

Einzelpraxiskauf war gestern – kommen jetzt die „big deals“ zwischen ambulant und stationär?

WMC Healthcare GmbH

Prof. Dr. med. Christian Wallwiener (Geschäftsführer)

München, 13. September 2018



STRICTLY CONFIDENTIAL AND PROPRIETARY – Any use of this material
without specific permission of WMC Healthcare GmbH is strictly prohibited

Die Rhön-Klinikum AG kaufte als einer der ersten Klinikkonzerne ambulante Strukturen auf und stieß auf deutlichen Widerstand



“Niedergelassene Ärzte in Mittelhessen fürchten, von MVZ privater Klinikbetreiber, wie der Rhön Klinikum AG, **verdrängt** zu werden

Ärzte Zeitung, 24.09.2010

“Nach dem Kauf der Universitätskliniken Marburg/Gießen will die Rhön AG auch mit der ambulanten Versorgung Geld verdienen. Kritiker befürchten eine **zu große Marktmacht** und sehen die freie Arztwahl der Patienten in Gefahr

Frankfurter Rundschau, 13.02.2010

“Der **Widerstand** unter **niedergelassenen Ärzten** gegen MVZ in Hand von Privatkliniken ist groß. [...] Von privaten Kliniken betriebene MVZ müssen verhindert werden. "Durch solche Versorgungszentren können Patientenströme kontrolliert werden", kritisierte der **niedergelassene Chirurg Dr. Eike Schäfer**

Ärzte Zeitung, 22.09.2010



Dennoch gewinnt die ambulante Versorgung in letzter Zeit zunehmend an Bedeutung...



... und steht zunehmend im Fokus unterschiedlicher Beteiligter – aber mit unterschiedlichen Interessenslagen

Kostenträger

- **Ambulantisierung** und Selektivverträge zur Kostensenkung **erwünscht**

Niedergelassene

- Viele **KV-Ärzte im Renteneintrittsalter**, aber **Sitze bleiben unbesetzt** (Sorge vor finanziellem Risiko)
- Starker Trend junger Ärzte zu **(Ü)BAG und MVZ**

Krankenhäuser

- **Strategische Umsatzsicherung** durch Akquise von Zuweisern bzw. Eintritt in **neue Geschäftsfelder**
- Übernahme zur **Schließung von Versorgungslücken**

Finanzinvestoren

- Massive Konsolidierung von Praxen zur **Entwicklung relevanter Spieler** mit >10-30 Mio. EUR EBITDA

Andere Strategen

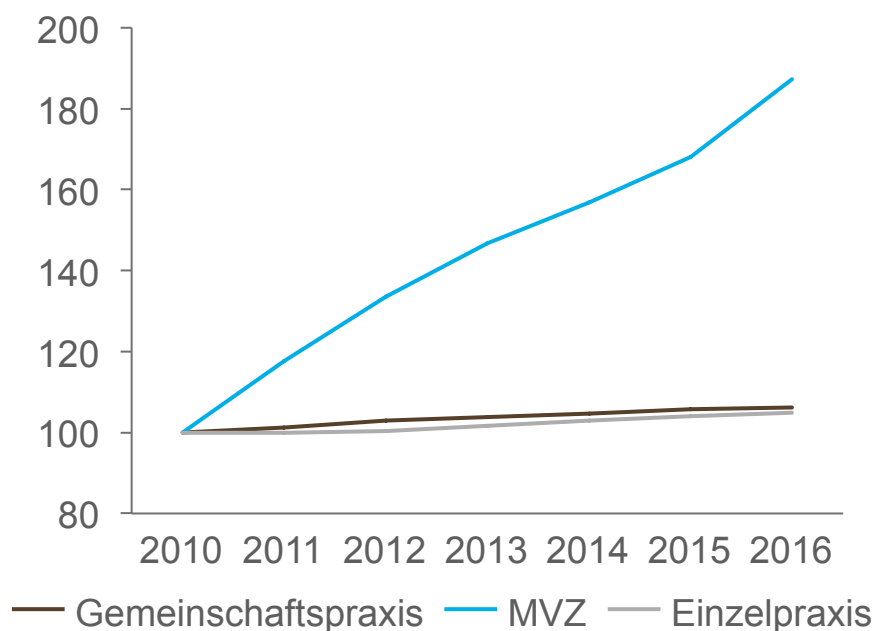
- **Kauf von Umsatz-/ Absatzmarkt** (Bsp. Radiologie-, Zytostatika, Kathetertechnik-Hersteller)

Krankenhäuser mit Versorgungsansätzen, allerdings auch vitalem Interesse an der Sicherung der Zuweisungen

Die Konsolidierung schreitet zunehmend voran und wird auch durch private Klinikbetreiber beschleunigt

Übersicht Praxisstruktur

Anzahl Ärzte in Abhängigkeit vom Praxistyp
2010-2016



Integration des ambulanten Sektors

Asklepios MVZ Nord mit
>10 MVZs, >20 Praxen



Durch Expansion von Sana in den ambulanten Sektor und Aufkaufen der POLIKUM-Gruppe besitzt Sana:

- In 25 Städten 1-15 MVZs
- >300 KV Registrierungen
- 1 Mio. ambulante MVZ Fälle

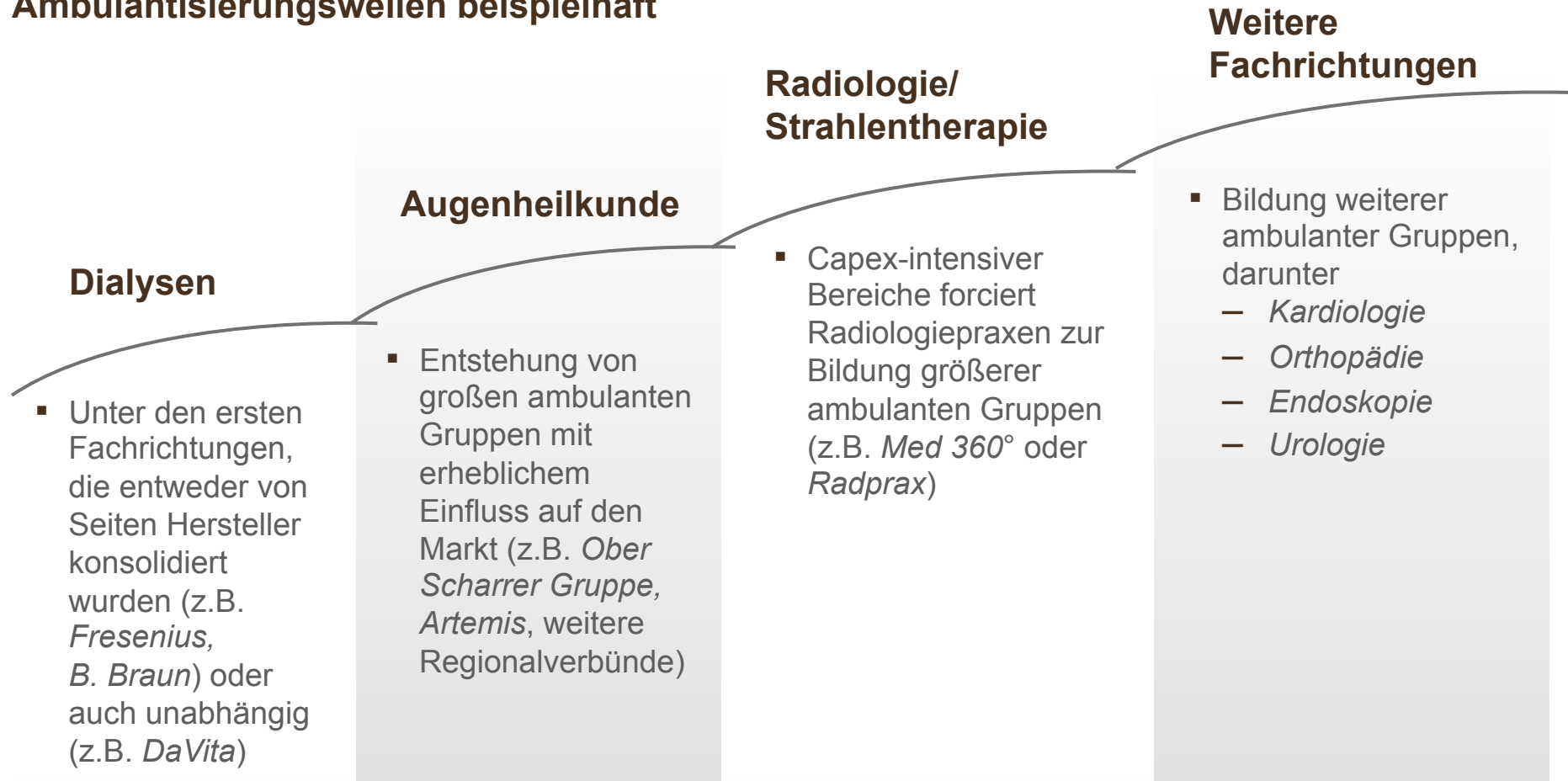
Helios besitzt über 80 MVZs und kauft weitere MVZs und Kassenarztsitze auf, um den Patientenzufluss zu stärken



Konsolidierung wird durch Fusionsaktivitäten vieler Akteure vorangetrieben, jedoch nimmt auch der Wettbewerb durch private Anbieter und Investoren zu

Die Konsolidierung ambulanter Gruppen schreitet in Wellen fort

Ambulantisierungswellen beispielhaft



➤ **Mittlerweile zahlreiche Gruppen, die auf nationalem Niveau agieren**

Die zunehmende Verzahnung mit dem ambulanten Sektor stellt Krankenhausbetreiber vor eine Vielzahl an Herausforderungen

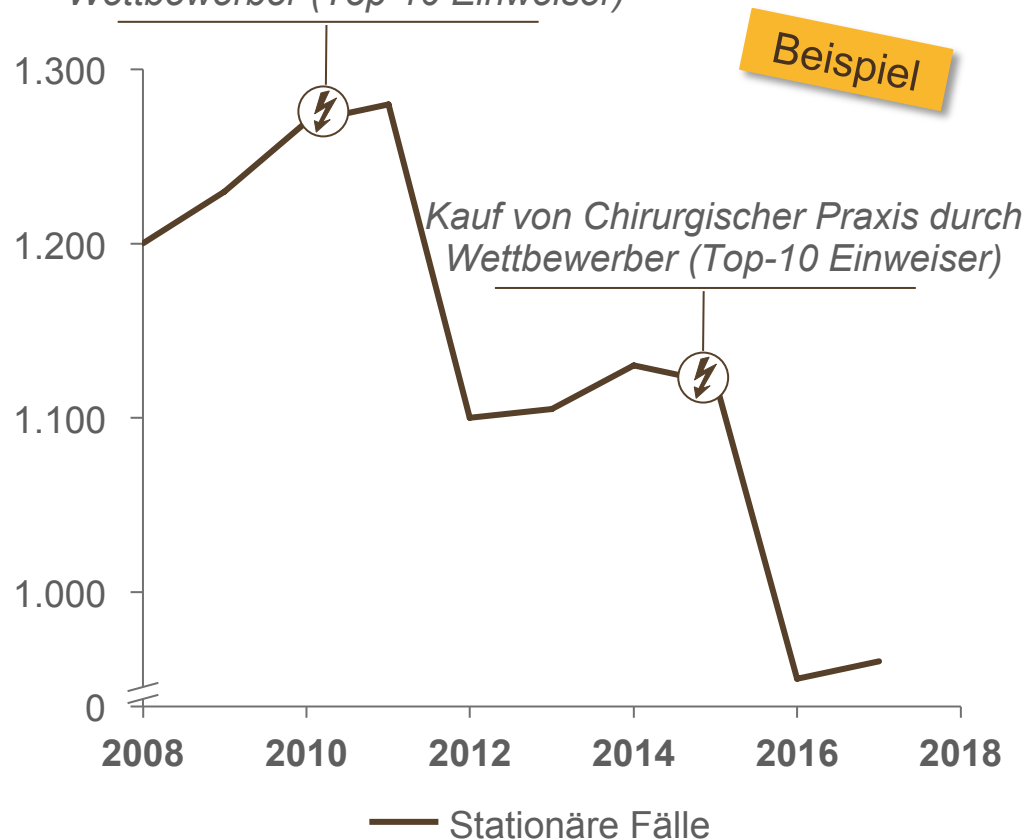


Herausforderungen für Krankenhausbetreiber bei ambulantem Einstieg

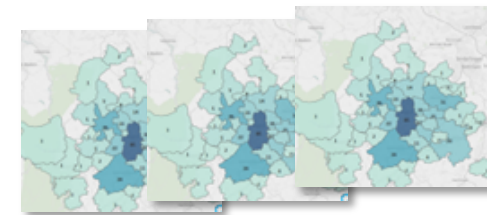
- 1 Verlust von Patientenströmen** Ein hohes **disruptives Potential** besteht bei Kauf von bisherigen Einweisern durch andere Krankenhausbetreiber
- 2 Hohe Verkaufspreise** Zunehmendes hohes **Interesse von Investoren** im ambulanten Sektor treibt Kaufpreise in die Höhe
- 3 Rechtliche Fragestellungen** Im ambulanten Sektor gelten eine Vielzahl **anderer rechtlicher Grundlagen**, die eingehalten werden müssen
- 4 Operatives Management** Bei einem Praxiskauf muss durch **effizientes Management** gewährleistet sein, dass die **Profitabilität erhalten** bleibt
- 5 Leitung von Patientenströmen** Durch **strukturierte Steuerung** muss sichergestellt werden, dass die **Patienten ins eigene Klinikum** überwiesen werden

Entwicklung stationärer Fälle

Kauf von Neurologischer Praxis durch Wettbewerber (Top-10 Einweiser)



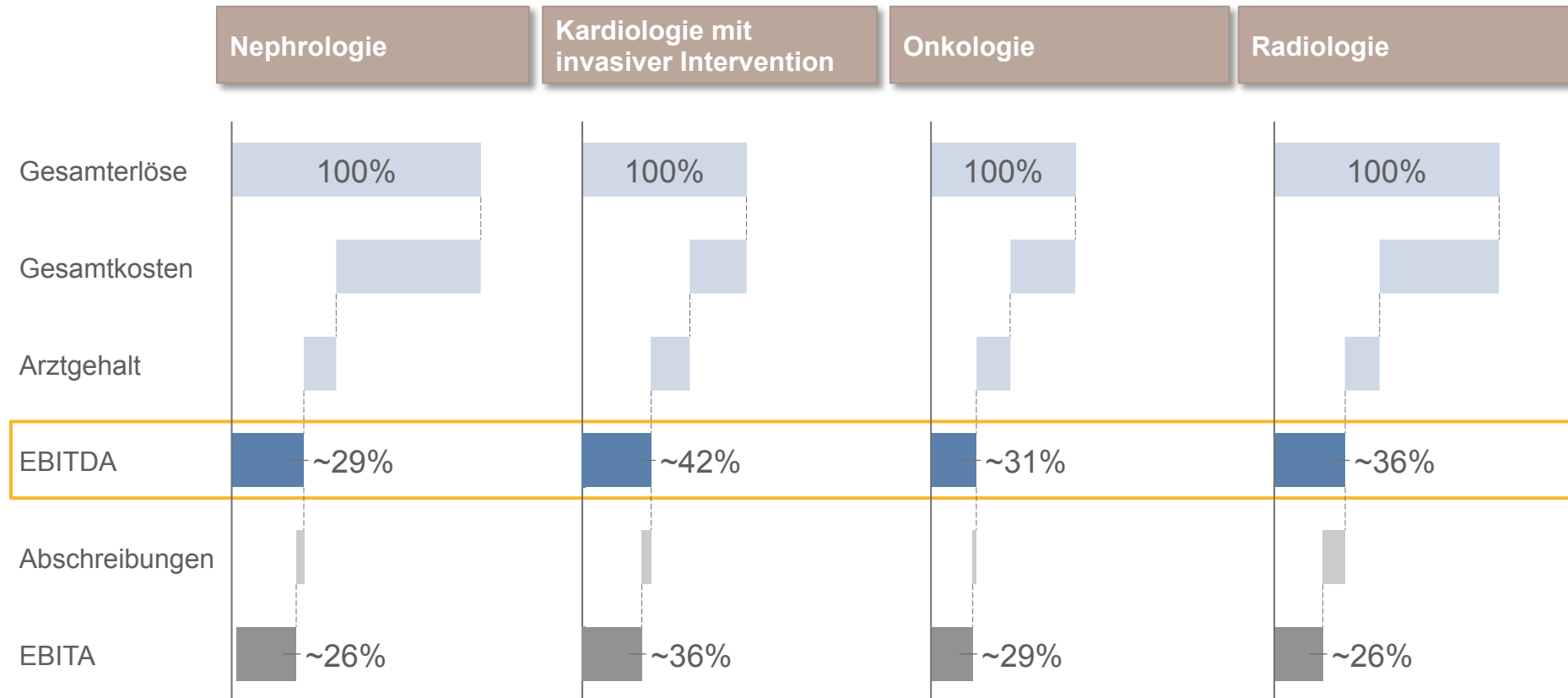
- Die Änderung der Eigentümerstruktur kann zu einem direkten Verlust von bisher „sicheren“ Patientenströmen führen
- Insbesondere bei einem Kauf durch andere Kliniken ist ein „Umsteuern“ der bisherigen Patientenströme sehr wahrscheinlich
- Transaktionen sind häufig nicht direkt bekannt und mögliche Gegenmaßnahmen schwierig
- Einflüsse werden häufig erst durch Einweiseranalysen sichtbar:



Das aktive Eintreten in den ambulanten Markt kann zu erheblichen Fallzahlrückgang des eigenen Klinikums führen

2 Es kann Geld in ambulanten Strukturen verdient werden – Investoren sind zunehmend bereit hohe Kaufpreise zu zahlen

GuV von Standardpraxen im Range höherer Profitabilität pro Arztsitz

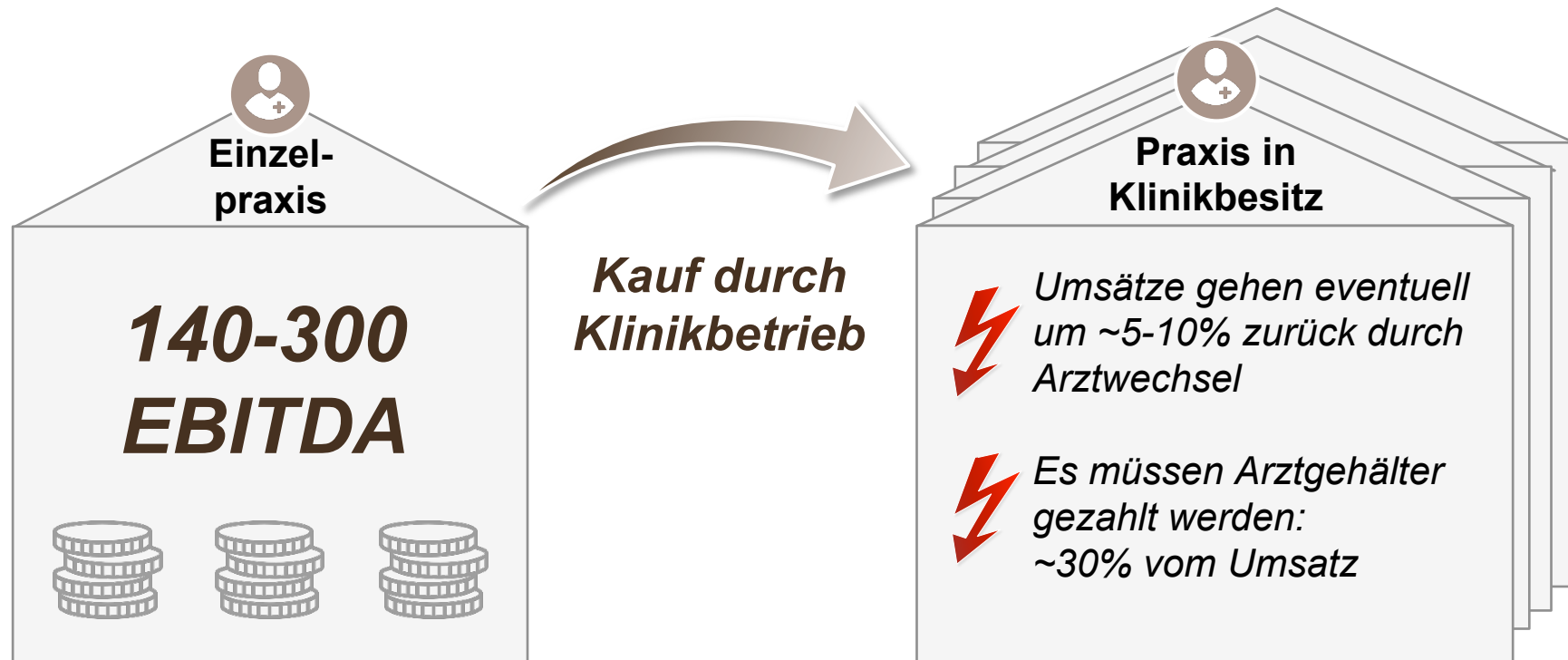


Praxenplattformen mit EBITDA-Margen von 30-40%, allerdings vor Arztgehältern

Beim Betrieb müssen eine Vielzahl rechtlicher Besonderheiten beachtet werden, die sich vom Klinikgeschäft unterscheiden



Es gibt eine Vielzahl an Gesetzen zur Regelung des ambulanten Sektors, die alle in SGB V verankert sind



- Gewährleistung von **adäquater ärztlicher Besetzung**
- **Strukturierter Übergang** vom bisherigen Betreiber ins Klinikum, um bestehende Patientenvolumina aufrecht zu erhalten
- **Ausreichende administrative Kapazitäten** auf Klinikseite zur Eingliederung

5 ... und gleichzeitig müssen Patientenströme in eigenes Klinikum gesichert werden



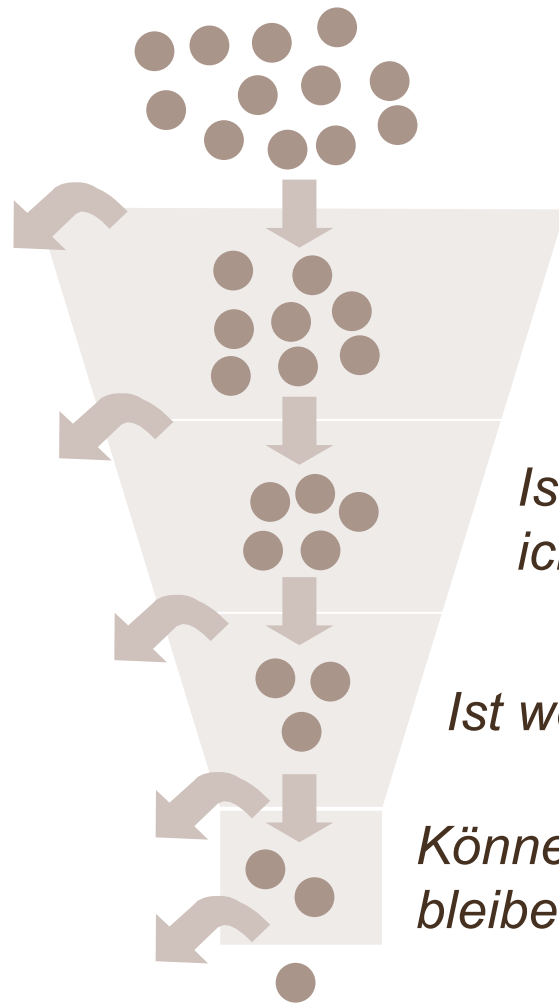
Das ist kein Selbstläufer, sondern erfordert, u.a....

- Konsequente Einbindung der Chefärzte
- Etablierung von abgestimmten Prozessen
- Permanente Kommunikation der Beteiligten
- Bindung des niedergelassenen Kollegen an das Klinikum

¹ Benchmark Daten

Opportunitäten müssen entsprechend bewertet werden – nicht jede Praxis passt zu meinem stationären Leistungsangebot

WMC-Bewertungsmethodik



*Strategisches bzw. vitales Interesse an Praxis? Bester **Schachzug** Kauf?*

*Kann ich die Praxis **besetzen**? **Chefarzt** an Bord?*

*Ist der aufgerufene **Preis** marktgerecht? Kann ich mir das leisten?*

*Ist weiterhin ein **profitabler Betrieb** möglich?*

*Können **stationäre Zuweisungen** gewährleistet bleiben? Wirkung auf **andere Beteiligte**?*

***In der Zukunft werden zunehmend
konsolidierte ambulante Strukturen mit
einem hoch professionellen Management
entstehen!***

***Jedes Haus braucht eine Strategie und eine
akribische (taktische) Umsetzung***

**Ich freue mich auf die
Diskussion**

