

Aktueller Fachbeitrag

Due Diligence – Überprüfung von weichen und harten Aspekten im Rahmen von Krankenhaus-Fusionen

Fusionen haben in vielen Branchen Konjunktur, obwohl sie nicht zwangsläufig ein Erfolgsmodell sind. Viele Fusionen scheitern oder erreichen nicht die angestrebten Ziele. So liegen die Misserfolgsquoten von Fusionen branchenübergreifend zwischen 58 und 85%. Auch Krankenhäuser reagieren auf den steigenden Kostendruck und Investitionsstau zunehmend mit Verbänden, Kooperationen und Fusionen. Im DKI „Krankenhaus Barometer“ 2010 gaben 16% der befragten Krankenhäuser an, seit 2004 fusioniert zu haben; jeweils 3% der Krankenhäuser planten oder prüften zum Befragungszeitpunkt eine Fusion.¹

Der Relevanz von Fusionen zum Trotz gibt es im Krankensektor bislang kaum umfassende wissenschaftliche Studien zur Evaluation von Fusionen bzw. der einzelnen Fusionsprozesse. Die Studie „Erfolgskritische Faktoren von Krankenhausfusionen“ des Deutschen Krankenhausinstituts² wurde aus diesem Grund mit Unterstützung der Bank für Sozialwirtschaft (BFS) und der Schubert Unternehmensgruppe realisiert. Im Rahmen der Studie wurden fusionierte Krankenhäuser (n=82) detailliert zu ihren Erfahrungen mit Hilfe eines eigens entwickelten Fragebogens postalisch befragt. Ausschlaggebend für die Fusionen der befragten Krankenhäuser waren erwartungsgemäß insbesondere finanzielle oder ökonomische (z. B. Existenzsicherung, Synergieeffekte), marktpolitische (z. B. Marktmacht schaffen oder sichern) sowie wirtschaftlichkeits- und leistungsorientierte Gründe (z. B. Senkung der Fallkosten). Auch strategisch-taktische Gründe spielten für die Krankenhäuser bei der Entscheidung zu fusionieren, eine wichtige Rolle.

Im Vorfeld einer Fusion wird in der Gesamtwirtschaft im Rahmen der Due Diligence in der Regel eine gezielte strategische Unternehmensbewertung durchgeführt. Chancen, Risiken der Fusion oder Dealbreaker sollen durch eine umfangreiche Prüfung identifiziert werden. Im Ergebnis können dann Verhandlungen abgebrochen oder Preisabschlüsse vertraglich vereinbart werden. Eine systematische Due Diligence Prüfung trägt somit entscheidend dazu bei, dass eine Fusion erfolgreich ist.

Traditionell erfolgt die Wertermittlung des Zielunternehmens in der Due Diligence vorrangig an harten Faktoren, wie z. B. Umsatz, Gewinn, Kosten, Steuern oder Rechtsverhältnissen. Andere Aspekte, wie beispielsweise Strategien, Unternehmenskulturen oder Personalstrukturen bleiben bei der Sondierung der Fusionspartner oftmals unberücksichtigt. Die Vernachlässigung dieser Faktoren stellt mögliche Integrationsrisiken dar. So ist bekannt, dass eine mangelnde Berücksichtigung dieser Aspekte den Integrationsprozess oft erheblich verzögert oder verhindert. „Weiche“ Faktoren erweisen sich somit als kostenintensiv. Für eine lückenlose Risiko-Bewertung bedarf es daher einer spezifischen Merger Due Diligence harter und „weicher“ Aspekte, die darauf ausgerichtet ist, alle möglichen Integrationsrisiken zu identifizieren. Um einschätzen zu können, wie gezielt und systematisch die Krankenhäuser im Vorfeld der Fusion die Stärken und Schwächen des potenziellen Partners analysiert haben, wurden sie danach gefragt, inwieweit sie verschiedene Aspekte vor Vertragsunterzeichnung geprüft haben.

¹ Deutsches Krankenhausinstitut (DKI). (2010). Krankenhaus Barometer. Düsseldorf.

² Deutsches Krankenhausinstitut (DKI). (2010). Erfolgskritische Faktoren von Krankenhausfusionen. Düsseldorf.

Welche Due Diligence-Aspekte haben Krankenhäuser geprüft?

Von den traditionellen Due Diligence-Aspekten wurden von den befragten Krankenhäusern im Vorfeld der Fusion nur die Finanzen umfassend geprüft. Zu den analysierten Finanzfaktoren zählten insbesondere krankenhauplanerische Aspekte (z. B. aufgestellte Betten je Fachabteilung), Eigentums- und Beteiligungsverhältnisse, Fördermittel und Vergütung (z. B. die Pflegesatzvereinbarungen) sowie DRG's. Insgesamt schienen die Krankenhäuser damit die Finanz- und Leistungssituation des möglichen Fusionspartners gut einschätzen zu können. Überraschenderweise wurden Rechtsverhältnisse (z. B. Brandschutzauflagen) oder steuerrechtliche Fragen – anders als in der Gesamtwirtschaft – von der Mehrheit der Krankenhäuser im Rahmen der Due Diligence gar nicht oder nur in einigen Aspekten geprüft (Abb. 1).

Von den eher „weichen“ Faktoren, die häufig nicht zum Standard der Due Diligence-Prüfungen in der Gesamtwirtschaft zählen, wurden von einem großen Teil der Krankenhäuser Personalangelegenheiten (z. B. Anstellungsverträge), strategische und organisatorische Faktoren (z. B. Organisation der Führung) zumindest in wesentlichen Aspekten analysiert. Gleichwohl prüfte etwa ein Drittel der Häuser hier nur einige oder gar keine Aspekte dieser Faktoren. Ebenso wurden die IT-Qualität und -Sicherheit, die technischen Aspekte, die Unternehmenskulturen oder die Kooperationen mit niedergelassenen Ärzten von weniger als der Hälfte der Häuser ausführlich analysiert (Abb. 1).

Die Vernachlässigung so zentraler Aspekte wie der Rechtsverhältnisse, steuerrechtlicher Fragen oder der Unternehmenskulturen birgt die Gefahr, dass in diesen Bereichen mögliche Probleme oder Risiken nicht frühzeitig erkannt werden und die daraus ggf. resultierenden Konsequenzen oder Möglichkeiten (z. B. Abbruch der Verhandlungen, Preisabschläge oder Garantien) nicht umfassend genutzt werden können. Als weitere mögliche Folge sind erhöhte Kosten durch inkompatible Systeme denkbar.

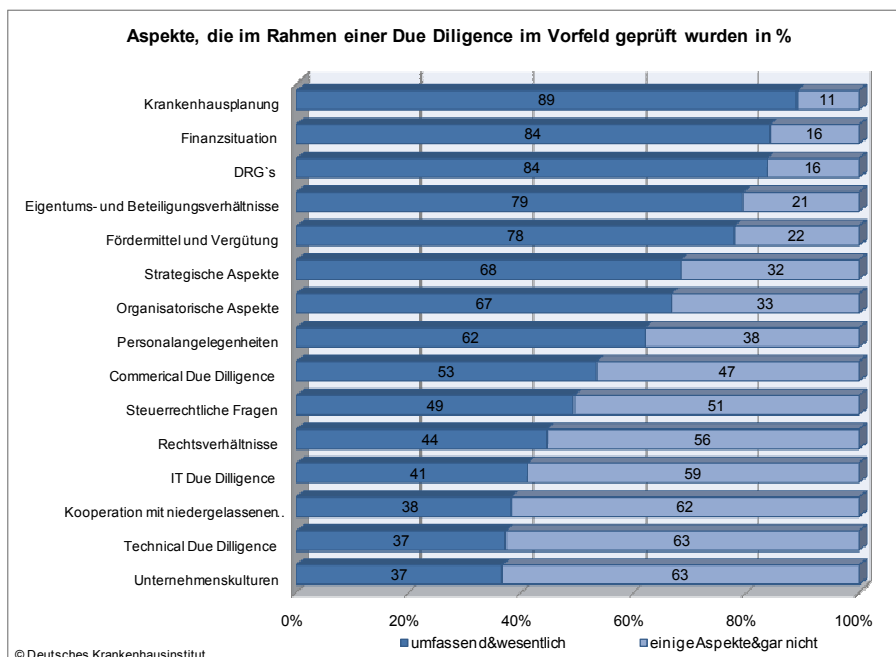


Abb. 1: Due Diligence-Prüfung vor Vertragsunterzeichnung (in %)

Welcher Zusammenhang besteht zwischen der Prüfung von Due Diligence-Aspekten und Erfolgsfaktoren?

Setzt man verschiedene „harte“, in der Regel im Vorfeld der Fusion standardmäßig untersuchte, Due Diligence-Aspekte mit verschiedenen Erfolgsindikatoren, wie beispielsweise dem Unternehmenserfolg oder der Mitarbeiterzufriedenheit, in Relation, so zeigen sich keine systematischen Zusammenhänge. D. h. die harten Faktoren, wie z .B. die Analyse der Krankenhausplanung oder der Eigentums- bzw. Besitzverhältnisse, hängt nicht direkt positiv mit dem Fusionserfolg zusammen.

Dahingegen zeigen einige „weiche“ Due Diligence Faktoren einen deutlichen positiven Zusammenhang mit verschiedenen Erfolgsfaktoren. So lässt sich beispielsweise nachweisen, dass die Veränderungen des Führungsverhaltens oder des Unternehmenserfolgs durch die Fusion von den befragten Krankenhäusern umso positiver beurteilt wurden, je umfassender im Vorfeld der Fusion organisatorische Aspekte, wie z. B. die Organisation der Führung, geprüft wurden. Eine umfangreiche Analyse der strategischen Aspekte vor der Vertragsunterzeichnung hängt positiv mit der Zuweiser- bzw. Einweiserzufriedenheit, der strategischen Ausrichtung, dem Ressourceneinsatz, den Prozessen, dem Unternehmenserfolg zusammen. Zudem weist die Berücksichtigung der strategischen Aspekte einen positiven Zusammenhang mit der Beurteilung der Fusion insgesamt auf: Je umfassender die Strategien im Vorfeld überprüft wurden, desto erfolgreicher wurde die Fusion insgesamt eingeschätzt und desto mehr wurden die eigenen Erwartungen durch die Ergebnisse der Fusion übertroffen.

Die Zusammenhänge zwischen weichen Due Diligence-Faktoren und dem Fusionserfolg sind insgesamt zwar relativ moderat, dennoch aber systematisch und deutlicher ausgeprägt als zwischen harten Due Diligence- und Erfolgsaspekten. Hiermit wird die Notwendigkeit unterstrichen, „weiche“ Faktoren bei den Analysen im Vorfeld der Fusion nicht zu vernachlässigen.

Tab. 1: „Weiche“ Due Diligence-Faktoren und Fusionserfolg (Korrelationen)

	Organisatorische Aspekte ⁴	Strategische Aspekte ⁴
Die Zufriedenheit unserer Mitarbeiter hat sich... ¹	n.s.	n.s.
Die Zufriedenheit unserer Patienten hat sich... ¹	n.s.	n.s.
Die Zufriedenheit unserer Lieferanten / Zulieferer hat sich... ¹	n.s.	n.s.
Die Zufriedenheit unserer Zuweiser / Einweiser hat sich... ¹	.34**	.35**
Das Führungsverhalten hat sich... ¹	.29*	n.s.

Die strategische Ausrichtung unseres Standortes hat sich... ¹	n.s.	.29*
Der Ressourceneinsatz hat sich... ¹	n.s.	.28*
Die Prozesse haben sich... ¹	.33*	.39**
Der Unternehmenserfolg hat sich... ¹	.28*	.32*
Wie beurteilen Sie - zum jetzigen Zeitpunkt - den Erfolg der Fusion insgesamt? ²	n.s.	.36**
Insgesamt haben wir mit der Fusion... ³	n.s.	.28*

¹ Antwortkategorien: sehr verbessert (5) bis sehr verschlechtert (1); ² Antwortkategorien: sehr erfolgreich (5) bis nicht erfolgreich (1); ³ Antwortkategorien: viel mehr erreicht als erwartet (5) bis viel weniger erreicht als erwartet (1);

⁴ Inwieweit wurden die Aspekte vor der Fusion geprüft? Antwortkategorien: umfassend (4) bis gar nicht (1); **p<.01; *p<.05; n.s.= nicht signifikant

Welche Personalaspekte haben Krankenhäuser vor der Fusion geprüft?

Zu den eher „weichen“ Faktoren zählen auch die Personalangelegenheiten. Es ist bekannt, dass die Prüfung von Personalaspekten vor der Vertragsunterzeichnung einen positiven Einfluss auf den Fusionserfolg hat. Unternehmen, die dem Qualifikationsniveau des Personals im erworbenen Unternehmen bei der Kaufentscheidung hohe Wichtigkeit einräumten, weisen beispielsweise bessere Werte in verschiedenen Dimensionen des Integrations- und ökonomischen Erfolgs auf als diejenigen, die dies nicht berücksichtigen. Die Personalangelegenheiten wurden von zwei Dritteln der Krankenhäuser im Vorfeld der Fusion umfassend oder wesentlich geprüft (vgl. Abb. 1). Aufgrund der Wichtigkeit dieses Bereichs wurde weiter danach gefragt, welche Personalaspekte von den Krankenhäusern in welchem Umfang im Vorfeld der Fusion geprüft wurden.

Insgesamt zeigt sich, dass die Krankenhäuser die verschiedenen Aspekte der Human Resources Due Diligence weniger umfassend prüften als die verschiedenen Faktoren der Due Diligence insgesamt. Kollektivrechtliche Verpflichtungen (z. B. Tarifverträge oder Betriebsvereinbarungen), Personalkosten (z. B. Vergütungssysteme oder Sozialleistungen), die Personalstruktur (z. B. Alter der Mitarbeiter) und die Arbeitsverträge wurden von weit über der Hälfte der Krankenhäuser umfassend oder in wesentlichen Aspekten analysiert.

Alle weiteren Aspekte, wie beispielsweise die Ausbildungsstände bzw. Qualifikationsstrukturen oder Fehlzeitenquoten der einzelnen Dienststellen, wurden von weniger als der Hälfte der Krankenhäuser im Vorfeld der Fusion umfassend und systematisch geprüft. Führungsstile, Arbeitszeitmodelle, Personalentwicklungsmaßnahmen oder aktuelle bzw. drohende arbeitsrechtliche Verfahren wurden von etwa einem Drittel der Krankenhäuser im Vorfeld der Fusion jeweils gar nicht thematisiert. Die mangelnde Berücksichtigung dieser Faktoren könnte sich in enormen Kostenbelastungen niederschlagen, da ggf. Unternehmens- und

Organisationskulturen angeglichen oder Gerichtsverfahren durchgeführt werden müssen (Abb. 2).

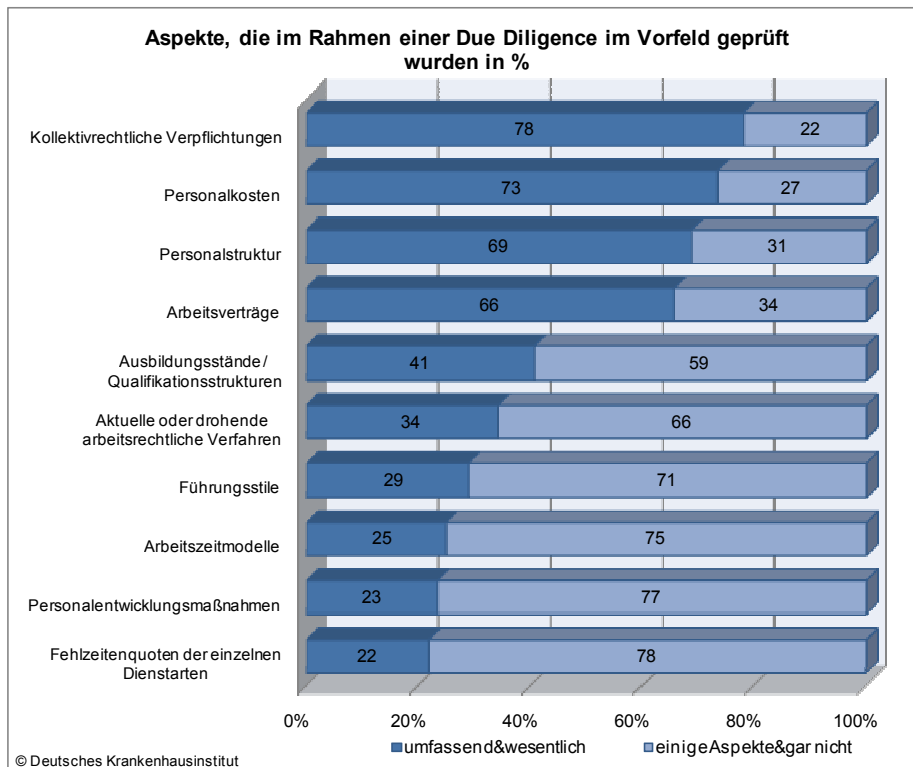


Abb. 2: Umfang der Analyse von Personalaspekten vor Vertragsunterzeichnung (in %)

Fazit

Fusionen sind in der deutschen Krankenhauswirtschaft ein eindeutiger Trend. Die Krankenhäuser fusionierten in erster Linie aus finanziell-ökonomischen, marktpolitischen oder wirtschaftlichkeits- und leistungsorientierten Gründen. Dementsprechend strebten die Krankenhäuser mit den Fusionen insbesondere wirtschaftlich-ökonomische, aber auch organisatorische Ziele an. Die befragten Krankenhäuser haben zum Befragungszeitpunkt im Mittel bereits knapp die Hälfte der erfragten Ziele erreicht. Hierzu zählen insbesondere Kostensenkungen durch einen gemeinsamen Einkauf und eine gemeinsame Verwaltung, die Verbesserung der wirtschaftlichen Situation sowie die Erhöhung der Fallzahlen. Zudem haben viele Krankenhäuser positive Veränderungen durch die Fusion, wie beispielsweise eine verbesserte strategische Ausrichtung oder einen besseren Ressourceneinsatz, wahrgenommen und die Fusion insgesamt als Erfolg bewertet. Bei dem überwiegenden Teil der Krankenhäuser wurden die an die Fusion gehegten Erwartungen noch übertroffen und man würde erneut fusionieren.

Der Fusionserfolg wurde letztlich auch dadurch sichergestellt, dass die Fusion im Vorfeld systematisch geprüft, schon vor Vertragsabschluss wesentliche Maßnahmen festgelegt oder ergriffen und diese im Fusionsprozess in zeitlich angemessenem Tempo unter Ein-

bindung und Information der Mitarbeiter umgesetzt wurden. Grundlage einer systematischen Fusions- und Integrationsplanung stellte eine umfangreiche Prüfung weicher und harter Due Diligence-Faktoren dar. Die Analyse der von den Krankenhäusern untersuchten Due Diligence-Faktoren zeigte, dass ein Großteil der Krankenhäuser eine Vielzahl harter und einige „weiche“ Aspekte im Vorfeld der Fusion umfassend oder in wesentlichen Punkten analysiert hatte. Es wurde aber auch deutlich, dass bei einigen Krankenhäusern noch Verbesserungspotenziale gegeben sind. Dies gilt insbesondere bei den erfolgsrelevanten „weichen“ Faktoren sowie auch den Rechts- oder steuerlichen Fragen. Eine noch umfassendere Due Diligence-Prüfung gewährleistet, dass mögliche Fusionsrisiken noch detaillierter abgewogen und Konsequenzen gezogen werden können.

Des Weiteren kann durch eine sorgfältige Due Diligence-Prüfung die Integration oder das Zusammenwachsen nach der Fusion besser geplant werden. Integrationsmaßnahmen, die im Zuge der Fusion ergriffen werden sollen oder müssen, können durch die Due Diligence schon identifiziert werden. So hängen beispielsweise die Ausformulierung eines Integrationsplans, die frühzeitige (Ein)Bindung der Leistungsträger und Information der Mitarbeiter, die wesentliche Schritte im Fusionsprozess darstellen, maßgeblich von den Vorbereitungen der Fusion ab.

Das von den meisten Krankenhäusern realisierte Vorgehen, die Fusion umfangreich zu prüfen, schon vor Vertragsabschluss wesentliche Maßnahmen festzulegen oder zu ergreifen und diese im Fusionsprozess in zeitlich angemessenem Tempo unter Einbindung und Information der Mitarbeiter umzusetzen, hat sich als Erfolgsmodell erwiesen. Krankenhäuser, die eine Fusion anstreben oder planen, sollten sich an diesen Erfolgsmodellen sowie den aufgezeigten Verbesserungsmöglichkeiten orientieren.

Autoren: Dr. Petra Steffen, Dr. Matthias Offermanns, Deutsches Krankenhausinstitut e. V., Düsseldorf, www.dki.de

Die DKI-Studien „Erfolgskritische Faktoren von Krankenhausfusionen“ und „Krankenhaus Barometer“ sind als kostenloser Download unter www.dki.de verfügbar.

Der Beitrag wurde (ohne Grafiken und Tabellen) veröffentlicht in der BFS-Info 7/2011.