

## Vorwort

Der deutsche Krankenhaussektor befindet sich in einer anhaltenden Umbruchsituation. Nach der Einführung der DRG (Diagnosis Related Groups) rückte das Kostenmanagement immer stärker in den Mittelpunkt. Damit einhergehend wurde die Gewinnerzielung zur dominierenden Strategie. Erwartete Effizienzvorteile, Skalen- und Verbundeffekte, breiterer Zugang zu Finanzierungsquellen und Diversifizierungsmöglichkeiten sind Gründe für die zu beobachtende Privatisierungs- und Konsolidierungswelle der vergangenen Jahre. Höhepunkt war sicherlich die Übernahme von 40 Kliniken und mehreren Medizinischen Versorgungszentren der Rhön-Klinikum AG für rund EUR 3 Mrd. durch die Fresenius SE & Co. KGaA im Jahr 2014. Darüber hinaus ist ein organisches Wachstum aufgrund des Krankenhausplans und der Abrechnungssysteme mit Mehrerlösabschlägen nicht bzw. zumindest nicht wirtschaftlich möglich. Folglich bleibt nur die Übernahme eines anderen Krankenhauses als Option. Viele Marktteilnehmer erwarten nach der Umsetzung des Krankenhausstrukturreformgesetzes, dass der Trend zur Privatisierung und Konsolidierung weiter voranschreiten wird. In diesem Zusammenhang wird es spannend sein, wie sich langfristig das Bundeskartellamt hierzu positioniert und ob es zukünftig von der aktuellen Sichtweise (sachliche Abgrenzung als einheitlicher Markt für akutstationäre Leistungen im Gegensatz zu unterschiedlichen medizinischen Fachabteilungen und räumliche Abgrenzung im Radius von 20 bis 50 km) abweichen wird. Vor dem Hintergrund der Verschuldungssituation vieler Kommunen und der 2020 greifenden Schuldenbremse stehen viele kommunale Träger vor einem akuten Ent-

scheidungs- und Handlungsbedarf. Neben den nationalen strategischen Investoren bringen sich auch Finanzinvestoren und ausländische Strategen in Stellung, um von den Wachstumschancen und den Wertsteigerungsmöglichkeiten im deutschen Krankenhaussektor zu profitieren. Allerdings bieten auch (Träger-übergreifende) Verbundlösungen Chancen für Kosteneinsparungen, wenn sie richtig umgesetzt werden.

»Mergers & Acquisitions« – also der Kauf und Verkauf von Unternehmen – wird häufig als Königsdisziplin bezeichnet, da sowohl die wirtschaftliche Relevanz als auch die intellektuelle Herausforderung enorm ist. Transaktionen müssen strategisch geplant und professionell durchgeführt werden. Da im Krankenhaussektor das Personal eine Schlüsselrolle einnimmt, dürfen nicht erst bei der Integrationsphase kulturelle Herausforderungen angegangen werden, sondern müssen schon im Rahmen der Due Diligence neben steuerlichen, rechtlichen und finanzwirtschaftlichen Aspekten Berücksichtigung finden. In diesem Zusammenhang kommt dem Changemanagement vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Unternehmenskulturen und der Möglichkeit, im Rahmen einer Transaktion eine generelle Ausrichtung am »Best-in-class« umzusetzen, eine besondere Rolle zu.

Mittlerweile gibt es zwar umfangreiche generelle Literatur zum M&A-Prozess und seinen Teilgebieten wie Due Diligence, Unternehmensbewertung oder Kaufvertragsgestaltung, aber ein auf den Krankenhaussektor fokussiertes Handbuch fehlte

bisher. Das umfangreiche Autorenteam mit renommierten Vertretern aus Wissenschaft und Praxis hat es sich daher zur Aufgabe gemacht, diese Lücke zu schließen. In dem vorliegenden Handbuch werden zuerst die aktuellen Rahmenbedingungen sowie die M&A-Aktivitäten der vergangenen 15 Jahre beschrieben. Anschließend wird der M&A-Prozess von der strategischen Planung über die professionelle Durchführung – inklusive Due Diligence Phase und Unternehmensbewertung – bis zur Integrationsphase unter Berücksichtigung der kulturellen Herausforderungen ausführlich behandelt. Dabei wird besonders auf eine interdisziplinäre Betrachtung Wert gelegt. Abgerundet wird das Handbuch schließlich durch die Erfahrungsberichte von realen Fallstudien.

Das Buch richtet sich insbesondere an Vorstände, Geschäftsführer und kaufmännische Leiter von Krankenhäusern, Vertreter der jeweiligen Krankenhausträger in Aufsichts-/Beiratsfunktionen, Fach- und Führungskräfte der unterschiedlichen Transaktionsberater (Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Rechtsanwälte, Strategieberater, Investment Banken, M&A-Boutiquen) sowie Studierende.

Der Herausgeber bedankt sich an dieser Stelle ganz herzlich bei allen Autorinnen und Autoren, die sich trotz der hohen Arbeitsbelastung im Beruf die Zeit genommen haben, um ihr fundiertes Fachwissen aufzuschreiben und dem interessierten Leser zur Verfügung zu stellen. Darüber hinaus gilt Herrn Dr. Ruprecht Poensgen vom Kohlhammer Verlag Dank für die Aufnahme dieses Handbuchs ins Verlagsprogramm und für die tatkräftige Unterstützung bei der Vermarktung desselben. Herrn Dominik Rose als zuständigen Lektor gilt ebenfalls großer Dank für die umfangreichen Bemühungen im Rahmen der Text- und Layout-Gestaltung. Außerdem sei an alle Beteiligten gedacht, die nicht namentlich erwähnt wurden, aber in irgendeiner Weise an der Erstellung des Buchs mitgewirkt haben.

Nun wünsche ich allen Lesern eine interessante und hoffentlich hilfreiche Lektüre. Nutzen Sie bei Fragen gerne die im Anhang des Buchs angegebenen Kontaktdaten der jeweiligen Autorinnen und Autoren. Wir freuen uns auf einen konstruktiven Dialog!

Krefeld, im Frühjahr 2016  
Christian Timmreck