



Foto: Wellnhofer Designs – Fotolia

Operation Krankenhaus-Verkauf

Mergers & Acquisitions: Wie Krankenhäuser zu Top-Konditionen verkauft werden

Von Dr. Armin P. Wurth

Der Verkauf eines Klinikbetriebes ist zweifellos etwas Besonderes – und bisweilen auch etwas heikel. Schließlich geht es nicht alleine um betriebswirtschaftliche Belange, sondern ebenso um die Bedürfnisse von Patienten und die Befindlichkeiten von Beschäftigten, Bürgermeister, Kirchenvorsteher oder Leiter von Privatkliniken. Es gilt nicht nur, den maximalen Verkaufspreis zu erzielen, sondern auch unternehmerische Werte weiterleben zu lassen und damit den passenden Käufer auszuwählen. Ein zeitintensiver Prozess, bei dem es auf ein systematisches und konsequentes Vorgehen ankommt.

Keywords: Strategie, Finanzierung, Zusammenschlüsse

Durchschnittlich 30 bis 50 Krankenhäuser (Akut- und Rehakliniken) wechseln in Deutschland jährlich ihren Besitzer. Dabei fehlt es auf Grund der

speziellen Branche jedoch häufig an Marktkennntnissen und an entsprechenden strukturellen Prozessenerfahrungen. Diejenigen, die verkaufen wollen, haben die Möglichkeit, sich für einen Verkauf an verschiedene professionelle Anlaufstellen zu wenden, wie z. B. Wirtschaftsprüfer, die wenigsten jedoch verfügen in vollem Umfang über die entsprechende Branchenkenntnis. In der Regel kaufen Krankenhausverbünde andere Kliniken auf, um ihre Gruppe zu vergrößern und wirtschaftliche Vorteile zu maximieren. Seit Einführung der Fallpauschalen im Jahr 2002 zur Leistungsabrechnung stehen die Kliniken untereinander zunehmend im Wettbewerb, der Markt ist seitdem stark in Bewegung. Etwa seit dem Jahr 2005 sahen zunächst vor allem kommunale Kämmerer im Verkauf städtischer Krankenhäuser eine Chance, ihre Finanzen aufzufrischen. Zwei bis drei Jahre später folgten ihnen kirchliche Träger, während gleichzeitig viele

Bürgermeister versuchten, die vormals verkauften Krankenhäuser wieder zurückzubekommen: Ungünstige Verträge und eine schlechtere Gesundheitsversorgung für die Bürger können einer Wiederwahl im Weg stehen.

Ein Jahr für den Krankenhaus-Verkauf einkalkulieren

Aktuell sind es vor allem inhabergeführte Privatkliniken und kleinere Fachkliniken (weniger als 200 Betten), die verkauft werden sollen. Während bei den kommunalen und kirchlichen Trägern häufig eine schwierige wirtschaftliche Situation den Verkaufsentschluss „triggert“ steht bei den inhabergeführten Kliniken oft das Problem einer guten Nachfolgelösung im Fokus. Den verkaufswilligen Klinikinhabern sitzt vielfach die Zeit im Nacken, denn ein Krankenhausverkauf dauert im Durchschnitt ein Jahr. Auf der Verkäuferseite müssen oftmals zunächst die richtigen Vorausset-

zungen und Strukturen geschaffen werden. Auch nimmt es viel Zeit in Anspruch, den „richtigen“ Käufer zu finden. Welcher anthroposophisch ausgerichtete Klinikchef würde beispielsweise wollen, dass sein Haus vom neuen Besitzer in eine Schönheitsklinik umgewandelt würde? Entsprechende Verträge und – fast noch viel wichtiger – entsprechend ausgewählte Käufer verhindern solche Vorhaben und garantieren beispielsweise ebenso dem Krankenhaus eines kirchlichen Trägers, dass auch nach dem Verkauf wie gewünscht weiterhin bestimmte ethische Werte und bestimmte Grundsätze aufrecht erhalten bleiben.

Verkauf ohne unerwünschte Nebenwirkungen?

Auf den ersten Blick ähnelt der Verkauf einer Klinik dem einer Immobilie. Man erstellt ein Exposé, hat anfangs zehn Interessenten und verhandelt am Ende mit zwei bis drei Kaufanwärtern. Theoretisch könnten die Krankenhäuser den Verkaufsprozess auch alleine abwickeln, doch ist die Abwicklung eines solchen Verkaufsprozesses ohne Frage ungleich schwieriger, wenn es hier an entsprechender Expertise fehlt. Zumal es kritische Phasen wie die Identifikation und Ansprache von potenziell in Frage kommenden Käufern oder auch die Erwerbsprüfungsphase (Due Diligence) gibt.

Die Due Diligence sollte so diskret wie möglich durchgeführt werden. Dies ist jedoch aufgrund von notwendigen Gesprächen und Besichtigungen vor Ort schwierig, sodass die Verkaufsabsicht häufig nicht verborgen bleibt. Und sobald es ruchbar wird, dass ein Krankenhaus verkauft werden soll, sorgt dies für große Unsicherheit. Mitarbeiter haben Angst um ihren Job, Patienten fragen sich, ob sie einen Krankenhausaufenthalt hier planen sollen, wenn vielleicht keine Anschlussbehandlung mehr möglich ist und niedergelassene, einweisende Ärzte sind ebenso verunsichert. Dann muss es schnell gehen. Die Erwerbsprüfungsphase verlangt daher eine sehr vertrauliche und extrem seriöse Handha-

lung und sollte, so lange es geht, „unter dem Radar“ stattfinden. Auch die Vertragsgestaltung beim Verkauf eines Krankenhauses ist sehr komplex und erfordert Kenntnisse nicht nur im allgemeinen Vertragsrecht, sondern auch im Steuerrecht, Arbeitsrecht und im Medizinrecht. Dafür braucht es aber nicht nur Erfahrung: Von den bundesweit 2.000 (Akut-)Krankenhäusern hat die Hälfte weniger als 200 Betten. Starten diese den Verkaufsprozess, fehlt es oft an personellen Ressourcen, um diesen überhaupt zu bewerkstelligen.

Mit der richtigen Begleitung zum erfolgreichen Abschluss

Klinikinhaber, die verkaufen wollen, profitieren daher gleich mehrfach, wenn sie den Verkauf durch einen professionellen Berater begleiten lassen. Nicht nur auf Grund der hohen Komplexität der unterschiedlichen Themen, sondern vor allem, weil der Verkauf einer Klinik für den Verkäufer in der Regel einzigartig in dieser Form ist und der Verkäufer auf keine Erfahrungswerte zurückgreifen kann. Ein professioneller Berater begleitet den Verkäufer im Gesamtprozess von den ersten Überlegungen bis hin zum Vertragsabschluss und muss zudem über ein hervorragendes persönliches Netzwerk im deutschen Klinikmarkt verfügen. In jedem Fall sollte bei der Auswahl des richtigen Beraters auf nachweislich belastbare Referenzen geachtet werden, sodass in allen Phasen des Verkaufs eine professionelle Hilfestellung gewährleistet werden kann.

Die vier Phasen des Verkaufsprozesses

Die Begleitung des Verkaufsprozesses kann man in die folgenden vier Phasen unterteilen:

1. Planung und Vorbereitung

Screening potenzieller Verkäufer auf Basis der jahrzehntelangen Branchenkenntnis und Erstellung einer Target List, Definition der Anforderungen an indikative Angebote mit zugehörigen Unterlagen, Erstellung der Erstinformation und des Informationsmemorandums

2. Ansprache und indikative Angebote

Ansprache der potenziellen Interessenten und Übermittlung der Erstinformation, Übermittlung des Informationsmemorandums nach Abschluss der Vertraulichkeitsvereinbarung, Anforderung von indikativen Angeboten, Auswertung und Präsentation der Angebote

3. Due Diligence und verbindliche Angebote

Organisation der Unterlagen für die Due Diligence, Organisation von Besichtigungen vor Ort sowie vertraulicher Gespräche, Übermittlung der Kaufvertragsentwürfe, Anforderung von verbindlichen Angeboten

4. Verhandlung und „Signing“

Organisation und Moderation der Verhandlungen, vergleichende Auswertung und Darstellung der abschließenden Verhandlungsergebnisse, Darstellung verschiedener Optionen sowie einer Handlungsempfehlung

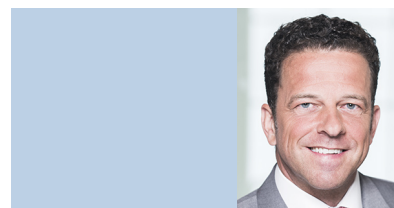
Nur eine Handvoll Beratungsfirmen in Deutschland verfügen über diese notwendige Spezialisierung in allen Bereichen des Krankenhausmanagements bei gleichzeitiger Expertise in der Umsetzungsbegleitung von Mergers & Acquisitions.

Fazit

Wer auf eine solche professionelle Hilfe beim Klinikverkauf setzt, dem ist ein Verkauf ohne unerwünschte Nebenwirkungen gewiss. Kurzum: Operation gelungen. ■

Dr. Armin P. Wurth

Geschäftsführer der PRO-KLINIK Krankenhausberatung GmbH
Richard-Zanders-Straße 45
51469 Bergisch-Gladbach
armin.wurth@pro-klinik.de



Dr. Armin P. Wurth