätze sind zum Beispiel nicht aufgrund der Insolvenz gefährdet, sondern durch die angespannte wirtschaftliche Lage selbst.

Eine Insolvenz ist zweifellos sehr herausfordernd. Aber sie ermöglicht gezielte Sanierungsmaßnahmen und eine

strategische Neuausrichtung. Dies kann die Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig stärken.

Droht die Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung, sollten die Instrumente der Insolvenzordnung im Rahmen verschiedener Strategieszenarien geprüft werden. Welche Instrumente geeignet sind, ist immer eine Frage des Einzelfalles. Je wahrscheinlicher die Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung ist, umso geringer ist der Gestaltungsspielraum der Geschäftsführung.

Im Ergebnis gilt: Eine frühzeitige Planung minimiert Risiken und erhöht Chancen einer Sanierung erheblich.

Wege aus der Krise sind möglich

Obgleich sich das Gesundheitswesen aktuell gesamtwirtschaftlich in einer angespannten Lage befindet, gibt es für die einzelnen Krankenhäuser oftmals gangbare Lösungswege. Hierbei gilt es, die wirtschaftliche Situation und die rechtlichen Rahmenbedingungen zunächst systematisch zu analysieren, um so die im Einzelfall geeigneten Stellschrauben ausfindig zu machen. Viele Krankenhäuser schrecken vor einem Insolvenzverfahren zurück. Doch die Erfahrung zeigt: Der Nutzen einer geplanten Insolvenz kann hoch sein, da sie die Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig stärken kann.

Ansprechpartner:

Harald Maas
Tel: 069 951195-599
haraldmaas1@kpmg-law.com

Anna Lena Opitz-Schellenberg
Tel: 069 951195-419
aopitzschellenberg@kpmg-law.com