

MEDIAN KLINIKEN

## Von wegen „arme Reha“

Mit ihren oft kläglichen Tagessätzen gilt die Rehabilitationssparte als Armenviertel der Gesundheitsbranche. Trotzdem ist die Reha-Kette Median erfolgreicher als viele Krankenhäuser. Weil ihre Unternehmensspitze Biss und eine große Private Equity-Gesellschaft im Rücken hat.

Viele Krankenhausmanager belächeln die Rehabilitation. In ihren Augen ist sie ein Auffangbecken für Leute mit Ruhebedürfnis. Hartmut Hain, ein früherer Rhön-Vorstand, und Ex-Helios-Chef Ralf Michels arbeiten seit einigen Jahren an der Spitze von Median und widerlegen das Vorurteil. Sie sind keine Manager auf Kur. Das verrät allein schon die Grafik auf der Internetseite ihres Reha-Unternehmens. Zu sehen ist eine Bettenkurve, die seit 2010 steil nach oben führt und heute mit

43 Häusern bei der 9.500er Marke liegt. Der Umsatz beträgt fast eine halbe Milliarde Euro. Wie es zu dem plötzlichen Wachstum der gut 40 Jahre alten Reha-Kette gekommen ist, lässt sich leicht erklären: 2009 verkauften Median-Gründer Erich Marx und Axel Steinwarz ihr Unternehmen an die Beteiligungsgesellschaft Advent International und das Londoner Unternehmen Marcol.

Der Finanzinvestor Advent aus Boston (USA) hat seit seiner Gründung

1984 Fondsgelder in Höhe von 32,2 Milliarden US-Dollar verwaltet. Damit ermöglicht das Investmentfirma Akquisitionen, die für die meisten Unternehmen undenkbar sind. „Es hat mich gereizt, auf Basis dieser enormen Investitionsfähigkeit ein Unternehmen zu entwickeln“, sagt Hartmut Hain, der zuvor Chef des Familienunternehmens Medical Park war, das zehn Reha-Kliniken betreibt. Hain hat bei Median im Herbst 2012 den Posten von Martin Siebert übernommen, der wiederum zu Rhön



**Bekannte Gesichter:** Ralf Michels (l.), Aufsichtsratsvorsitzender von Median, war Helios-Chef, bevor der Krankenhauskonzern von Fresenius übernommen wurde. Hartmut Hain ist seit Oktober 2012 CEO von Median. Vorher war der 48-Jährige sieben Jahre Vorstandsvorsitzender des Familienunternehmens Medical Park. Außerdem arbeitete er als Personalvorstand bei Rhön und Geschäftsführer in der Schön Klinik.

# 1.212

Reha-Kliniken gibt es in Deutschland mit einem jährlichen Gesamtumsatz von 8,7 Milliarden Euro (Stand 2012). In dem sehr segmentierten Reha-Markt ist Median Marktführer, aber mit einem Anteil von 4 bis 5 Prozent noch lange nicht marktbeherrschend.

gewechselt ist, um den damaligen Vorstandsvorsitzenden Wolfgang Pföhler zu ersetzen.

## 8 bis 10 Prozent Privatpatienten

Der neue Median-Chef treibt den Aufbau der Premium-Stationen voran: Fast im Monatstakt haben in der letzten Zeit an bisher acht Standorten – wie Wiesbaden, Berlin-Hoppegarten und Bad Nauheim – First-Class-Bereiche für Selbstzahler und Privatpatienten eröffnet. Insgesamt hat sich der Anteil dieser Patienten seit 2012 von 4 Prozent auf jetzt 8 bis 10 Prozent erhöht. Den Hotelcharakter bekommen auch die Kassenpatienten zu spüren: im Eingangsbereich, in der Lounge, im Restaurant – und

durch eine bis zu einem gewissen Grad luxuriösere Ausstattung auch in ihrem Bereich. „Außerdem gibt es regelmäßig Inhouse-Schulungen, in denen die Mitarbeiter lernen, auf Kleinigkeiten zu achten und die Dinge mit den Augen der Patienten zu sehen. Wir wollen weg vom Speisesaal-Denken und hin zum Restaurant-Denken“, sagt Hartmut Hain. Zuständig für den Premium-Bereich – und auch für die Ressorts Medizin, Qualität und Bau – ist der COO Philipp Cremer. Seine Position in der Geschäftsführung ist erst Anfang dieses Jahres neu geschaffen worden.

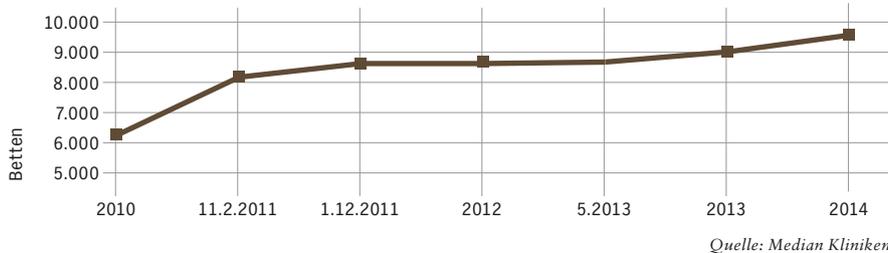
Entscheidende Positionen richtig zu besetzen – dies ist für CEO Hain und den Aufsichtsratsvorsitzenden Ralf Michels ein zentrales Thema. So haben sie sich auch an allen Standorten die Klinikdirektoren angeschaut und sie bei Bedarf weiterentwickelt oder ersetzt. Offenbar mit Erfolg: Ein Branchenkenner meint, Median sei es gelungen, ein für die Reha-Branche sehr professionelles Management auf

die Beine zu stellen. Schwierigkeiten, neues Personal zu finden, hat das Unternehmen nach Aussagen von Hain nicht: „Wir kommen durch unsere Beziehungen im Markt an viele Leute ran. Außerdem werden wir zunehmend von außen angesprochen – auch, wenn es um die Neubesetzung von Klinikdirektoren- oder Geschäftsleiterpositionen geht.“

## Medical Boards für Chefärzte

Zugleich hat die übliche Zentralisierung für Einsparpotenziale gesorgt – der patientenfernen Bereiche wie Einkauf und IT sowie der Verhandlungen mit den Kassen. „Entscheidend ist, dass sie gute Ideen schnell vervielfältigt bekommen – es bewährt sich bei der Integration neuer Kliniken, wenn Sie ein IT- oder Medizincontrolling-System immer wieder mit den gleichen Leuten einführen“, meint Michels. Die Zentralisierung reicht wie bei vielen Akutklinik-Verbänden auch in den medizinischen Bereich: So gibt es Medical Boards für Chefärzte, Besprechungsplattformen und

Marktposition



Rasanten Wachstum seit 2010: Mit rund 9.500 Betten macht Median inzwischen einen Umsatz von jährlich fast 500 Millionen Euro.

„Ein Unternehmen auf Basis einer enormen Investitionsfähigkeit zu entwickeln, ist das, was mich an Median gereizt hat.“ *Hartmut Hain, Median-Chef*

Trainee-Programme. Weil Hain und Michels die Perspektive der Akutkliniken gut kennen, kümmert sich jetzt auch eine zwölfköpfige Reservierungszentrale um die Vermittlung von Reha-Plätzen. „Früher sind die Anrufe in den einzelnen Kliniken eingegangen“, erzählt Michels. „Und es dauerte oft viel zu lange, bis sie den richtigen Ansprechpartner erreichten.“

Früh-Reha ist die Zukunft

Mit der Orthopädie, Kardiologie und Psychosomatik bietet Median das klassische Reha-Spektrum. Doch zurzeit kümmert sich die Kette verstärkt um die Neurologie – genauer gesagt: um die Früh-Rehabilitation mit und ohne Beatmung – auch Phase B genannt. Der Vorteil der Früh-Reha: Sie ist im Krankenhausplan der Länder aufgenommen und wird mit Sätzen um 640 Euro sehr gut vergütet für eine Branche, die in manchen Bereichen mit Tagessätzen um die 120 Euro zurechtkommen muss. So erweitert Median in diesen Tagen die Klinik

Grünheide um einen neuen Trakt für Beatmungspatienten, außerdem baut das Unternehmen an der Klinik NRZ Magdeburg eine neue Station für Frührehabilitation aus 1,8 Millionen Euro Eigenmitteln, hinzu kommt eine Förderung von 4 Millionen Euro, die eher unüblich ist in der Reha.

80 Millionen Euro in den Bestand investiert

„Unser Gewinn ist so ausreichend, dass wir in den letzten drei Jahren mehr als 80 Millionen Euro in den Bestand investieren konnten“, sagt Ralf Michels. Über die genaue Marge möchte weder der Aufsichtsratschef noch Hain reden. Doch die beiden lassen durchblicken, dass es Median besser geht als vielen Akutkliniken. Warum aber interessieren sich dann so wenige Krankenhäuser für das Reha-Geschäft? „Ich glaube, die Reha ist nicht in der DNA der großen Akutketten verankert, sie ist nicht Teil ihrer Strategie. Sicherlich ist ihnen auch die Abhängigkeit von den Kostenträgern

in der Reha unangenehm“, meint Hain. In puncto Kostenträger haben sich die Netzwerktaente von Hain und Michels bewährt: Die beiden haben Norbert Klusen, den ehemaligen Chef der Techniker Krankenkasse, für den Aufsichtsrat gewinnen können. Mit ihm haben sie jemanden an ihrer Seite, der weiß, was Kostenträger mögen und mit welchen Angeboten sie zu beeindrucken sind.

Hain und Michels wirken freundlich, offen, gar nicht kühl. Sie ermüden ihr Gegenüber nicht mit Managementvokabular; zeitnah, Optimierungsbedarf, zielführend – Wörter wie diese kommen nicht über ihre Lippen. So vergisst man fast, dass Median einer großen internationalen Private Equity-Gesellschaft gehört, die wie alle Beteiligungsfirmer knallharte Taktzahlen vorgibt und oft strengen Regeln folgt. Eine dieser Regeln lautet: Nach fünf bis sieben Jahren wird das Unternehmen weiterverkauft. Deshalb glauben Branchenkenner, dass Median – seit fünf Jahren in Advent-Hand – demnächst wieder auf den Markt kommt. „Bei Private Equity-Gesellschaften herrscht eine Arbeitsteilung wie bei den Ameisen. Wenn das Unternehmen einen gewissen Umfang erreicht hat, wird es von einer der nächstgrößeren Beteiligungsgesellschaften übernommen“, erzählt ein Experte. Das seien alles Gerüchte, meint Hain. Lieber als über das Thema Verkauf spricht er über die aktuelle Kooperation mit VW: Der Autohersteller hat Median 24 Therapiefahrzeuge ohne Motor zur Verfügung gestellt, die unter anderem mit Lenkhilfen und Schwenksitzen ausgestattet sind. So können etwa Patienten mit Hüft-Implantat das Ein- und Aussteigen üben. Hain berichtet darüber mit leuchtenden Augen – fast glaubt man, ihm sei vieles wichtiger als die Welt der Finanzinvestoren. ■

Kirsten Gaede