

„Miteinander“ lässt sich kaum beeindruckender darstellen, als in Zahlen: 3.537 Mio Euro Umsatz, rund 160 Gesundheitseinrichtungen, nahezu 2,5 Mio. behandelte Patienten im Geschäftsjahr 2019 bei Asklepios. Eine solche Leistung lässt sich nur im Verbund stemmen. Hafid Rifi, CFO und stellvertretender CEO von Asklepios, verantwortet gemeinsam mit seinem Team konzernweit die Steuerung und Optimierung der Finanzkennzahlen. Im Interview spricht er darüber, wie sich diese komplexe Aufgabe meistern lässt, welche Bedeutung Agilität für den Bereich Finanzen hat und welcher Trend sowohl Equity- als auch Debt-Investoren gerade besonders bewegt.

Herr Rifi, wie funktioniert die finanzielle Steuerung von rund 160 Einrichtungen, die über ganz Deutschland verteilt sind?

Das ist keine triviale Aufgabe. Weil sich das Netz unserer Häuser von Lindau am Bodensee bis Sylt in der Nordsee erstreckt, kommen ganz unterschiedliche regulatorische Anforderungen und Regelungen innerhalb der Regionen zum Tragen. Wir setzen daher auf eine Lösung, die sich historisch bewährt hat: In 14 Bundesländern haben wir Regional-Geschäftsführer, die jeweils Experte für ihr Gebiet sind. Unterstützung erhalten sie dabei durch unsere zentralen Bereiche wie Controlling, Rechnungswesen und Buchhaltung. Diese Kombination aus regionaler Verantwortung und länderübergreifender Koordination funktioniert für uns seit Jahren hervorragend.

Hier greifen unterschiedliche Zahnräder ineinander.

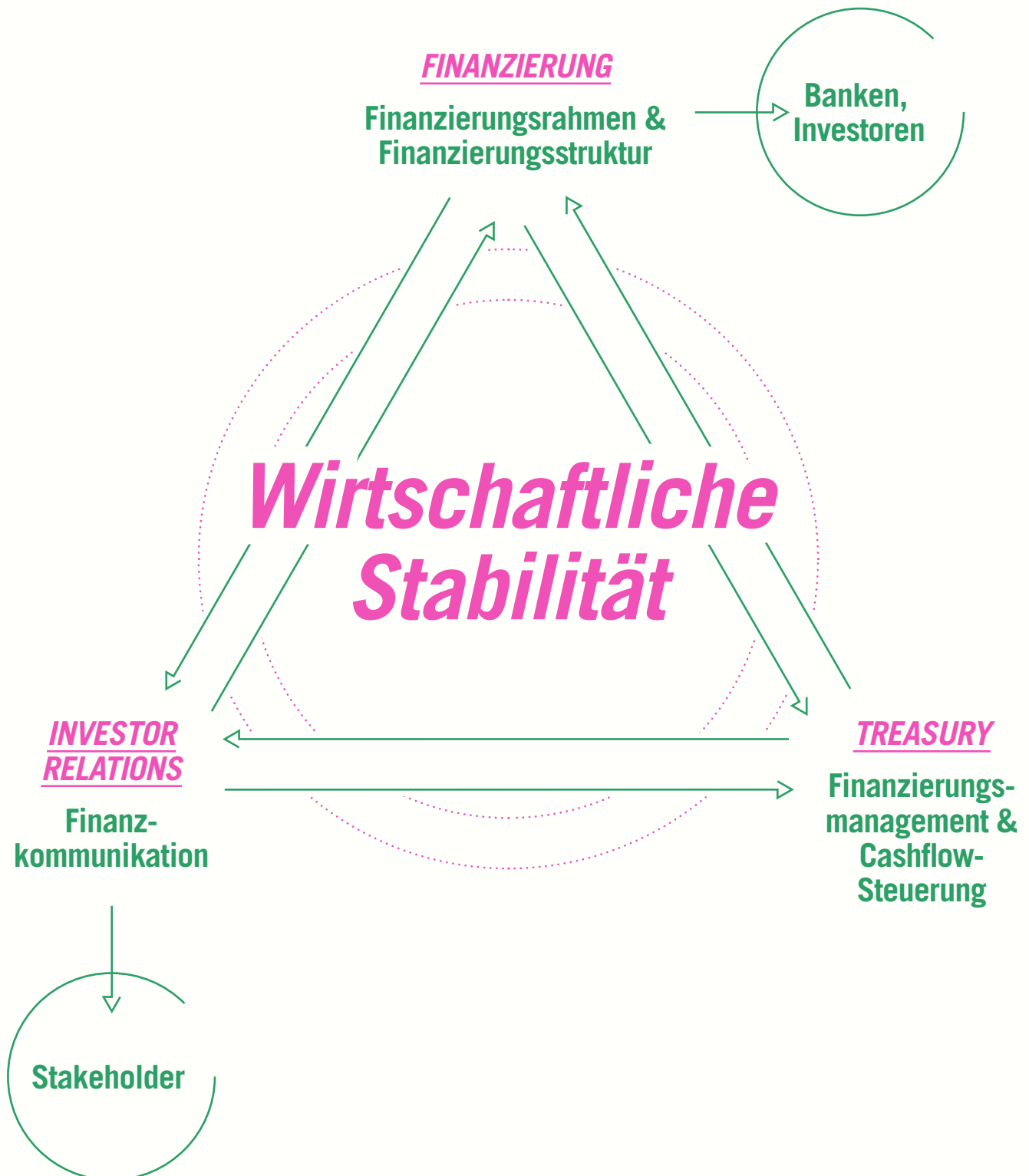
Exakt. Bei uns gibt es eine sehr enge Zusammenarbeit der Funktionen, die einander bedingen und benötigen. Ein Beispiel: Der Bereich Finanzierung organisiert den Finanzierungsrahmen



in enger Abstimmung mit dem Bereich Treasury. Treasury wiederum operiert dann innerhalb dieses Finanzierungsrahmens. Und währenddessen kommuniziert der Bereich Investor Relations transparent an Stakeholder und unterstützt so die Kollegen. Entscheidend dafür ist ein regelmäßiger bereichsübergreifender Austausch zu aktuellen Themen. „Silodenken“, das in vielen Konzernen leider verbreitet ist, ist bei uns mittlerweile ein Tabu.



MITEINANDER DER FINANZBEREICHE



Trägt dieser Arbeitsansatz auch zum finanziellen Erfolg des Unternehmens bei?

Ja. Vielen ist bestimmt „Agilität“ ein Begriff. Bei Asklepios wird dieser Ansatz gelebt: Wir haben agile Strukturen aufgebaut, die es zulassen, erfolgreiche Innovationen und Erlösmöglichkeiten schnell in allen Häusern zu implementieren und zu skalieren. Das ist ein entscheidender Wettbewerbsvorteil, mit dessen Hilfe wir unser Working Capital optimieren können und der sich auch in unserem Unternehmenserfolg niederschlägt.

Haben Sie dafür ein Beispiel?

Dafür gibt es im Hause Asklepios viele Beispiele. So etablieren wir in unseren Kliniken einen Abrechnungsprozess, der dazu führen soll, dass offene Forderungen schneller beglichen werden. Wir haben die Zentrale Notaufnahme standardisiert, wodurch Asklepios Skaleneffekte erzielt und gruppenweit allen Häusern höchste Qualitätsstandards sichert. Und wir haben beispielsweise im Bereich Geburtshilfe mit S.A.V.E. → [S.48](#) ein konzernweites Programm aufgelegt, wodurch die Versorgung von Mutter und Kind verbessert wird und gleichzeitig Haftungsrisiken gesenkt werden. Zusammengefasst: Im operativen Geschäft ist Asklepios bestmöglich aufgestellt.

Als Gesundheitskonzern ist Asklepios in einem Markt aktiv, der stark reguliert ist. Ist es auch deshalb wichtig, agil zu sein?

Richtig. Dass wir sehr schnell auf regulatorische Neuerungen reagieren beziehungsweise diese frühzeitig antizipieren können, ist unerlässlich. Denn die Regulatorik hat direkte Auswirkungen auf unsere Liquidität und auf unseren Finanzierungsbedarf. Zudem merken wir immer stärker: Das duale Finanzierungssystem, in dem die Bundesländer Investitionen und die Krankenkassen die Kosten für medizinische Leistungen tragen sollten, gerät zunehmend an seine Grenzen. Wir müssen immer häufiger in die Bresche springen und tragen vor allem die Investitionen in die Zukunft des Gesundheitswesens aus Eigenmitteln.

Mit finanziellen Mitteln in nicht unerheblichem Umfang ist auch das freiwillige öffentliche Übernahmeangebot für die RHÖN-Klinken verbunden, dass Sie Ende Februar bekannt gegeben haben. Warum ist das ein gutes Investment?

Durch die gemeinsame Vereinbarung mit Unternehmensgründer Eugen Münch und durch unser Joint Venture erhält RHÖN die notwendige Klarheit über die langfristige strategische Ausrichtung. Nach dem Abschluss der Transaktion bekommt das Unternehmen einen sicheren Handlungsrahmen, um gemeinsam mit Asklepios die unternehmerische Weiterentwicklung zu beschleunigen und die Ertragskraft und Leistungsfähigkeit zu stärken. Die Lösung der Blockade im Eigentümerkreis wird sich für alle auszahlen: für die Patienten, für die Mitarbeiter und natürlich auch für die Investoren.

Zu dem aktuellen Spannungsfeld aus Sicherheit, Rentabilität und Flexibilität kommt eine weitere Komponente, die in den vergangenen Jahren sehr stark an Bedeutung gewonnen hat: Nachhaltigkeit. Wie ist der Bereich Finanzen diesbezüglich aufgestellt?

Nachhaltigkeit ist für uns zentral, wir verfolgen die Trends hierbei ganz genau. Die globale Anlage in Nachhaltigkeit

ist von 13,3 Bn. US-Dollar im Jahr 2012 auf 30,7 Bn. US-Dollar im Jahr 2018 gestiegen – die Zeichen der Zeit sind unverkennbar. Das ermöglicht es uns nach vorne blickend, neue Investoren mit neuen Kapitalquellen zu erschließen. Voraussetzung dafür ist eine transparente CSR-Berichterstattung. Auch hier ist Asklepios gut aufgestellt: Für das Geschäftsjahr 2019 haben wir unseren zweiten Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht, was von den Investoren sehr positiv aufgenommen wird. In diesem Jahr wird dieser zudem erstmalig von PricewaterhouseCoopers (PwC) geprüft. In Sachen Nachhaltigkeit gehen wir mit gutem Beispiel voran und lassen uns gerne auf den Prüfstand stellen.

Wie transparent will Asklepios als nicht börsennotiertes Unternehmen denn überhaupt sein?

In Sachen Transparenz legen wir die Latte bewusst hoch. Auch wenn wir ein Familienunternehmen sind, stehen wir börsennotierten Konzernen in Sachen Governance, Controlling und Reporting kaum etwas nach. Das schafft Vertrauen für das Heute und die Zukunft. Gerade Investoren, denen nachhaltige und soziale Aspekte wichtig sind, wollen wir uns stärker öffnen. Und das geht nur, wenn man bei diesen Themen transparent ist.



Wir haben agile Strukturen aufgebaut, die es ermöglichen, erfolgreiche Innovationen und Erlösmöglichkeiten schnell in allen Häusern zu implementieren und zu skalieren.

