

IMPULS Vernetzung

## Synergien als überadditives Potenzial Wenn $2 + 2 = 5$ ergeben soll

Das Heben von Synergien war in der Vergangenheit Triebfeder für viele Transaktionen im Gesundheits- und Sozialwesen. Vor dem Hintergrund des stetig steigenden Kostendrucks lockten Synergiepotenziale die Marktteilnehmer zu Übernahmen und Zusammenschlüssen. Doch die Zeit der alternativlosen Wachstumsstrategien ist vorbei. Daher gilt es Synergiepotenziale im Vorfeld von Transaktionen noch genauer zu analysieren, die Umsetzung zu planen und deren Zielerreichung auch nachzuhalten.

Abgegriffene Sinnsprüche wie „Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile“ oder „Wie  $2 + 2 = 5$  ergibt“ sind vermeidlich tiefgründig bzw. griffig, helfen jedoch nur bedingt bei der Beurteilung der Sinnhaftigkeit einer konkreten Transaktion. Nach der Lehre der Kosten-Nutzen-Rechnung ist ein Zusammenschluss dann sinnvoll, wenn die Gesamtkosten der Transaktion geringer sind als die Summe der zu hebenden Synergiepotenziale. Der erhebliche Aufwand, den ein Zukauf oder Zusammenschluss mit sich bringt, muss sich also in einem realistischen und erreichbaren Nutzen widerspiegeln. In der Praxis heißt das: Synergiepotenziale zu identifizieren, diese zu planen und vor allem zu realisieren.

### Unterschiedliche Synergiearten, ein Ziel: Verbundeffekte stärken

Unter Synergien versteht man allgemein das Zusammenwirken von Kräften im Sinne von sich gegenseitig fördern bzw. einen daraus resultierenden Nutzen. Unterscheiden lassen sich drei Synergiearten: Strategische, finanzielle und qualitative Synergien. Alle drei verbindet der gemeinsame Grundgedanke, dass durch die Verbindung von derzeit autarken Einheiten eine überadditive Wirkung entstehen soll. Ganz praktisch bedeutet das die aktive Steuerung von positiven Verbundwirkung wie bspw. der Nutzung von veränderten Machtverhältnissen in Verhandlungen, Kosteneinsparungen durch Größenvorteile oder die Realisierung von Maßnahmen, die nur gemeinsam effektiv umgesetzt werden können.

### Analyse, Planung und Umsetzung

Die Identifikation von Synergiepotenzialen erfolgt oftmals bereits in der Anbahnung von Transaktionen. Basis dafür sind wesentliche Überschneidungen in der Leistungserbringung bzw. Ergänzungen, die sich gut in das bestehende Portfolio integrieren lassen. Darauf aufbauend lassen sich durch eine erste (Grob)Analyse Synergiefelder identifizieren und in konkrete Potenziale weiterentwickeln. Die Detailplanung verringert zum einen Schritt für Schritt die Granularität und berücksichtigt zudem den Faktor Zeit. Ziel der Detailplanung ist die Terminierung der konkreten Umsetzung unter Berücksichtigung von Kosteneffekten der Realisierung und gegenseitige Abhängigkeiten voneinander.

### Ziele messbar formulieren

Wie alle Ziele sind Synergien nur dann steuerbar, wenn diese auch messbar sind. Die Synergieziele sollten ambitioniert, aber realistisch gewählt werden. Zudem sollten auch zu erwartenden Komplikationen, entsprechende Vermeidungs- oder Gegenmaßnahmen und die damit verbundenen Kosten für die Zeit der Umsetzung berücksichtigt werden. Nach der Planung ist der Nachweis der Zielerreichung essenziell. Hierfür wird idealerweise bereits in der Planungsphase das Controlling der Maßnahmen mitgedacht. Die Zielerreichung entscheidet am Ende über den Erfolg der Transaktion. Denn nur realisierte Synergien schaffen einen echten Mehrwert!



Nicolas Becker