



Investition und Finanzierung innovativer Versorgungsformen

Georg Heßbrügge
Direktor Neue Versorgungsstrukturen
Business Development/Consulting
Finance

Agenda

Kurzvorstellung: apoBank

Spannungsfeld Gesundheitsmarkt

Finanzierung/Formen/Mittel

Innovative Finanzierungsformen

Fazit

Was wir für Sie tun können



Agenda

Kurzvorstellung: apoBank

Spannungsfeld Gesundheitsmarkt

Finanzierung/Formen/Mittel

Innovative Finanzierungsformen

Fazit

Was wir für Sie tun können



apoBank auf einen Blick

- Universalbank mit Spezialisierung auf die Betreuung von Heilberufsangehörigen und ihrer Organisationen und Unternehmen der Gesundheitswirtschaft in Deutschland
- Rentable Marktführerschaft durch konsequente Fokussierung auf attraktiven Nischen-/Wachstumsmarkt mit Schwerpunkt Kreditfinanzierung, Zahlungsverkehr und Anlagegeschäft
- 1902 gegründet und heute größtes genossenschaftliches Primärkreditinstitut
- Umfassender Einlagen- und Institutsschutz durch die Einbindung in die Sicherungssysteme des genossenschaftlichen Bankensektors
- Bilanzsumme per 31.12.2005: 29,64 Mrd. EUR
- Rating: A2 stabil (Moody's)/A stabil (S&P)

Agenda

Kurzvorstellung: apoBank

Spannungsfeld Gesundheitsmarkt

Finanzierung/Formen/Mittel

Innovative Finanzierungsformen

Fazit

Was wir für Sie tun können



Spannungsfeld Gesundheitsmarkt

Demografische Entwicklung

- Steigende Lebenserwartung
- (Über-)Alterung der Bevölkerung
- Multimorbidität

Medizinisch technischer Fortschritt

- medizinisch/technische Entwicklung
- verbesserte Diagnose & Therapiemöglichkeiten
- Prozessoptimierungen
- biomedizinische Entwicklung



Die ökonomische Logik wird zum Maß der Dinge!

Politischer, rechtlicher Rahmen

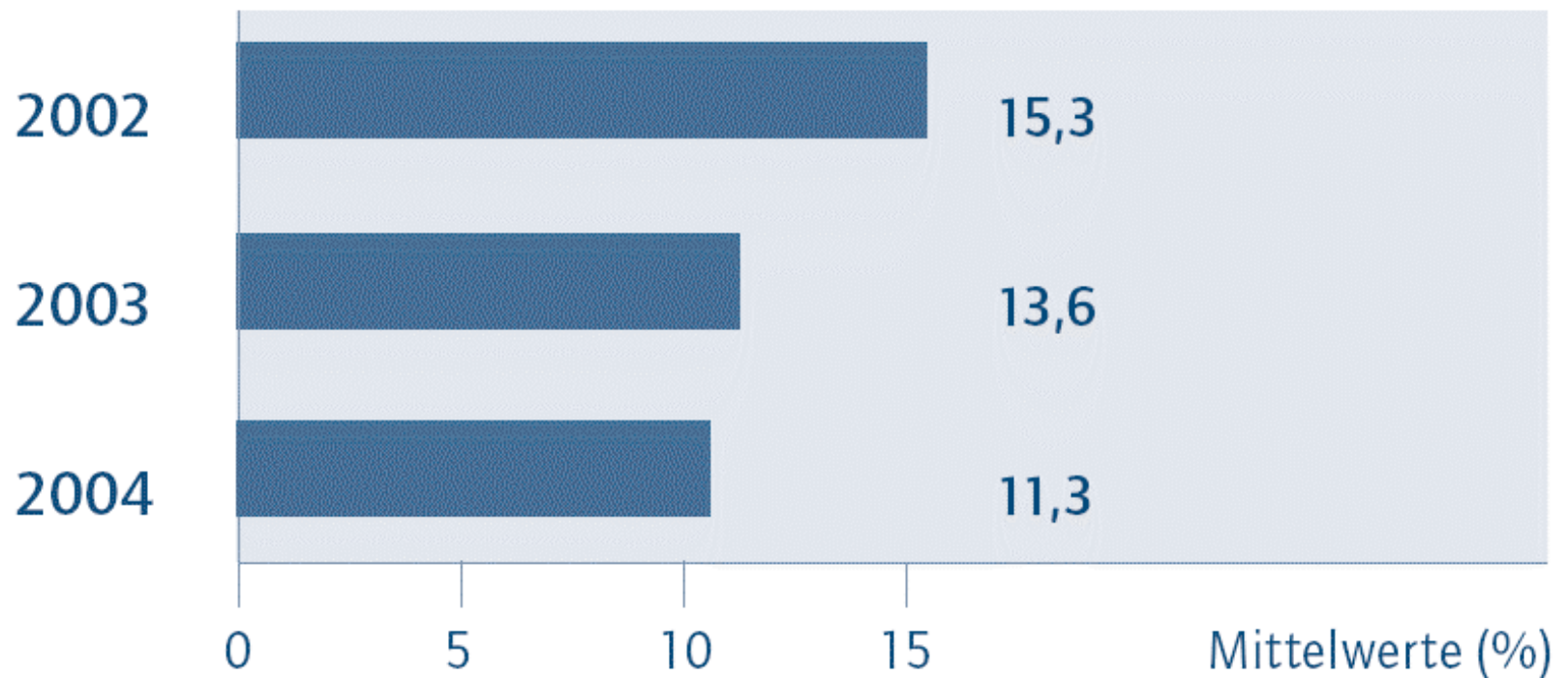
- Entwicklung des Sozialrechts (VÄG, GKV-WSG)
- Entwicklung der Bedarfsplanung und der Gesamtvergütungen/Budgetierungen
- Dualistische/monistische Finanzierung

Wirtschaftliche Faktoren

- steigendes Gesundheitsbewusstsein der Menschen
- Finanzmittelknappheit bei Bund und Ländern
- Wettbewerbsdruck
- Konzentration, Kooperation, Privatisierung
- restriktivere Kreditvergabe der Banken (?)

Beispiel Krankenhausmarkt – sinkende Investitionsquote

Anteil der Investitionen an den Anschaffungswerten von 2002 bis 2004



§ 116b
innovative Vertrags- und Vergütungsformen

§ 73c

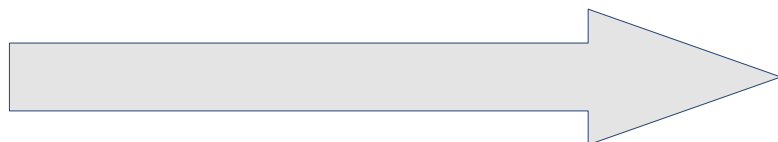
MVZ

Integrierte Versorgung

VÄndG



Das „zukunftsorientierte Heilberufs-Unternehmen“ erhält neue Frei-
räume, Handlungs-, Kooperations- und Gestaltungsmöglichkeiten!



Wer gestalten will, muss investieren!!
Wer investieren will, muss finanzieren!

Agenda

Kurzvorstellung: apoBank

Spannungsfeld Gesundheitsmarkt

Finanzierung/Formen/Mittel

Innovative Finanzierungsformen

Fazit

Was wir für Sie tun können



Finanzierung

Im Gesundheitswesen häufig verwendet für den Ausgleich für bestehende oder neue Aufwendungen (Kosten) der Leistungserbringung

- Lfd. Einnahmen
- Anschubfinanzierung?

Aus Sicht des Finanzwirtschaftlers:

Geld oder Kapital

- das der Anschaffung von Wirtschaftsgütern dient → Investitionen
- Das dem Ausgleich einer vorübergehenden Unterdeckung der lfd. Einnahmen gegenüber den laufenden Kosten der Leistungserbringung dient → Anschubfinanzierung, Finanzierung der Anlaufphase

Finanzierungsaspekte

Ifd. Betriebsfinanzierung

- Betriebsgesellschaft MVZ
- Träger- oder Managementgesellschaft für die integrierte Versorgung
- Berufsausübungsgemeinschaften
- Organisationsgemeinschaften
 - Apparategesellschaft
 - Personalpool
- ergänzende Betriebsgesellschaften



Ifd. Betriebsfinanzierung

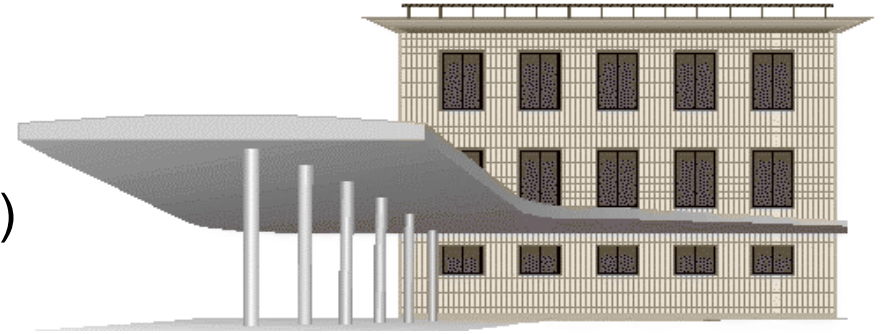
- Finanzierung der Anlaufverluste durch Kontokorrentfinanzierung
- spätestens ab dem 2. bzw. 3. Jahr = Deckung der Ifd. Betriebsfinanzierung
- Voraussetzungen:
 - Gute Geschäftsplanung
 - Erfassung aller Einnahmepositionen
 - Kollektivvertragseinnahmen
 - DRG
 - Einzelvertragseinnahmen
 - § 140
 - § 73 c
 - Weitere, insbesondere Selbstzahlerleistungen
 - Erfassung aller Kostenpositionen
 - Über einen überschaubaren Zeitraum von 3 – 5 Jahren



Finanzierungsaspekte

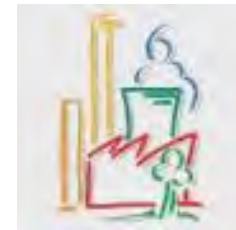
Investitionsfinanzierung

- Errichtung (Einrichtung und Ausstattung) Betriebsgesellschaft(en)
 - MVZ
 - Trägergesellschaft der integrierten Versorgung
 - OP-Betriebsgesellschaft
 - Betriebsgesellschaft für Großgeräte, Personal, etc.
- Mit
 - Einrichtungsgegenständen
 - Medizinischen Geräten
 - Technischer Ausstattung
- Und ggf. Errichtung notwendiger Räumlichkeiten für den medizinischen Betrieb, sofern diese nicht angemietet werden können, z. B. weil sich gut geeignete Räumlichkeiten an einem gut geeigneten Standort nicht finden.



Businessplan als Grundlage jeglicher Vernetzung und Kooperation

- Summary
- Ideen, Ziele und Beschreibung der Kooperation/Vernetzung
- Leistungsspektrum
- Markt und Wettbewerb
- Chancen und Risiken
- Marketing und Öffentlichkeitsarbeit
- Managementteam und Organisation
- Investitionen
- Einnahmen und Ausgaben der verschiedenen Teilbereiche
 - Einnahmebestandteile belastbar glaubhaft machen



Markt- und Geschäftsfeldanalyse als Bestandteil eines Business-Planes

**Versorgungsidee,
angebotene Dienstleistungen?**

**Gibt es mögliche
Kooperationspartner?**



**Aktuelle
Versorgungssituation?**

Erreichbarkeit der Praxis?

**Potenzielle Patienten im
Einzugsgebiet?**

Marktvolumen?

Mögliche „Marktlücken“?

**Wie wird sich der Markt
entwickeln?**

**Welche direkten, indirekten und
potenziellen Wettbewerber gibt es?**

→ Geographische Informationssysteme

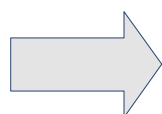
Planung: Top down oder Bottom up?

- Top-down-geplanten Kooperationen und Vernetzungen fehlt häufig die Akzeptanz potentieller Partner
- Bottom-up-Planungen können zu Debattierveranstaltungen verkümmern
- Professionell moderierte Bottom-up-Planungen auf Basis von Top-Down-Ideenskizzen führen i. d. R. schneller zum Erfolg



Finanzierungsformen - Überblick

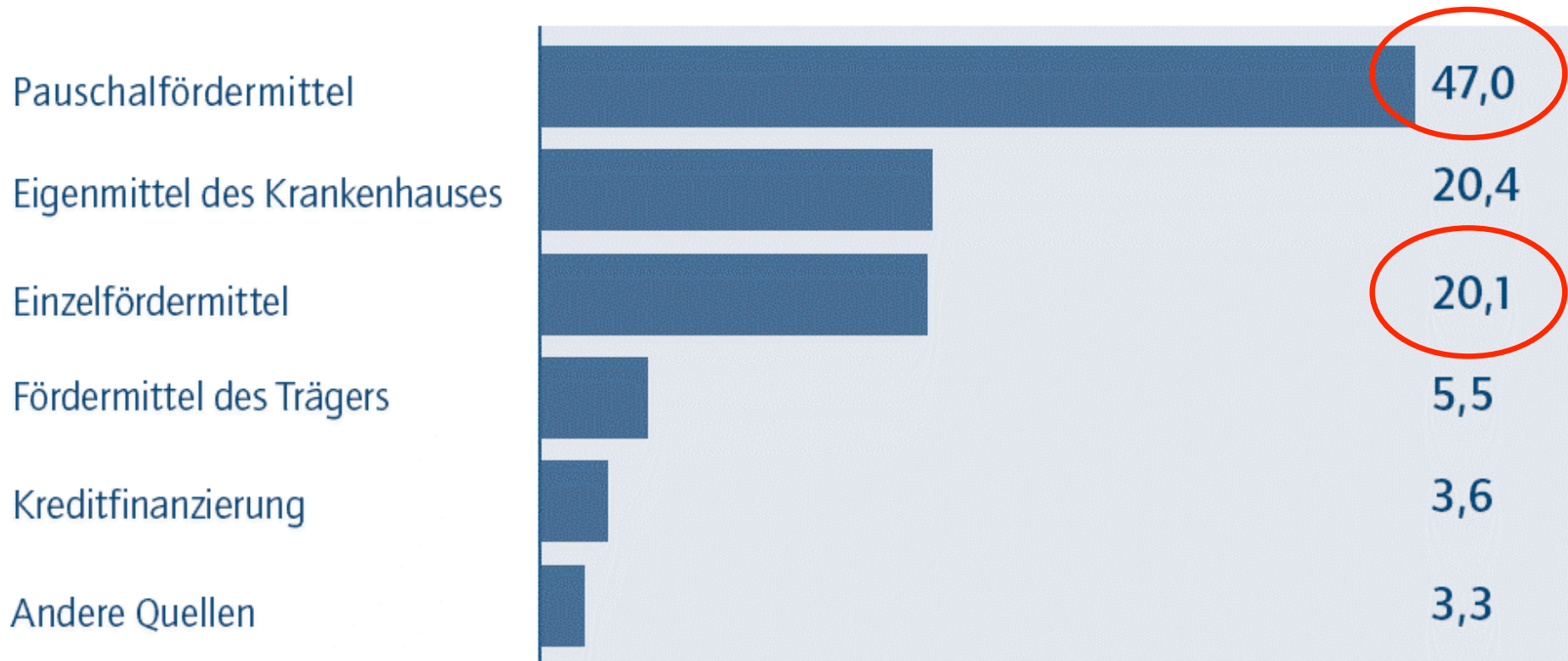
Außenfinanzierung				Innenfinanzierung			
Eigenkapital	Kredite		Subventionen	Surrogate	Überschussfinanzierung		Um-schichtung
	Formen mit EK-/FK-Charakter	reine Kredite			Selbst-finanzierung	aus AfA und Rück-stellungen	
<ul style="list-style-type: none"> • Durch Gesellschafter • Durch Neu-Gesellschafter • VC • Börse • Mitarbeiterbeteiligung 	<ul style="list-style-type: none"> • Gesellschafterdarlehn • Mezzanin-Kredite • Genussscheine • Wandelanleihen • Optionsanleihen 	<ul style="list-style-type: none"> • Kontokorrent • Darlehn • Realkredite • Wechsel • Schuldverschreibung • u.ä 	<ul style="list-style-type: none"> • Investitionszulagen • Zinszuschüsse • Fördermittel 	<ul style="list-style-type: none"> • Leasing • Factoring • Forfaitierung 	Offene / stille Selbstfinanzierung	Temporäre oder dauernde Zurückbehaltung erwirtschafteter Abschreibungen und Rückstellungswerte	Veräußerung von Teilen des AV



Mit Ausnahme der Subventionen haben alle Finanzierungsmittel einen Nachteil: Zins (auch Zins auf EK!) und ggf. Tilgung müssen aus dem Überschuss der Einnahmen über die Ausgaben erwirtschaftet werden! Daran ist man nur in den Teilen des Gesundheitswesens, die immer schon monistisch finanziert wurde (ambulanter Bereich!) gewöhnt.

Beispiel Krankenhausmarkt – Investitionsmittel

Herkunft der Investitionsmittel in Prozent im Jahr 2004



Finanzierungsformen - Eigenschaften

- Verzinsung / Rendite p.a.
- Laufzeit
- Sicherheiten
- Bonitätskriterien
- Mitbestimmungsrechte
- Servicevereinbarungen
- ...



Agenda

Kurzvorstellung: apoBank

Spannungsfeld Gesundheitsmarkt

Finanzierung/Formen/Mittel

Innovative Finanzierungsformen

Fazit

Was wir für Sie tun können



Innovative Finanzierungsformen - Begriffsbestimmung

Neue, auf spezifische Bedürfnisse, Erfordernisse und Möglichkeiten konfektionierte Finanzierungslösungen

- Direktbeteiligungen
- Kapital über die Börse
- Mezzanine-Kapital
- Schuldscheindarlehen
- Syndizierter Kredit
- Anleihe
- Private Placement
- Projektfinanzierung
- ABS
- PPP
- ...



Investor???

Financial Times Deutschland, 22.11.2006



Deutschland sucht den Superinvestor



Investoren-Finanzierung – Ziel(konflikt) der Beteiligten

Investor:

- niedriger Unternehmenswert beim Einstieg
- möglich großer Einfluss auf Management
- schneller Exit
- strenge Vertragsklauseln

Unternehmer:

- maximale Steigerung des Unternehmenswerts
- wenig Mitspracherechte
- lange Beteiligungsdauer
- lockere Vertragsklauseln

Innovative Finanzierungsformen - IPO

Initial Public Offering



- langfristige EK-Finanzierung
- Steigerung des Bekanntheitsgrades
- Erhöhung der Fungibilität der Anteile
- abhängig von Börsenlage
- Gefahr einer feindlichen Übernahme insbes. bei niedrigen Kursen
- derzeit i. d. R. keine Option, aber Vision

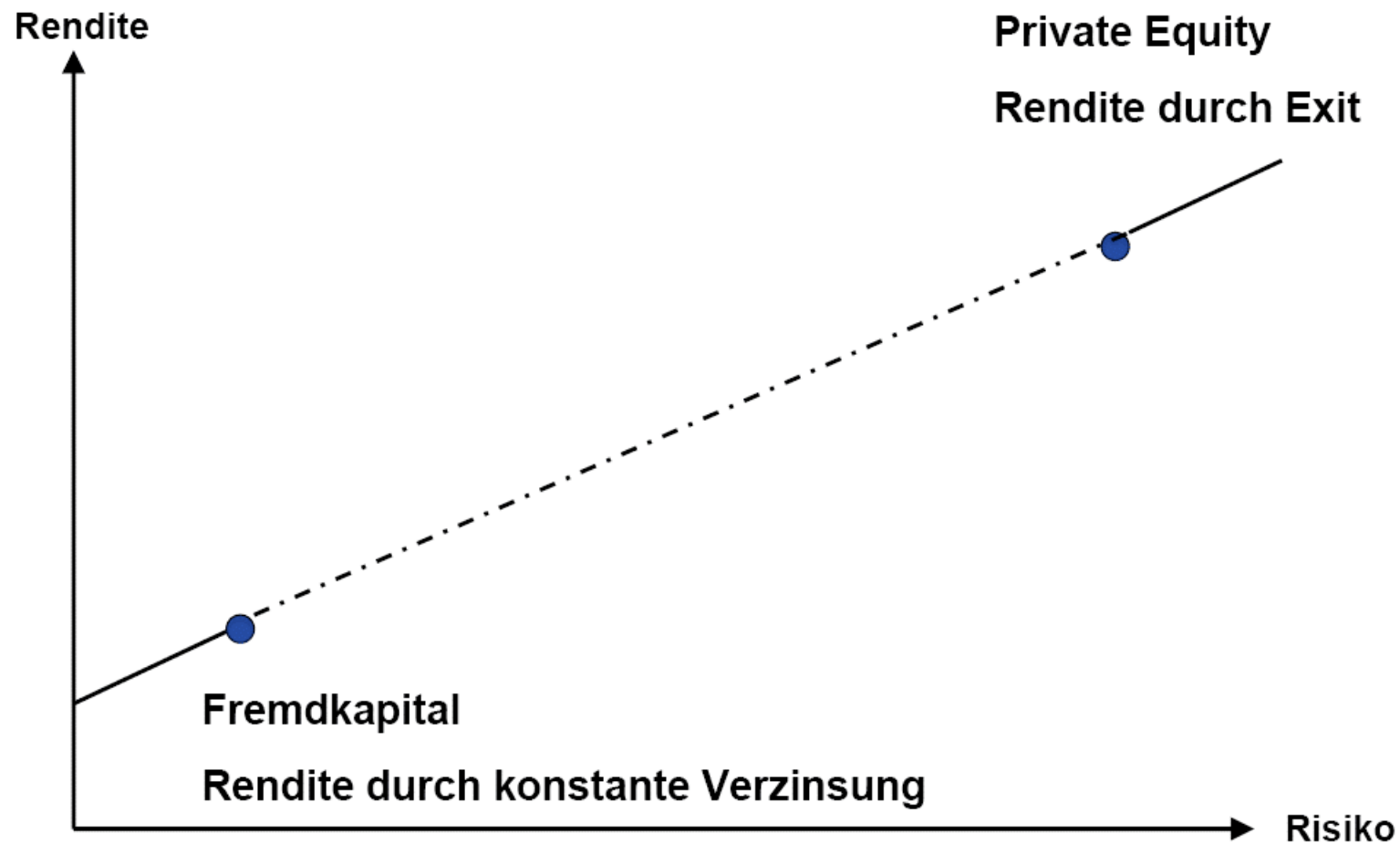
Innovative Finanzierungsformen – Private Equity



Private Equity

- Bereitstellung von außerbörslichem Eigenkapital durch Finanzinvestoren
- hohe Flexibilität
- Erhöhung der Eigenkapitalquote / Verwässerung der Altaktionäre
- Grundlage für weitere Fremdkapitalaufnahme
- Nutzung der Branchenexpertise und des Netzwerkes des Investors
- Investor hilft bei der Vorbereitung eines späteren IPOs

Innovative Finanzierungsformen – Private Equity



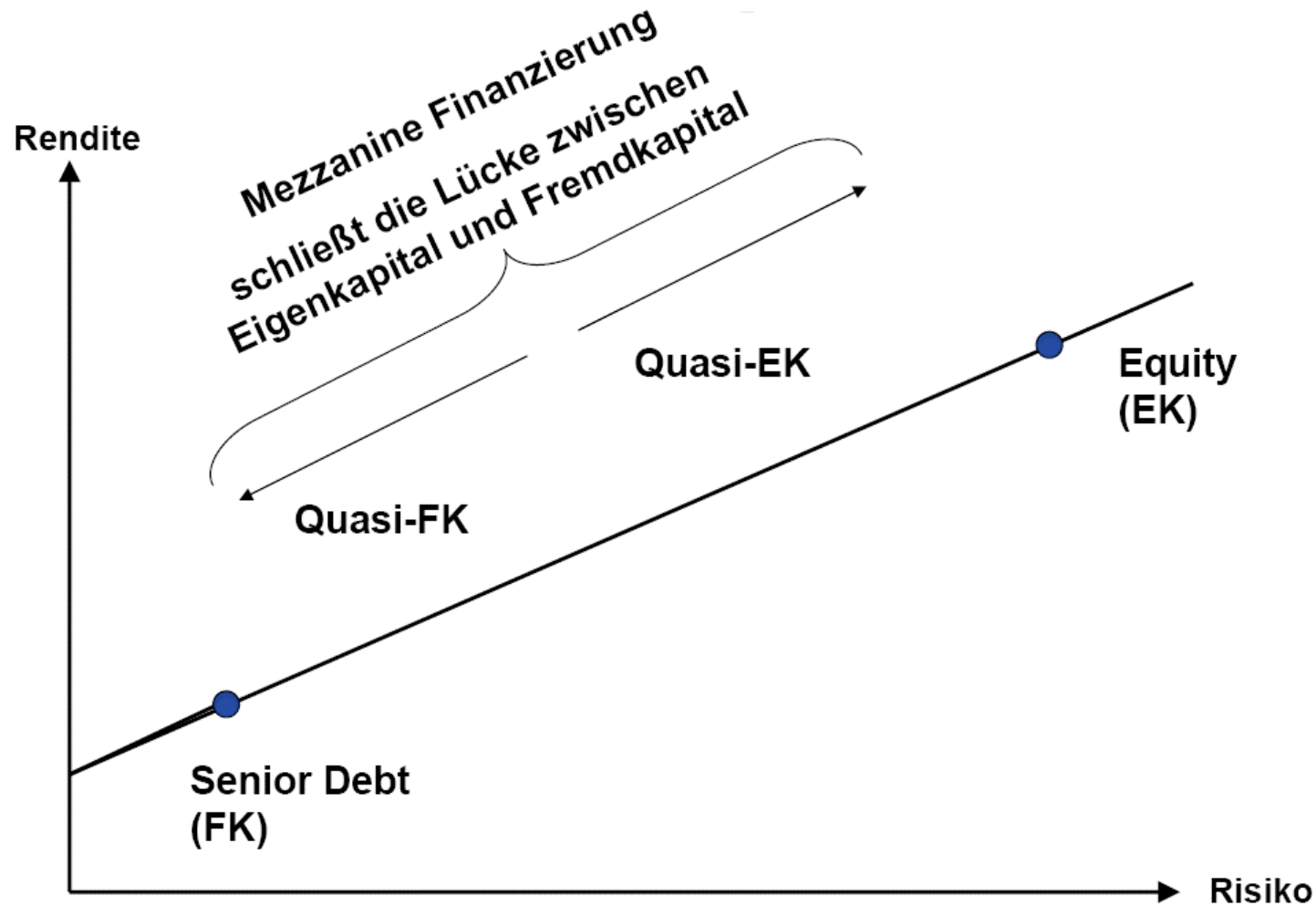
Innovative Finanzierungsformen – Mezzanine

Mezzanine-Finanzierung

- hybride Finanzierungsform, die ihrem Wesen nach zwischen Eigen- und Fremdkapital anzusiedeln ist
- z. B.
 - Nachrangdarlehen
 - Stille Gesellschaft
 - partiarisches Darlehen
 - Wandelschuldverschreibungen/Optionsanleihen



Innovative Finanzierungsformen – Mezzanine



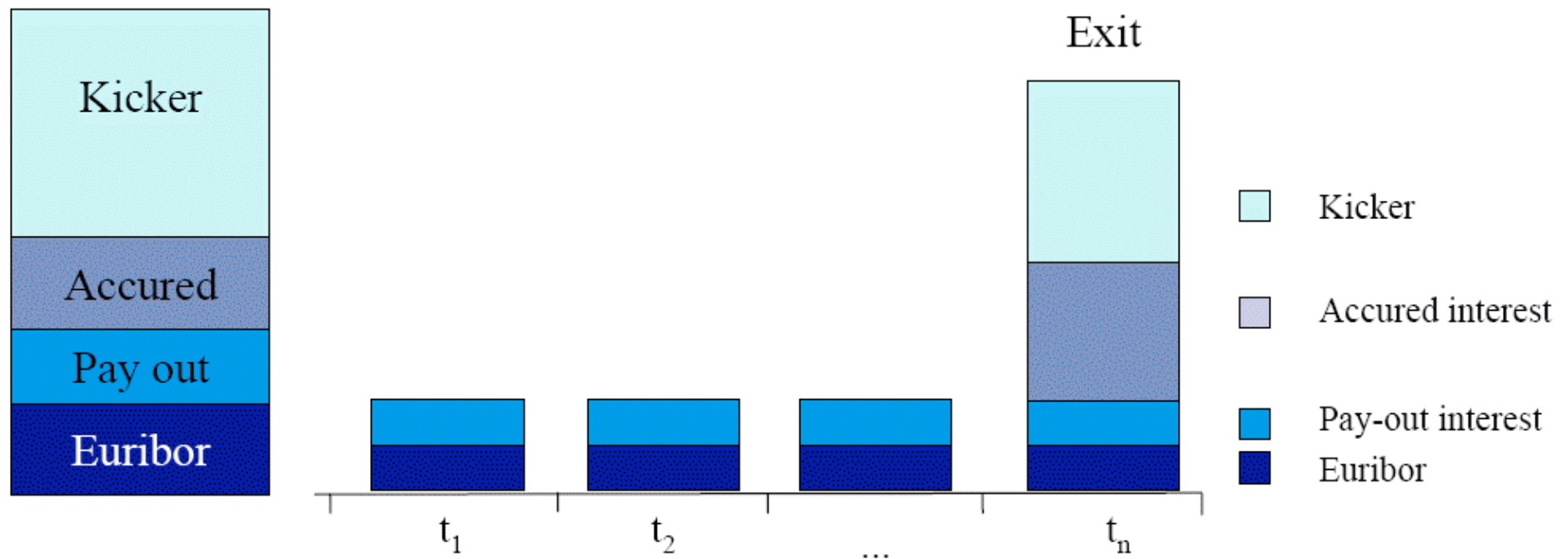
Innovative Finanzierungsformen – Mezzanine



Mezzanine-Finanzierung

- sehr flexible Strukturierung nach den spezifischen Anforderungen
- weitestgehend Unabhängigkeit von Börsenlage
- Zusammenarbeit mit dem Mezzanine-Geber ist eine gute Vorbereitung auf den IPO
- zunächst keine Verwässerung der Anteilseigner
- laufende Verzinsung erfordert einen stabilen Cash Flow
- feste Zinszahlung und eine erfolgsabhängige Zusatzvergütung (kicker)

Innovative Finanzierungsformen – Mezzanine



Innovative Finanzierungsformen – PPP



Public Private Partnership

- langfristige, vertraglich geregelte Zusammenarbeit zwischen öffentlicher Hand und Privatwirtschaft
 - bei der die erforderlichen Ressourcen (Kapital, Personal, Betriebsmittel, Know-how, ...) von den Partnern zum gegenseitigen Nutzen
 - in einen gemeinsamen Organisationszusammenhang gestellt
 - und vorhandene Projektrisiken angemessen verteilt werden

Innovative Finanzierungsformen – PPP



Public Private Partnership

- Gebäude, Einrichtung bzw. Betriebsmittel werden vom privaten Investor gebaut, finanziert und bereitgestellt
- und von Krankenhäusern
 - langfristig angemietet,
 - per Mietkaufmodell genutzt und später erworben
 - oder geleast
- Freiräume des privaten Investors gegenüber dem öffentlichen Träger im Beschaffungsbereich bzw. im Baugeschehen
- Aufsichts- und Förderbehörden sind frühzeitig einzubinden

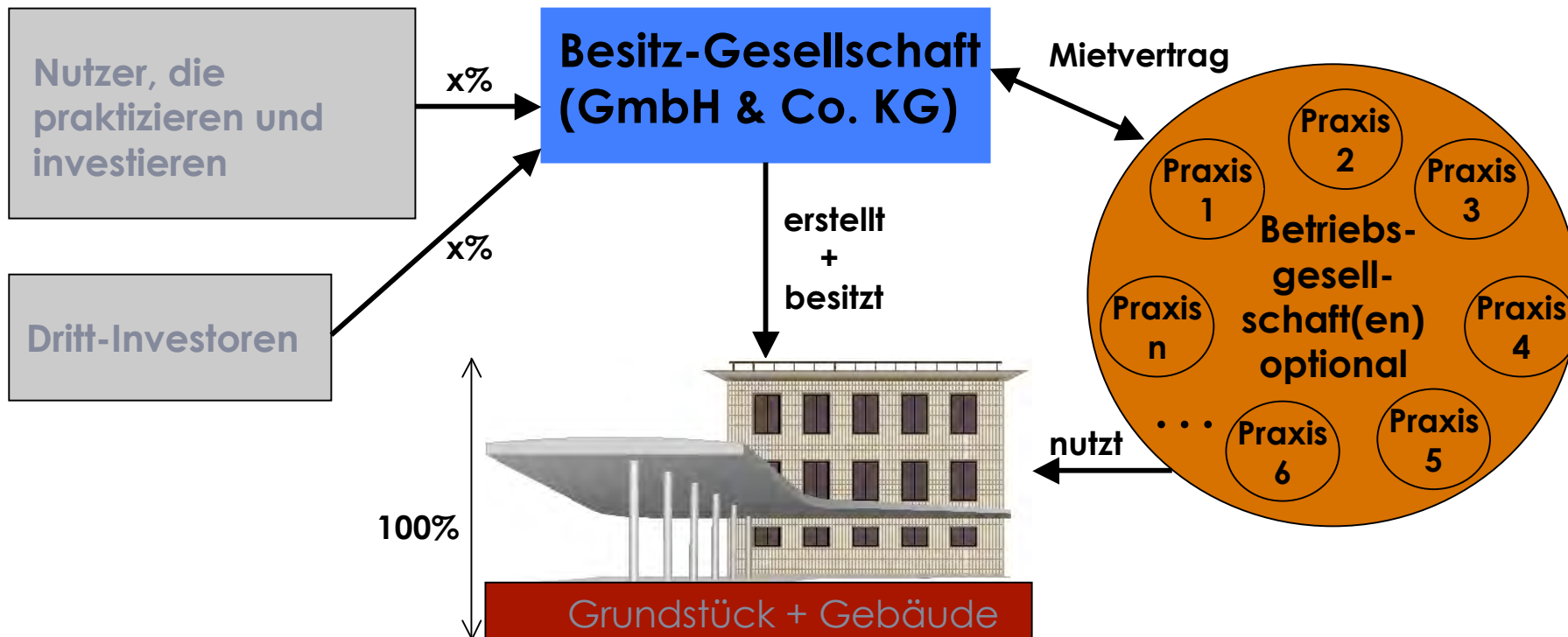
Innovative Finanzierungsformen – Projektfinanzierung

Projektfinanzierung

- gesellschaftsrechtliche Abgrenzung (eigenständige Projektgesellschaft)
- kein externes Rating
- Eigenkapitalanteil kann bis zu 40% betragen
- Absicherung des Cash Flows durch langfristige Verträge (soweit möglich)
- i. d. R. Einbeziehung erfahrener, externer Gutachter
- Analyse der Kapitaleistungsfähigkeit im Rahmen verschiedener Szenarien (Sensitivitätsanalyse)



Projektfinanzierung – Beispiel für ein Versorgungszentrum



Agenda

Kurzvorstellung: apoBank

Spannungsfeld Gesundheitsmarkt

Finanzierung/Formen/Mittel

Innovative Finanzierungsformen

Fazit

Was wir für Sie tun können



Fazit

- Attraktivität des Gesundheitswesens für Investoren
 - gering für ausländische Investoren
 - hoher Regulierungsgrad
 - weitgehendes Fehlen marktwirtschaftlicher Anreize
 - gering für inländische Investoren außerhalb der privaten Trägerschaft
- aber: DRGs, Reformfolgen, ... schaffen Änderungsdynamik
 - Trend zu „wirtschaftsnahen Rechtsformen“ (GmbH)
 - zunehmende Notwendigkeit bzw. Bereitschaft privates Kapital in Gesundheitsunternehmen zu lenken



Fazit (Fortsetzung)

- Förderungsfinanzierung der Krankenhäuser durch die öffentliche Hand ist eine Sackgasse
- pragmatische Lösungsalternative: Außenfinanzierung, unabhängig vom KHG
 - Fremdkapital
 - Beteiligungen
- aber: private Investitionen implizieren Kapitaldienst- bzw. Renditeerwartungen
 - Erlöse in der Krankenversorgung (budgettechnisch möglich !?)
 - Realisierung von Wirtschaftlichkeitspotenzialen
- Einflussnahme des Investors auf die Zielsetzung, die Struktur und das Management

Agenda

Kurzvorstellung: apoBank

Spannungsfeld Gesundheitsmarkt

Finanzierung/Formen/Mittel

Innovative Finanzierungsformen

Fazit

Was wir für Sie tun können



apoBank Neue Versorgungsstrukturen (NVS) - Leistungsspektrum

Immer mehr Leistungsträger im Gesundheitswesen entdecken die Chancen innovativer Versorgungsstrukturen und Kooperationsformen (fach- und sektorübergreifend)

Um die sich daraus ergebenden Chancen zu nutzen und etwaige Risiken zu minimieren bietet die Bank ihren Kunden in den Disziplinen

- Business Development
- Consulting
- Finanzierung
- E-Health

zusammengefasst im **Bereich Neue Versorgungsstrukturen (NVS)** umfangreiche Unterstützung und Begleitung an.

Die Leistungsbereiche werden unabhängig voneinander angeboten.

Neue Versorgungsstrukturen (NVS) – Business Development

- Im Rahmen des **Business Developments** initiiert und begleitet der Bereich Neue Versorgungsstrukturen NVS in Kooperation und Abstimmung mit den betroffenen Heilberufsgruppen neue Geschäftsmodelle vertragsärztlicher Versorgung (z.B. innovative Versorgungsstruktur-, Vertrags- und Vergütungsmodelle) bzw. apothekenrechtliche Berufsausübungs- und Kooperationsmöglichkeiten
- Vor dem Hintergrund der genannten Aufgabenstellungen betreibt der Bereich NVS auch **Gesundheitsökonomisches Research** im Kontext innovativer Versorgungsstrukturen (innovative ambulante Versorgungsstrukturmodelle, integrierte Versorgung, innovative Apothekenkonzepte, DMP-strukturierte Behandlungskonzepte, Fallpauschalen im Klinikbereich, Honorarsystematik und – entwicklung (EBM 2000 plus, etc.)
- **health care akademie** – Management für neue Versorgungs- und Kooperationsformen im Gesundheitswesen e.V. → gemeinsame Gründung durch Bundesärztekammer, Kassenärztliche Bundesvereinigung und apoBank zur Durchführung eines berufsbegleitenden Studiums zum Netz-Manager (Gesundheit)

Neue Versorgungsstrukturen (NVS) - Consulting

Beratung, Entwicklung und Begleitung von Geschäftsmodellen innovativer Versorgungsstrukturen

- betriebswirtschaftliche Beratung → Kostenmanagement, Synergien, ...
- Geschäfts- und Finanzplanung (Businesspläne)
- Flächen- und Prozessoptimierung (→ apoKom)
- Erschließung zusätzlicher Einnahmequellen: Selbstzahlereinnahmen, Anbieten zusätzlicher Leistungen, Behandlungspfade, etc. (→ apokom)
- Coaching (Seminare, Workshops, Trainings, ...) → apoConsult und apoKom
- Praxismarketing

Neue Versorgungsstrukturen (NVS) - Consulting

Wir können in unserem Beratungsangebot auf die langjährigen Erfahrungen unserer Tochtergesellschaft **apoKom** Kooperations- und Organisationsmanagement GmbH



zurückgreifen. Das Angebot der **apoKom** umfasst u.a.:

- **Consulting:** begleitende Beratung in allen Phasen der Entwicklung neuer Versorgungsstrukturen (Konzeptentwicklung, Akquisition von Kooperationspartnern, Planung Aufbau- und Ablauforganisation, Erarbeitung Business-Plan, etc.)
- **Coaching:** effizientes Erarbeiten von individuellen Themen zur Kooperation (Durchführung von Workshops zur Konkretisierung des Vorhabens, Trainings, Entwicklung Qualitäts-Management, etc.)
- **Management:** temporäre Übernahme von Management-Aufgaben in neuen Versorgungsstrukturen (Verhandlungsmanagement, Monitoring der betriebswirtschaftlichen Entwicklung und des Qualitätsmanagements, Marketing, etc.)

Neue Versorgungsstrukturen (NVS) - Finanzierung

Finanzierung innovativer Versorgungsstrukturen:

➤ Betriebsfinanzierung

- Betriebsgesellschaft Medizinisches Versorgungszentrum, Ärztliches Versorgungszentrum, etc.
- Träger Integrierter Versorgung
- Ergänzende Betriebsgesellschaften



Finanzierung der Anlaufverluste auf Basis detaillierter und aussagefähiger Businesspläne (Darstellung Worst-/Best- und Real-Case) und nach Erreichen der Gewinnschwelle ab dem 2./3. Jahr Finanzierung der Zahlungsüberschneidungen mittels Kontokorrentlinien

Neue Versorgungsstrukturen (NVS) - Finanzierung

Finanzierung innovativer Versorgungsstrukturen:

➤ Investitionsfinanzierung

- Investitionen in die Hardware Raum (Gesundheitsimmobilie)
- Finanzierung von Besitzgesellschaften
- Langfristige Wirtschaftsgüter, Sachinvestitionen
- Errichtung der notwendigen Betriebsgesellschaften (MVZ, OP-Betriebsgesellschaft, Betriebsgesellschaft für Großgeräte, Personal, etc.



Bereitstellung von langfristigen Finanzierungsmitteln als Zinscap-Darlehen oder Festzinsdarlehen und die Bereitstellung innovativer Finanzierungsmittel und Finanzierungsstrukturen



**Ich kam verwirrt
ich ging verwirrt
aber auf höherem Niveau!**

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Die Deutsche Apotheker- und Ärztebank übernimmt für die dargestellten Informationen, ungeachtet größter Sorgfalt bei deren Beschaffung und Bereitstellung, keine Haftung/Gewähr für die Richtigkeit, Vollständigkeit, Aktualität und/oder Genauigkeit der Informationen. Nachdruck oder Vervielfältigung von Informationen sind nur mit vorheriger schriftlicher Zustimmung der Deutschen Apotheker- und Ärztebank erlaubt.