

Vortrag Changemanagement 2011

Pfarrer Lothar Bauer, Vorstandsvorsitzender der BruderhausDiakonie Stiftung Gustav Werner und Haus am Berg, Reutlingen

## »Nachhaltig handeln – Fusion als strategisches Instrument der Zukunftssicherung«

### I. Vorüberlegungen zum Thema Nachhaltigkeit und Fusion.

1. **Worüber man nachdenken sollte, bevor man fusioniert.**
2. **Risiko Fusion - Mehr als die Hälfte aller Fusionen scheitern.**
3. **Innensicht: Normative Fragen - wer sind wir, was ist der Auftrag? Ist er mit anderen zusammen besser zu erfüllen?**
4. **Nachhaltigkeit beschreibt das Ziel - Fusion ein mögliches Mittel.**
5. **Außensicht: Globalisierung und Konzentration. Fusionen und Übernahmen sind alltäglich.**
6. **These: Intensität von Konzentrationsprozessen ist branchenabhängig.**  
Welche Geschäftsmodelle und Unternehmensformen zum Tragen kommen - Großkonzerne, Mittelstand oder Kleinunternehmen -, ist branchenabhängig.
7. **Welchen Gesetzen folgt die „Gesundheits- und Sozialbranche“?**  
Die Arbeitszweige im Gesundheits- und Sozialbereich sind einzeln zu betrachten.
  - Krankenhaus
  - Altenhilfe - unterschieden nach ambulant und stationär
  - Eingliederungshilfe
  - Jugendhilfe
  - Armutshilfen, Sucht- und sonstige Beratungsstellen
  - Arbeit und Ausbildung
8. **Folgende Faktoren beeinflussen das Verhalten der Bereiche hinsichtlich Konzentration und Fusionsneigung.**
  - Kapitalintensität
  - Wettbewerbsintensität
  - Innovation und Know-how-Intensität
  - Beziehungsintensität
  - Regionalität, Grundversorgungsverantwortung, Kostenträgerstruktur

### II. Fusion praktisch am Beispiel Gustav Werner Stiftung zum Bruderhaus und Haus am Berg

1. **„...drum prüfe, wer sich .... „**
  - Sorgfältige Prüfungen im Vorfeld harter und weicher Faktoren – Due Dilligence in 4 Teilprojekten:
    - Finanzen
    - Kunden und Portfolio
    - Mitarbeiter und Kompetenzen
    - Prozesse, Aufbau- und Ablauforganisation.

Beachtung der Unternehmenskulturen – es kann passen oder nicht.

Wichtig: Ergebnisoffene Prüfung.

- 2. Gemeinsame Vision und Strategie für Fusion benennen - was ist der Vorteil für wen?**
  - Menschen, für die wir arbeiten
  - Partner, Kostenträger, Umfeld
  - Mitarbeitende
- 3. Motive für Fusionen:**
  - Vernunfttheirat
  - aus der Not geboren
  - politische Heirat.
- 4. Fusion zur BruderhausDiakonie: Ein Weg in Etappen.**  
Erste Etappe: Unternehmensverbund. Rechtlich selbstständig, personell verflochten.
- 5. Gründe für unsere Fusion und ihr Auslöser.**
- 6. Flirtphase**
- 7. Die Bedeutung von Geschwindigkeit. „Warten und Pressieren“ (Blumhardt)**
- 8. Fusion auf Augenhöhe**
- 9. Vertrauen – Grundlage von allem**
- 10. Die Vereinbarung zum Unternehmensverbund und Zielsetzung Fusion**
  - Antwort auf das Warum und Wozu. Diakonisch. Geschichtlich. Wirtschaftlich.
  - Der erste Schritt ist entscheidend. Nichts zementieren und doch Irreversibilität erzeugen.
  - Gemeinsamkeit sichtbar machen
  - Menschen Zukunft geben: Die Struktur des Verbundes
    - Organe und Organmitglieder
    - Aufsicht
    - Geschäftsführung
    - Führungskräfte und Mitarbeiterschaft.
- 11. Alle mitnehmen – kommunizieren**
  - Information an Führungskräfte mündlich vorab
  - Information an Mitarbeiterschaft und Partner schriftlich vor Presseberichterstattung
  - Regelmäßiger Fusionsinfobrief an Mitarbeiterschaft
- 12. Partizipation und klare Leitplanken**
  - Vorgabe von Eckpunkten
- 13. Einbindung der zweiten Leitungsebene - die entscheidenden Kulturträger**
  - Raum geben für Bedenken und Anregungen
  - Spielregeln für den Fusionsprozess:
    - Wir bewegen uns wertschätzend und aktiv aufeinander zu und verpflichten uns zu Offenheit und Verlässlichkeit.
    - Wir gestalten den Fusionsprozess transparent und partizipativ.
    - Wir lassen uns die notwendige Zeit und stellen die Arbeitsfähigkeit sicher.
    - Wir entwickeln ziel- und nutzerorientiert Neues und lernen aus unseren Fehlern.
    - Wir bringen unsere jeweiligen Stärken ein.

#### **14. Zweite Etappe Fusionsprozess BruderhausDiakonie: Juristische Fusion**

- Betriebsübergang der Haus am Berg gGmbH auf die Gustav Werner Stiftung nach BGB § 613.
- Übertragung der Liegenschaften der Haus am Berg auf die Gustav Werner Stiftung.
- Zulegung der Stiftung Haus am Berg auf die Gustav Werner Stiftung nach baden-württembergischen Stiftungsgesetz.
- Name – von wegen Schall und Rauch!  
Die Gustav Werner Stiftung zum Bruderhaus benannte sich um in „BruderhausDiakonie. Stiftung Gustav Werner und Haus am Berg.“  
Zusammenarbeit von Aufsicht und Geschäftsleitung.

#### **15. Fusion und die Folgen:**

- Rüttelstrecke,
- von der Addition zur Fusion.

### **III. Abschließende Bewertungen**

#### **Bewertung der Fusion BruderhausDiakonie**

- Veränderung üben versus Selbstbeschäftigung
- Aufstellung Geschäftsfelder verbessern
- Erweiterung Kundenportfolio
- Stärkung unternehmerischer Handlungsfähigkeit und von zentralen Kompetenzen
- Synergien versus zunehmende Komplexität
- Investitionskraft und Innovation sind verbessert

Es ist gut gegangen. Wir haben viel dafür getan, dass es so gekommen ist. Aber irgendwie stand der Wind auch günstig. Es lag nicht nur an uns, dass viele Widrigkeiten, die man sich grundsätzlich denken kann, nicht eingetreten sind.

#### **Bewertung allgemein zu Fusionen:**

Den entscheidenden Akteuren muss die Sache einleuchten. Sie müssen wollen. Dann kann man auf eine solche Abenteuerfahrt gehen. Mit lahmen Gäulen erreicht man das Ziel nicht.

Pfarrer Lothar Bauer  
Bad Waldsee, 21.09.2011