

Startseite

Unternehmen

Branchen

Kunden

Infoservice

Karriere



Dortmund, im August 2009

Herzlich Willkommen zur **AconSites –Special Fusionen**

Unser **ACONSITE®-Newsletter** erscheint regelmäßig und informiert Sie über **aktuelle Projekte, Entwicklungen und Trends**.

Die Fusionswelle hält an

Die Krankenkasse x und die Krankenkasse y wollen fusionieren: "Mit der Fusion wollen wir unsere Marktposition verbessern. Unsere beiden Kassen haben bisher schon solide gewirtschaftet. Durch die Fusion werden weitere Synergiepotenziale ausgeschöpft und unsere Kunden profitieren von der Fusion durch verbesserten Service, verbesserte Leistungsangebote etc. Außerdem werden die Arbeitsplätze unserer MitarbeiterInnen dadurch gesichert." So oder ähnlich lauten derzeit häufig die Meldungen aus der Kassenlandschaft! Aber: - liefert eine Fusion tatsächlich die angestrebten Verbesserungen? - welche Voraussetzungen und Rahmenbedingungen sind dafür zu schaffen?

1 - Auf der Suche nach dem Richtigen

Bevor Sie die Suche starten ist es wichtig, eine Analyse der eigenen Situation vorzunehmen und ganz konkret Ihre Ziele an die Fusion zu definieren. Sind auf dieser Basis mögliche Kandidaten gefunden, führen Sie für sich und Ihre Kandidaten eine Analyse der Stärken und Schwächen durch, die auch eine "Due Diligence-Prüfung" einschließt. Dadurch werden alle wirtschaftlichen und rechtlichen Risiken beider Partner offen gelegt.

Unterstützungsleistungen der ACONSITE® AG in der Akquisitionsphase

- Suche möglicher Fusionspartner und Kontaktvermittlung
- Erstellung einer ersten Stärken-Schwächen-Analyse der beiden Partner
- Durchführung von Due-Diligence-Prüfungen
- Voruntersuchung (grobe Stärken- und Schwächenanalyse)
- Vergleich der Chancen und Risiken (strategische, Finanz-, Prozess-, Markt-, Personal- und IT-Kulturrisiken).
- Schneller Vergleich der wichtigsten Kennzahlen der Fusionspartner (und mit anderen Marktteilnehmern und Marktsegmenten (BKK, IKK, AOK, EAN und GKV) (siehe auch [Management-Cockpit GKV](#))
- Zielführende und „ausgleichende“ Moderation in (Ziel-)Konfliktsituationen

2 - Es "menschelt": Fingerspitzengefühl versus Zahlenwerk

Die Phase der Integration ist erfahrungsgemäß eine der schwierigsten im Fusionsprozess. Hier entscheidet sich Erfolg oder Mißerfolg. Insbesondere auch deshalb, weil der menschliche Faktor im sensiblen Verhandlungs- und Einigungsprozess eine große Rolle spielt (Ängste, Misstrauen, Pfründe sichern etc.).

Unterstützungsleistungen der ACONSITE® AG in der Verhandlungs- und Einigungsphase (Integrationsphase)

- Vergleich der „Strategie- und Strukturprofile“ der möglichen Fusionspartner (Ziele, Strategien, Strukturen, inkl. Vergleich der Morbiditätsstrukturen unter Morbi-RSA-Aspekten, regionale Schwerpunkte etc.)
- Analyse der Erfolgs- und Vermögensrechnungen einschließlich der Auswirkungen der neuen Rechnungslegung nach HGB-GOB (siehe auch [HGB - die neue Rechnungslegung](#))
- Lieferung von Benchmarks für den Beitrags-, Leistungs- und Personalbereich als objektive Vergleichszahlen (siehe auch: www.aconbenchmark.de)
- Entwicklung einer groben Aufbauorganisation (erste/zweite Ebene) der zukünftigen Krankenkasse mit Besetzung der ersten Führungsebene
- Moderation des Besetzungsprozesses des Verwaltungsrats
- Gestaltung des Integrationsteams (Projektorganisation und -planung etc.)
- Zielführende und „ausgleichende“ Moderation in (Ziel-)Konfliktsituationen

3 - Geschafft - Fusionsvertrag ist abgeschlossen: Jetzt beginnt die operative Arbeit der Integration der beiden Unternehmen

3.1 - Strategie-Fit

Welche zukünftige Strategie verfolgt die fusionierte Kasse? Ziel der strategischen Integration ist es, die von einander abweichenden strategischen Ausrichtungen beider Fusionspartner in Übereinstimmung zu bringen, um eine "schlagkräftige" Einheit für den Wettbewerb zu schaffen.

Unterstützungsleistungen der ACONSITE® AG zur strategischen Integration:

- Moderierende Begleitung der Harmonisierung der Leitbilder, Unternehmensziele und -strategien mithilfe z. B. von Zukunftskonferenzen
- Analysen zur Destillation der jeweiligen Stärken und Kernkompetenzen mit dem Ziel der Entwicklung von Wettbewerbsvorteilen im Markt (Marktstrategie)
- Angleichung der Zielvereinbarungssysteme (z. B. BSC)
- Initiierung und Begleitung eines systematischen Change-Management-Prozesses
- Durchführung von „Open-Space“-Veranstaltungen

3.2 - Struktur- und System-Fit

Wie sieht Ihre neue gemeinsame Aufbauorganisation aus? Müssen die Prozesse harmonisiert und optimiert werden? Wie werden Ihre Führungssysteme optimal integriert? Die strukturelle Integration umfasst die aufbau- und ablauforganisatorische Harmonisierung und Angleichung der Führungssysteme, wie z.B. Controlling, Finanzen, Marketing, IT, DMS usw.

Unterstützungsleistungen der ACONSIT[®] AG zur strukturellen Integration:

- Entwicklung einer zukunftsfähigen strategiegerechten Aufbauorganisation für die neue Krankenkasse und Begleitung der Umsetzung
- Harmonisierung und Optimierung der unterschiedlichen Geschäftsprozesse (Kernprozesse, wie Versicherten-, Arbeitgeber-, Vertragspartnerservice, Finanzen und unterstützenden Prozesse, wie z. B. Controlling, Marketing, Personal etc.) mit dem Ziel, best-practice zu erreichen (siehe auch [Prozessoptimierung](#))
- Internes und externes Prozessbenchmarking zur Erhöhung der Geschäftsprozess-Performance und Bestimmung der zukünftigen Leistungsstandards (Erschließung von Kostensenkungs- und Wertschöpfungspotenzialen)
- Vergleichende Analyse der Führungssysteme und -instrumente (z.B. Controlling-, Finanz-, Vertriebssystem) und IT-Systeme (z.B. Dokumentenmanagementsysteme, Internet- und Intranetsysteme etc.) mit Ziel der „Durchsetzung der „besten“ Lösung (siehe auch [DMS und Intranet, Portal- und Informationssysteme](#))

3.3 - Personal-Fit

Ist die Personalstärke Ihrer neuen gemeinsamen Krankenkassen angemessen? Welche personalpolitischen Instrumente müssen angeglichen werden? Die personelle Integration zielt auf die Angleichung der personellen Instrumentarien wie z. B. Zielvereinbarungs- und Entgeltsysteme, Tarifverträge, Mitarbeiterbeurteilungssysteme und auch Führungsgremien. Des Weiteren muss die Frage geklärt werden, ob die Teams, Abteilungen und Bereiche etc. Ihrer neuen Kasse eine angemessene Personalausstattung haben.

Unterstützungsleistungen der ACONSIT[®] AG zur Herstellung der personellen Integration:

- Professionelle Steuerung der zuständigen Integrationsteams für Beurteilungs-, Anreiz- und Tarifsysteme usw.
- Internes und externes Personalbenchmarking (inkl. Ermittlung der Personalstärken der einzelnen Organisationseinheiten) (siehe [Personalbenchmarking](#))
- Analytische-prozessbasierte Personalbedarfsplanung (mit prozessbasierten Referenzwerten (Bearbeitungszeiten) zur Bestimmung der Personalstärken) (siehe [Personalbedarfsmanagement](#))
- Harmonisierung der Stellenbilder-/beschreibungen
- Unterstützung bei der personellen Besetzung der Organisationseinheiten (Motto: Richtige MitarbeiterInnen am richtigen Platz")

3.4 - Kultur-Fit

Wie kann gegenseitig Vertrauen geschaffen und ein "Kulturschock" vermieden werden? Die kulturelle Integration schafft einen Rahmen dafür, um die unterschiedlichen Unternehmenskulturen gegenseitig anzupassen. Es muss die Dominanz einer Kultur vermieden werden. Die MitarbeiterInnen beider Unternehmen müssen sich mit dem neuen Unternehmen identifizieren.

Unterstützungsleistungen der ACONSIT[®] AG zur Vermeidung eines „Kulturschocks“:

- Unterstützung beim Teambuilding: provaktive Maßnahmen zur Teamentwicklung und Feedback-Prozesse
 - Kennt jedes „neue“ Team seine Rolle und Aufgabe? Identifiziert es sich damit?
 - Sind die „neuen“ Ziele des Teams allen bekannt? Was ist der gemeinsame Sinn des Teams?
 - Welche (un)ausgesprochenen Regeln der Teamzusammenarbeit gibt es?
 - Welche Konflikte gibt es? Welche Vorbehalte bestehen gegen den „Kollegen“ aus dem Partnerunternehmen
- Durchführung von „Open-Space“-Veranstaltungen
- Führungskräfte-/Teamcoaching und Supervision

4 - Fusion ohne Konfusion: Von der Akquisition über die Verhandlung bis zur Post-Merger-Integration

Eine Fusion ist ein komplexer Prozess, der von vielfältigen und z. T. sich widerstrebenden Interessen begleitet wird. Die Gefahr ist groß, dass man seine eigentlichen Ziele aus den Augen verliert. Ferner bindet ein Fusionsprozess erhebliche Kapazitäten.

Die ACONSIT[®] AG begleitet den gesamten Fusionsprozess - von der Akquisitionsphase über die Integrationsphase bis hin zur Post-Merger-Integration. Dafür setzen wir unsere umfangreichen Erfahrungen aus vielfältigen Projekten ein.

Wir sichern Ihnen

- eine professionelle und unabhängige Projektsteuerung
- eine ausgleichende Moderation in Konfliktsituationen (unabhängige Schlichterfunktion)
- eine Senkung der personellen und organisatorischen Belastungen
- die Durchsetzung der „besten“ Lösung
- eine Konzentration auf das Wesentliche (Gefahr der Verzettlung in Details)

Mehr Infos finden Sie [hier](#)

5 - Fusionen mal anders: $2 + 2 = 5$ - die Mathematik der Fusion

oder wie zusammen kommt, was nicht zusammen gehörte Für Fusionen scheinen die Gesetze der Mathematik nicht zu gelten und auch die Betriebswirtschaft stößt im Fusionsprozess an ihre Grenzen

That's life



Zwei Unternehmen suchen und finden sich. Sie entscheiden, zukünftig gemeinsam aufzutreten - vorher wurden Zahlen verglichen, Bewertungen abgegeben, schlechte Werte ein wenig „gutgerechnet“. Auch die neuen gemeinsamen Ziele und die Stärken und Schwächen der Partner werden heftig debattiert und die Ergebnisse auf viel geduldigem Papier verewigt. Die BWL nennt es Akquisitionsphase; in der Regel endet sie mit einer „verbindlichen Absichtserklärung“ beider Unternehmen.

Haben sich die beiden Partner entschieden, zukünftig gemeinsam aufzutreten, bedarf es einer stabilen Basis - ein Fusionsvertrag muss her. Er regelt, wie das neue Unternehmen heißt, wo der Sitz ist und zu welchen Preisen die Produkte angeboten werden. Hinzu kommen eine gemeinsame Satzung sowie weitere Beschlüsse. Auch die ersten Besetzungslisten (z. B. Verwaltungsrat) werden aufgestellt. Diese relativ schwierigen Entscheidungen fallen in die Phase der Integration.

Nicht nur ZDF (Zahlen, Daten, Fakten) leiten bis hier den Fusionsprozess, sondern auch eine große Portion Verhandlungsgeschick hilft, den Weg für eine gemeinsame Zukunft zu ebnen. Man könnte meinen, damit sei die Haupt(fusions)arbeit getan - weit gefehlt - die richtig wichtigen Aufgaben stehen noch vor der neuen gemeinsamen Tür.

Die Führungskräfte sind sich einig über die neue Marschrichtung. Wichtig ist nun, die strategische Ausrichtung zu lenken sowie die personellen und strukturellen Instrumente zu harmonisieren. Und es wird noch anspruchsvoller - die Mitarbeiter stehen vor einer völlig neuen und unbekanntem Situation. Dies kann massive Ängste vor Entlassungen, Umbesetzungen, Herabstufungen schüren und vehementes Positionengerangel verursachen. Dieses verhindert effizientes Arbeiten und macht die neuen Kollegen nicht gerade beliebt.

Für den Faktor „Mensch“ ist es wichtig, die „kulturelle Integration“ voranzutreiben. Sie ist ein Schlüsselfaktor, um aus zwei Institutionen ein fachlich und menschlich funktionierendes Unternehmen zu bilden.

Die Post-Merger-Integration ist die dritte Phase der Fusion. Aber nur weil sich ein „Post“ für „Hinter“, „Nach“ im Namen verbirgt darf man sie nicht verNACHlässigen und HINTEN anstellen. Sonst greift der „Kulturschock“ um sich und macht zunichte, was bisher mühsam aufgebaut wurde. Erst jetzt entscheidet sich, ob die Fusion von Erfolg gekrönt sein wird.

Probate Mittel für die kulturelle Integration gibt es viele (Open-Space, Workshops usw.); wichtig ist, dass Ihre Mitarbeiter in Entscheidungen eingebunden sind und Akzeptanz für die erarbeiteten Lösungen herrscht! Helfen können externe Fachleute, die unabhängig und professionell die Integration begleiten. Außerdem kann der „Externe“ in Konfliktsituationen ausgleichend agieren, aber trotzdem dafür sorgen, dass die „beste“ Lösung sich durchsetzt.

Sprechen Sie uns gerne an, wenn Sie mehr über professionell gemanagte Fusionen wissen möchten.

Dr.Oliver Topp

Prokurist / Mitglied der Geschäftsleitung

Tel +49 231 9747 921

E-Mail: oliver.topp@aconsite.de

AconSites - der gewinnbringende Newsletter der ACONSITE® AG

Sie können diesen Newsletter jederzeit abbestellen oder Ihre Emailadresse ändern. Rufen Sie dazu den folgenden Link auf:

[>> Newsletterverwaltung](#)

HERAUSGEBER UND REDAKTION:

ACONSITE® AG | Joseph-von-Fraunhofer Str. 23 | 44227 Dortmund
Telefon +49 231 9747-900 | info@aconsite.de | www.aconsite.de

Vorstand: Dr. Bernhard Amshoff | Aufsichtsratsvorsitzender: Udo Wendt
Sitz der Gesellschaft: Dortmund | Amtsgericht Dortmund HRB 14338

DESIGN | www.niklasign.de