

Josef Scherl

Liquiditätsmanagement im Krankenhaus

Ausgangssituation und Handlungsfelder vor dem
Hintergrund von Investitionsstau und Niedrigzinspolitik



**Deutsche Krankenhaus
Verlagsgesellschaft mbH**

Impressum

ISBN: 978-3-945251-66-9

© Deutsche Krankenhaus Verlagsgesellschaft mbH, 2016

Deutsche Krankenhaus Verlagsgesellschaft mbH

Hansaallee 201

40549 Düsseldorf

Fax +49 211 17 92 35-20

www.DKVG.de

bestellung@DKVG.de

Umschlaggestaltung: TZ-Marketing, Krefeld

Herstellung: rewi Druckhaus, Wissen

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen und Übersetzungen sowie Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Inhalt

Vorwort	1
1 Grundlagen des Liquiditätsmanagements	3
1.1 Operative Liquidität	3
1.1.1 Begriff der Liquidität	3
1.1.2 Liquidität und Insolvenz.....	5
1.2 Strategische Liquidität	7
1.2.1 Notwendigkeit.....	7
1.2.2 Liquidität und Strategie	7
1.2.3 Liquidität und Planung.....	9
1.3 Zwischenfazit	11
1.4 Liquiditätsmanagement	12
1.4.1 Begriff	12
1.4.2 Umfang.....	13
1.4.3 Organisation	14
1.4.4 Zusammenfassung	16
1.5 Grundlagen der Liquiditätsanalyse	16
1.6 Analyse mittels Liquiditätskennzahlen	18
1.6.1 Liquiditätsquoten.....	18
1.6.2 Liquiditätsgrade.....	20
1.6.3 Working-Capital-Kennzahlen.....	24
1.7 Zusammenfassung	26
2 Liquiditätssituation deutscher Krankenhäuser	27
2.1 Datenerhebung	27
2.1.1 Methodik zur Erfassung der Liquiditätslage	27
2.1.2 Verfügbare Datengrundlage.....	28

2.1.3	Datenbasis der Untersuchung.....	29
2.1.4	Abgrenzungsmerkmale.....	30
2.1.5	Zusammenfassung	35
2.2	Ermittlung von Kennzahlen	35
2.2.1	Liquiditätsquoten und Liquidität 1. Grades.....	36
2.2.2	Zwischenergebnis.....	37
2.2.3	Liquidität 2. und 3. Grades	38
2.2.4	Zwischenergebnis.....	40
2.2.5	Working-Capital-Kennzahlen.....	40
2.3	Abschließende Bewertung	42
2.4	Nutzen der Untersuchung	42
3	Liquiditätsanalyse	43
3.1	Einführung.....	43
3.2	Cashflow	43
3.2.1	Begriff und Bedeutung	43
3.2.2	Methoden der Ermittlung.....	44
3.3	Kapitalflussrechnung	46
3.4	Operativer Free Cashflow.....	48
3.5	Zusammenfassung.....	49
4	Integrierte Liquiditätsplanung	51
4.1	Grundlagen	51
4.1.1	Begriff der integrierten Planung.....	51
4.1.2	Cashflow-Orientierung.....	52
4.1.3	Zeitliche Integration.....	54
4.1.4	Plananpassungen	56
4.2	Planung des Cashflows aus laufender Geschäftstätigkeit	57
4.3	Planung des Cashflows aus Investitionstätigkeit	59
4.4	Planung des Cashflows aus Finanzierungstätigkeit	61
4.5	Darstellung der geplanten Liquiditätsveränderung	61

4.6	Integration von Frühwarnindikatoren	62
4.7	Ansprechende Präsentation der Ergebnisse	63
4.8	Zusammenfassung	65
5	Finanzbedarfsdeckung	67
5.1	Einführung	67
5.1.1	Grundlagen	67
5.1.2	Finanzierungsformen	67
5.1.3	Finanzierungsformen im Krankenhaus	73
5.1.4	Zusammenfassung	78
5.2	Innenfinanzierung	79
5.2.1	Begriffe und Arten	79
5.2.2	Selbstfinanzierung	79
5.2.3	Finanzierung aus Abschreibungen	81
5.2.4	Finanzierung aus Rückstellungen	82
5.2.5	Bewertung der Überschussfinanzierung	82
5.2.6	Kapitalfreisetzungen außerhalb des Umsatzprozesses	84
5.3	Finanzierung durch den Gesellschafter	85
5.3.1	Gesellschaftereinlage	86
5.3.2	Gesellschafterdarlehen	87
5.3.3	Bürgschaften	88
5.3.4	Zusammenfassung	89
5.4	Kreditfinanzierung durch Bankdarlehen	89
5.4.1	Grundlagen	89
5.4.2	Mögliche Partner	91
5.4.3	Das Bankengespräch	92
5.4.4	Vertragliche Konditionen	99
5.4.5	Alternativenvergleich	100
5.4.6	Zusammenfassung	101
5.5	Leasing	101
5.5.1	Grundlagen	101
5.5.2	Leasingformen	107
5.5.3	Leasing-Kosten	109
5.5.4	Vor- und Nachteile beim Leasing	110

5.5.5	Leasing vor dem Hintergrund gemeinnütziger geförderter Krankenhäuser.....	111
5.5.6	Bewertung	112
5.6	Factoring	112
5.6.1	Grundlagen	112
5.6.2	Varianten	115
5.6.3	Bedeutung und Entwicklung des Factorings allgemein...	116
5.6.4	Factoring im Krankenhaus.....	117
5.6.5	Zusammenfassung	121
5.7	Forfaitierung	121
5.7.1	Grundlagen	121
5.7.2	Forfaitierung versus Factoring.....	121
5.7.3	Bedeutung – allgemein und im Gesundheitswesen	122
5.7.4	Zusammenfassung und Ausblick	123
5.8	Strukturierte Finanzierungen	123
5.8.1	Definition.....	123
5.8.2	Wesen	124
5.8.3	Formen	125
5.8.4	Bedeutung im Krankenhaus	125
5.9	Projektfinanzierung	126
5.9.1	Definition.....	126
5.9.2	Wesen	126
5.9.3	Bedeutung im Krankenhaus	128
5.10	Public Private Partnerships	129
5.10.1	Definition.....	129
5.10.2	Wesen	129
5.10.3	Ablauf	131
5.10.4	Modelle	132
5.10.5	Bedeutung im Krankenhaus	134
5.10.6	Bewertung	135
5.11	Asset Backed Securities	135
5.11.1	Definition.....	135
5.11.2	Wesen	136
5.11.3	Formen	138
5.11.4	Bedeutung im Krankenhaus	139
5.12	Zusammenfassung	140

6	Finanzanlagenmanagement	143
6.1	Ausgangssituation.....	143
6.2	Grundlagen	145
6.2.1	Begriff	145
6.2.2	Ablauf	145
6.3	Rahmenbedingungen.....	148
6.3.1	Rechtliche Vorgaben.....	149
6.3.2	Sonstige externe Vorgaben	150
6.3.3	Interne Vorgaben	150
6.4	Ziele	151
6.4.1	Zielsetzung	151
6.4.2	Priorisierung der Ziele.....	152
6.4.3	Operationalisierung der Ziele.....	154
6.5	Strategie erarbeiten	158
6.5.1	Anlageoptionen erarbeiten	159
6.5.2	Anlageoptionen bewerten.....	161
6.5.3	Anlageoptionen auswählen	163
6.5.4	Anlagerichtlinien festlegen.....	166
6.6	Taktische Umsetzung.....	167
6.7	Controlling und Reporting.....	168
6.7.1	Performance Measurement.....	168
6.7.2	Verteilung der Mittel auf Kreditinstitute	169
6.7.3	Darstellung der einzelnen Finanzanlagen.....	170
6.8	Zusammenfassung.....	171
7	Working-Capital-Management.....	173
7.1	Grundlagen	173
7.1.1	Definition und Bedeutung.....	173
7.1.2	Ziele	174
7.1.3	Working-Capital-Philosophien.....	174

7.2	Ergebnisse der Liquiditätsmanagement-Untersuchung	176
7.2.1	Hinweise zur Bewertung.....	176
7.2.2	Working-Capital-Quote statisch (Working-Capital-Ratio)	176
7.2.3	Working-Capital-Quote dynamisch (Working-Capital-Intensität).....	177
7.2.4	Bewertung mit Bezug auf das einzelne Krankenhaus ...	178
7.3	Kritische Würdigung der Kennzahlen und der Ergebnisse	179
7.4	Ansatzpunkte der Working-Capital-Analyse	180
7.5	Forderungsmanagement	181
7.5.1	Grundlagen	181
7.5.2	Maßnahmen.....	183
7.5.3	Kennzahlen	184
7.5.4	Fazit	188
7.6	Verbindlichkeitenmanagement	189
7.6.1	Grundlagen	189
7.6.2	Maßnahmen.....	189
7.6.3	Kennzahlen	190
7.6.4	Fazit	191
7.7	Vorratsmanagement.....	191
7.7.1	Grundlagen	191
7.7.2	Maßnahmen.....	192
7.7.3	Kennzahlen	193
7.7.4	Fazit	194
7.8	Zusammenfassung.....	194
8	Liquiditätsbündelung	195
8.1	Grundlagen	195
8.1.1	Basismotivation	195
8.1.2	Unternehmensebene	195
8.1.3	Konzernebene	196

8.2	Grundlagen des Cash-Poolings	197
8.2.1	Begriff	197
8.2.2	Teilnehmer	198
8.2.3	Zinseinsparpotenzial.....	198
8.3	Formen	199
8.3.1	Echtes Cash-Pooling	199
8.3.2	Unechtes Cash-Pooling.....	199
8.3.3	Zwischenfazit.....	200
8.4	Umfang	200
8.5	Besonderheiten für Krankenhäuser	201
8.5.1	Gemeinnützigkeit.....	201
8.5.2	Fördermittel	201
8.6	Rechtliche Ausgestaltung	201
8.7	Einführung eines Cash-Pooling-Systems	202
8.8	Fazit	204
9	Entwicklungen im Liquiditätsmanagement.....	205
9.1	Einführung.....	205
9.2	Fundraising	205
9.3	Lieferantenfinanzierung.....	206
9.4	Intensivierung konzerninterner Finanzierungen	207
9.5	Finanzierung durch Schuldscheindarlehen	207
9.6	Niedrigzinspolitik.....	208
9.7	Fazit	208
10	Zusammenfassung	209

Anhang	211
Anhang 1: Vergleichstabelle Ratingskalen	211
Anhang 2: Einlagensicherungssysteme	213
Verzeichnisse	215
Abkürzungsverzeichnis	215
Abbildungsverzeichnis	221
Tabellenverzeichnis	225
Formelverzeichnis	227
Quellen-/Literaturverzeichnis	229
Verzeichnis nützlicher Adressen	235
Glossar	241
Stichwortverzeichnis	253
Zum Autor	257