

## **Neue Herausforderungen im Praxis- und Klinikmanagement: Prozessoptimierung durch echtes Factoring**

**Dipl.-Kfm. Stephan Krautkrämer**

Regionalleiter Kliniken, BFS health finance GmbH

Schleefstraße 1, 44287 Dortmund, [www.bfs-hf.de](http://www.bfs-hf.de),

Tel. 0162 2910898, E-mail: [stephan.krautkraemer@bfs-hf.de](mailto:stephan.krautkraemer@bfs-hf.de)

## Neue Herausforderungen im Praxis- und Klinikmanagement: Prozessoptimierung durch echtes Factoring

### *1.) Ausgangslage*

Moderne Behandlungsmethoden, zunehmende Bürokratie im Berufsalltag sowie ein Wandel von Zahlungsmoral und Wertvorstellungen in weiten Teilen der Bevölkerung stellen das Praxis- und Klinikmanagement immer wieder vor neue Herausforderungen.

Für die **Privatabrechnung** – eine entscheidende Erlösquelle sowohl im ambulanten als auch im stationären Bereich – sind aufgrund dieser Veränderungen insbesondere zwei Konsequenzen auszumachen.

Zum einen müssen Patienten immer mehr Leistungen, die von Kassen und Versicherungen als medizinisch nicht notwendig erachtet werden, aus der eigenen Tasche bezahlen. Dies gilt für den schulmedizinischen Bereich ebenso wie für den Sektor der Komplementärmedizin. Neben den klassischen Privatversicherten oder Zusatzversicherten etabliert sich somit ein regelrechter Zweitmarkt der sogenannten „Selbstzahler“.

Zum anderen lässt der erhöhte Abwicklungs- und Verwaltungsaufwand eine konsequente Verfolgung der zu Recht bestehenden Forderungen des Arztes kaum noch zu. Gepaart mit einer tendenziell sinkenden Zahlungsmoral, die von einschlägigen Instituten in den vergangenen Jahren gemessen werden konnte<sup>1</sup>, sind Außenstände und Einnahmeverluste in zum Teil erheblichen Umfang eine nur logische Folge.

Wie aber kann dieser Situation entgegen gewirkt werden?

Klassische Abrechnungsdienstleister bieten schon seit jeher Möglichkeiten, den Forderungseinzug auszulagern und Praxis bzw. Klinik zumindest zu entlasten. Damit schafft sich der Arzt zwar Freiraum für die Konzentration auf seine Kernkompetenz. Eine Lösung für das Gesamtproblem ist diese isolierte Betrachtungsweise in der Regel aber nicht.

Ausgangslage für die Dienstleistung von BFS ist daher zunächst eine klassische betriebswirtschaftliche Frage: Wie stellt sich aus einer Gesamtbetrachtung der gesamte „Lebenszyklus“ einer Forderung dar, angefangen von der Forderungsentstehung bis zum endgültigen Ausgleich der Forderung?

Unter der Prämisse, dass es unterschiedliche Anforderungen und Situationen der einzelnen Akteure im Gesundheitswesen gibt, entsteht so eine Matrix von Dienstleistungsbestandteilen, die flexibel auf die jeweilige Situation angewendet werden können. Kernstück des Angebots der BFS ist dabei ein Forderungskauf – „**echtes Factoring**“ –, bei dem unter anderem klassische Abrechnungsdienstleistungen, konstante Liquiditätsversorgung sowie Absicherung von Erlösen kombiniert werden.

Ziel des folgenden Abstracts ist es, einen kurzen Einblick in das Thema zu geben, um anschließend die Besonderheiten und Implikationen speziell für das Gesundheitswesen herauszuarbeiten.

## 2.) Begriff und Funktionen des Factoring

Factoring nennt man den Verkauf einschließlich der Abtretung von Forderungen aus Warenlieferungen und Dienstleistungen an ein Factoring-Institut<sup>2</sup>.

Beim Factoring-Geschäft sind drei Wirtschaftssubjekte beteiligt:

- das Factoring-Unternehmen („**Factor**“)
- der Leistungserbringer oder Anschlusskunde („Factoring-Kunde“, z. B. die **Praxis oder Klinik**)
- der Schuldner des Factoring-Kunden (Schuldner oder „Leistungsempfänger“, hier: der **Patient**)

Der Factoring-Kunde verkauft seine Forderung gegen den Leistungsempfänger an den Factor und tritt diese ab. Im Gegenzug überweist der Factor zum vereinbarten Termin – z. B. sofort zur Zeit der Rechnungslegung – seinem Kunden den Rechnungsbetrag.

Beim klassischen Factor wird die Forderung bei Fälligkeit vom Factor im eigenen Namen auf eigene Rechnung eingezogen. Dabei übernimmt der Factor auch das gesamte Debitorenmanagement für den Factoring-Kunden. Ferner haftet er für den bonitätsbedingten Ausfall der Forderung<sup>3</sup>.

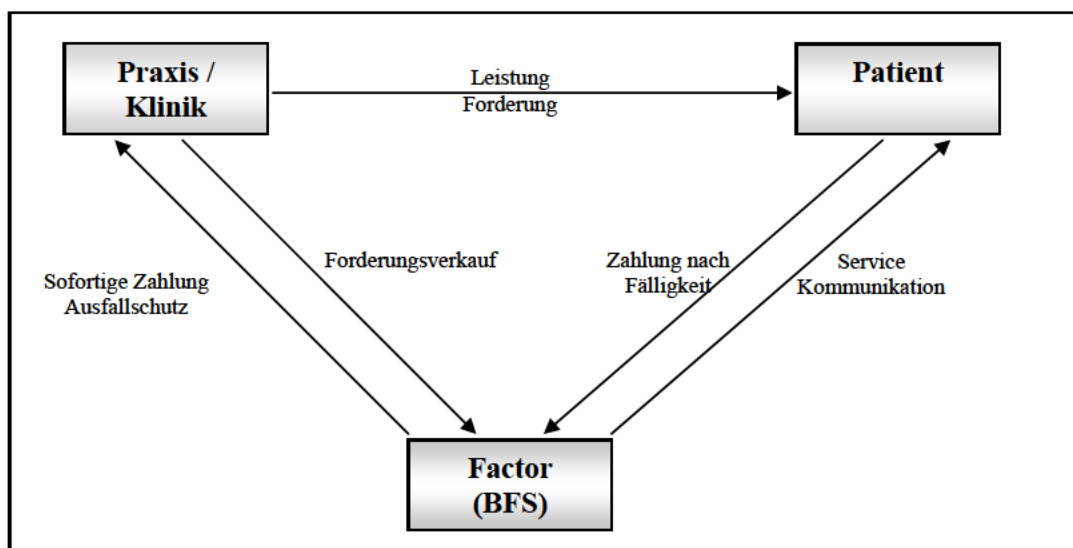


Abb. 1: Darstellung der Akteure und grundsätzlichen Prozesse beim Factoringgeschäft

Insofern erfüllt das Factoring-Geschäft drei wesentliche Funktionen<sup>4</sup>:

- Finanzierungsfunktion:** Der Factor zahlt dem Factoring-Kunden den Forderungsgegenwert sofort aus, ungeachtet der tatsächlichen Fälligkeit der Forderung oder gar Zahlung durch den Leistungsempfänger.
- Dienstleistungsfunktion:** Anders als beim reinen Darlehen übernimmt der Factor i. d. R. alle im Zusammenhang mit der Forderungsrealisierung stehenden Tätigkeiten, insbesondere das komplette Debitorenmanagement sowie die Kommunikation mit dem Leistungsempfänger.
- Delkrederefunktion (Ausfallschutz):** Der Factor übernimmt das Ausfallrisiko der abgetretenen Forderung ähnlich wie eine Kreditversicherung und haftet somit für den wirtschaftlichen Ausfall.

## 3.) Juristische Grundlagen

Basis des Factoring ist ein schuldrechtlicher Forderungskauf nach § 433 BGB<sup>5</sup>. Je nach Ausgestaltung der Zusammenarbeit lassen sich dann verschiedene Factoringarten unterscheiden.

Anders als bei reinen Inkassodienstleistungen, Darlehensverträgen oder ähnlichen Rechtsgeschäften sind sich Factor und Factoring-Kunde beim echten Factoring z. B. einig, dass das Eigentum der Forderung gegen den Drittschuldner (Leistungsempfänger, Patient) auf den Factor übergeht mit allen Konsequenzen und Problemen, die sich bei der Forderungsrealisierung ergeben können. Die Forderungsübertragung erfolgt nach §§ 398 ff BGB, nach welcher der Factor neuer Gläubiger der Forderung wird.

Dies bedeutet insbesondere auch, dass das Risiko der Uneinbringlichkeit der Forderung auf den Factor übergeht. Dieser tritt somit nicht nur finanziell in Vorleistung, indem er den Forderungsgegenwert an den Factoring-Kunde ungeachtet der Fälligkeit der Forderung überweist, sondern er haftet auch im Falle eines Ausfalls der Forderung und somit für die Bonität des Schuldners.

Beim **unechten Factoring** bleibt dagegen die Regressmöglichkeit des Factors gegenüber seinem Factoring-Kunden erhalten, wenn die Forderung nach Ablauf einer definierten Frist ausfällt. Das Risiko der Bonität verbleibt also beim Factoring-Kunden.

#### **4.) Wirtschaftliche Konsequenzen**

Je nach spezieller Situation der Klinik oder der Praxis entstehen vielfältige wirtschaftliche Nutzen aus dem Factoring<sup>6</sup>.

##### **a) Finanzieller Spielraum und planbare Liquidität**

Durch die sofortige Begleichung der Forderungsgegenwerte entsteht ein beschleunigter Liquiditätsfluss, der verschiedene positive Auswirkungen mit sich bringt:

- Erhöhung der Kreditlinie
- Nutzung von Boni oder Skonti bei anderweitigen Liefergeschäften
- Beschleunigung des Liquiditätsflusses für Investitionen
- Vermeidung von Sollzinsen im Kontokorrent-Bereich

##### **b) Finanzielle Sicherheit**

Sinn und Zweck der Delkrederefunktion ist insbesondere die finanzielle Entlastung und Sicherheit für den Factoring-Kunden:

- Erlössteigerung und Erlössicherung durch Vermeidung von Zahlungsausfällen
- Auslagerung juristisch intensiver und kostenrelevanter Tätigkeiten (gerichtliches Mahnwesen, Gerichtsverfahren)

##### **c) Ressourcenschonung oder -freisetzung**

Durch die Übertragung wesentlicher, z. T. spezialisierter Tätigkeiten können betriebsinterne Ressourcen anderweitig eingesetzt oder freigesetzt werden:

- Übertragung des gesamten Debitorenmanagements, kaufmännischen Mahnwesens und Inkassos an einen spezialisierten Dienstleister
- Verlagerung zeitintensiver Kommunikationstätigkeiten, z. B. bei Einreden durch Kostenträger oder bei Zahlungsschwierigkeiten

##### **d) Bilanzielle Entlastung**

Für bilanzierende Häuser ergeben sich positive Implikationen für die Bilanz und damit für die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens:

- Bilanzverkürzung als Folge frühzeitiger Reduzierung von Forderungen und Verbindlichkeiten aufgrund beschleunigtem Liquiditätsfluss

- Die dadurch entstehende höhere Eigenkapitalquote führt wiederum zu einer besseren Rating-Einstufung bei Fremdkapitalgebern und somit ggf. auch zu günstigeren Kreditkonditionen

## 5.) Prozessoptimierung

Grundsätzlich ist – wie man aus der vorangehenden Aufstellung erkennen kann – der wirtschaftliche Nutzen je nach Situation der Praxis oder Klinik unterschiedlich

Wenn ein Wirtschaftssubjekt eine Factoringlösung in Erwägung zieht, sollte daher zunächst die Ausgangslage analysiert und geprüft werden. Es gibt je nach Situation eine Vielzahl an Dienstleistungsvarianten, so dass man an dieser Stelle nicht für ein allgemeines Patentrezept plädieren kann.

Wichtig ist, dass sich der Dienstleister – also der Factor – flexibel den Bedürfnissen des Factor-Kunden anpassen kann. Das gilt nicht nur für den Umfang der Dienstleistung, sondern auch für die technischen Möglichkeiten und organisatorischen Gegebenheiten der Praxis/Klinik, wie z. B. die Art und Weise der Forderungseinreichung.

Wir befinden uns somit in einem Bereich individueller Prozessoptimierung. Am Beispiel eines Referenzkunden, der onkologischen **Klinik St. Georg von Dr. Douwes** in Bad Aibling, kann ein solch optimierter Prozess beispielhaft wie folgt aufgezeigt werden:

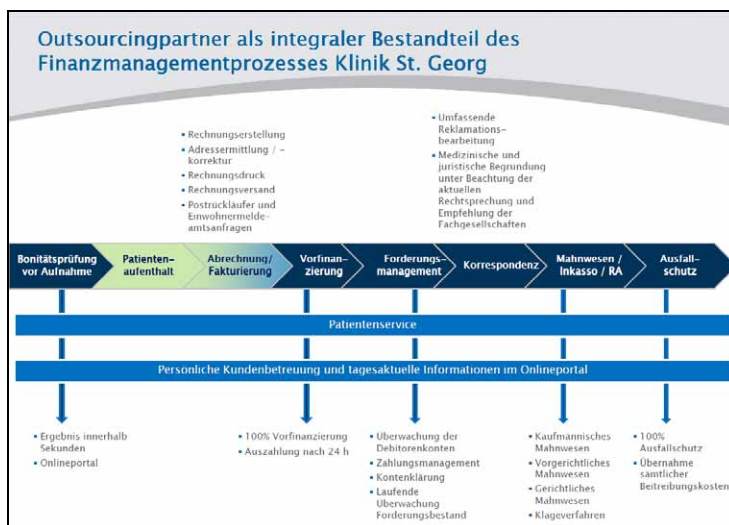


Abb. 2. Abrechnungs-Prozesskette der Klinik St. Georg von Dr. Douwes, Bad Aibling

Die einzelnen Prozessbestandteile sind größtenteils modular und flexibel anwendbar, so dass sich nahezu jede Praxissituation abbilden lässt. Abweichend von der Darstellung besteht auch die Möglichkeit, die medizinischen Dokumentationen (Krankenakten) durch den Factor (BFS) auswerten, prüfen und optimieren zu lassen.

## 6.) Besonderheiten im Gesundheitswesen

Obwohl das **echte Factoring** in vielen Ländern und Branchen eine gewichtige Rolle einnimmt und mittlerweile schon zu einem fast historischen Finanzierungsinstrument zählt, zeigt sich im Gesundheitswesen eine noch geringere Verbreitung.

Dieser Umstand lässt sich zum einen dadurch erklären, dass die Mittelherkunft öffentlicher Häuser und Praxen bis zu einem gewissen Umfang reguliert und garantiert gewesen ist, so dass sich anders als in anderen Bereichen der Bedarf an alternativen Finanzierungsinstrumenten auf ein Minimum beschränkte. Es bleibt abzuwarten, inwieweit der **Strukturwandel** im Gesundheitswesen die Öffnung zu flexibleren Lösungen in Gang setzen wird. Erste Tendenzen und zunehmende Anfragen sowie die Erfahrungen aus dem parallel verlaufenden Zahnarzt-Markt zeigen, dass echtes Factoring zunehmend zum Gesprächsthema und als Lösungsmöglichkeit für auftretende Problemfelder genutzt wird.

Zum anderen finden wir im Gesundheitswesen eine spezielle Situation vor, die wesentlich **höhere Anforderungen** an einen Dienstleister stellt als in anderen Branchen. Eine konsequente Ausrichtung auf die Belange einer Praxis/Klinik, umfassender Sachverstand für medizinische Sachverhalte und das notwendige Feingefühl in der Fortsetzung des Arzt-Patienten-Verhältnisses darf hier zu Recht von einem Dienstleister verlangt werden, dem man die Realisierung seiner Forderungen anvertraut.

## 7.) *Fazit*

Unter dem Stichwort „Prozessoptimierung durch echtes Factoring“ sollte ein Einblick in eine markt- und zeitgerechte Lösung für die Privatabrechnung gegeben werden, die den heutigen Umständen und Anforderungen Rechnung trägt.

Ressourcenschonung, Liquidität und Erlössicherung sind die drei wesentlichen Ziele, die durch eine Factoringlösung angestrebt werden. Durch echtes Factoring werden nicht nur entscheidende wirtschaftliche Nutzensvorteile geschaffen. Ein wesentlicher Punkt ist überdies die Flexibilität des Dienstleisters, sich an die verschiedenen Belange der unterschiedlichen Akteure im speziellen Gesundheitsmarkt anpassen zu können, so dass für die Praxis/Klinik ein möglichst reibungsloser Prozessablauf entsteht.

Die zunehmende Verbreitung dieser Abwicklungsmethode lässt den Schluss zu, dass echtes Factoring analog zu zahlreichen anderen Branchen sich zunehmend auch im Gesundheitsmarkt etablieren wird.

## *Quellennachweise:*

<sup>1</sup> s. z. B. SchuldnerAtlas der Creditreform, Erscheinungsjahr 2010, [www.creditreform.de](http://www.creditreform.de)

<sup>2</sup> Münchener Kommentar zum Bürgerlichen Gesetzbuch, 5. Aufl., 2006, § 398 Rn. 119

<sup>3</sup> Frhr. von Thannhausen, Markus, Das Inland-Factoring, Diss. jur., Würzburg 1984, S. 108

<sup>4</sup> Blaurock, Uwe, Grundstruktur und aktuelle Fragen des Factoring, in: JA, 21. Jg. 1989, Heft 6, S. 273 f.

<sup>5</sup> BGHZ 69, 254 (257)

<sup>6</sup> s. z. B. Deutscher Factoring Verband e. V., [www.factoring.de](http://www.factoring.de), Vorteile des Factoring

