

## SO SEHE ICH ES

# Auswirkungen und Risiken für die Kunden bei Fusionen und Übernahmen

Dr. Holger-Ludwig Riemer mit einem kritischen Blick auf den anhaltenden Trend zu Fusionen und Übernahmestrebungen im Healthcare- und Dentalbereich

Seit gut 20 Jahren gibt es – wie im gesamten Bereich der sogenannten Gesundheitswirtschaft – auch im Dentalmarkt weltweit einen anhaltenden Trend zu Fusionen und Übernahmen von Unternehmen. Viele altbekannte deutsche Dentalunternehmen gehören heute längst zu internationalen Großkonzernen oder sind in der Hand von Investmentfirmen und Private-Equity-Anlegern. Das wird oft mit dem Schlagwort „Globalisierung“ bedacht – über die Auswirkungen und Risiken für die Kunden erfährt man in der Regel wenig. Der nachfolgende Beitrag von Dr. Holger-Ludwig Riemer betrachtet die Fusionen und Übernahmen daher unter diesem Aspekt.

## Fusionen und Übernahmen – generelle wirtschaftliche Bedeutung, Ziele, Probleme

Im Jahre 2013 verzeichnete das Volumen des internationalen Geschäfts mit Unternehmensfusionen und -übernahmen die höchste Ausprägung seit 2009. Insgesamt handelte es sich 2013 weltweit um 71.811 Mergers- & Akquisitions-Geschäfte (M&A), die ein Transaktionsvolumen von mehr als 3 Billionen USD auf sich vereinten [1]. Insbesondere in Nordamerika und Europa vollzog sich eine dynamische M&A-Entwicklung. Dabei dominierte in Europa Großbritannien, aber auch in Deutschland wurden substantielle M&A-Transaktionen getätigt. Während in Indien und China das Geschäft mit Fusionen und Übernahmen nachgelassen hatte, wurden für China 2013 Zuwächse konstatiert [2].

Unabhängig von den betroffenen Standorten beziehungsweise Ländern zielen Fusionen und Übernahmen in der Regel auf einen Zuwachs an Marktmacht ab. Dies kann sich in der Erwartung gesteigerter Einkaufsmacht bis hin zur Antizipation einer monopolartigen Vorteilsbeschaffung auf der Verkaufseite ausdrücken [3]. Das Gewinnen von Verbundvorteilen und Heben betriebswirtschaftlicher

Skaleneffekte sind als M&A-Ziele ebenfalls zu nennen. Unternehmensstrategisch werden insbesondere Übernahmen mit der Gewinnung von Marktanteilen durch die Einverleibung eines Konkurrenzunternehmens samt dessen Markenrechten, Patenten und qualifizierten Mitarbeitern begründet [4].

Bereits um die Jahrtausendwende – wirtschaftliche Großfusionen in Deutschland und in den USA waren vorausgegangen –, wurde in der Forschungsliteratur deren Nutzwert allerdings kritisch bis ablehnend diskutiert. Einige Autoren stufen die Chancen auf erfolgreiche Auswirkungen solcher M&A-Maßnahmen nicht höher ein als bei einem zufälligen Münzwurf [5]. Die zuvor skizzierten wirtschaftlichen Ziele, Verbundvorteile und Synergieeffekte bei M&A-Aktivitäten ließen oftmals sehr zu wünschen übrig. Sowohl die organisatorische als auch „kulturelle“ Passung der beteiligten Unternehmungen konnte in vielen Fällen gerade nicht erzielt werden.

## Fusionen und Übernahmen aus Kundensicht

Nach einer Übernahme oder Fusion wird in den betreffenden Unternehmen der Schwerpunkt in der Regel auf „nach innen gerichtete“ Themen wie

die Harmonisierung von Prozessen und Systemen und die Neudefinition von Organisationsstrukturen gelegt [6]. Unabhängig davon, ob sich die M&A-Maßnahme als erfolgreich erweist oder aber – wie anhand zahlreicher Praxisbeispiele nachweisbar – scheitert, bleibt leider die Kundensicht „häufig außen vor“, das heißt, die Auswirkungen einer Fusion oder Übernahme auf die Kunden der beteiligten Unternehmen werden oftmals nicht genügend analysiert und in den Maßnahmenplanungen nicht adäquat berücksichtigt [7].

Aus Deutschland berichtete empirische Daten weisen jedenfalls darauf hin, dass bei einer beträchtlichen Anzahl der Entscheider potenzieller Unternehmensübernehmer die Kundeninteressen bei der Auswahl der Zielunternehmen eine lediglich untergeordnete oder gänzlich marginalisierte Rolle einnehmen [8]. Vor diesem Hintergrund können Fusionen und insbesondere Übernahmen im ungünstigen Fall bei den Kunden der Zielunternehmen zu Irritationen hinsichtlich des Leistungsspektrums, der Preise und geschäftlicher Beziehungen beitragen.

Als problematisch kann sich aus Kundensicht bei einem undurchdachten Übernahme-Management eine Einschränkung der angebotenen Produktvielfalt erweisen; aber auch „die Verschlechterung der Qualität der bezogenen Leistung, der Anstieg des Preisniveaus, die Verschlechterung der Unternehmenskultur des Lieferanten, die Reduktion der Kundenorientierung und das Wegbrechen langjähriger persönlicher Beziehungen“ sind hier kritisch zu nennen [9].

## Stellenwert der Kunden bei Fusionen und Übernahmen im Healthcare-Bereich und bei zahntechnischen Leistungen

Der Stellenwert von Kundenbeziehungen ist bei Fusionen und Übernahmen im Healthcare-Bereich stets besonders hoch zu veranschlagen, da sich diese Maßnahmen mittelbar oder unmittelbar auf die Belange von Patienten und deren gesundheitliches Wohlergehen auswirken. Bei zahntechnischen Dienstleistungen/Zahnersatzlösungen zum Beispiel ist eine starke Kundenbindung die unverzichtbare Grundlage für die organisatorischen Arbeitsabläufe und die Geschäftsbeziehungen des Leistungs anbietenden Unternehmens [10]. Wenn Anbieter und Zahnarzt/Zahnärztin ein vertrauensvolles Verhältnis zueinander aufgebaut haben, wird es im Sinne der Patientenbelange einfacher, innovative und gute Leistungen erfolgreich zu platzieren [11].

Um hier eine solide Kundenbindung zu erreichen, muss das anbietende Unternehmen natürlich bei sich selbst beginnen und sein Verhältnis zum Kunden sorgsam hinterfragen. Ob eine tragfähige Zusammenarbeit zwischen einem Unternehmen für

Zahnersatz und zahntechnische Leistungen und Zahnärzten zustande kommt, liegt insbesondere „im zwischenmenschlichen Bereich, in dem Kriterien wie Vertrauen, Verlässlichkeit, Ehrlichkeit und Empathie die entscheidende Rolle spielen“ [12].

Umgekehrt können aber Fusionen und Übernahmen im fraglichen Bereich leicht zu problematischen Prozessen führen. Zu nennen sind hier insbesondere die folgenden Risiken:

- Wettbewerbsverzerrungen und auch Strategiewechsel in der neu formierten Unternehmenspolitik, die sich auf die bisherigen Kundenbeziehungen negativ auswirken können (zum Beispiel verstärkte Berücksichtigung vorwiegend größerer Kunden/Produktabnehmer);
- Inkompatibilitäten in der Unternehmenskultur von Übernehmer und übernommenem Unternehmen mit ähnlich nachteiligen Auswirkungen;
- Änderungen einer bis dahin bewährten Produktpalette und eingespielter Fertigungsstrukturen mit unmittelbaren (problematischen) Konsequenzen, hier für Zahnärzte und ihre Patienten [13].

## Bedeutung der Kundenbeziehung und zukünftige Positionierung im Bereich Zahnersatzleistungen

Gegenwärtig zeigen sich auch im Markt für Auslandszahnersatz in Deutschland übernahmehedende Umbrüche. So wurde um die Jahreswende 2013/14 die Permadental Holding durch Modern Dental Laboratory (China) erworben, und bei der MDH AG erfolgte unlängst eine Übernahme durch das schwedische Lifco-Konglomerat. Seitens der Mitbewerber werden derartige Aktivitäten aufmerksam und selbstverständlich mit Interesse zur Kenntnis genommen.

Mit Blick auf die oben dargestellten Entwicklungen und Probleme wird die Audentic AG hier weiterhin ihrer Linie folgen, als eingespieltes Team und mit bewährten Zulieferern für Patienten eine „ehrliche“ und kostengünstige zahntechnische Versorgung zu gewährleisten und sich ausschließlich auf diese Kernkompetenzen zu konzentrieren. Die Kontinuität und Verlässlichkeit sowohl in organisatorischen Belangen als auch hinsichtlich der Materialqualität, vor allem aber die Stabilität der Kundenbeziehungen und des Services, stellen aus Sicht unseres Unternehmens die Schlüsselbausteine einer langfristig erfolgreichen Marktpositionierung im Sinne von Zahnärzten und Patienten dar.

**Dr. Holger-Ludwig Riemer,**  
Mülheim an der Ruhr

Das Literaturverzeichnis kann bei der DZW-Redaktion unter [leserservice@dzw.de](mailto:leserservice@dzw.de) angefordert oder online unter [www.dzw.de/Wirtschaft](http://www.dzw.de/Wirtschaft) eingesehen werden.



Der Autor dieses Beitrags, Dr. Holger-Ludwig Riemer, ist studierter Jurist und Kaufmann. Nach einer mehrjährigen Tätigkeit als Vorstandsvorsitzender der MDH AG ist er seit Herbst 2011 gemeinsam mit ZTM Friedo vom Schemm Vorstand seines eigenen Zahnersatz-Unternehmens Audentic AG im Mülheim an der Ruhr.

**Paris Wochenende zu gewinnen!**

**Jetzt mitmachen! Gewinnen Sie eins von vier Wochenenden mit Ihrem Praxisteam in Paris. Jeder volle Amalgam-Abscheider nimmt an der Verlosung teil.\***

\*Der Rechtsweg ist ausgeschlossen. In jedem Quartal in 2014 wird eine Reise verlost. In dem Pres sind die Flug- und abreise Economy Class mit zwei Übernachtungen im 4-Sterne-Hotel mit Frühstück und Abendessen enthalten. Die Gewinner werden von uns schriftlich benachrichtigt. Die Aktion läuft bis zum 30.11.2014. Alternativ können Sie sich unter [www.medentex.de](http://www.medentex.de) für die Teilnahme zur Verlosung registrieren ohne einen Abscheider einzusenden. Weitere Infos finden Sie auf unserer Website.

Einfach unsere kostenlose Service-Hotline anrufen 0800-1013758 – wir holen jeden vollen Abscheider umgehend bei Ihnen ab.

30  
JAHRE

medentex

The Experts in Dental Services

Telefon 05205 - 7516-0 - [www.medentex.de](http://www.medentex.de) - [info@medentex.de](mailto:info@medentex.de)



## Unser digitaler Briefkasten

Senden Sie Ihre Stellungnahmen, Kritiken, Anregungen und Leserbriefe doch einfach an unsere elektronische Adresse.

[redaktion@dzw.de](mailto:redaktion@dzw.de)