

ÜBERNAHMEN

Chance mit Risiko


VON ROMAN TILLMANN

Roman Tillmann ist
Diplom-Kaufmann und
geschäftsführender Partner
bei rosenbaum nagy
unternehmensberatung GmbH
in Köln.
www.rosenbaum-nagy.de

Betriebliche Übernahmen sind auch in der Sozialwirtschaft keine Seltenheit mehr. Sie binden jedoch oft mehr Management-Kapazitäten als geplant.

Mergers & Acquisitions, Due Diligence, Asset- oder Share-Deal, Post-Merger-Integration alles Fremdworte, die man eher mit milliarden schweren Finanzinvestoren, Investmentfonds und der Wallstreet in Verbindung bringt und nicht mit der Sozialwirtschaft.

Dem ist nicht so! Beispielsweise nutzen auch in der Altenpflege die Marktteilnehmer betriebliche Übernahmen, um zu wachsen. Gerade die Altenhilfe gilt generell als wachsender Markt: Die Phase der stärksten Zunahme der Hochaltrigen ist der Zeitraum zwischen 2015 und 2020, für den deutschlandweit ein Wachstum bei den über 80-Jährigen von gut 25 Prozent prognostiziert wurde – wir sind also mittendrin!

Nicht nur private Pflegeheimketten, sondern auch viele freigemeinnützige Träger haben ihre strategische Stoßrichtung für die Altenhilfe auf »Wachsen« gestellt. Will man schneller wachsen als der Markt, bieten Übernahmen gute Chancen. Zudem kann mit einer Übernahme eins der größten Wachstumshemmnisse der Pflegebranche umgangen werden – der Personalmangel. Gelingt es, das übernommene Unternehmen gut zu integrieren, hat man auf einen Schlag viele neue Mitarbeitende gewonnen.

Natürlich werden teilweise nicht unbeträchtliche Kaufpreise bezahlt. Hält man die Investitionen in eine neu errichtete Einrichtung mit Anlaufverlusten dagegen, können die Kaufpreise trotzdem niedriger sein.

Da der Pflegemarkt immer noch ein atomistischer Markt mit vielen kleinen Anbietern ist, gibt es genügend Chancen für Übernahmen. Meistens aufgrund des altersbedingten Ausscheidens eines Pflegedienstinhabers, manchmal auch aus wirtschaftlichen Gründen, weil Ein-

richtungen Verluste schreiben. Das gilt für die ambulante und stationäre Pflege.

Eine Übernahme erfordert aber viel Managementaufmerksamkeit. Vor einer Übernahme sollte eine tiefgehende Prüfung des Kandidaten erfolgen, die sogenannte »Due Diligence«. Diese sollte mit der notwendigen Geschwindigkeit und Professionalität durchgeführt werden, was sehr oft dazu führt, dass wir als Berater eingebunden werden.

Hauptaufgabe ist es dabei, die Chancen und Risiken zu identifizieren und zu bewerten, und eine Projektion der Gewinne und Cashflows in Übernahmeszenarien durchzuführen, um daraus einen realistischen Kaufpreis abzuleiten. Schließlich soll ja nicht die Katze im Sack gekauft werden.

Immer häufiger werden wir aber auch schon bei der Suche nach Übernahmekandidaten eingebunden. Dann erfolgen die Suche, Identifikation und erste Ansprache zunächst anonym durch die Unternehmensberatung. Das hat den Vorteil, dass ein gegebenenfalls im selben Gebiet aktiver Anbieter zunächst unerkannt bleibt.

Findet sich dabei tatsächlich verkaufswillige Kandidaten, empfiehlt sich im ersten Schritt eine Art »Grob-Due-Diligence« bei der die wichtigsten Chancen und Risiken bewertet werden und die Modalitäten der Übernahme abgestimmt werden. Ergeben sich hier schon gewisse K.o.-Kriterien, kann der Prozess noch abgebrochen werden, ohne dass viel Zeit und Geld investiert wurde.

Inhalt dieser Untersuchung sollte eine erste orientierende Markt- und Nachfrageanalyse und das Prüfen der Jahresergebnisse auf Auffälligkeiten sein. Die wichtigsten Verträge, wie Miet- und Pachtverträge, sollten ebenfalls geprüft

werden. Anschließend findet die eigentliche Due Diligence statt, bei der verschiedene Fachdisziplinen mit- und nebeneinander arbeiten:

»Beim Übernahmekandidaten müssen »schlummernde Risiken« identifiziert werden«

- **Financial Due Diligence:** Analyse der Gewinn- und Verlustrechnung, Bilanz, Jahresabschlüsse, Kostenstellenergebnisse, v. a. hinsichtlich der Nachhaltigkeit der Ergebnisse, um eine Projektion der Ergebnisse in die Zukunft zu erarbeiten. Auch die Werthaltigkeit der wichtigsten Bilanzpositionen sollte überprüft werden.
- **Commercial Due Diligence:** Analyse der Markt- und Nachfragesituation, der strategischen Ausrichtung des Unternehmens, des Leistungsversprechens und des Alleinstellungsmerkmals, des Kunden- und Mitarbeiterpotenzials, der Mitarbeitervergütung und der Personalstruktur, der internen Abläufe zur Leistungserbringung (wie Personaleinsatz und Personalsteuerung, Qualitätsmanagement, interne Aufbau- und Ablauforganisation), der IT-Strukturen und des digitalen Reifegrads. Ziel ist es dabei auch, mögliche Synergiepotenziale für die Zeit nach der Integration in das eigene Unternehmen zu identifizieren.
- **Legal Due Diligence:** rechtliche Bewertung aller Verträge, drohende Verfahren, Arbeitsverhältnisse, Betriebsvereinbarungen, Gesellschaftervereinbarungen
- **Tax Due Diligence:** Analyse möglicher steuerlicher Risiken oder Folgekosten
- **Technical-Environmental Due Diligence:** werden Anlagen und Gebäude übernommen, empfiehlt sich eine technische Prüfung durch entsprechende Spezialisten

Alle Risiken müssen auf den Prüfstand

Wichtig bei der Due Diligence ist die Prüfung auf sämtliche vorhandenen Risiken, sei es aus Vertragskonstellationen, laufenden Verfahren oder arbeitsrechtlichen Vereinbarungen. Außerdem muss

der Betrieb und die Leistungserbringung intensiv untersucht werden, um die nachhaltig aus dem Betrieb zu erzielenden Überschüsse ermitteln zu können. Die

Prüfungs Schwerpunkte und Prüftiefe sind dabei davon abhängig, wie die Transaktion vollzogen werden soll:

- **Share-Deal:** Kauf von Gesellschaftsanteilen (meist 100 %) des zu übernehmenden Unternehmens – meistens bei Kapitalgesellschaften, selten bei Personengesellschaften. Hier spielen Risiken, die in der Organisation »schlummern«, eine wichtige Rolle. Daher müssen steuerliche, gesellschafts-, vertrags- und haftungsrechtliche Themen stärker geprüft werden.
- **Asset-Deal:** Kauf der wesentlichen Vermögensgegenstände des Käuferunternehmens, ohne die Gesellschaft selbst zu übernehmen. Meistens die Gebäude, Ausstattung, Fahrzeuge und natürlich die Kunden und Mitarbeitenden des Sozialunternehmens. Hier spielen die Risiken der Verkäufergesellschaft weniger eine Rolle. Dafür müssen viele Einzelverträge geprüft und auf die Käufergesellschaft über-

»Grundsätzlich besteht immer das Risiko, dass Kunden, Zuweiser und Mitarbeitende den neuen Verträgen nicht zustimmen«

tragen werden. Grundsätzlich besteht das Risiko, dass Kunden und Mitarbeiter den neuen Verträgen mit dem Käufer nicht zustimmen.

Vor allem die Übernahme der Mitarbeitenden des Verkäufers sollte genauestens geprüft werden; sowohl aus arbeitsrechtlicher als auch aus finanzieller Sicht. Die Personalkosten können sich deutlich verändern. Bei der Übernahme von privaten Trägern in einen tarifgebundenes Käuferunternehmen sollte die Simulation

der Tarifüberleitung für alle Mitarbeitenden vorgenommen werden.

Häufig schmelzen die Überschüsse durch die höhere Tarifvergütung zusammen, selbst wenn gleichzeitig die Pflegesätze auf Basis der neuen Kostenstruktur ebenfalls höher verhandelt. Nicht selten werden in den zu übernehmenden Unternehmen Gewinne erzielt, indem die Mitarbeiter tatsächlich geringer bezahlt werden, als in der Pflegesatzverhandlung angesetzt.

Die Erweiterung des § 115 SGB XI soll diese Form der Gewinnerzielung nun beseitigen. Es gibt jedoch noch relativ wenig Unternehmen, die aufgrund einer Prüfung tatsächlich eine Absenkung des Pflegesatzes erfahren haben, weil sie zu geringe Löhne gezahlt haben. Die Gewinne, die bei einer Übernahme vorgelegt werden, stammen alle noch aus einer Zeit, in der dies nicht überprüft wurde.

Somit sind im Vorfeld des Kaufs durchaus komplexe Businessplanungen aufzustellen und die Ergebnisse in verschiedenen Szenarien zu simulieren. So kann der Käufer sich ein umfassendes Bild von einem für ihn realistischen Kaufpreis machen. Auch die nicht-monetären Vergütungsbestandteile, wie Urlaubstage und Arbeitszeitregelungen sind dabei von Bedeutung.

Aber auch nach dem Kauf eines Unternehmens bedarf es besonderer Aufmerksamkeit. Die sogenannte Post-Merger-Integration ist mindestens genauso wichtig, wie die gewissenhafte Prüfung im Vorfeld des Kaufs. Um die im Vorfeld geplanten Synergien tatsächlich zu realisieren, müssen die

Veränderungs- und Anpassungsprozesse in beiden Unternehmensteilen angestoßen und vorangetrieben werden.

Auch das Harmonisieren der Unternehmenskulturen muss gut begleitet werden. Man hat nichts gewonnen, wenn die Mitarbeitenden des übernommenen Unternehmens kurze Zeit später kündigen und sich neue Arbeitgeber suchen. Nicht zuletzt sollte die Öffentlichkeitsarbeit den Prozess begleiten, um möglichst wenig Irritation bei den Kunden und Zuweisern zu verursachen. ■