



„Vorher über das Nachher nachdenken“ – Krankenhausfusionen

Fusion – so lautet die häufige Antwort auf Kostendruck, Verdrängungswettbewerb und das Überleben am Markt. Kleine und große Häuser, ja sogar Universitätsklinika fusionieren. Häuser in ländlichen oder urbanen Gegenden und unterschiedlicher Trägerschaften. Die Fusionswelle im Krankenhausbereich kennt offenbar keine Grenzen. Bevor man unüberlegt auf dieser Welle mitschwimmt, sollte jedoch eine gemeinsame Strategie erarbeitet werden.

Verdachtsdiagnose Fusion

Krankenhausfusionen sind in der Landschaft spätestens seit der Einführung des Fallpauschalengesetzes verbreitet und auch aktuell im Fokus der gesundheitswirtschaftlichen Berichterstattung. Die Ergebnisse sind dabei vielfältig und reichen von vorzeitig abgebrochenen Projekten bis hin zu erfolgreicher Umsetzung und fatalem Scheitern. Ab wann gilt eine Fusion als gescheitert? Solange sich die Beteiligten rechtzeitig, d. h. vor einer gesellschaftsrechtlichen Verflechtung, über unüberbrückbare Differenzen im Klaren sind, handelt es sich um einen Projektabbruch. Geht man jedoch eine Fusion ein, ohne dass sich die erhofften Vorteile einstellen und sich im Zweifel die Probleme der Fusionspartner sogar vervielfältigt haben, so ist diese eindeutig gescheitert.

Fazit: Man sollte vorher über das Nachher nachdenken und sich dessen bewusst sein, dass eine Fusion kein Allheilmittel ist.

Anamnese vor Diagnose

Eins haben alle Fusionsprojekte gemeinsam: Sie wollen durch einen Zusammenschluss Synergien erzielen und Kosten sparen. Die dadurch bedingte Fusionseuphorie sollte jedoch sachlich untermauert werden, bevor man einen Zusammenschluss übereilt. Im Gegensatz zu den Schlagworten „Synergieeffekte“ und „Kostensparnis“ wird Fusion meist erst zu spät unter Umständen auch mit „geminderter Leistungsfähigkeit“ im Fusionsprozess „Reibungs- und Tempoverlusten“, „Unvereinbarkeit von Unternehmenskulturen“ oder aber „Widerstand aufseiten der Mitarbeiter“ assoziiert. Insbesondere die Integrationskosten einer Fusion werden häufig unterschätzt. Bevor die Entscheidung für eine Fusion getroffen wird, sollten die Fusionspartner daher eine ausführliche Vor-Fusionsphase/Pre-Merger-Phase einplanen.

Mit Strategie zum maximalen Behandlungserfolg

Neben der Unternehmensbewertung im Rahmen der Due-Diligence ist die Entwicklung von Visionen, Strategien sowie Unternehmenszielen ein wesentlicher Erfolgsfaktor für eine Fusion. Ausschlaggebend ist jedoch der Zeitpunkt. Die Fusionspartner sollten im eigenen Interesse bereits vor der gesellschaftsrechtlichen Verflechtung damit beginnen, eben diese Ziele zu definieren. Und zwar gemeinsam! Nur so lässt sich der Weg mit langfristigem Erfolg bestreiten. Kurz gesagt: Es bedarf einer strategischen Zielplanung, die von Beginn an sowohl harte als auch weiche Faktoren einbezieht. Eine Fusion ist ein Prozess, der auf viele Emotionen stößt. Erlöse und Kosten sind zwar die entscheidenden Kriterien, aber erst das Einbeziehen von vermeintlich weichen Themen wie Kultur und Kommunikation ermöglichen eine vollumfängliche Bewertung.

Eine Hilfestellung zur Durchführung einer solchen strategischen Zielplanung liefert der „Leitfaden zur strategischen Zielplanung für Krankenhäuser“, den Sie unter www.andreconsult.de anfordern können.



Kontakt:

ANDREE CONSULT GmbH
Jan Patrick Glöckner
Leiter Geschäftsbereich Strategie und Sanierung
Wilhelmstr. 26
D-53721 Siegburg