

Wachstum durch Akquisitionen – ein Erfahrungsbericht



Peter Pommerenke

Generalbevollmächtigter Mergers & Acquisitions

Herbsttagung

22. November 2013 in Zürich

Sana Kliniken AG

Führende private Klinikgruppe in Deutschland, gegründet 1976



26.083 + 10% *

Mitarbeiter

48

Konzernkliniken

12

Pflegeheime

1,8

+ 10% *

Milliarden Euro Umsatz

1,59 + 8% *

Millionen Patienten

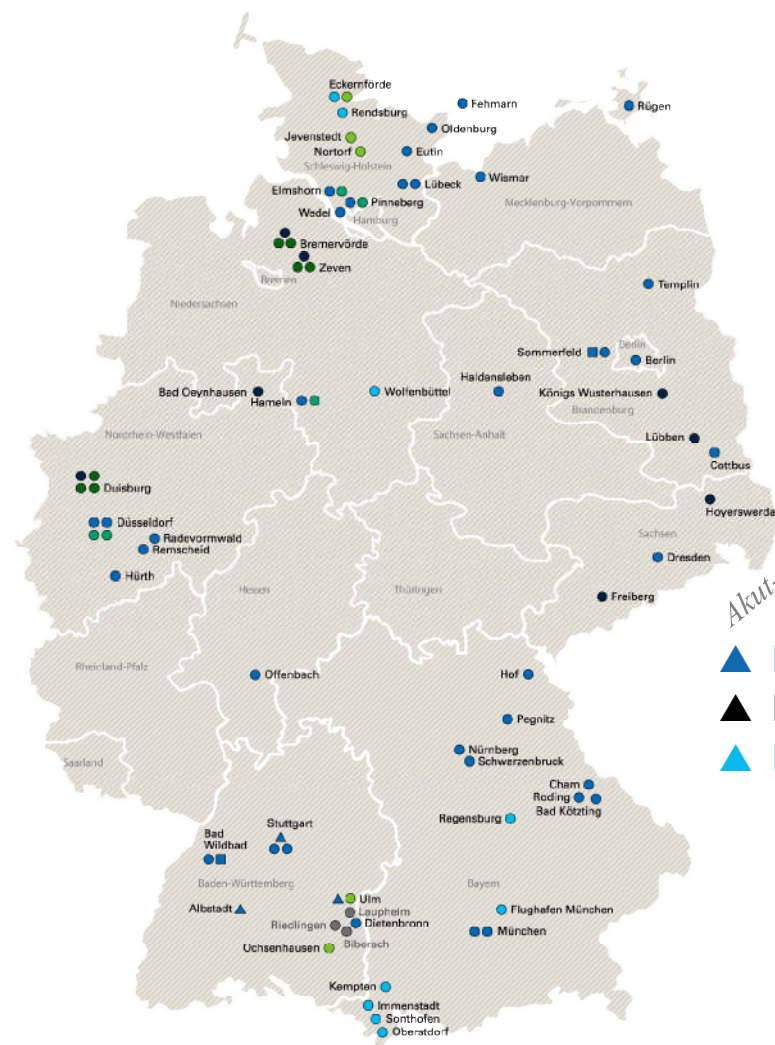
10

Kliniken im Management

* Wachstum im Geschäftsjahr 2012, Stand 31.12.2012

An über 60 Standorten vertreten

Akutmedizinische Versorgung im Fokus



Akut- und Reha-Klinik
Reha-Klinik
Akut-Klinik

- ▲ ■ ● Klinik mit Sana-Mehrheitsbeteiligung
- ▲ ■ ● Klinik mit Sana-Minderheitsbeteiligung
- ▲ ■ ● Klinik im Sana-Management
- Alten- & Pflegeheime mit Sana-Mehrheitsbeteiligung
- Alten- & Pflegeheime mit Sana-Minderheitsbeteiligung
- Alten- & Pflegeheime im Sana-Management

Stand 07/2013

Der Sana Konzern

Innovative Strukturen und Gesundheitsdienstleistungen

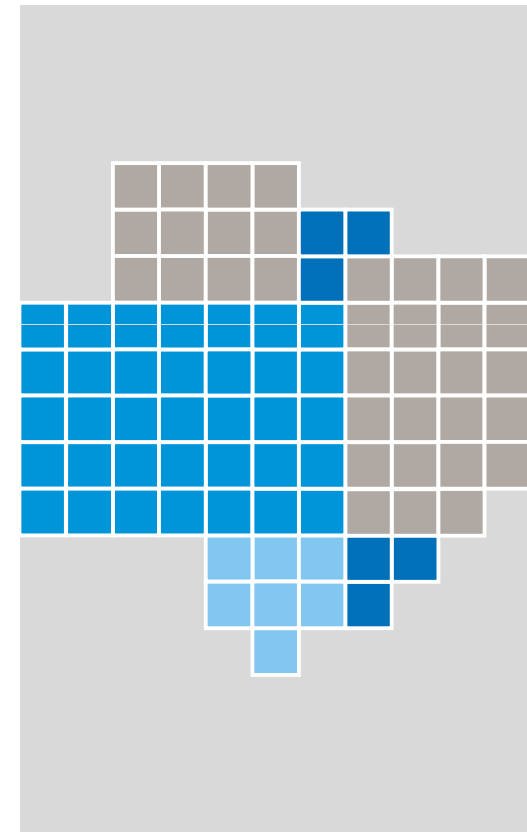


Aufteilung der Einrichtungen

48 Konzernkliniken:

- 35 Akutkrankenhäuser
- 7 Orthopädische Fachkliniken
- 3 Herzzentren
- 3 Rehabilitationskliniken
- 12 Pflegeheime
- 23 Medizinische Versorgungszentren (MVZ)

Zusätzlich 10 Kliniken im Sana-Management
8 konzernweite Servicegesellschaften

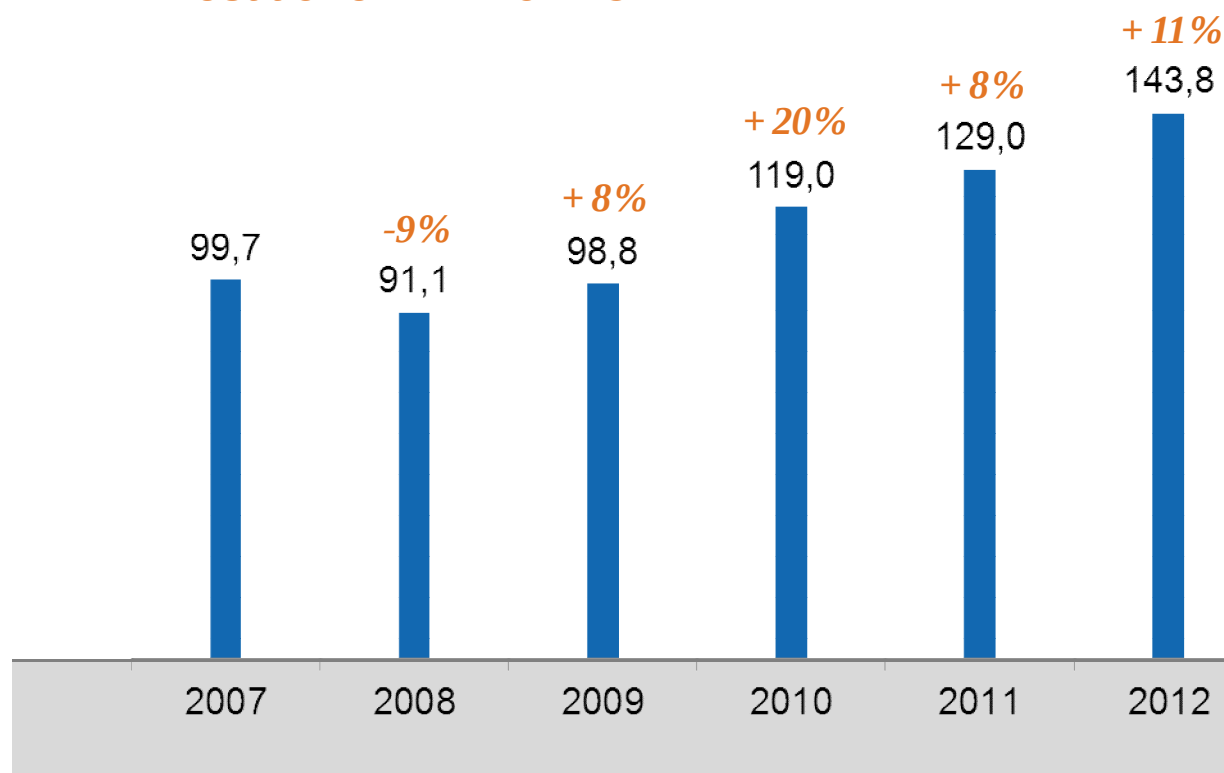


Stand 31.12.2012

Investitionsoffensive 2012

Gesamtinvestitionen in Höhe von 681,4 Mio. Euro seit 2007

Investitionen in Mio. EUR



Aktionärsstruktur der Sana Kliniken AG



31 private Krankenversicherungen, langfristig orientiert



21,7 % **DKV**

14,5 % **SIGNAL**

13,8 % **Allianz Private**

10,1 % **Continentale**

10,1 % **Debeka**

4,2 % **Deutscher Ring**

3,7 % **Barmenia**

21,9 % **24 weitere private Krankenversicherungen**



Finanz-Highlights 2012

Top-Kennzahlen der Sana Kliniken AG



2008 2009 2010 2011 2012

Ertragslage

Umsatz	in Mio. EUR	1.063,5	1.254,0	1.484,9	1.629,2	1.790,4
EBITDA	in Mio. EUR	103,0	119,9	147,8	151,9	152,3
EBIT	in Mio. EUR	60,0	66,7	85,4	91,7	84,7
EAT	in Mio. EUR	36,2	40,3	47,7	52,8	47,3

Wichtige Kennzahlen

EBITDA-Marge	in %	9,7	9,6	10,0	9,3	8,5
EBIT-Marge	in %	5,6	5,3	5,8	5,6	4,7
Eigenkapitalquote	in %	28,5	31,4	26,9	33,5	35,0
Net Gearing	in %	60,4	38,8	72,9	44,7	55,1
Net Debt zu EBITDA		1,83	1,26	2,04	1,56	2,15
RoCE*	in %	8,7	9,5	10,3	9,9	9,1
Eigenkapitalrendite	in %	12,4	11,5	11,9	11,2	8,4

Finanz-Highlights 2012

Top-Kennzahlen der Sana Kliniken AG



2008 2009 2010 2011 2012

Bilanz und Cashflow

Bilanzsumme	in Mio. EUR	1.097,2	1.234,6	1.533,8	1.583,7	1.699,4
Net Debt	in Mio. EUR	189,0	150,6	301,4	237,0	327,8
Eigenkapital	in Mio. EUR	312,8	387,9	413,2	530,4	594,5
Investitionen	in Mio. EUR	91,1	98,8	119,0	129,0	143,8
eigenfinanziert	in Mio. EUR	55,0	68,8	73,2	77,7	105,2
gefördert	in Mio. EUR	36,1	30,0	45,8	51,3	38,6
Operativer Cashflow	in Mio. EUR	92,9	106,7	113,6	131,9	115,5

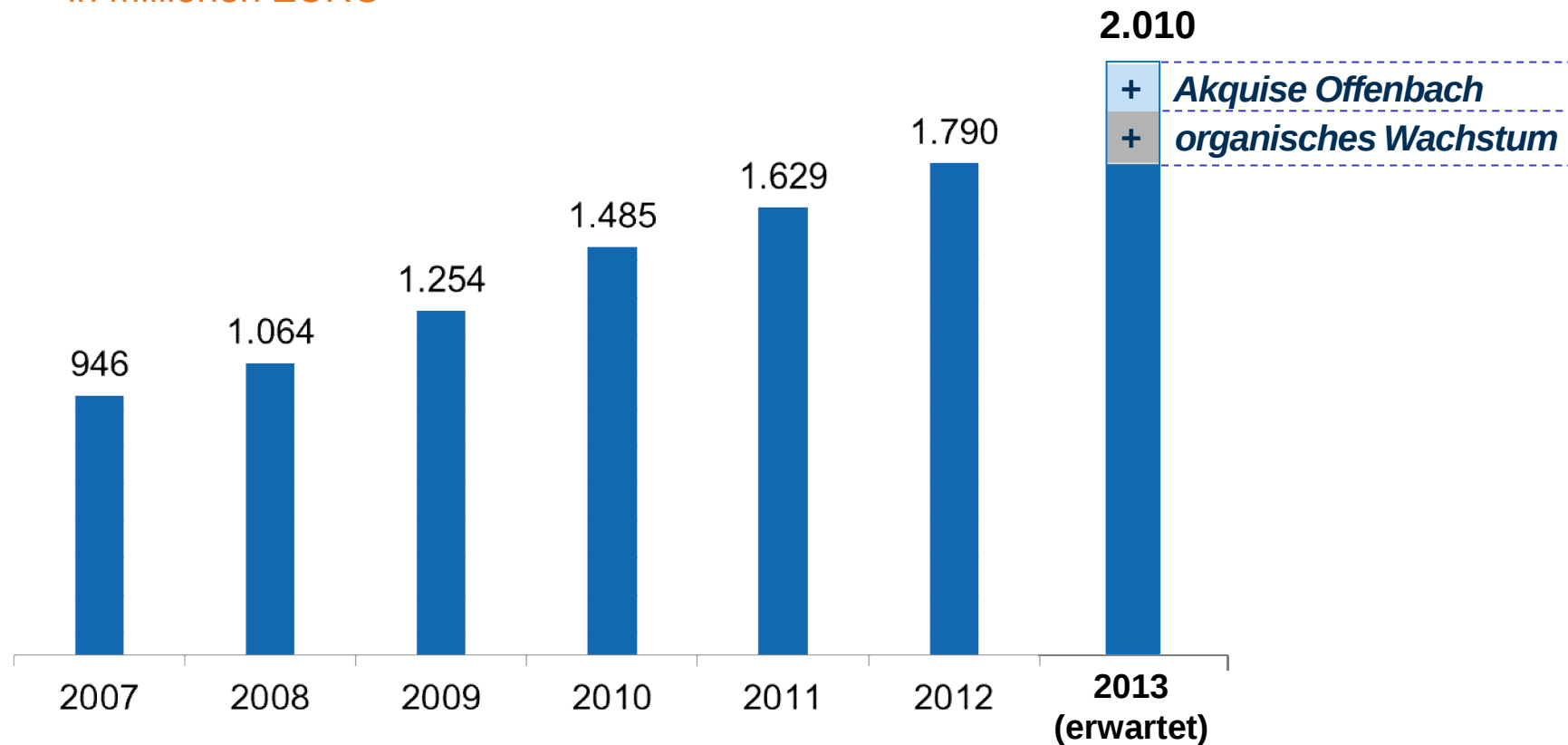
Auf dem Weg zu zwei Milliarden Umsatz

Organisches Wachstum und Neuakquisitionen



Umsatz

in Millionen EURO



Die Sana Kliniken AG

Eine Klinikgruppe im stetigem Wachstum



2012 um acht neue Einrichtungen gewachsen



Januar 2012

Sana Kliniken des Landkreises
Cham (Cham, Roding, Bad Kötzing)



März 2012

Sana Hanse-Klinikum Wismar



Mai 2012

Sana Krankenhaus Radevormwald



Dezember 2012

Sana Kliniken Landkreis Biberach
(Biberach, Riedlingen, Laupheim)

Und eine Akquise in 2013



Juli 2013

Sana Klinikum Offenbach



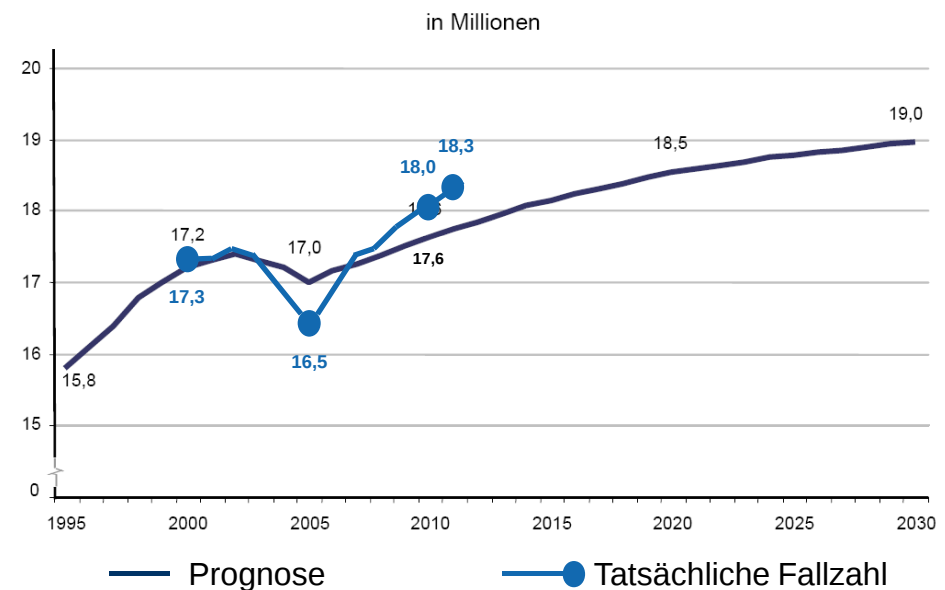
Komfortable Ausgangsposition

Stabile Faktoren begünstigen die Ausgangssituation

- Keine andere Branche weist vergleichbare Nachfrageperspektiven auf
- Kaufbereitschaft der Bevölkerung für Gesundheits- und Pflegeleistungen nimmt zu
- Leistungsnachfrage unterliegt keinen plötzlichen Schwankungen



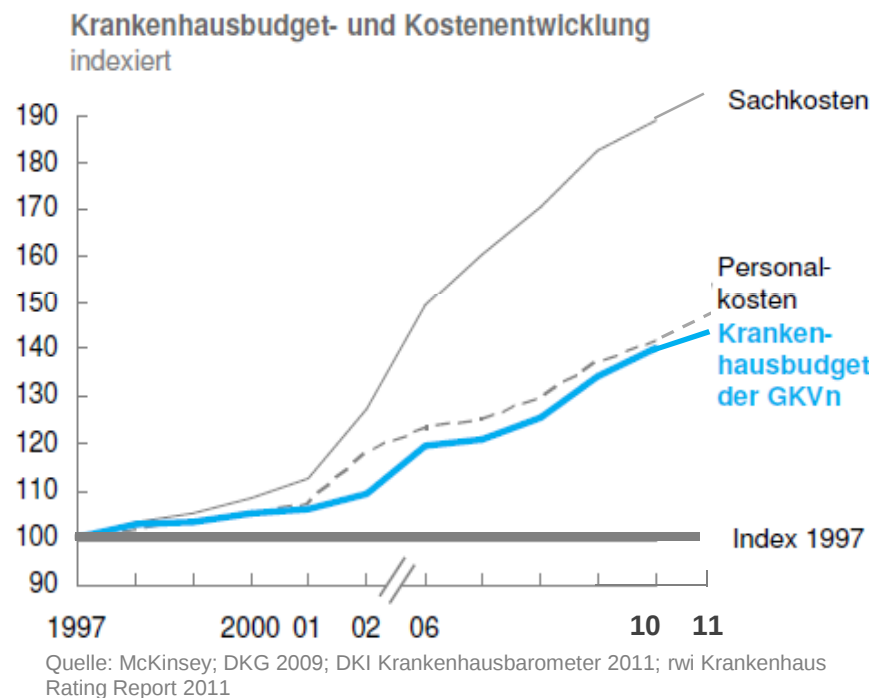
Prognostizierte Fallzahlsteigerung bis 2030



Quelle: www.destatis.de; Zukunft für das Krankenhaus, Studie gefördert durch die Robert-Bosch-Stiftung, 11/2007; www.dkgev.de; Deutsche Krankenhausstatistik 2012

Steigende Belastungen... für *ALLE*

Zunehmend schwierigere Rahmenbedingungen

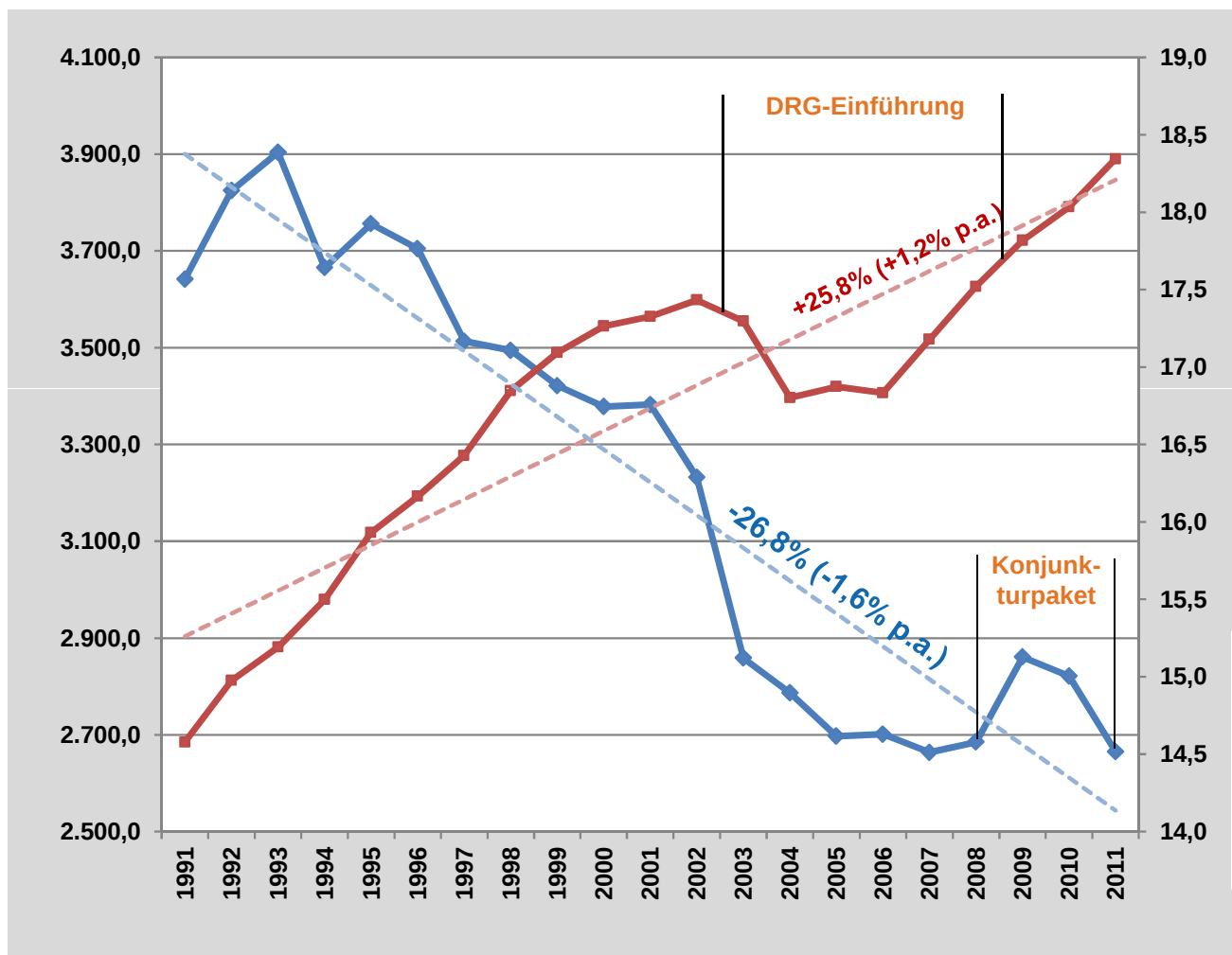


- Krankenhausumsätze sind gedeckelt
- Kosten steigen stark an:
 - Personal, Fremdpersonal
 - Energie, Haftpflicht etc.
- Komplexität der Krankenhausorganisation
- Kapazitätsengpässe
- Baulich-funktionale Barrieren

Die Lücke zwischen Budgetsteigerung und Kostensteigerungen wächst weiter

Unsicherheitsfaktoren

Rückläufige Investitionsförderung der Akutkrankenhäuser



**Ausbleibende
Fördermittel sind
eines der zentralen
Probleme**

Unsicherheitsfaktoren

Erosion der finanziellen Mittel zur Investitionsfinanzierung

Exemplarische GuV eines Akutkrankenhauses

Umsatz	100%
Personalkosten	-60%
Sachkosten	-30%
EBITDA	10%
Abschreibungen	-4%
Zinsen	-3%
Jahresergebnis	3%

Eigen- bzw. externe Fremdfinanzierung der nicht-geförderten Investitionen zunehmend erforderlich
(daher EBIT > 0 zwingend)

Duale Finanzierung der Akutkrankenhäuser

1.) Betriebskosten:

Finanzierung durch gesetzliche Krankenkassen und private Krankenversicherungen
Umsatz = Fälle X durchschn. Fallschwere X Basisfallwert

2.) Investitionskosten:

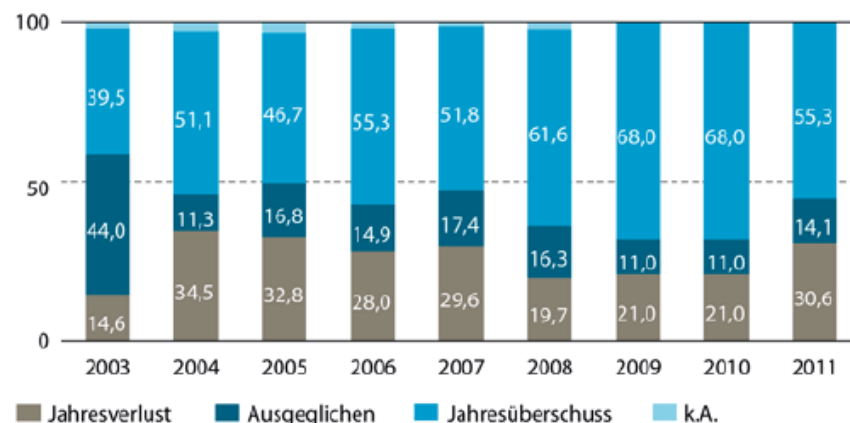
Finanzierung durch Bundesländer
Fördermittel = Einzelfördermittel + Pauschalfördermittel (erfolgswirksame Auflösung gemäß Nutzung)

Schleichender Übergang zur **monistischen Finanzierung** durch sinkende Fördermittelquoten und Einführung leistungsorientierter Baupauschalen

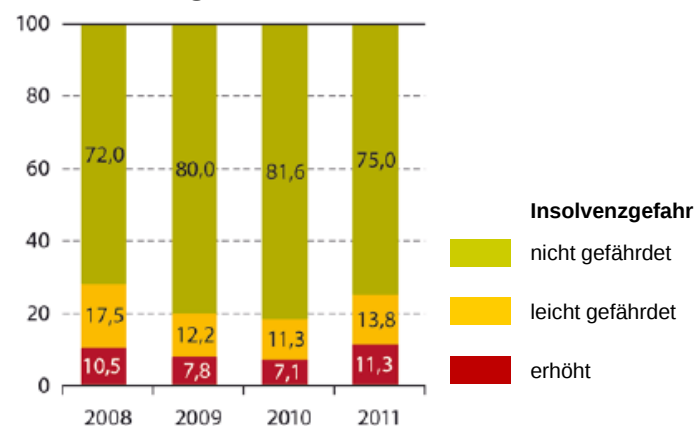
Verschlechterung der Ertragslage

Erhöhte Insolvenzgefahr und Gefährdung des Fortbestands

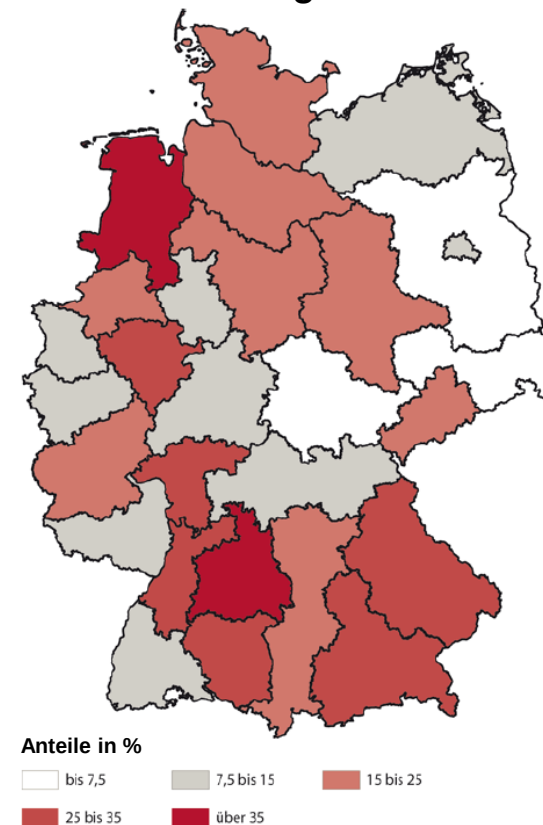
Ertragslage



Insolvenzgefahr



Gefährdete Krankenhäuser nach Regionen 2011



2012 haben 51% der Kliniken einen Verlust ausgewiesen, 60% verzeichnen ein rückläufiges Ergebnis

Quelle: DKI Krankenhausbarometer 2004-2012; Krankenhaus Rating Report 2013, Accenture / hcb / RWI Essen, 2013

Motive für PPP bei Krankenhäusern

Öffentliche Träger vor zahlreichen Herausforderungen

- Fehlende Finanzierungsmittel für anstehende Investitionen
- Begrenzter Zugang zum Kapitalmarkt
- Keine Hebung von Skaleneffekten, z. B. durch Verbundstrukturen



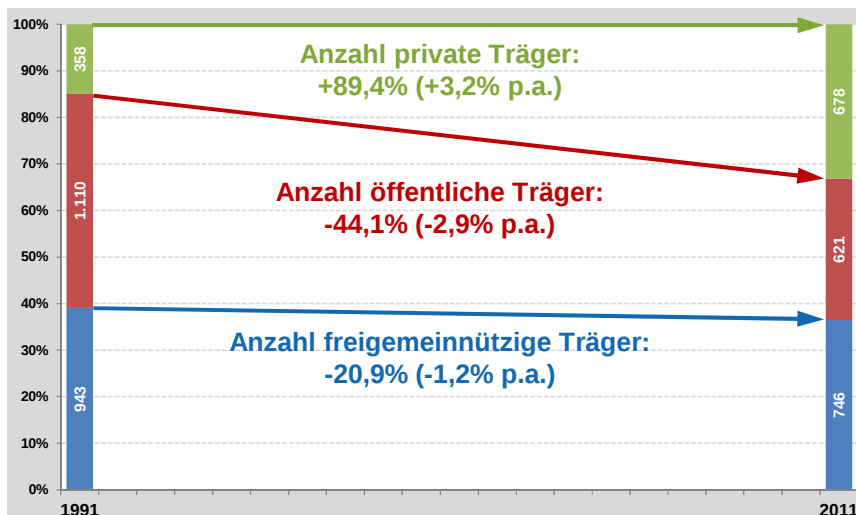
- Langwierige und interessengeleitete Planungs- und Entscheidungsprozesse
- Beeinträchtigung der operativen Führung durch politische Kräfte
- Fehlende Innovationen beim Angebot medizinischer Leistungen



PPP und Trägerstruktur

Veränderung der Trägerstruktur als Erfolgskriterium

Veränderung der Trägerstruktur seit 1991



- Sachgerechter Risikotransfer für wirtschaftlichen Erfolg
- Fördermittelgewährung unkritisch, da Träger und Bauherr identisch sind

PPP-Projekte für Investitionsvorhaben

Klinikum Bremen Mitte

Klágliches Ende eines Pilotprojekts

01.03.2008 - PPP - diese Abkürzung steht für Public-Private-Partnership und ist der Hoffnungsträger für viele Politiker, die private Investoren für öffentliche Projekte gewinnen wollen. Das Klinikum Bremen Mitte sollte ein Pilotprojekt werden. Das ist nun gescheitert - und auf die Stadt kommen hohe Kosten zu.

Frankfurter Allgemeine

Neubau - Projekt

PROJEKTE | 03.05.2012

IMMOBILIEN ZEITUNG
FACHZEITUNG FÜR DIE IMMOBILIENWIRTSCHAFT

UKSH sucht PPP-Partner für 380-Mio.-Euro-Projekt

Neubau - Projekt

- Privater Partner ohne Einfluss auf operativen Erfolg
- Fördermittelgewährung problematisch, da Träger und Bauherr verschieden sind

Dynamisches Marktgeschehen

Aktuelle bzw. kürzlich erfolgte Privatisierungen / Transaktionen

Abgeschlossene und laufende Verfahren

Einrichtung	Käufer	Größe (Betten)
Hanse Klinikum Wismar	Sana Kliniken AG	500 Betten
Landkreiskliniken Cham	Sana Kliniken AG	460 Betten
Johanniterkrankenhaus Radevormwald	Sana Kliniken AG	130 Betten
HSK Wiesbaden GmbH	Rhön Klinikum AG	1.050 Betten
Kath. Klinikum Mainz	Marienhause GmbH	700 Betten
Kath. Klinikum Duisburg	Helios Kliniken GmbH	1.000 Betten
Landkreiskliniken Biberach	Sana Kliniken AG	600 Betten
Klinikum Offenbach GmbH	Sana Kliniken AG	920 Betten
Kliniken Landkreis Sigmaringen GmbH	<i>laufend</i>	541 Betten

Flexible Beteiligungsmodelle

Vorreiter durch maßgeschneiderte Lösungen

Rahmen- bedingungen

Kostendruck und Notwendigkeit der zukunftsorientierten Weiterentwicklung überfordern die Gestaltungsmöglichkeiten eines einzelnen Trägers und seines Krankenhauses

Zielsetzung

Kommune will **strategischen, privaten Partner beteiligen.**

Weg

Minderheitsbeteiligung

Mehrheitsbeteiligung

Nutzen

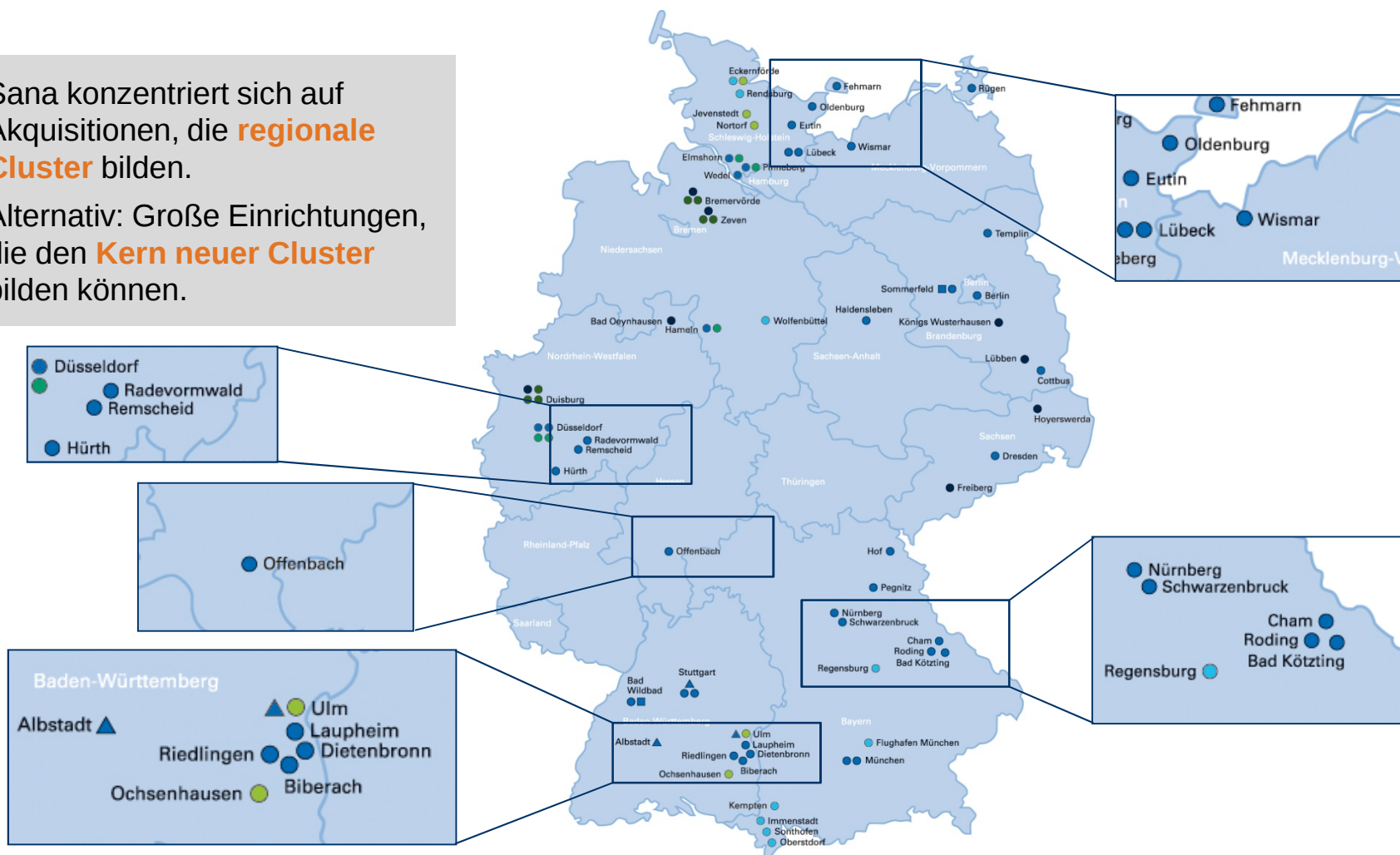
- Übernahme unternehmerischer Verantwortung durch Sana
- Zugang zu Kapital (Investitionen)
- Erfahrenes Sana-Management und Know-how eines führenden Klinikträgers
- Einkaufs- und Leistungsvorteile im Verbund
- Sicherstellung der Investitionsfähigkeit

Akquisestrategie der Sana Kliniken AG

Clusterbildung als ein Ziel von Akquisitionen

Sana konzentriert sich auf Akquisitionen, die **regionale Cluster** bilden.

Alternativ: Große Einrichtungen, die den **Kern neuer Cluster** bilden können.



Ausgewählte Infrastrukturmaßnahmen

Neubaumaßnahmen im Sana Konzern



Sana Kliniken Landkreis Biberach – Neubau

- Schwerpunktversorger zwischen 350 und 500 Betten
- Fertigstellung bis Ende 2017
- Optimale Voraussetzungen für Diagnose, Therapie und Rehabilitation
- **Investitionsvolumen: > EUR 70 Mio.**



Neubau Gesundheitscampus München Sendling

- Kapazität 180 Betten
- Geplanter Betriebsstart 2016
- **Investitionsvolumen: > EUR 53 Mio.**

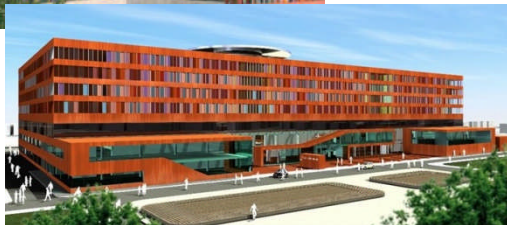
Ausgewählte Infrastrukturmaßnahmen

Folgeprojekte nach Neubaumaßnahmen



Umweltfreundliche Energie am Klinikum Remscheid

- Neues Blockheizkraftwerk zur Erzeugung von Strom und Wärme
- Einsparung von einem Drittel der Energiekosten
- Einsparung von 1.500 Tonnen CO₂

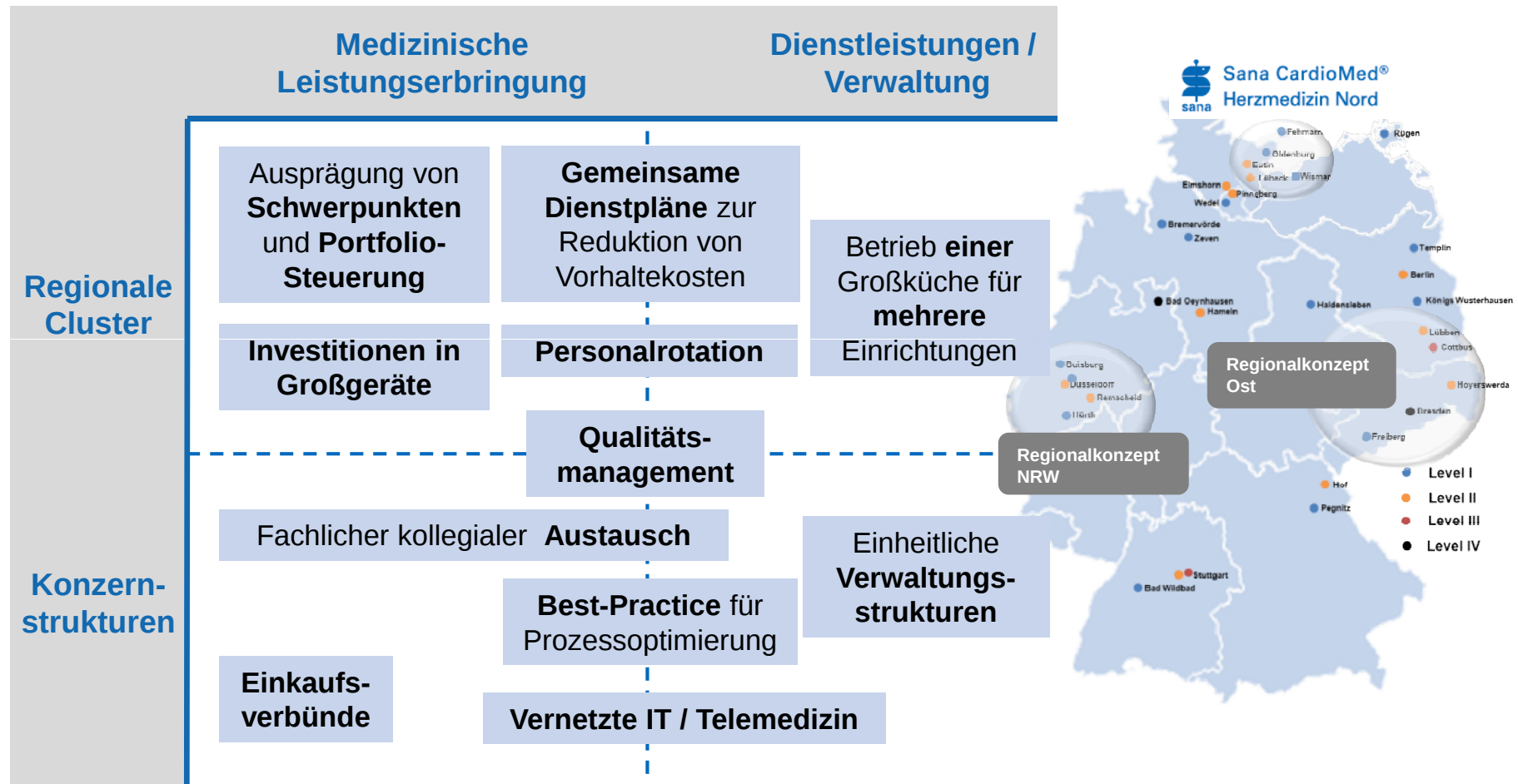


Sana-Klinikum Offenbach – Abriss Altbau

- Erste Planungen laufen
- Herausforderung: unbeeinträchtigte Patientenversorgung
- Neubau, Lärmpegel und Schutz vor Staub
- **Investitionsvolumen in Neubau und Medizintechnik: EUR 110 Mio.**

Bedarfsabhängige Vernetzung als Matrix

Regionalisierung am Beispiel eines indikationsbezogenen Netzwerks



Vom Verbund unabhängiger Kliniken zum integrierten Netzwerk

Privatisierung als Motor für Veränderung

Beispiel für eine Neujustierung nach einer Übernahme



Clusterbildung zur Sicherstellung einer langfristig nachhaltigen Versorgung



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Sana Kliniken AG
Oskar-Messter-Str. 24
85737 Ismaning

Telefon +49 89 678204-333

Telefax +49 89 678204-339

peter.pommerenke@sana.de

www.sana.de

