



Der Krankenhausmarkt in Deutschland ist in Bewegung.

Fusionen, Verbundbildungen, Trägerwechsel

Erneuerung des Versorgungssystems kommt voran

Trotz Pandemie gab es seit Jahren nicht mehr so viele Fusionen und Verbundbildungen wie 2021. Die Gründe dafür haben sich jedoch verändert. Auch gibt es neue Tendenzen, wer mit wem in die Transaktion geht. Dabei lassen sich Fehler frühzeitig vermeiden.

Im Krankenhausmarkt haben auch 2021 wieder zahlreiche Transaktionen stattgefunden. Es ist mehr Bewegung im Markt als in den vergangenen fünf Jahren. Bis September fanden 24 Transaktionen – Trägerwechsel, Fusionen und Verbundbildungen – statt (s. aktuelles f&w-Curacon-Fusionsradar). Die Zahl der Trägerwechsel, d.h. der Verkauf eines Krankenhauses an einen anderen Träger, liegt mit 21

am höchsten. Aber auch Fusionen und Verbundbildungen haben wieder stattgefunden. Dabei lassen sich verschiedene Entwicklungen erkennen: Während vor fünf Jahren eher die privaten Träger die kommunalen und konfessionellen Krankenhäuser gekauft haben und die konfessionellen Häuser, wenn möglich, unter sich geblieben sind, so versuchen die kommunalen Träger heute eher

Verbünde unter sich zu bilden, um die kommunale Trägerschaft zu erhalten. Die konfessionell-freigemeinnützigen Träger bleiben am liebsten unter sich, werden aber offener für überkonfessionell-ökumenische Vorhaben oder auch konfessionell-kommunale Transaktionen. Aber auch neue Träger wie Private-Equity-Firmen, Medizindienstleister oder auch Softwarefirmen kaufen inzwischen Kranken-

häuser. Die Gründe dafür könnten nicht unterschiedlicher sein. Mit Einführung des DRG-Systems wurde der finanzielle Druck auf Krankenhäuser erstmals im Sinne wirtschaftlicher Handlungsmaxime aufgebaut. Daher war die Schaffung großer Einheiten im Sinne eines wirtschaftlichen Betriebs von Krankenhausverbänden lange die treibende Ratio für Trägerwechsel, Fusionen und Verbände.

In der jüngsten Zeit kommen aber weitere Faktoren hinzu: Die zunehmende Qualitätsdiskussion in Form von Mindestmengen, die dadurch forcierte Spezialisierung, der Fachkräftemangel und der zunehmende Wettbewerb sind nur einige Gründe für die engen Handlungsfelder der Krankenhäuser. Insbesondere kleine Häuser sind einerseits für junge Ärzte und Ärztinnen aufgrund eingeschränkter Weiterbildungsmöglichkeiten wenig attraktiv und benötigen andererseits sehr breit ausgebildete Chefärzte und -ärztinnen, die es aufgrund der Spezialisierung immer weniger geben wird. Der Engpass im Pflegedienst v.a. für Intensivbereiche ist aktuell in der Co-

rona-Pandemie schlagend geworden. Viele Kliniken können ihre Intensiv-, aber auch Normalbetten nicht mehr in vollem Umfang betreiben, da die Fachkräfte fehlen. Damit kommen

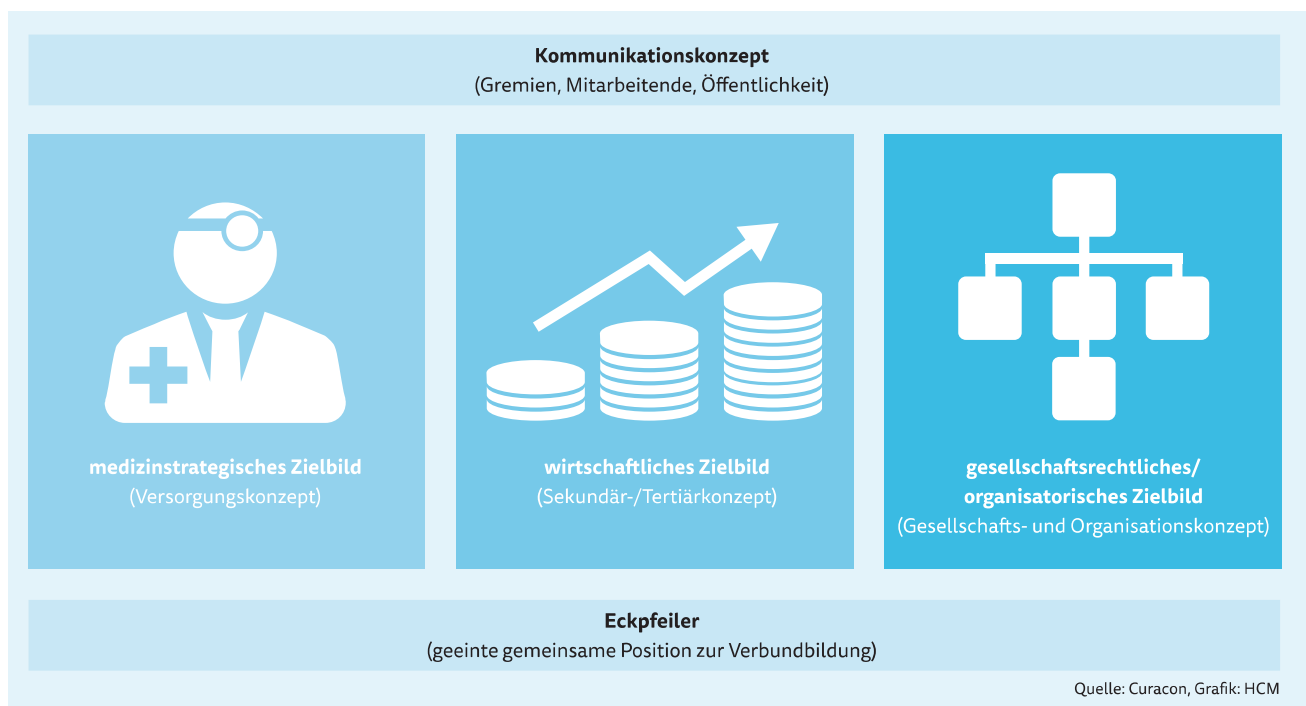
steigerungen nicht mehr gegenfinanzieren. Zunehmend drängen aber auch externe Marktteilnehmer wie Private-Equity-Unternehmen in den Markt, die kleinere Häuser als Basis

11 Ein Versorgungsmarkt mit rund 1.900 Krankenhäusern wird ohne eine deutliche Konsolidierung den Herausforderungen nicht gerecht werden können.

Dr. Christian Heitmann

viele kleine Häuser inzwischen an die Grenze ihrer Versorgungsleistungen. Aber auch die starke Marktregulierung durch neue einschneidende Landeskrankenhauspläne (wie in Nordrhein-Westfalen) und gleichzeitig weiterhin fehlende Fördermittel zur Modernisierung der Häuser stellen große Herausforderungen dar. Und letztendlich lässt sich die zunehmende Kosten-Erlösschere aufgrund ausbleibender Fallzahlsteigerungen und fehlender Landesbasisfallwert-

für private MVZ-Ketten übernehmen. Die Covid-19-Pandemie hat die letzten zwei Jahre eine besondere Rolle gespielt. Mit Beginn der ersten Welle wurden die Häuser in den Krisenmodus versetzt, strategische Pläne waren bis Mitte 2020 ausgesetzt. Anschließend wurden Notfallpläne entwickelt, die für die Folgewellen gut funktioniert haben, und strategische Überlegungen wurden wieder konsequent aufgenommen. Diese wurden sogar forciert, da Covid-19 wie auch



Die Vorbereitung von Transaktionen trägt erheblich zu deren Erfolg bei. Die dargestellten drei Säulen sind entscheidende Faktoren.

Acht Faktoren für erfolgreiche Transaktionen

- 1 Unterschiedliche Vorstellungen zum Medizinkonzept können als „Showstopper“ wirken
- 2 Wettbewerbs- bzw. kartellrechtliche Aspekte als marktbeherrschendes Thema
- 3 Gesellschaftliche Aspekte: Wer erhält welches Geld?
- 4 Wirtschaftliche Aspekte: Potenziale und Synergien sowie Tragfähigkeit, transparente und gerechte Verteilung (Wer profitiert von wem?)
- 5 Steuerrechtliche Aspekte: Umsatzsteuerliche Organschaft und Grunderwerbssteuer sowie Gemeinnützigkeit sind zu beachten
- 6 Personalrechtliche Aspekte: Passen die Tarifregime zusammen und wie steht es um die Zusatzvorsorge?
- 7 Aspekte der Governance: Fairer und transparenter Umgang mit Führungskräften aller Partner sowie Einbindung bisheriger Stakeholder
- 8 Unterschiedliche Unternehmenskulturen und Identitäten können das „Zusammenwachsen“ erschweren (Wer ist gefühlt Gewinner und wer Verlierer?)

in vielen anderen Bereichen wie ein Brennglas gewirkt und strategische Herausforderungen umso deutlicher hervorgehoben hat.

Die Gründe und deren Kombination könnten je Einrichtung nicht unterschiedlicher sein. Aber eines ist deutlich: Ein kleinteiliger Versorgungsmarkt mit rund 1.900 Krankenhäusern wird ohne eine deutliche Konsolidierung der Häuser den genannten Herausforderungen nicht gerecht werden können. Entsprechend sind in den kommenden Jahren weiter steigende Transaktionszahlen zu erwarten.

Wie Transaktionen entstehen

Ausgangspunkt einer jeden Transaktion ist die Erkenntnis, dass eine Stand-alone-Strategie langfristig nicht existenzsichernd ist. Ob ein Trägerwechsel, eine Fusion oder eine

Verbundbildung die Lösung ist, hängt von der jeweiligen Ausgangssituation und der Vorstellungen der jeweiligen Partner ab. Unabhängig davon, welche Transaktionsart gewählt werden soll, ist die Vorbereitung bzw. Konzeption einer Transaktion immer in den gleichen Bausteinen zu denken (s. Abbildung Seite 39).

Im Zentrum einer Transaktionsüberlegung sollte immer die Frage nach der Erhaltung und Verbesserung einer qualitativ hochwertigen medizinischen Versorgung der Einwohner und Einwohnerinnen einer Stadt bzw. Region stehen. Daher muss das medizinstrategische Konzept der Transaktion Ausgangspunkt der Überlegungen sein. Hierbei geht es nicht nur darum, welche medizinischen Leistungen an welchen Standorten erbracht werden, sondern auch darum, ob die personelle Ausstattung im

ärztlichen wie pflegerischen Bereich unter Beachtung der Qualitätskriterien und des künftigen Versorgungsbedarfs sichergestellt werden kann. Erst wenn man hierzu ein tragfähiges Konzept entwickelt hat, wird im zweiten Schritt eine wirtschaftliche Bewertung von medizinischen Synergien und Optimierungspotenzialen in Sekundär- und Tertiärbereichen vorgenommen. Hierdurch wird die wirtschaftliche Tragfähigkeit geprüft. Parallel zum medizinischen und wirtschaftlichen Konzept ist das gesellschaftsrechtliche Konzept zu entwickeln, also die Frage zu klären, wie die Transaktion gesellschaftsrechtlich umgesetzt und in der Organisation verankert werden soll. Dabei werden alle drei Konzepte von gemeinsam getragenen Eckpfeilern flankiert. Hier ist insbesondere zu Beginn einer Transaktion die gemeinsame Basis und Motivation der Transaktionspartner zu definieren. Auch sollte mit der gesamten Konzeption immer das Kommunikationskonzept mitgedacht, also die Frage beantwortet werden, wie nach innen zu den Mitarbeitenden, aber auch nach außen in die Öffentlichkeit die Überlegungen der Transaktion kommuniziert werden.

Relevante Erfolgsfaktoren

Bei all diesen konzeptionellen Überlegungen sollten acht wesentliche Erfolgsfaktoren im Blick gehalten werden. Es gibt Rahmenbedingungen, die unabhängig von der medizinischen wie wirtschaftlichen Sinnhaftigkeit zu berücksichtigen sind:

Ein sinnvolles medizinisches Konzept muss noch lange nicht von allen medizinischen Führungskräften, also den Chefärzten und -ärztinnen, mitgetragen werden. Daher bedarf es einer breiten Unterstützung von allen Führungskräften, da sonst ein gutes Konzept nicht in der Realität ankommt. Darüber hinaus sind sehr früh wettbewerbs- und kartellrechtliche Aspekte zu bedenken und zu

prüfen, ob die Transaktion anzeigepflichtig ist. Wird dies zu spät aufgenommen und die Transaktion vom Kartellamt untersagt, hätte man sich viel Arbeit sparen können. Des Weiteren sollte auch frühzeitig im Rah-

große Auswirkungen auf die Fusion haben. Das Gleiche gilt für die Fragen in Bezug auf das Mitarbeitendenkollektiv. Hier stehen Fragen der Harmonisierung unterschiedlicher Tarifverträge aber auch Harmoni-

mit die wichtigste. Deshalb sollte man auch früh mit dem künftigen Partner über diese Themen ein gemeinsames Verständnis herstellen.

Es ist unzweifelhaft, dass sich der deutsche Krankenhausmarkt zunehmend konsolidieren und neu ordnen muss.

Dr. Christian Heitmann

men der Konzeption geprüft werden, wie die Transaktion gesellschaftsrechtlich umgesetzt werden kann und ob das für alle Partner möglich ist. Hier versteckt sich der Teufel häufig im Detail, sodass mit versierten Gesellschaftsrechtlern frühzeitig ein Lösungsweg zu suchen ist. Natürlich sollte jede Transaktion neben der medizinischen Sinnhaftigkeit auch eine wirtschaftliche Verbesserung bringen. Diese Potenziale sind in der Konzeptionsphase detailliert und in Form von Best-, Real- und Worstcase-Szenarien zu rechnen. Dabei sind insbesondere auch steuerrechtliche Aspekte zu beachten. Hier können umsatzsteuerrechtliche Fragen, aber auch Themen der Gemeinnützigkeit oder auch der Grunderwerbssteuer

sierung von verschiedenen Mitarbeitendenvertretungen sowie der Mitbestimmung der Belegschaft bei der Transaktion im Fokus.

Parallel zu den rechtlichen und wirtschaftlichen Themen sollte im Rahmen der Transaktionsvorbereitung frühzeitig auf die Frage der Governance zwischen den beiden Partnern eingegangen werden. Wie schafft man es, noch vor der rechtlichen Bindung im Sinne von Transparenz und Fairness miteinander den Weg zu gestalten und wie und zu welchem Zeitpunkt nimmt man die zahlreichen Stakeholder mit und beginnt damit, unterschiedliche Kulturen aufeinander ab- und einzustimmen? Für den Erfolg einer Transaktion ist die letzte Frage wohl

Beständige Dynamik

Es ist unzweifelhaft, dass sich der deutsche Krankenhausmarkt zunehmend konsolidieren und neu ordnen muss, um die Anforderungen an Qualität, Versorgungsbedarf und -sicherheit, aber auch an Wirtschaftlichkeit erfüllen zu können. Hierzu sind Transaktionen in Form von Trägerwechsellern, Fusionen, aber auch der Bildung neuer Verbände die Mittel der Wahl. Welche Transaktionsart die Beste ist, hängt von der individuellen Ausgangslage ab. Ein strukturiertes Vorgehen anhand der beschriebenen Konzeptionsfelder hilft, den Transaktionsprozess zu ordnen und unter Berücksichtigung der acht Erfolgsfaktoren konsequent zum Ziel zu führen.

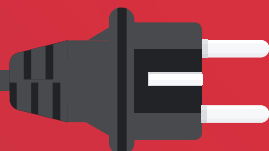
Dr. Christian Heitmann

Partner
Leiter Geschäftsbereich Unternehmensberatung,
Curacon,
Kontakt: christian.heitmann@curacon.de



Bild: Curacon

**BEI
SPEZIAL-
FRAGEN ...**



**...DIE
SPEZIALISTEN
FRAGEN.**



SANOVIS

CONSULTING WITH CARE.

Ihr spezialisierter Partner für **IT-Strategie und IT-Management** in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft.

Die Spezialisten für IT-Strategie und IT-Management bei **CURACON**