



Extended Abstract

Mergers of Equals: Die Chance zur Neuausrichtung von Managementstrukturen im Krankenhaus

*Eine Analyse der Auswirkungen von Fusionen auf die administrativen Strukturen
von Krankenhäusern in der Post-Merger-Integrationsphase*

Catharina Harms

Masterarbeit an der Juniorprofessur Gesundheitsmanagement, Universität Bayreuth

München, den 31.07.2018

www.oberender.com

EINLEITUNG

Fusionen gewinnen aufgrund zunehmender Anforderungen an Krankenhäuser stetig an Bedeutung (vgl. Magunia, 2016, S. 25). Durch die Verschmelzung zweier oder mehrerer Krankenhäuser wird vor allem ein die Hebung von Synergieeffekten durch Restrukturierungsmaßnahmen der Organisationsstrukturen angestrebt (vgl. Wagner und Merkle, 2013, S. 218; Wirtz, 2017, S. 61). Viele Fusionen können die gesetzten Ziele jedoch kaum bis gar nicht erreichen. Der Grund für ein Scheitern liegt zumeist in der Post-Merger-Integrationsphase (PMI) selbst – konkreter in mangelhaft durchgeführten Restrukturierungsprozessen (vgl. Eiff, 2013, S. 190; Steigenberger, 2016, S. 1). Insbesondere bei verkrusteten Organisationsstrukturen, welche in Krankenhäusern des Öfteren zu finden sind, bietet sich mit einer Fusion die Möglichkeit, tiefgreifende Restrukturierungsmaßnahmen zu vollziehen und diese Strukturen aufzubrechen (vgl. Pümpin und Huber, 1988, S. 3; Schlüchtermann, 2016, S. 78). Die Studie hat das Ziel, Auswirkungen von Fusionen in der PMI-Phase auf die Managementstrukturen zu untersuchen.

METHODE

Aufbauend auf einer umfangreichen Literaturanalyse wurden leitfadengestützte Experteninterviews geführt. Diese dienten dazu, neben den Auswirkungen der Fusion auf die Managementstrukturen auch mögliche Probleme im Integrationsprozess zu identifizieren. Alle Experten stammen aus dem Krankenhausbereich bzw. der Unternehmensberatung und begleiteten im Rahmen ihrer Tätigkeiten bereits Fusionen in unterschiedlichen Positionen.

Die Struktur der Krankenhäuser, in denen die Experten tätig sind/waren, unterscheiden sich in den Merkmalen Bettenzahl sowie Trägerschaft. Experten sind per se nicht repräsentativ, jedoch werden unterschiedliche Sichtweisen durch die individuellen Lebensläufe sichergestellt.

ERGEBNISSE

Das Ergebnis zeigt, dass Krankenhausfusionen zwar sehr individuell verlaufen, jedoch auch allgemeine Muster zu finden sind. Zunächst werden die bestehenden Organisationsstrukturen analysiert, um darauf aufbauend das Restrukturierungspotential aufzuzeigen. Die Experten bestätigen die Annahmen, dass Restrukturierungsmaßnahmen der administrativen Strukturen im Zuge der Fusion einen wichtigen Beitrag zum Erfolg leisten. Ohne diese Maßnahmen können ökonomische Ineffizienzen aufgrund von z.B. Doppelstrukturen auftreten. Die Experten verwiesen jedoch drauf, dass die administrative Abteilungen vorrangig Unterstützungsprozesse im Krankenhaus darstellen und daher der Fokus eher auf den primären Prozessen bzw. den medizinischen Abteilungen liegt.

Im Rahmen der Gestaltung der neuen Organisationsstrukturen legen die Ergebnisse nahe, dass eine erhöhte Spezialisierung der Abteilungen und eine Eingliederung neuer Arbeitsbereiche durch den Restrukturierungsprozess im Rahmen einer Fusion aufgrund des Organisationswachstums begünstigt werden. Neben der Fusion gibt es noch weitere Treiber für diese Entwicklungstendenzen. Durch die Studie wurde ersichtlich, dass insbesondere die Eingliederung neuer Arbeitsbereiche stark von der Art der Aufgabe abhängig ist. Im Krankenhausbereich ist ein gewisser Grad an Outsourcing durch die diversen, hochspezifischen Anforderungen als ökonomisch sinnvoll zu erachten.

Den Interviews ist zu entnehmen, dass die Zentralisierungsmaßnahmen aus organisatorischer und geographischer Sicht zu betrachten sind. Eine organisatorische Zentralisierung im Sinne einer Konzentration ähnlicher Abteilungen erfolgt nahezu immer. Die geographische Zentralisierung hingegen ist stark an die Funktion und Standortabhängigkeit der Aufgaben gebunden. Grundsätzlich lässt sich

festhalten, dass sich mindestens 80 % der Leistungen einer Abteilung standortunabhängig erbringen lassen und somit sowohl räumlich als auch organisatorisch zentralisiert erbracht werden können.

Die Entwicklung der Hierarchieebenen im Rahmen des Fusionsprozesses ist stark von den Fusionspartnern abhängig. Bei einer Fusion von sich in der Größe deutlich differierenden Krankenhäuser kann es aus Sicht des kleineren Krankenhauses zu einem Ausbau der Ebenen kommen. Die Restrukturierung der Hierarchieebenen stellt vermutlich kein Effekt der PMI dar, da ein grundsätzlicher Trend, flache Strukturen zu etablieren, im Krankenhausmarkt vorliegt (vgl. Brückner-Bozetti, 2015, S. 170).

Stolpersteine während des Integrationsprozesses stellen laut der Experten insbesondere die teilweise auftretenden Beharrungstendenzen der Mitarbeiter dar. Bei fehlenden Maßnahmen wie bspw. der Etablierung neuer und ausreichender Kommunikationswege können sich gerade Mitarbeiter zu einem unkalkulierbaren Problem entwickeln. Dieses kann nur durch ein hohes Maß an Kommunikation und Transparenz bewältigt werden kann. Weitere wichtige Erfolgsfaktoren sind Verlässlichkeit und Verbindlichkeit im Integrationsprozess, sowie im Vorfeld der Transaktion die Durchführung einer Due Diligence, um eventuelle Stolpersteine aufzudecken.

FAZIT

Die Studie hat sich nur mit der Restrukturierung der Managementstrukturen im Rahmen der PMI befasst. Diese sind jedoch aufgrund ihrer Unterstützungsfunktion immer von der Organisation und Neustrukturierung der Primärprozess abhängig.

Zudem können die einzelnen Prozesse eines PMI nie in einem „sterilen“ Raum betrachtet werden kann, sondern werden zusätzliche durch externe Faktoren beeinflusst. Trotz des hohen Individualisierungsgrades der einzelnen Integrationen konnten allgemeine Muster identifiziert werden:

1. Im Rahmen der Integration werden Maßnahmen zur organisatorischen und teilweise auch geographischen Zentralisierung ergriffen.
2. Aufgrund des Unternehmenswachstums werden einzelne Abteilungen in ihrer Funktion spezifiziert und neue Arbeitsbereiche werden integriert
3. Die Restrukturierung der administrativen Abteilungen leistet einen unverkennbaren Beitrag zum Erfolg und der Generierung von Synergieeffekten

Die Reorganisation im Rahmen des Integrationsprozesses eröffnet die Chance, starre administrative Organisationsstrukturen aufzubrechen und moderne Managementsysteme im Krankenhaus zu implementieren.

REFERENZEN

- Brückner-Bozetti, P., 2015. Unternehmensberatung und Partizipation. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Eiff, C.A. von, 2013. Mergers & Acquisitions auf dem deutschen Gesundheitsmarkt: eine wirtschaftliche und rechtliche Betrachtung von M&A-Transaktionen im Krankensektor. Heidelberg: Medhochzwei-Verl.
- Magunia, P., 2016. Aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen im deutschen Gesundheitswesen. In: C. Timmreck und W. Kohlhammer GmbH, Hrsg., Mergers & Acquisitions im Krankensektor: Privatisierung und Konsolidierung. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer, S.13-26.
- Pümpin, C. und Huber, R.K., 1988. Unternehmensstrategie im galoppierenden Strukturwandel. in Management Zeitschriften, 1(57), S. 1-4.
- Schlüchtermann, J., 2016. Betriebswirtschaft und Management im Krankenhaus: Grundlagen und Praxis. 2., aktual. und erw. Aufl. Berlin: Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft.
- Steigenberger, N., 2016. The Challenge of Integration: A Review of the M&A Integration Literature: The Challenge of Integration. International Journal of Management Reviews, 0, S. 1-24.
- Wagner, C. und Merkle, M., 2013. Post Merger Integration. In: N. Klamar, U. Sommer und I. Weber, Hrsg., Der effiziente M&A Prozess: die Acquisition Value Chain. Freiburg: Haufe-Lexware, S.217226.
- Wirtz, B.W., 2017. Mergers & Acquisitions Management: Strategie und Organisation von Unternehmenszusammenschlüssen. 4., aktual. und überarb. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.



Oberender AG

Elsenheimerstraße 59
80687 München

Tel.: +49 89 820 75 16 -0

Fax.: +49 89 820 75 16 -9

info@oberender.com

www.oberender.com