

20. April 2009

Seite 12 – Nr. 8/2009

Fusionen im Gesundheitsmarkt

## **Die Unternehmenskultur: ein Erfolgsfaktor beim Zusammenschluss von Unternehmen im Gesundheitsmarkt**

von Silke Grosse-Hornke

dgd – Die veränderten Marktverhältnisse und insbesondere der enorme Kostendruck werden auch in den kommenden Jahren zu zahlreichen Zusammenschlüssen von Unternehmen im Gesundheitsmarkt führen. Dies gilt insbesondere für die Pharmahersteller und die Krankenkassen, aber auch für die Pharmagroßhändler. Die großen **Pharmahersteller** stehen unter verstärktem Druck durch das Auslaufen von Patenten auf wichtige Medikamente. Damit drängen immer neue günstigere Generika auf den Markt. Die Pharmahersteller versuchen, mit Fusionen gegenzusteuern. Als aktuelle Beispiele sind hier die geplanten Übernahmen von Wyeth durch Pfizer (Transaktionsvolumen 68 Milliarden Dollar) oder von Schering-Plough durch den US-Pharmakonzern Merck & Co. (Transaktionsvolumen 41 Milliarden Dollar) zu nennen. Durch den Zusammenschluss von Merck & Co. und Schering-Plough soll eine beachtliche Forschungspipeline entstehen, weitere Vorteile sehen die Manager in der Ausweitung des Portfolios und der Präsenzerhöhung auf den internationalen Schlüsselmärkten. Zudem erhofft sich Merck-Firmenchef Richard T. Clark ein hohes Synergie-Potential (bis 2011 sollen jährliche Einsparungen von ca. 3,5 Milliarden Dollar erreicht werden).

Belastet durch den Gesundheitsfonds der Bundesregierung schaffen es immer weniger **Krankenkassen**, sich alleine auf dem Markt zu behaupten. Die Zahl der Krankenkassen hat sich so seit Ende 2006 fast halbiert: Im Dezember 2006 waren es noch 374 Kassen, im April 2009 werden es voraussichtlich nur noch 197 sein. Aktuelle Beispiele sind die Fusion der Techniker Krankenkasse mit der IKK Direkt zum 1. Januar 2009, der Zusammenschluss der Kaufmännischen Krankenkasse (KKH) und der Allianz BKK zum 1. April 2009, zu dem zum 1. Juli noch die Metro BKK dazu stoßen soll, und die Fusion von AOK Sachsen-Anhalt und BKK Sachsen-Anhalt zum 1. April 2009.

Auch die bundesweit tätigen **Pharmagroßhändler** Phoenix, Anzag, Gehe, Nowe-da und Sanacorp sind einem starken Wettbewerbsdruck ausgesetzt. Hier sind als Beispiele für Fusionen die Übernahme der größten europäischen Versandapotheke DocMorris im Jahr 2007 durch Gehe und die aktuell durch die EU-Kommission genehmigte Übernahme des Pharmagroßhändlers von der Linde durch Sanacorp zu nennen.

Bei jeder Fusion prallen zwei gewachsene **Unternehmenskulturen** aufeinander. Dies birgt gewaltigen Sprengstoff. Entsprechend professionell müssen die mit den Fusionen verbundenen kulturellen Veränderungsprozesse geplant, umgesetzt und langfristig verankert werden.

20. April 2009

Seite 13 – Nr. 8/2009

## Fusionen im Gesundheitsmarkt II

Entsprechend wichtig wird es in den kommenden Jahren für viele Unternehmen im Gesundheitsmarkt sein, sich aktiv mit der Frage zu befassen: Wie können die in den Zusammenschlüssen ruhenden Synergiepotenziale gehoben werden? Denn eine Analyse der Fusionen und Übernahmen in den letzten Jahren zeigt: Bei den meisten Zusammenschlüssen wurden die erhofften Effizienz- und Wertsteigerungen nicht erzielt. Bei jeder zweiten Transaktion wurde sogar Kapital vernichtet. Eine zentrale Ursache hierfür war neben einer falschen Akquisitionsstrategie und einer mangelhaften Transaktionsvorbereitung häufig ein falsches Integrationsmanagement. So haben die Unternehmen zum Beispiel in der Post-Merger-Phase, in der die erhofften Wertsteigerungen erreicht werden sollten, oftmals einen zentralen Erfolgsfaktor vernachlässigt: **die Kulturintegration.**

### **Erfolgsdeterminante Unternehmenskultur**

Die Unternehmenskultur ist ein zentraler Faktor für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen. Dabei werden unter Unternehmenskultur die für die Mitglieder einer Organisation insgesamt typischen Überzeugungen verstanden, die das Wahrnehmen, Denken, Handeln und Fühlen der Mitglieder der Organisation prägen. Der Zusammenhang von Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg ist durch zahlreiche Studien belegt. Doch welche Rolle spielt die Unternehmenskultur in einer unternehmerischen Sondersituation wie einer Fusion oder Übernahme? Bei Mergers oder Firmenakquisitionen müssen zwei verschiedene Unternehmenskulturen in Einklang gebracht werden. Dieser Integrationsprozess ist nicht unproblematisch, speziell wenn es um internationale Zusammenschlüsse mit unterschiedlichen Landeskulturen geht. Denn bei einer nicht ausreichenden Beachtung führen die kulturellen Unterschiede zu Widerständen und Konflikten, die erhebliche Mehrkosten verursachen und im Extremfall Fusionen sogar scheitern lassen.

### **Die kulturellen Risikofaktoren identifizieren**

Deshalb sollten Unternehmen im Gesundheitsmarkt, die einen Zusammenschluss erwägen, dem Thema Unternehmenskultur schon in der Vorbereitungsphase des Mergers Aufmerksamkeit schenken und nicht erst, wenn sich erste Konflikte abzeichnen. Bei einer von Grosse-Hornke Private Consult in Auftrag gegebenen Studie in 2008 haben von 120 M&A Verantwortlichen mehr als die Hälfte die Planung der Integration der unterschiedlichen Kulturen, insbesondere des Vertriebspersonals als wichtig oder sehr wichtig angegeben.

### **Die Kulturintegration planen und die Zielkultur definieren**

In der Post-Merger-Integration müssen die Strategien, Prozesse, Systeme und Strukturen sowie Mitarbeiter und Kulturen der beteiligten Unternehmen zusammengeführt werden. Ausgangspunkt der Integrationsplanung ist die Entscheidung

20. April 2009  
Seite 14 – Nr. 8/2009

### Fusionen im Gesundheitsmarkt III

über die erforderliche Integrationstiefe der Kulturen. Hier bestehen folgende Möglichkeiten:

1. Übernahme einer Kultur, in der Regel der des Käufers
2. Symbiose der Kulturen („Best of Both“)
3. Kulturpluralismus, das heißt beide Kulturen bleiben nebeneinander bestehen

1	<p><b>Übernahme</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Dominanz einer Kultur i. d. R. von Käufer</li> <li>■ Große Klarheit</li> <li>■ Hohe Widerstandswahrscheinlichkeit</li> </ul>
2	<p><b>Pluralismus</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ „Charakter“ der Kulturen bleibt erhalten</li> <li>■ Geringer Integrationsaufwand</li> <li>■ Gefahr der Auseinanderentwicklung</li> </ul>
3	<p><b>Symbiose</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Verschmelzung der Kulturen</li> <li>■ Gefahr der Verzögerung der Integration</li> <li>■ Geringe Widerstandswahrscheinlichkeit</li> </ul>

Strategien der Kulturintegration

(Quelle: Grosse-Hornke Private Consult)

Bei der Entscheidung, welchen Weg sie beschreiten, sollten Unternehmen bedenken: Die **Übernahme einer anderen Kultur** kann zu großen Widerständen bei der „unterlegenen“ Organisation führen. Andererseits ist dieses Vorgehen durch eine große Klarheit gekennzeichnet. Muss die Integration sehr schnell verlaufen, ist dies deshalb oft häufig ein geeigneter Weg. **Kulturpluralismus** reduziert den Integrationsaufwand enorm. Das friedliche Nebeneinander birgt allerdings auch die Gefahr der Auseinanderentwicklung. Der dritte Ansatz, die **Verschmelzung der beiden Kulturen** mit dem Ergebnis einer völlig neuen gemeinsamen Kultur, ist am schwierigsten realisierbar und sehr zeitaufwendig – jedoch wird mit der Wertschätzung beider Kulturen einem Verlierergefühl und Ablehnungsreaktionen vorgebeugt. Eine neue gemeinsame Kultur schafft die Basis für ein stärkeres Zusammenwachsen und erleichtert beiden Seiten die Identifikation mit dem neuen Unternehmen. Nachdem die Zielkultur der fusionierenden Unternehmen definiert ist, müssen die Mitarbeiter mit den neuen kulturellen Maßstäben vertraut gemacht werden. Diese setzt ein schlagkräftiges Projektteam und ein weit verzweigtes Netzwerk von Sponsoren, Promotoren und Multiplikatoren („Change Agents“) voraus. Die Integration von zwei Unternehmen ist ein Kraftakt, der viele Ressourcen bindet. Das Thema Kulturintegration sollte deshalb auf der Prioritätenliste des Top-Managements immer wieder durch neue Impulse nach oben gebracht werden.

20. April 2009  
Seite 15 – Nr. 8/2009

Fusionen im Gesundheitsmarkt IV

### **Die Kulturintegration umsetzen**

Die Praxis zeigt, dass es drei zentrale Bausteine für eine erfolgreiche Kulturintegration gibt:

1. Information und Kommunikation,
2. persönlicher Kontakt und Zusammenarbeit von Mitarbeitern beider Unternehmen sowie
3. unterstützende Maßnahmen, die langfristig wirken und Nachhaltigkeit sicherstellen.

**Zu 1:** Zwischen Kommunikation und Unternehmenskultur besteht ein kausaler wechselseitiger Zusammenhang. Die Unternehmenskultur bestimmt die Kommunikation ist aber zugleich Ergebnis von Kommunikation. Deshalb ist die Entwicklung einer spezifischen Kommunikationsstrategie für das Thema Kulturintegration zentral. Im Mittelpunkt stehen hier vor allem die internen Zielgruppen: Mitarbeiter, Führungskräfte und Arbeitnehmervertreter. Ein nicht zu unterschätzender Punkt ist jedoch auch die Kommunikation gegenüber externen Zielgruppen, wie Kunden und potenziellen Bewerbern, denn die Unternehmenskultur strahlt an den Schnittstellen (Vertrieb, Personalsuche) auch nach außen und wird sehr deutlich wahrgenommen.

**Zu 2:** Neben der Kommunikation sind persönliche Kontakte zwischen den Mitarbeitern (zum Beispiel aufgrund wechselseitiger Besuche an Standorten oder gemeinsamer Integrationsworkshops) wichtige unterstützende Maßnahmen auf dem Weg zu einer gemeinsamen Kultur. Strategie und Werte dürfen keine „Luftblasen“ des Managements bleiben. Sie müssen in den Einflussbereich jedes einzelnen Mitarbeiters gebracht werden. Hilfreich ist dafür das Beantworten der Frage „Was heißt das für uns als Team bzw. für mich als Mitarbeiter ganz konkret bei unserer/meiner täglichen Arbeit?“

**Zu 3:** Mit einem einmaligen Workshop ist es nicht getan. Weitere Maßnahmen, welche die Entwicklung der neuen Kultur fördern und Nachhaltigkeit sicherstellen, müssen angestoßen werden. Denn Mitarbeiter erwarten, dass die neuen Verhaltensweisen vorgelebt werden. Zur Sicherung der Nachhaltigkeit sind die Merkmale der Unternehmenskultur in die HR Prozesse (zum Beispiel in die Leistungsbeurteilung) einzubeziehen. Entscheidend für den langfristigen Erfolg ist, dass Verhalten im Widerspruch zur Zielkultur sanktioniert und Verhalten, das die Umsetzung unterstützt, belohnt wird.