



**PHILIPS**

Dienstleistungen & Lösungen

Operative  
Intelligenz

# Der CFO als Architekt von Werten im Gesundheitswesen

Die Innovation von Finanzierungen im  
Gesundheitswesen und die Rolle medizinischer  
Finanzexperten in einer von VUCA geprägten Welt

# Die Innovation von Finanzierungen im Gesundheitswesen und die Rolle medizinischer Finanzexperten in einer von VUCA geprägten Welt

Angesichts der globalen Pandemie und der aktuellen geopolitischen sowie Klimakrisen trifft das VUCA-Prinzip (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity – Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit) heute mehr zu denn je. Das schon immer von Komplexität gekennzeichnete Gesundheitswesen ist von VUCA noch stärker betroffen als die meisten anderen Branchen.

CFOs im Gesundheitswesen beginnen allmählich, die Kosten und Rückstände durch COVID-19 aufzuarbeiten, und müssen sich dabei – mit begrenztem Kapital – mit den neuen IFRS 16-Vorschriften und den Herausforderungen einer dringenden Transformation auseinandersetzen. Vor diesem Hintergrund stellt eine Neubetrachtung der Geldmittel sowohl eine Herausforderung als auch eine Chance dar.

Basierend auf den Forschungsergebnissen des Philips Future Health Index sowie praxisbezogenen Beiträgen von Ben Roberts, Associate Director of Finance des Leeds Teaching Hospitals NHS Trust, und unterstützt durch Ratschläge und Empfehlungen von Alan Williams, Leiter von Philips Capital für Großbritannien, Irland und die nordischen Länder, untersucht dieses Paper neue Paradigmen für Finanzierungslösungen im Gesundheitswesen sowie Möglichkeiten, durch die Finanziers im Gesundheitswesen Volatilität in Visionen, Unsicherheit in Verständnis, Komplexität in Klarheit und Mehrdeutigkeit in Agilität verwandeln können.



## Die Notwendigkeit innovativer Finanzierungslösungen

Neben der tiefgreifenden gesundheitlichen und wirtschaftlichen Unsicherheit der letzten Zeit deuten die Forschungsergebnisse des World Economic Forum<sup>1</sup> darauf hin, dass katastrophale Ereignisse in Zukunft häufiger auftreten werden. In absehbarer Zeit wird sich keine Sicherheit einstellen, weshalb sich Finanziers einer Herausforderung gegenübersehen: Sie müssen einen Weg finden, ihre Risikobereitschaft anzupassen. Dafür müssen sie verstehen, dass 1) VUCA sich in Zukunft verschlimmern wird, 2) VUCA sowohl Risiken als auch Chancen mit sich bringt und 3) Führungskräfte im Finanzsektor daher neue Fähigkeiten entwickeln müssen, um für die Zukunft planen zu können.

Ben Roberts, Associate Finance Director des Leeds Teaching Hospitals NHS Trust, erklärt: „Die Aufgabe eines CFO im Gesundheitswesen verändert sich grundlegend. Diese Veränderungen sind hauptsächlich auf die sich verschiebenden Abgrenzungen zwischen Kapital und Einnahmen und die Nachfrage nach digitalen Lösungen sowie die daraus entstehenden Herausforderungen zurückzuführen. Um in der Gesundheitsbranche führend zu sein, sind immer mehr Ausgaben nötig, denn die Komplexität der IT und Infrastruktur erfordert eine zusätzliche Beschaffungsebene. Zudem müssen Krankenhäuser

innovativere Wege finden, Technologien zu erwerben und Dienstleistungen zu integrieren, die nötig sind, um das Leben der Patienten zu verbessern und die Versorgungskosten zu senken.“

Die Notwendigkeit von Innovationen ist offensichtlich. Im Finanzwesen geht es inzwischen nicht mehr nur um Zahlen. Die CFOs im Gesundheitswesen von heute müssen einen komplexen Balanceakt zwischen ihrer Rolle als Buchhalter, Analyst und „Architekt von Werten“ schaffen. Sie müssen ihre Unternehmen von den Vorteilen – nicht den Kosten – einer strategischen Transformation und strategischer Partnerschaften innerhalb der Gesundheitsbranche überzeugen.

Ben Roberts fügt hinzu: „Die Zeiten, in denen sich CFOs ausschließlich auf transaktionale Aspekte der alltäglichen Buchhaltungsprozesse konzentrieren konnten sind vorbei. Stattdessen müssen sie Finanzen neu erfinden, selbst in unsicheren Zeiten und trotz all der Einschränkungen, denen wir uns gegenübersehen.“

Das englische Akronym VUCA stammt aus dem militärischen Bereich und wird seit den späten 1990er-Jahren verwendet. Es steht für:

### V = Volatility (Volatilität)

Die Natur und Dynamik von Veränderung sowie das Wesen und die Geschwindigkeit der Kräfte und Katalysatoren von Veränderung.

### U = Uncertainty (Unsicherheit)

Die fehlende Vorhersagbarkeit, das Erwarten von Überraschungen sowie ein Bewusstsein und Verständnis für Probleme und Ereignisse.

### C = Complexity (Komplexität)

Das Zusammenspiel von Kräften, die Herausforderungen sowie das Chaos und die Verwirrungen, die ein Unternehmen umgeben.

### A = Ambiguity (Mehrdeutigkeit)

Die Unschärfe der Realität, das Potential für Missverständnisse und die variierende Auslegung von Bedingungen; Verwechslung von Ursache und Wirkung.



# Wie können innovative Finanzierungs- lösungen aussehen und wie können CFOs zu „Architekten von Werten“ werden?

## 1 Das Kapital im Fokus: So sieht innovative Finanzierung aus

Philips Capital ist mit über 125 Jahren Erfahrung in der Gesundheitsbranche und der Ermöglichung von Umsätzen in Höhe von 2,1 Mrd. Euro durch Finanzierungen in 17 Märkten ein zentraler Ansprechpartner für innovative Finanzierungs-lösungen. Alan Williams, Leiter von Philips Capital für die nordischen Länder, Großbritannien und Irland, erläutert, welche Optionen CFOs in Erwägung ziehen können:

„CFOs berichten uns von vielfältigen und oft widersprüchlichen Herausforderungen. Diese umfassen wichtige Fragen, wie: Wie kann ich auf die Veränderungen im Gesundheitswesen reagieren und drängende Herausforderungen der Branche angehen? Wie kann ich sicherstellen, dass die gesamte Technologie in den Krankenhäusern verfügbar und aktuell ist, ohne Patienten oder Personal zu stören? Wie kann ich den Rückstau bei Investitionen in die Technologie aufholen? Wie kann ich in einer solch dynamischen Umgebung mein Gesamtbudget für medizinische Technologien unter Kontrolle behalten und die Gesamtkosten (TCO) senken? Und, was am dringendsten ist, wie kann ich einen besser vorhersehbaren Cashflow erzielen und den Investitionsaufwand senken, aber gleichzeitig die nötige Flexibilität behalten, um Veränderungen umzusetzen, wenn diese nötig werden?“

Innovative Finanzierungs-lösungen müssen den Cashflow verbessern, die Gesamtkosten (TCO) optimieren und schnell auf Veränderungen reagieren können. Ich schneide die Finanzierungs-lösungen auf die Bedürfnisse des Kunden und seine individuelle Situation zu. Dies reicht von Small-Ticket-Finanzierungen mit kurzen Laufzeiten über langfristiges Leasing bis zu komplexeren Strukturen wie nutzungsabhängige Vereinbarungen.“

Alan Williams erklärt weiter: „Am wichtigsten ist es jedoch, zu verstehen, dass die Finanzierung kein abgegrenzter Bereich, sondern Teil der Gesamtstrategie ist. Sie ist am effektivsten, wenn sie als eine strategische Lösung innerhalb einer Partnerschaft angesehen wird. In Großbritannien sehen wir beispielsweise, dass die Finanzierung ein wesentlicher Baustein einer langfristigen strategischen Partnerschaft ist und die Vorhersehbarkeit von Geldflüssen für den Geräte-austauschplan (Equipment Replacement Plan, ERP) verbessert. Indem wir die Finanzierung um den ERP strukturieren, vermeiden wir individuelle Finanzierungsangebote, die Verwaltung mehrerer Leasing-Zeiträume sowie die Konsolidierung und Verwaltung von Ratenzahlungen und Endschaftsregelungen und sparen so Kosten für den Kunden ein.“

Offene Gespräche über die Finanzierung ermöglichen außerdem innovativere Lösungen. Die Nachhaltigkeit ist ein hervorragendes Beispiel bei dem nachhaltige Finanzierungsoptionen kombiniert werden können, aber auch in Zusammenarbeit mit Finanzierungs-partnern die Kreislaufwirtschaft zu ermöglichen, den Erwerb von generalüberholten Systemen und System-Upgrades zu finanzieren und so die Lebensdauer der Systeme zu verlängern.“



Philips Capital  
ermöglichte  
2021 Verkäufe  
im Wert von  
**2,1 Mrd. Euro**  
in 17 Märkten



\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## Kurze Checkliste für Finanzierungs-begriffe



### Leasing

Beim Leasing wird das Gerät für eine festgelegte Gebühr und Laufzeit zur Verfügung gestellt, welche sich an der wirtschaftlichen Lebensdauer des Geräts orientiert. Die Umsatzsteuer wird mit jeder Rate gezahlt. Das Gerät bleibt Eigentum des Leasinggebers, wodurch der Kunde am Ende der Finanzierungs-laufzeit an Flexibilität gewinnt.



### Verlängerte Zahlungsziele oder Ratenzahlungen

Das Gerät wird nach und nach bezahlt und dient gleichzeitig als Sicherheit. Das Eigentum wird mit der letzten Zahlung übertragen. Die Umsatzsteuer ist zu Beginn fällig, kann jedoch auch in der Finanzierung berücksichtigt werden. Der Vorteil liegt darin, das Gerät sofort zu erhalten und später zu bezahlen.



### Kreditfinanzierung

Hierbei handelt es sich im Wesentlichen um einen Barkredit. Diese Finanzierungsart eignet sich für weiche Kosten, z.B. für Gebäudeumbauten, Software, Arbeitskapital usw.



### Finanzierung mit Unterstützung durch Exportkreditagentur

Eine Exportkreditagentur bietet Handelsfinanzierungs- und andere Dienstleistungen an, die internationale Exporte durch inländische Unternehmen ermöglichen. Die meisten Länder verfügen über Exportkreditagenturen, die Kredite, Kreditbürgschaften und Versicherungen anbieten, um die Unsicherheiten beim Export in andere Länder zu minimieren. Auf diese Weise kann der Kunde eine Finanzierung, wenn diese zuvor nicht möglich war, oder günstigere Konditionen erhalten.



### Vertriebspartnerfinanzierung

In einigen Ländern, in denen mehr indirekte Verkäufe abgeschlossen werden, kann der Cashflow von Vertriebspartnern eines Unternehmens finanziert werden, um verlängerte Zahlungsziele, die Verwaltung ihres Cashflows und ihrer Warenbestände zu ermöglichen.



### Abonnementmodelle

Viele Abonnementmodelle umfassen keine Finanzierung, z.B. bei der Bereitstellung von Software-Lizenzen. Es sind jedoch Hybridmodelle möglich, die eine Finanzierungs-komponente enthalten, beispielsweise in Form eines eingebetteten Leasings oder eines verlängerten Zahlungsziels.



### Leistungsabhängige Lösungen

Nutzungs- oder ergebnisabhängige Finanzierung, Gewinnbeteiligung oder Device as a Service – diese Lösungen umfassen im Allgemeinen ein eingebettetes Leasing mit wechselndem Risikoprofil, beispielsweise durch Nutzungsschwankungen.



### Konfigurierte Lösungen

Konfigurierte Lösungen, z.B. Philips Managed Equipment Services, sind maßgeschneiderte Finanzierungs-lösungen, die eine Vielzahl von Finanzierungs-instrumenten von dem einfachsten eingebetteten Leasing über Kreditfinanzierung bis hin zu Abonnementmodellen umfassen.



### Maßgeschneidert

Hybride öffentlich-private Finanzierungs-partnerschaften umfassen eine Kombination aller oben genannten Optionen, darunter auch eigenkapitalge-stützte Finanzierungen.

## 2 Der Wandel zum Veränderer im Fokus: So können CFOs zu „Architekten von Werten“ werden

Neben innovativen Finanzierungslösungen können CFOs auch ihre eigenen Beiträge und Fähigkeiten verbessern. So können sie sich sowohl die nötige Einstellung als auch die Finanzverwaltungsfähigkeiten aneignen, um, wie Ben sagt, zu „Architekten von Werten“ zu werden und gleichzeitig mit den ständigen Veränderungen und der Unsicherheit umzugehen. Dazu gehören:

### Trotz unsicherer Zeiten die Zukunft im Auge behalten

Das klassische Finanzwesen blickt eher auf die Vergangenheit, aber es ist möglich, vom Groschenzählen zum Vorhersehen von Szenarien mit größtmöglichem Wert überzugehen. Diese Veränderung ist in Zeiten der Erholung jedoch schwierig. Es ist keine leichte Aufgabe, in Krisenzeiten die finanzielle Tragfähigkeit eines Unternehmens zu sichern und auf zukünftige Erfolge hinzuarbeiten. CFOs dürfen die Zukunft nicht aus den Augen verlieren, während sie auf aktuelle Herausforderungen reagieren und sich von ihnen erholen.

Ben Roberts erklärt: „Aktuell konzentrieren sich die Finanzabteilungen des Gesundheitswesens vor allem auf das Hier und Jetzt. Die Umstände sind schwierig und durch die Pandemie haben sich riesige Patientenrückstaus gebildet, die wir angehen müssen. Die Regierung hat Schulden in Höhe von 15,2 Mrd. Euro erlassen, Experten schätzen jedoch, dass es dennoch etwa 2,3 Mrd. Euro kosten wird, die Wartelistenkrise zu überwinden.“

Der NHS Long Term Plan (NHS-Langzeitplan) ist bereits drei Jahre alt und bringt jeden Tag neue Herausforderungen mit sich. Beispielsweise wird die Gasrechnung des Leeds Teaching Hospitals NHS Trust um 15,9 Mio. Euro höher ausfallen, Stahl ist schlecht verfügbar und die Inflation ist unsicher. Die Pandemie und PSA-Knappheit haben außerdem gezeigt, dass Angebot und Nachfrage instabil sind und sich die Gesundheitssysteme weltweit erst wieder erholen müssen. Zum Zeitpunkt der Veröffentlichung dieses Artikels geht der Ukraine der Sauerstoff aus, was voraussichtlich Auswirkungen auf ganz Kontinentaleuropa haben wird. Inmitten dieser aktuellen Umstände müssen wir Wege finden, über das laufende Jahr und die klassischen Zyklen von 3 bis 5 Jahren hinaus zu denken, um langfristig zu planen. Die Zukunft im Auge zu behalten ist wichtiger als die Vergangenheit.“

### Gesundheitsökonomie in die Szenarioplanung und Entscheidungsfindung einfließen lassen

Laut Ben Roberts spielt die Gesundheitsökonomie bei der langfristigen Entscheidungsfindung und bei der Einbindung digitaler Analysen eine wichtige Rolle:

„Vom NICE über den King's Fund bis hin zur neuen Abteilung Philips Health Economics Market Access – die Gesundheitsökonomie stellt eine bedeutende Chance für uns dar, für die nächsten 10 bis 15 Jahre zu planen. Dafür sind fortschrittliche statistische, digitale und versicherungsmathematische Fähigkeiten nötig. Diese gehören nicht zu den regelmäßig trainierten Kompetenzen der Finanzabteilungen von Unternehmen, sie aufzubauen oder anzuwerben ist jedoch entscheidend. Die Gesundheitsökonomie ist unerlässlich für die ortsbasierte medizinische Versorgung und unsere neue ICS-Struktur (Integrierte Versorgung). Indem wir gesundheitsökonomische Aspekte einbeziehen, können wir Ergebnisse des bevölkerungsbezogenen Gesundheitsmanagements mit Schwerpunkt auf Prognosemodellen bewerten, die uns davon abhalten, nur von Monat zu Monat zu handeln.“

### Durch Automatisierung und Standardisierung Raum für Strategien schaffen

Finanzwesen und Strategie fließen zunehmend ineinander und CFOs nehmen eine strategischere Rolle innerhalb ihrer Unternehmen ein, damit diese neue Herausforderungen bewältigen und von neuen Chancen profitieren können, auch innerhalb der legislativen Einschränkungen des NHS. Angesichts des Umschwungs von Masse zu Qualität und der Suche nach Einnahmequellen außerhalb der Patientenversorgung ruht große Hoffnung auf dem bevölkerungsbezogenen Gesundheitsmanagement und auf risikogewichteten Kopfpauschalen.

Ben Roberts erklärt: „Durch die Automatisierung manueller, sich wiederholender Aufgaben lässt sich wertvolle Zeit gewinnen und menschliche Fehler werden reduziert, damit sich das Finanzteam auf strategischere Aufgaben konzentrieren kann. Wir machen große Fortschritte in der alltäglichen Berichterstattung. Systeme übernehmen klassische Arbeiten und so bleibt CFOs mehr Zeit, um sich auf wichtige strategische Herausforderungen und Chancen zu konzentrieren. Die Vorstandsebene sieht unseren Wert zunehmend in der Entwicklung einer Investitionsstrategie, die die Geschäftsstrategie ergänzt und unterstützt.“

### Kapitalmanagement in einer digitalen Welt hinterfragen und erproben

CFOs innerhalb des NHS sind durch Kapitaldeckelungen der Regierung unweigerlich die Hände gebunden und auch IFRS 16 wirkt sich auf die Bilanz aus. Dennoch ist es nötig, die Bedeutung von Kapital sowie vernünftige Grenzwerte in einer digitalen Welt neu zu definieren.

Ben Roberts erklärt: „Wir müssen neu definieren, was das tägliche Kapital in einer digitalen Welt ausmacht, und gleichzeitig die Sharing-Modelle der Wirtschaft übernehmen. Ähnlich wie bei Netflix, Auto- und Handyabonnements verändert sich die Art und Weise, wie wir die medizinische Versorgung finanzieren. Dies stellt für uns eine Möglichkeit dar, jederzeit verfügbare Technologien, flexible Nutzung und Support sicherzustellen. Die wachsende Grauzone zwischen Kapital und Einnahmen muss überdacht werden, wobei CFOs als Architekten von Lösungen fungieren, die Werte schaffen.“

### Ein Gleichgewicht zwischen Buchhaltung und Empathie schaffen

Auch wenn eine gewisse Wissensgrundlage in der Buchhaltung und im Finanzwesen immer nötig sein wird, kann die formale Bildung all die Veränderungen, die die Branche beeinflussen, nicht abdecken. Um „Architekten von Werten“ zu werden, müssen CFOs den Wandel von der Zahlenverarbeitung zur Bereitstellung umsetzbarer Erkenntnisse begrüßen, mit denen Gesundheitsdienstleister die Behandlungsergebnisse verbessern und nachhaltig wachsen können. Dazu gehört auch eine (nicht ganz einfache) Verschiebung der mentalen Einstellung, um außerhalb der reinen Kalkulation zu denken und neue ergebnisbasierte Belege zu finden.

### Fiskales Wissen horizontal weitergeben, besonders bei wertorientierter Finanzierung

Es ist an der Zeit, Führungskräfte und Teams in Bezug auf die wertorientierte Finanzierung zu schulen. Sowohl Alan als auch Ben sind der Meinung, dass finanzielle Verantwortung unerlässlich ist. Sie sagen voraus, dass CFOs zunehmend zu unternehmensübergreifenden Coaches werden, um klinischen und betrieblichen Führungskräften und ihren Teams dabei zu helfen, ihre Finanzdaten besser zu nutzen und mehr von ihnen zu profitieren. Eine besonders wichtige Chance sehen sie zudem darin, dass Finanzteams Kosteneinsparungsstrategien verstärkt mit Ärzten teilen und die daraus resultierenden Vorteile erklären.

### Alle Vorteile strategischer Partnerschaften erschließen

Partnerschaften können zwar zu Beginn viel Zeit in Anspruch nehmen, um sie effektiv zu strukturieren und einzubetten, aber dennoch lohnt es sich sehr, den Leistungsumfang des medizinischen Teams zu erweitern.

Ben Roberts erklärt: „Unsere langfristige strategische Partnerschaft mit Philips hat zu großartigen Chancen geführt und ist stark von enger Zusammenarbeit geprägt. In den meisten Fällen übernimmt ein Team die Lösung eines Problems und erarbeitet gemeinsam basierend auf den vorliegenden Daten die richtige Lösung, die auch den Einschränkungen entspricht. Unsere strategische Partnerschaft umfasst auch die neuesten technologischen Innovationen für integrierte Herz-Kreislauf-Lösungen, um den Quadruple Aim zu erfüllen: bessere Behandlungsergebnisse, erhöhte Effizienz und verbesserte Patienten- und Mitarbeiterzufriedenheit. Programme zur Verbesserung von Dienstleistungen erleichtern die gemeinsame Entwicklung neuer Behandlungswege und Arbeitsabläufe, stets mit dem Ziel, unseren Patienten die bestmögliche Versorgung zu bieten.“

Er fügt hinzu: „Es ist wichtig, zu betonen, dass Partnerschaften nicht mit einer Privatisierung gleichzusetzen sind. Langfristige strategische Partnerschaften ermöglichen es dem NHS, durch integrierte Managed Services und Lösungen, die weiterhin vollständig unter der Kontrolle der medizinischen Versorgungseinrichtung stehen, den Weg für hochmoderne Technologien zu bahnen.“

Mit den richtigen Fähigkeiten und der passenden Strategie und Technologie liegt es an den medizinischen CFOs mit ihrem einzigartigen Rundumblick, den Zweck der Finanzabteilung vom Berechnen der Kosten zum Erschließen von Werten zu verschieben. Die Herausforderung besteht darin, in einer unsicheren Zeit die Angst zu besiegen und eine innovative Herangehensweise umzusetzen, die das Wesen und die Funktion des Finanzwesens im Gesundheitssektor verändert.



Sie möchten mehr erfahren?

## Sprechen wir darüber. Oder, noch besser, arbeiten wir zusammen.

Wir helfen Ihnen gerne bei der Umsetzung von Operative Intelligenz, um Ihre wichtigsten Herausforderungen in Bezug auf Menschen, Prozessen und Technologien zu meistern. Weitere Informationen finden Sie unter

<https://www.philips.com/operational-intelligence>



<https://www.philips.co.uk/healthcare/medical-products/partnerships>



1. The Global Risks Report 2022, 17th edition, World Economic Forum, [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fwww3.weforum.org%2Fdocs%2FWEF\\_The\\_Global\\_Risks\\_Report\\_2022.pdf&clen=5861385&chunk=true](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fwww3.weforum.org%2Fdocs%2FWEF_The_Global_Risks_Report_2022.pdf&clen=5861385&chunk=true)
2. Could NHS waiting lists really reach 13 million? Institute for Fiscal Studies, March 2021, <https://ifs.org.uk/publications/15557>

© 2022 Koninklijke Philips N.V. Alle Rechte vorbehalten. Änderung der Spezifikationen vorbehalten. Marken sind das Eigentum von Koninklijke Philips N.V. oder der jeweiligen Inhaber.

\* NOV 2022



### So erreichen Sie uns

Besuchen Sie uns unter [www.philips.de/healthcare](http://www.philips.de/healthcare) oder schreiben Sie eine E-Mail an [healthcare@philips.com](mailto:healthcare@philips.com)