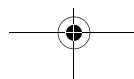
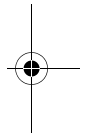
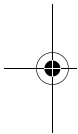


Inhaltsverzeichnis

Vorwort	
Umbruch am Beginn des 21. Jahrhunderts: Chance für die Gesundheitswirtschaft	
von Heinz Lohmann	1
1 Einführung	
Unternehmensverbindungen in der Gesundheitswirtschaft – Treiber und Hindernisse	
von Konrad Rippmann	3
1.1 Der Betrachtungsgegenstand	3
1.2 Veränderungen der Marktbedingungen als Ursache für Zusammenschlüsse	3
1.2.1 Krankenhäuser	3
1.2.2 Kostenträger	4
1.3 Strategische Zielsetzungen für Zusammenschlüsse	5
1.4 Arten des Zusammenschlusses	7
1.5 Gründe für das Scheitern von Fusionen	9
2 Vorgehensweise und Erfolgsfaktoren bei Fusionsprozessen	
von Konrad Rippmann und Dennis Urban	11
2.1 Die Phasen der Fusion: Vier Stufen zum Erfolg	11
2.2 Nach der Fusion ist vor der Fusion: Der Mensch als Erfolgsfaktor	18
3 Post Merger Integration in der Gesundheitswirtschaft	
von Uwe Seider	23
3.1 Problemstellung	23
3.2 Strukturelle Integration	25
3.2.1 Teilverflechtung von Organisationsstrukturen	26
3.2.2 Vollverschmelzung von Organisationsstrukturen	29



Inhaltsverzeichnis

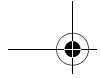
3.3	Personelle Integration	30
3.3.1	Personalplanung	31
3.3.1.1	Bestimmung des Personalbedarfs	31
3.3.1.2	Stellenbeschreibung und Definition von Selektionskriterien	32
3.3.1.3	Personalauswahl	33
3.3.1.4	Zusammenschlussbedingte Personalentwicklungsmaßnahmen	36
3.3.2	Unsicherheiten und Ängste der Mitarbeiter	37
3.3.2.1	Das Merger Syndrom	37
3.3.2.2	Das Survivor Sickness Syndrom	43
3.4	Kulturelle Integration	45
3.4.1	Die kulturelle Integration als wichtiger Erfolgsfaktor ...	45
3.4.2	Integration von Kulturen	47
3.4.2.1	Analyse der Unternehmenskulturen	49
3.4.2.2	Bewertung der Unternehmenskulturen	52
3.4.2.3	Zusammenführung der Unternehmens- kulturen	54
3.5	Zusammenfassung	56
4	Rechtliche Aspekte bei Fusionen und Übernahmen von Patrick Zeising	57
4.1	Fusion	57
4.1.1	Verschmelzung	57
4.1.2	Spaltung	58
4.2	Weitere Übernahmeformen	58
4.2.1	Share Deal	58
4.2.2	Asset Deal	59
4.3	Betriebliche Ebene	59
4.3.1	Zusammenlegung mehrerer Betriebe/Betriebsteile	60
4.3.2	Spaltung von Betrieben	60
4.3.3	Übertragung selbstständiger Betriebe	61
4.4	Beteiligungsrechte/Informationsansprüche der Arbeitnehmer und ihrer Vertretungen	61
4.4.1	Arbeitnehmervertretungen	61
4.4.1.1	Zuleitungspflicht nach dem Umwandlungsgesetz	61
4.4.1.2	Interessenausgleich und Sozialplan gemäß §§ 111 ff. BetrVG	63

Inhaltsverzeichnis

4.4.1.3	Informationspflichten gegenüber dem Wirtschaftsausschuss gemäß § 106 BetrVG	66
4.4.1.4	Beteiligungsrechte des Sprecherausschusses	67
4.4.2	Rechte der einzelnen Arbeitnehmer	68
4.4.2.1	Informationspflicht gemäß § 613a Abs. 5 BGB . .	68
4.4.2.2	Folgen der fehlenden Unterrichtung und Widerspruchsrecht gemäß § 613a Abs. 6 BGB . .	70
4.5	Folgen der Fusion	71
4.5.1	Auswirkungen auf die betriebsverfassungsrechtliche Situation	71
4.5.1.1	Spaltung von Betrieben	72
4.5.1.2	Zusammenschluss von Betrieben	73
4.5.2	Auswirkungen auf die Geltung von Tarifverträgen	74
4.5.2.1	Betriebs(teil)übergang außerhalb des Umwandlungsrechts	74
4.5.2.2	Betriebs(teil)übergang im Zusammenhang mit einer (partiellen) Gesamtrechtsnachfolge . . .	74
4.5.2.3	Rechtsfolgen bei fehlender kollektivrechtlicher Fortgeltung	75
4.5.3	Auswirkungen auf die Geltung von Betriebsvereinbarungen/Dienstvereinbarungen	75
4.5.4	Auswirkungen auf den Inhalt des Arbeitsverhältnisses . .	77
4.5.4.1	Vereinheitlichung und Änderung von Arbeitsbedingungen	77
4.5.4.2	Betriebliche Altersversorgung	79
4.5.4.3	Besonderheiten bei der Altersversorgung im öffentlichen Dienst (VBL/ZVK)	81
5	Fusionen auf dem Klinikmarkt – Kommunikation als Mittel zum Erfolg von Siegmund Elgehausen	83
5.1	Konzentration und Kommunikation	83
5.2	Konfliktpotenzial gering halten	84
5.3	Stimmiges Konzept als Fundament	85
5.4	Warum bedarf es der Kommunikation?	86
5.5	Öffentlichkeitsarbeit – Die Diplomatie der Unternehmen	87
5.6	Instrumente der Kommunikation	87
5.6.1	Interne Kommunikation	89
5.6.2	Externe Kommunikation	91

Inhaltsverzeichnis

5.7	LBK Hamburg – Vom Sanierungsfall zum Fusionsfall	92
5.8	Fallbeispiele gelungener und unzureichender Kommunikation	93
5.8.1	Fusionen im LBK Hamburg	93
5.8.1.1	Fusion der Neonatologie von AK Wandsbek am Standort AK Barmbek	94
5.8.1.2	Zentralisierung Einkauf und Logistik	95
5.8.1.3	Defensive Kommunikation zahlt sich nicht aus	97
5.8.1.4	Projekt Fusion Bergedorf	98
5.8.1.5	Fusionsprojekt in Harburg	99
5.8.1.6	Mammutfusion im Hamburger Norden	101
5.8.1.7	Frauenklinik Finkenau – eine Institution verschwindet	102
5.8.2	Fusionen außerhalb des LBK	102
5.8.2.1	Ein Negativ-Beispiel	102
5.8.2.2	Glanzleistung der Strategie und Kommunikation: Die Neuordnung des Universitätsklinikums Eppendorf	103
5.8.2.3	Vom Finanzproblem zur Erfolgsmeldung	104
5.8.2.4	Erfolgreiches Krisenmanagement	105
5.9	Die Rolle des Managements in Fusionen	105
5.10	Krisen-PR in Fusionen und für Fusionsprozesse	107
6	Fallbeispiele für Fusionen im Klinikbereich	
	von Werner Gößler, mit Zitaten von Ursula von Gagern	109
6.1	Fusion der ehemaligen LBK-Krankenhäuser Ochsenzoll und Heidberg zum KLINIKUM NORD	109
6.1.1	Kooperation oder Fusion?	111
6.1.1.1	Entscheidungshilfe	113
6.1.1.2	Empfehlung	114
6.1.2	Fusionsprojekt KLINIKUM NORD	115
6.1.2.1	Grundsatzentscheidungen von Aufsichtsrat und Vorstand	115
6.1.2.2	Fusion KLINIKUM NORD: Ziele, Vorgaben und Vereinbarungen	115
6.1.2.3	Zeitplan	117
6.1.2.4	Informationsvermittlung	118
6.1.3	Die Umsetzungsphase	119
6.1.3.1	Projektorganisation	119



Inhaltsverzeichnis

6.1.3.2	Projekt-Organigramm	120
6.1.3.3	Steuerungsprojekte	121
6.1.3.4	Projektgruppen	122
6.1.3.5	Projektarbeit	122
6.1.4	Ergebnisse der Fusion: Stand nach 3 Jahren	124
6.1.4.1	Die Kosten der Fusion	126
6.1.4.2	Zusammenfassung	127
6.1.5	Beurteilung des Projektverlaufs	128
6.2	Kommunikative Herausforderung Fusion – und wie die Bergedorfer Krankenhäuser sie lösten von Angela Mussler	130
	Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	135
	Glossar	137
	Autoren- und Herausgeberverzeichnis	141
	Literatur	145

