

Alleine oder im Verbund – eine Checkliste als strategische Entscheidungsgrundlage

Kooperation, Fusion oder Holding-Lösung? Viele Unternehmen im Sozial- und Gesundheitswesen stehen augenblicklich vor der Frage, ob eine Verbundlösung mit Partnern der richtige Weg für die Zukunft ist. Aus der Not heraus ist die Entscheidung häufig schnell gefallen. Doch auch für den Erfolg der Umsetzung ist es für Geschäftsführungen und Aufsichtsgremien unerlässlich, vor der Entscheidung wesentliche Grundsatzfragen zu klären. Dieser Beitrag soll Verantwortliche unterstützen, eine belastbare und richtige Entscheidung zu treffen.

VERBUNDLÖSUNGEN · MERGERS & ACQUISITIONS · FUSIONEN · HOLDING · SYNERGIEEFFEKTE ·
DUE DILIGENCE INTEGRATIONSMANAGEMENT

Günstige Gelegenheit oder akute Notwendigkeit – viele zumeist schnell getroffene Entscheidungen für eine Verbundlösung lassen sich darauf zurückführen. Doch zunehmend können wir in der Praxis feststellen, dass eine vermeintliche Traumhochzeit auch mit vielen Komplikationen verbunden sein kann und angestrebte Ziele von Anfang an unrealistisch waren. Ein DaimlerChrysler-Szenario ist auch im Gesundheits- und Sozialwesen denkbar.

Zuerst: Analyse der Ausgangssituation

Wenn ein Unternehmen nicht weiß, wo es steht, kann es kaum wissen, wo es hin soll. So einfach lässt sich auch die Ausgangslage vor Kooperations- bzw. Wachstumsentscheidungen beschreiben. Ob durch tiefer gehende Analyse oder Kurzbeurteilung, Führungskräfte in Unternehmen sollten vor strategischen Grundsatzentscheidungen ein Stärken- und Schwächenprofil ihres Unternehmens im Blick haben. Kombiniert man die Sicht nach Innen mit einer Einschätzung der Chancen und Risiken von außen, lassen sich für Unternehmen – manchmal überraschend – mehrere Handlungsoptionen ableiten. Eine davon könnte eine sinnvoll begründete Wachstumsstrategie im Rahmen eines Verbundes sein. Vielleicht erscheint aber auch die alleinige Spezialisierung oder Nutzung der regionalen Marktmacht empfehlenswert – dann wäre eine Verbundlösung nur die zweitbeste Wahl. Unternehmen wird durch diese Herangehensweise verdeutlicht, dass es häufig mehrere beachtenswerte Strategien für die Zukunft gibt. Auch können sie so für sich festlegen, mit welcher Haltung sie in Verbundüberlegungen und -verhandlungen gehen können und wie viel Autonomie sie dort abgeben sollten. Bei wachstumsorientierten Unternehmen werden stringente Kriterien für Zusammenschlüsse und Akquisitionen festgelegt und potentielle Möglichkeiten daraufhin geprüft. Hauptkriterien können beispielsweise die kulturelle Integrationsfähigkeit im Sinne des Gesellschaftszweckes oder die Verbesserung der Ertragslage durch den Zusammenschluss in einem überschaubaren Zeitraum sein.

Danach: Analyse der Verbundmöglichkeit

Erscheint eine Wachstumsstrategie durch das Zusammengehen mit Partnern grundsätzlich als richtig, gilt es, potentielle Ver-

bundlösungen fundiert zu bewerten. Lieber zweimal hinschauen ist hier die Vorgabe. Grundsätzlich stellt sich immer die Frage, in welcher Situation befindet sich der künftige Partner. Welche Stärken und Schwächen zeichnen ihn aus – und noch wichtiger: was bedeuten diese für das eigene Unternehmen. Diese chancen- und risikoorientierte Analyse des potentiellen Verbundpartners, auch „Due Diligence“ genannt, erfolgt durch unabhängige und interdisziplinär eingespielte Beraterteams.

Natürlich stellt sich vor einer Entscheidung auch immer die Frage nach dem „Warum?“ – bei Wachstumsmöglichkeiten muss diese immer mit umsetzbaren Synergieeffekten beantwortet werden. Ob strategische, finanzielle oder quantitative Vorteile – an ihnen wird man den Erfolg einer Verbundlösung festmachen. Dabei sind die Synergien zu ermitteln, die nicht nur theoretisch, sondern konkret – und das auch nur im Rahmen der Verbundlösung – realisiert werden können. Berücksichtigt werden müssen dabei auch Effekte wie Widerstände durch Mitarbeiter oder Besitzstandswahrungen der Beteiligten. Interessant ist zu prüfen, ob es vielleicht auch Möglichkeiten gäbe, diese Vorteile auf andere Weise zu erzielen.

In der Praxis wird dabei nicht selten vergessen, den Vorteilen auch die Nachteile gegenüber zu stellen. Ob Kosten für die Umsetzung von Synergien oder nachteilige Reaktionen wichtiger Interessensgruppen – auch alle potentiellen Nachteile gilt es im Vorfeld zu durchdenken, nicht zuletzt auch, um diesen aktiv bei der Umsetzung begegnen zu können. Fraglich ist in dieser Situation, ob eine sich anbietende Verbundmöglichkeit sofort schon die bestmögliche Lösung ist. Vielleicht bieten sich durch andere Kooperationspartner gerade im regionalen Umfeld bisher noch nicht identifizierte Chancen. Jüngst konnten wir in einem Praxisfall beispielhaft feststellen, dass sich der Zusammenschluss mit einem nahe gelegenen Altenhilfeträger für ein Krankenhaus nach intensiver Betrachtung als wesentlich vorteilhafter darstellte, als das Holding-Angebot eines überregionalen Klinikverbundes anzunehmen.

Letztlich ist vor dem „Ja“ zum Verbund auch die praktische Umsetzbarkeit zu durchdenken. Zu klären ist, ob es inhaltliche oder formale Hürden gibt, die eine Realisierung scheitern lassen oder

erheblich erschweren können. In einigen Fällen sind Zusammenschlüsse letztlich an der praktischen Zusammenlegung von Tarifen oder ethischen Grundsatzfragen, wie z. B. dem Schwangerschaftsabbruch, gescheitert. Solche „Deal-breaker“ sollten

frühzeitig identifiziert und zwischen den Partnern vorbehaltlos diskutiert werden. Ist der Prozess des Zusammengehens erst weit fortgeschritten, führen solche Komplikationen zu größeren Beschädigungen von Unternehmen und handelnden Personen.

Analyse der Ausgangssituation

- Welche Stärken und Schwächen gibt es in unserem Unternehmen?
- Welchen Chancen und Risiken bietet uns der Markt?
- Welche Schwächen und Risiken können existenzbedrohend für das Unternehmen werden?
- Welche Entwicklungen werden unsere Leistungsangebote in den kommenden Jahren nehmen?
- In welchen Bereichen macht eine Ergänzung des Leistungsangebotes Sinn?
Wie werden sich die politischen Rahmenbedingungen entwickeln?

Analyse der Verbundmöglichkeit

- In welcher Ausgangssituation befindet/befinden sich unser/unsere zukünftigen Partner?
- Welche Partner können und sollen noch hinzukommen?
- Welche echten Vorteile (Synergieeffekte) bietet eine Verbundlösung tatsächlich?
- Wettbewerb durch externe Marktpenetration.
In strategischer Hinsicht? In finanzieller Hinsicht? In qualitativer Hinsicht?
- Können diese Vorteile tatsächlich nur durch eine Verbundlösung generiert werden?
- Wie viel Eigenständigkeit kann und soll das Unternehmen als Teil des Verbundes behalten?
Welche Einflussmöglichkeiten bietet die „große“ Lösung?
- Sind auch andere regionale Verbundlösungen denkbar? Welche Vorteile könnten diese Möglichkeiten haben?
- In welcher Zeit lassen sich mögliche Vorteile realisieren?
- Welche Kosten entstehen mit dem Wachstum in einem Verbund?
- Welche möglicherweise nachteiligen Auswirkungen könnte das Wachsen in einen Verbund mit sich bringen?
- Wie reagieren beispielsweise Mitarbeiter, Partner, Kostenträger, Wettbewerber oder sonstige Interessengruppen?
- Welche Folgen entstehen für Geschäftsführung, Aufsichtsgremien und sonstige Gremien?
- Ist mit einer Unterstützung aller Entscheidungsgremien und -instanzen zu rechnen?
- Was bedeutet die Verbundlösung für den Marktauftritt des Unternehmens?
- Gibt es inhaltliche, formale oder ideologische Stolpersteine, die eine Umsetzung praktisch erschweren oder verhindern könnten?

Auf Grund der wachsenden Bedeutung veranstaltet die Curacon Unternehmensgruppe jeweils zweitägige Konferenzen zum Thema „Zusammenschlüsse von Unternehmen im Gesundheits- und Sozialwesen“. Angesprochen sind Fach- und Führungskräfte der Branche, die sich intensiv über Chancen und Risiken von Zusammenschlüssen jeglicher Art informieren und austauschen wollen. Termine hierfür sind 11./12.09.2007 in Münster sowie 06./07.11.2007 in Frankfurt. Für Anmeldeunterlagen oder nähere Informationen stehen Ihnen die Autoren dieses Beitrages gerne zur Verfügung.

FAZIT

Ein kluger Mann hat einmal festgestellt: „Für Manager gilt die 10:8-Regel – man trifft zehn Entscheidungen, acht sind richtig, zwei sind falsch.“ Die dargestellten Prüfungen sollen Verantwortliche unterstützen, bei elementaren Wachstumsfragen die richtige Entscheidung zu treffen. Wichtig für Geschäftsführungen und Aufsichtsgremien ist es, bei den aktuellen Bewegungen im Gesundheits- und Sozialwesen einen klaren Kopf zu behalten. Chancen und Risiken müssen fundiert und realistisch bewertet werden. Auch ein „Nein“ zu einer Wachstumsmöglichkeit kann für das Unternehmen manchmal der bessere Weg sein.

Matthias Borchers
CURACON GmbH
Berater
Tel. 02 51/9 22 08-328
matthias.borchers@curacon.de

Wolfgang Kormann
Adveris Unternehmensberatung GmbH
Geschäftsführer
Tel. 02 51/8 71 76-311
wolfgang.kormann@adveris.de