



Berner Fachhochschule
Haute école spécialisée bernoise
Bern University of Applied Sciences

Fusionen im Sozial- und Gesundheitswesen

Fusionsarten, Vorgehen und Erfolgsfaktoren

Roger Pfiffner* & Daniel Iseli**

* BFH, Dozent & Projektleiter, [roger.pfiffner\(at\)bfh.ch](mailto:roger.pfiffner(at)bfh.ch)

** BFH, ehemaliger Dozent & Projektleiter (pensioniert)

Fusionen im Sozial- und Gesundheitswesen

Inhalt

1. **Ausgangslage:** Weshalb Organisationen fusionieren
2. **Fusionen im Sozial- und Gesundheitswesen** (Ziele, Arten und Phasen von Fusionen)
3. **Herausforderungen und Erfolgsfaktoren:** Erfahrungen aus der Begleitung mehrerer Fusionsprojekte
4. **Vorgehen bei Fusionsprozessen**

Ausgangslage

Dezentrale und kleinräumige Organisation im Sozial- und Gesundheitswesen

- ca. 1'400 NPOs mit durchschnittlich 17 Vollzeitstellen (VZÄ) pro Organisation; 60% hatten 2010 zwischen 0 und 4 Mitarbeitende (BFS, 2013).
- 2'222 Gemeinden (2018) mit durchschnittlich 1'200 EinwohnerInnen und 2.4 Vollzeitstellen (VZÄ) in der allgemeinen Verwaltung.

Leistungsdruck im Sozial- und Gesundheitswesen

Viele kleine und mittelgrosse Organisationen im Sozial- und Gesundheitswesen stossen an Kapazitätsgrenzen aufgrund von ...

- Spardruck,
- Neuen und komplexeren Aufgaben,
- Leistungs- und Qualitätsdruck (erweiterte Leistungen integrierte Angebote, 7/24-Betreuung),
- (Standort-)Wettbewerb.

Mögliche Handlungsansätze

Organisationsänderung in Form von ...

- **Kooperation:** Ausbau der interprofessionellen oder interkommunalen Zusammenarbeit unter Beibehaltung der Selbstständigkeit,
- **Fusion:** Zusammenschluss von mehreren Rechtsträgern in einer neuen Organisation,
- **Vermögensübertragung:** Übertragung des Stiftungsvermögens auf einen andere Rechtsträger.

Fusionen im Sozial- und Gesundheitswesen

Ziele von Fusionen (vgl. Huber et al., 2004)

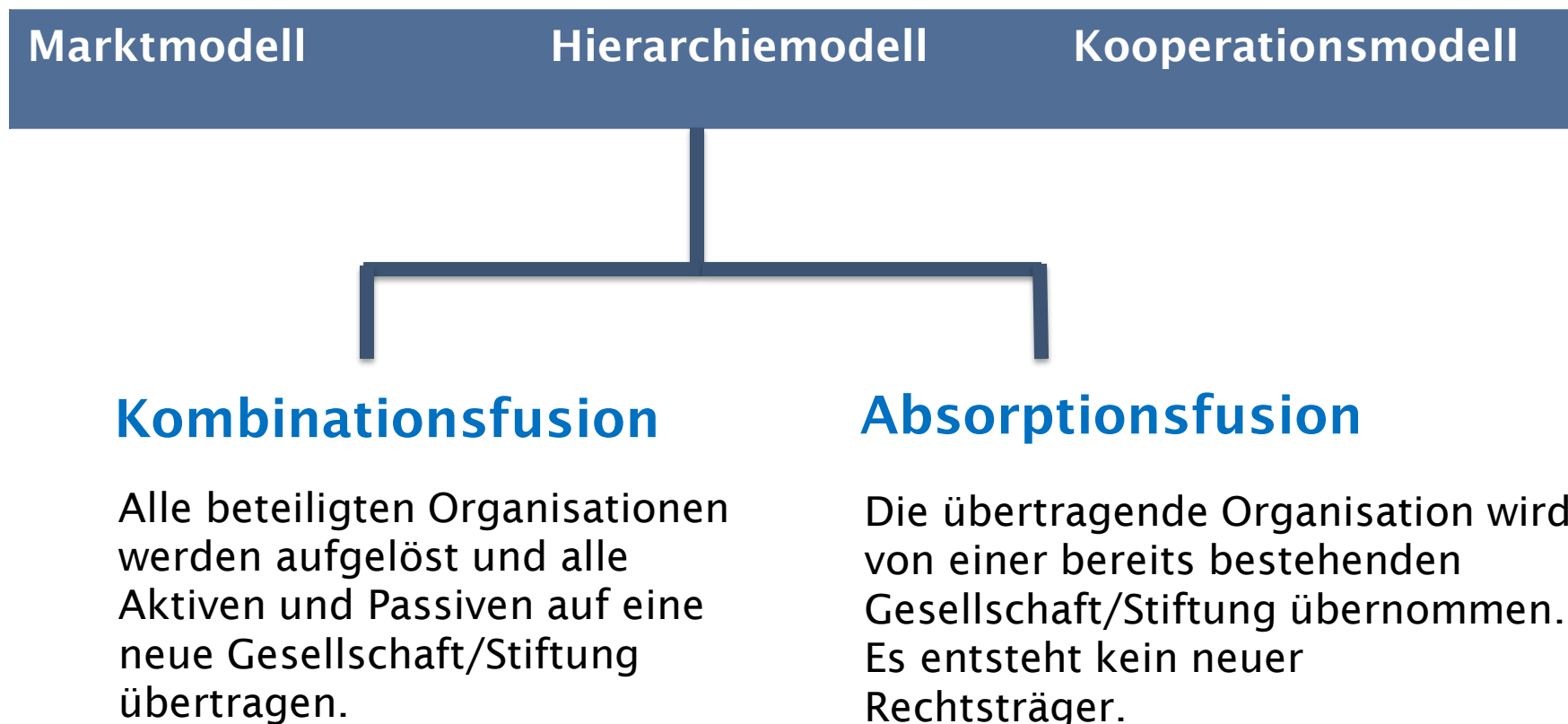
Günstigere Entwicklungsperspektiven für die Zukunft durch

- **Qualität:** erweiterte Leistungen in Art und Umfang, integrierte Angebote, neue Kompetenzen, Infrastruktur, ...
- **Effizienz:** Abbau von Doppelspurigkeit, Nutzung von Synergien, Einsparungen durch Kostenreduktion,
- **Marktpräsenz, Einfluss:** Einfluss und Macht erhöhen, Konkurrenz abbauen, Wettbewerbsposition verbessern.

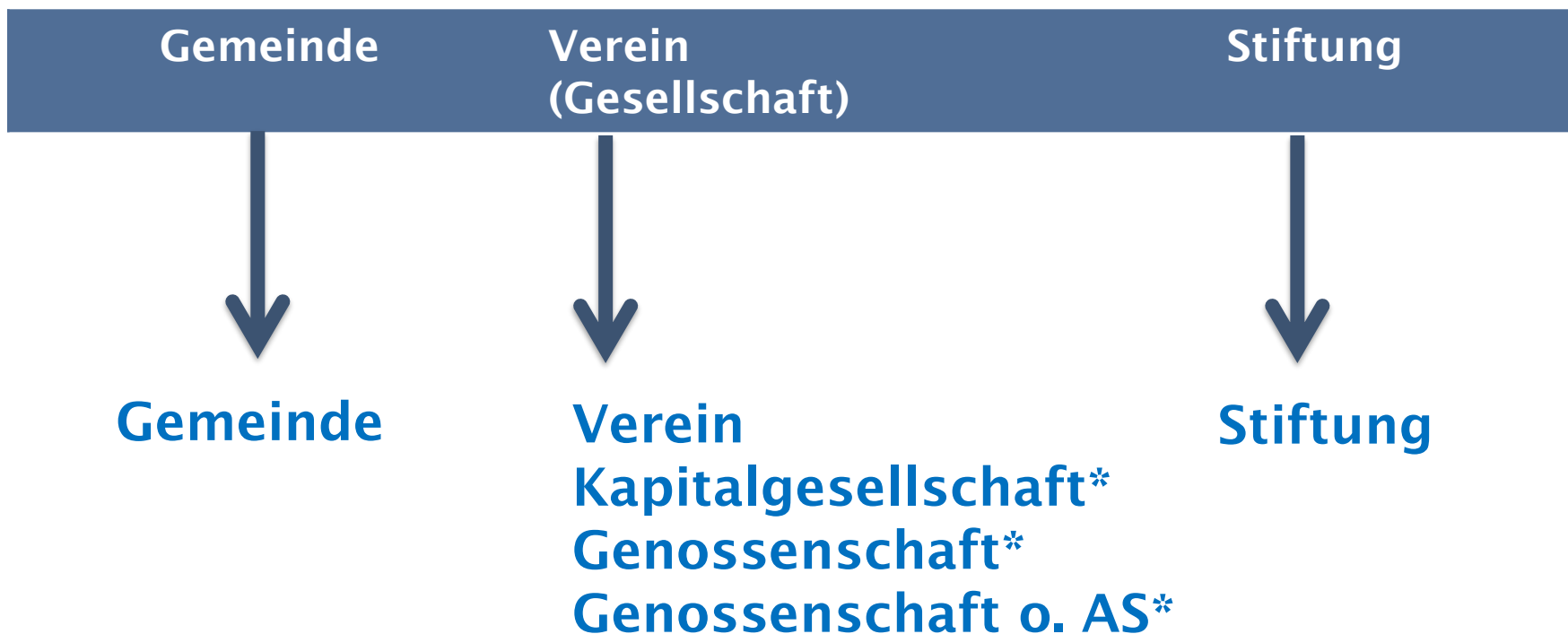
Idealtypische Fusionsmodelle (Grossmann et al., 2007, S. 230f.)

| Marktmodell | Hierarchiemodell | Kooperationsmodell |
|--|--|--|
| Fusion als Merger & Acquisition (M&A) | Fusion von aussen | Fusion von innen |
| Modus: Kauf, Entscheidung der Eigentümer (a priori) | Entscheidung eines übergeordneten Trägers, Finanzierers (z.B. Kanton, Spital) | Autonome Aushandlung der betroffenen Organisationen (z.B. Gemeinde, Vereine) |
| Marktlogik: Unternehmen werden als «Ware» gekauft und verkauft - Boomphase(n) - Erfolg oft fraglich | Hierarchielogik: Zusammenlegung von unselbständigen Einheiten durch politisch-administrative Instanz - Dreieckskonstellation - Widersprüchliche Steuerungslogiken | Verhandlungslogik: Verhandlungs- und Kooperationsprozess zwischen eigenständigen Organisationen |

Verschiedene Arten von Fusionen (Art. 3 Abs. 1 FusG)



Möglichkeiten der Fusion (Art. 3 Abs. 4 FusG; Art. 78 Abs.1 FusG)



* Als übertragende Gesellschaft, sofern im Handelsregister eingetragen

Phasen einer Fusion (vgl. Grossman et al., 2007 und Jansen, 2004)

| | Pre-Merger (Abklärung) | Merger (Konzeption & Durchführung) | Post-Merger (Integration) |
|----------|---|--|---|
| Frage | Nutzen/ Nachteile der Fusion? | Wo will die neue Organisation hin und wie? | Wie wurde die Fusion verinnerlicht, aufgenommen? |
| Thema | Anbahnung der Fusion, Entscheidung (nur Marktmodell) | Umsetzungsplanung , Strategieauswahl, Durchführung, Verhandlung und Verträge | Verankerung, Nachbetreuung |
| Aufgaben | Anspruchsgruppen- management; Machbarkeitsanalyse, Analyse von Motiven, Visionsbildung. | Fusions- management; OE, PE, IT-Konzept, interne PR | Integrations- management; Teambildung, Öffentlichkeitsarbeit & Vernetzung |

Vergleich zu Fusionen in Privatwirtschaft (vgl. Huber et al., 2004)

- **Unterschiede:**
 - Pre-Merger-Phase ist relativ lange
 - Übergänge zwischen den Phasen sind fließender
 - Öffentliche Diskussionen und politische Prozessen, viele Beteiligte
- **Gemeinsamkeiten:**
 - Notwendigkeit eines professionellen Projektmanagements
 - Integration nach dem formalen Zusammenschluss

Herausforderungen und Erfolgsfaktoren

Herausforderungen

- «Rüttelstrecken» sind normal
- Grosser Aufwand (aber auch Investition in Zukunft)
- Aufrechterhaltung von Motivation und Engagement (für Fusion, in Projekt- und/oder Steuergruppe sowie bei Mitarbeitenden)
- Umsetzungsphase vor Integration («tote Phase», zwei Herrschaften)
- Kontinuität im Tagesgeschäft
- Fusion von Gemeindeverbänden

Erfolgsfaktoren

- Fusion optimal vorbereiten, gute Voraussetzungen für Umsetzung schaffen, genug Vorbereitungszeit einplanen,
- Externe Begleitung und Unterstützung
- Operative Leitung, neue Leitung früh einsetzen
- Führung durch Gemeinderat, Vorstand, Stiftungsrat; starke Projekt- und/oder Steuergruppe mit Zukunftsorientierung
- Offenheit und Transparenz, Verhandlungskultur, Konflikte offen thematisieren -> Vertrauen

Erfolgsfaktoren II

- Zentrale Kaderstellen öffentlich ausschreiben und neu besetzen; keine faulen Kompromisse
- Gute Information externer Anspruchsgruppen
- Einbezug von Aufsichtsbehörde(n) sowie Auftrag- und Finanzgeber (z.B. Gemeinden, Kanton)



Vorgehen bei Fusionsprozessen

Grundsätze der BFH

- Gleichwertigkeit der beteiligten PartnerInnen (Parität)
- Überblickbarer, klar definierter Zeitrahmen
- Offene und transparente Informationspolitik
- Aktive Prozessbeteiligung der Gemeinden / Leistungsbesteller (kleine und grosse)
- Anstreben von Verhandlungslösungen und Konsens in den zentralen Themen

Vorgehen bei Gesellschaften/Vereinen (Modell BFH)

- Vorprojekt-Phase (Abklärung)
- Projektphase (12 bis 16 Monate)
 - **Situations- und Betriebsanalysen**
 - **Vorbereitung und Konkretisierung:** Organisations- und Entscheidungsgrundlagen, Fusionsvertrag, Grundsatzbeschluss, Information
 - **Umsetzung:** Neue Organisation gründen, alte Organisation(en) auflösen, handlungsfähige(n) Vorstand/Exekutive einsetzen
- Realisierung durch neue(n) Vorstand/Exekutive

Vorgehen bei Stiftungsfusionen (Modell BFH)

- Vorprojekt-Phase (Abklärung)
- Projektphase
 - ca. 12 Monate
 - **Situations- und Betriebsanalysen**
 - **Vorbereitung und Konkretisierung:** Organisations- und Entscheidungsgrundlagen, Grundsatzbeschluss
 - **Umsetzung:** Fusionsbilanz und Fusionsvertrag, Revisionsbericht, Fusionsbeschluss, Information der Destinatäre m. R., Antrag an & Genehmigung durch Aufsichtsbehörde, Handelsregistereintrag & Löschung der übertragenden Stiftung(en)
 - 4 - 6 Monate
 - Realisierung durch neuen Stiftungsrat

Dienstleistungen Fusionsprojekte

Kontakt

Prof. Roger Pfiffner
Berner Fachhochschule, Soziale Arbeit
Hallerstrasse 10
3012 Bern
Tel. 031 848 37 31
roger.pfiffner@bfh.ch

Verwendete Literatur

- BFS (Hrsg.). (2013). Nicht gewinnorientierte Organisationen im Bereich der sozialen Sicherheit. Neuchâtel: Bundesamt für Statistik.
- Grossmann, R., Lobnig, H., & Scala, K. (2007). *Kooperationen im Public Management. Theorie und Praxis erfolgreicher Organisationsentwicklung in Leistungsverbänden, Netzwerken und Fusionen*. Weinheim: Juventa.
- Huber A., Jansen, S. A. & Plamper, H. (Hrsg.) (2004). *Public Merger. Strategien für Fusionen im öffentlichen Sektor*. Wiesbaden: Gabler.
- Jansen, S. A. (2004). Public Merger Management. In A. Huber, S. A. Jansen & H. Plampter (Hrsg.), *Public Merger. Strategien für Fusionen im öffentlichen Sektor*. Wiesbaden: Gabler.