GI-Veranstaltung

Fusion, Kooperation oder Alleingang?

Dienstag, 26. Oktober 2021
Landratssaal Liestal

GI BEIDER BASEL

bcp
Veränderung ist
unser Business

Fusion, Kooperation oder Alleingang?

GI-Veranstaltung, Liestal, 26. Oktober 2021

Stephan Burla / Dr. rer. pol., Partner / stephan.burla@bcp.ch / 061 568 70 24

BCP Business Consulting Partner AG / Gartenstrasse 95 / 4052 Basel / +41 61 568 70 00 / www.bcp.ch

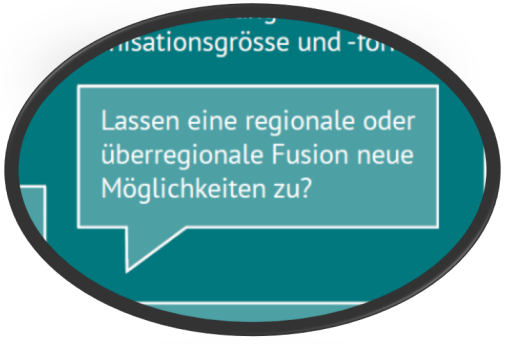
Inhaltsübersicht

1. Ein erster Blick aufs Thema
2. Theoretische Erklärungsansätze
3. Praktischer Hintergrund
4. Beobachtungen und Hypothesen

Ein erster Blick aufs Thema:
Aus der Defensive oder aus der Offensive?

- Schaffen es nur die Fitten allein?
- Sind Zusammenschlüsse die Rettung für die Unfitten?

- Profitieren beide bzw. alle Beteiligten?
- Wenn nicht: Warum tun sie es trotzdem?



- Und warum gibt es so viele gescheiterte Fusionsversuche?

Seitenblick:
Ein neues Thema im gemeinnützigen Bereich?

Sinfonieorchester Basel

mission 21
evangelisches missionswerk basel

2000

SUbB
Verband Soziale Unternehmen beider Basel

2009

Inhaltsübersicht

1. Ein erster Blick aufs Thema
2. Theoretische Erklärungsansätze
3. Praktischer Hintergrund
4. Beobachtungen und Hypothesen

Theoretische Erklärungsansätze 1: Ressourcentheorie

- Über Allianzen verschafft sich ein Unternehmen Zugang zu fremden Ressourcen und verbessert damit seine eigene Position.
- Je nach Art der Ressourcen ergeben sich unterschiedliche Allianzformen.
- Je nach Ressourcenkombination ergeben sich in einer Allianz unterschiedliche Konflikte.
- Der (wettbewerbs-)schwächere Partner wird mehr in die Allianz investieren.
- Der stärkere Partner wird eher befürchten, dass der andere übermässig von der Allianz profitiert.

Lit.: Das, T. K. and Teng, B.-S.: A Resource-Based Theory of Strategic Alliances, Journal of Management 2000, Vol. 26, No. 1, p. 31-61
Hamel, G.: Competition for Competence an Inter-Partner Learning within International Strategic Alliances, in: Reuer, J. J. (Hrsg.): Strategic Alliances, New York: Oxford Univerity Press, 2004

Theoretische Erklärungsansätze 2: Spieltheorie

- Klassische betriebswirtschaftliche Ansätze können viele Allianzen nicht erklären.
- Eine Allianz kann Wettbewerbsverhältnisse und Verhandlungspositionen verändern.
- Ein Unternehmen wird unter Umständen sogar eine nachteilige Allianz eingehen, wenn es dadurch einen noch grösseren Nachteil verhindern kann.
- Die Neigung zur Allianzbildung eines Unternehmens ist umso grösser, je schwächer seine Marktposition ist.

Lit.: Park, S. H. and Zhou, D.: Firm Heterogeneity and Competitive Dynamics in Alliance Formation, Academy of Management Journal 2005, Vol. 30, No. 3, p. 531-554

Inhaltsübersicht

1. Ein erster Blick aufs Thema
2. Theoretische Erklärungsansätze
3. Praktischer Hintergrund
4. Beobachtungen und Hypothesen

Praktischer Hintergrund 1: Professionalisierung und Regulierung

- Professionalisierung und Regulierung sind Megatrends in vielen Bereichen; und sie schaukeln sich gegenseitig auf.
- Eine Folge davon ist das Problem der "kritischen Masse".
- Um die kritische Masse zu erreichen, kann man wachsen oder sich zusammenschliessen.

Praktischer Hintergrund 2: Mitgliederschwund

- In vielen gemeinnützigen Organisationen sind Mitglieder eine kritische Ressource, als Trägerschaft oder als freiwillige Helferinnen und Helfer.
- Der Trägerverein ist ein Auslaufmodell. Manche Vereine haben nicht mehr genug Mitglieder, um den Vorstand zu besetzen.
- Symbolische Bezahlung von Freiwilligen führt in die Professionalisierung (zu den Konsequenzen siehe vorherige Folie).
- Mit einem Zusammenschluss kann der Mitgliederschund aufgeschoben werden.

Praktischer Hintergrund 3:
Am Ende der Pionierphase…

- Im gemeinnützigen Bereich gibt es viele und immer neue Pionierbetriebe.
- Die Pionierphase von Organisationen ist in der Regel stark personenbezogen.
- Solche "Gallionsfiguren" verhindern oft die Entwicklung einer tragfähigen Struktur – was sich bei ihrem Abgang rächt.
- Der Anschluss an eine etablierte Organisation kann dann ein Ausweg sein.

Praktischer Hintergrund 4: Umgang mit Abhängigkeiten

- Viele gemeinnützige Organisationen sind abhängig von staatlichen Geldern. Zusammenschlüsse sind eine Möglichkeit, die Verhandlungsposition zu verbessern.
- Staatliche Stellen haben daher eine ambivalente Haltung zu Kooperationen und Fusionen: Sie drängen auf Effizienzverbesserung, aber fürchten die Schwächung der eigenen Position.

Inhaltsübersicht

1. Ein erster Blick aufs Thema
2. Theoretische Erklärungsansätze
3. Praktischer Hintergrund
4. Beobachtungen und Hypothesen

Beobachtungen und Hypothesen

- Im gemeinnützigen Bereich sind die Treiber von Fusionen in der Regel Probleme und nicht Chancen.
- Wenn kein ausreichendes Problem besteht, können Fusionsbestrebungen trotz augenfälliger Chancen scheitern.
- Ein typisches Problem ist der Mangel an spezifischen Ressourcen.
- Effizienz ist im gemeinnützigen Bereich kein Treiber von Kooperationen oder Fusionen – solange die Ineffizienz kein existenzbedrohendes Ausmass erreicht.
- Bei Fusionen gewinnen oft nicht beide Parteien – aber ist das schlimm?

Procap Nordwestschweiz

Procap Baselland
Procap Baselstadt

Fusionsgründe

- Finanzielle Probleme in beiden Sektionen
- Grössere Anforderungen des BSV an die Professionalität der Dienstleistungen
- Kanton BL braucht Leistungen der Beratung für hindernisfreies Bauen nicht mehr

Weg zur Fusion

- Projektgruppe installiert mit externer Begleitung: Ausarbeitung Grundlagenpapier
- Gemeinsame Sitzung beider Vorstände
- Ausserordentliche Generalversammlung: Mandat zu Verhandlungen
- Auflösung Geschäftsstelle Baselland
- Gemeinsame Generalversammlung

Fazit

- Ohne finanziellen Druck – keine Fusion
- Andere Lösungen nicht gewinnbringend
- Aufwändiger Prozess
- Misstrauen abbauen – Vertrauen gewinnen
- Professionalität im Vordergrund – Mitglieder müssen gut betreut sein

Erlenhof | Zentrum BL

Neuorientierung, Entwicklung und Ausbildung

Theorie & Praxis

Kooperation in Non-Profit-Organisationen

Pascal Brenner
Geschäftsführung

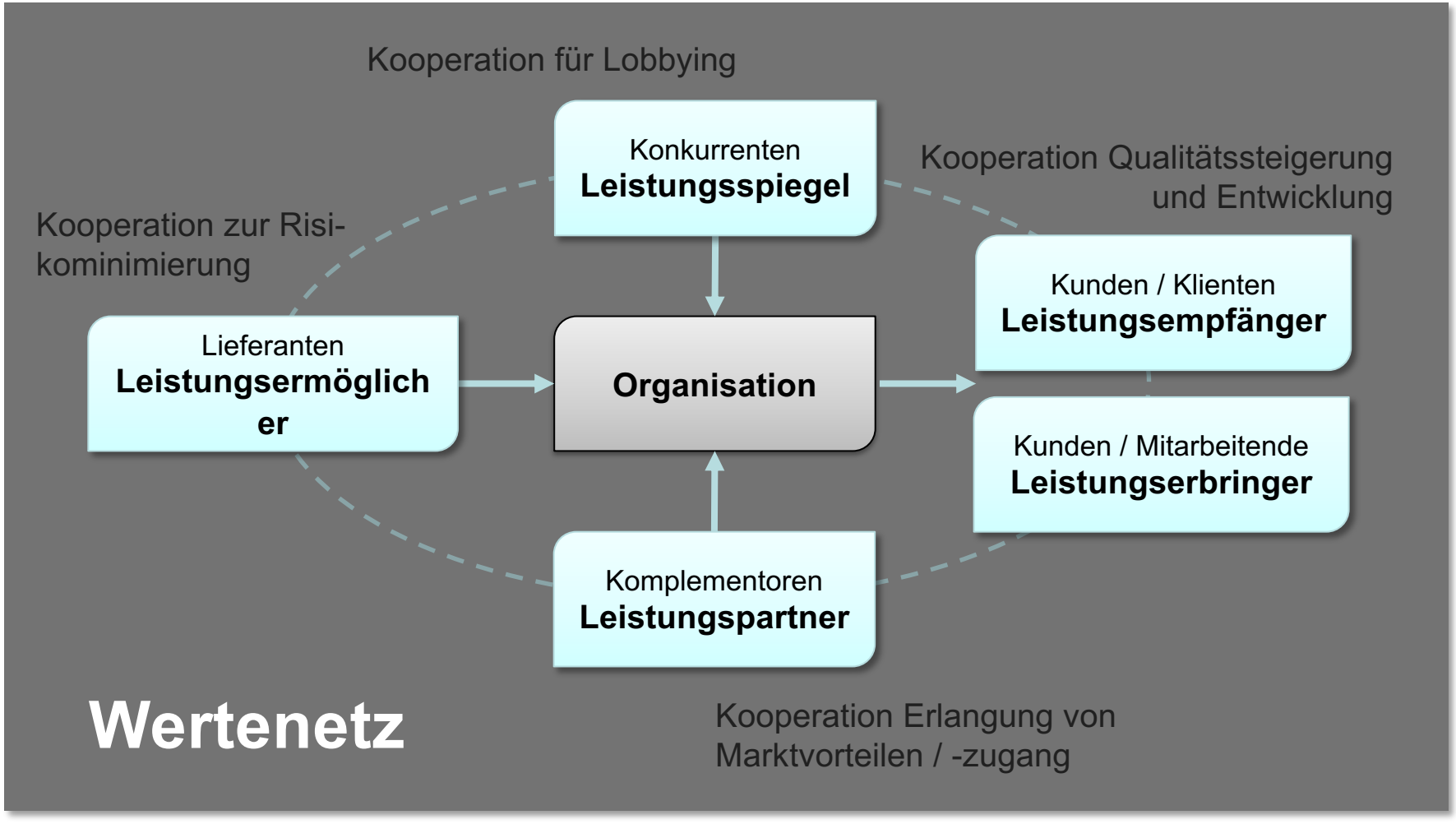
Dipl. Soziale Arbeit FH
MBA Non Profit Management

Strategie- & Organisationentwicklung
Change Management

Kooperation in Non-Profit-Organisationen

Kooperation ist Networking

Erlenhof | Zentrum BL
Neuorientierung, Entwicklung und Ausbildung



Kooperation bedeutet Entwicklung

Ziele

Erlenhofstrasse 48
CH-4153 Reinach
T 061 716 45 45
F 061 716 45 00
info@erlenhof-bl.ch
erlenhof-bl.ch

Erfolgsebenen von Kooperation

Change Capital - Organisationales Lernen - Wissensmanagement - Innovationsmanagement	**Customer Capital** - Kundenbeziehungsmanagement - Kundenintegration - Beschwerdemanagement
Social Capital - Netzwerkmanagement - Netzwerkstrukturen - Netzwerkfähigkeit	**Brand Capital** - Brand Management - Brand Identity
Human Capital - Kompetenzmanagement - Diversity Management - Personalentwicklung	**Monetary Capital** [A] - Geldmittel - Firmenanteile

Kooperation in Non-Profit-Organisationen

Das Erlenhof | Zentrum als Praxisbeispiel

Erlenhof | Zentrum BL
Neuorientierung, Entwicklung und Ausbildung

Gesellschaftliche Integration
Wohnangebote

4 Leistungspartner
Leistungsvereinbarungen

Wirtschafltiche Integration
Bildungsangebote

INTERN

Erlenhof | Zentrum

Ambulant <- Teilstationär <- Stationär

Schule -> Ausbildung -> Arbeitsmarkt

13 Wohnabteilungen

6 Bildungsabteilungen
12 Produktionsbetriebe

8 Fachorganisations-Partner

68 Wirtschaftspartner

Persönlichkeitsentwicklung
Ergänzungsangebote

EXTERN

Erlenhof | Zentrum
Sozialpädagogisch betreute Wohnformen | Sekundarschule
Berufs- und Arbeitsmarktintegration | Produktion | Asyl | Sozialhilfe
Erlenhofstrasse 48
CH-4153 Reinach
T 061 716 45 45
F 061 716 45 00
info@erlenhof-bl.ch
erlenhof-bl.ch

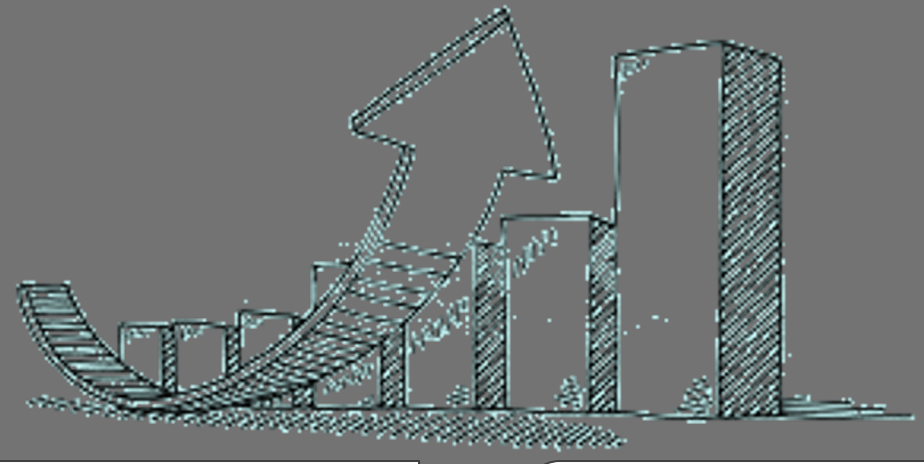
Kooperation in Non-Profit-Organisationen

Das Erlenhof | Zentrum Entwicklung

Erlenhof | Zentrum BL
Neuorientierung, Entwicklung und Ausbildung

Dienstleistungen
2013 = 2 Dienstleistungen
2020 = 64 Dienstleistungen

Klienten
2013 = 23 Klienten
2020 = 212 Klienten



Mitarbeitende
2013 = 38 Angestellte
2020 = 206 Angestellte

Umsatz
2013 = 6 Mio CHF
2020 = 21 Mio CHF

Erlenhof | Zentrum
Sozialpädagogisch betreute Wohnformen | Sekundarschule
Berufs- und Arbeitsmarktintegration | Produktion | Asyl | Sozialhilfe
Erlenhofstrasse 48
CH-4153 Reinach
T 061 716 45 45
F 061 716 45 00
info@erlenhof-bl.ch
erlenhof-bl.ch

Kooperation in Non-Profit-Organisationen

Konsequenz für die Organisation

Erlenhof | Zentrum BL
Neuorientierung, Entwicklung und Ausbildung

Erlenhof | Zentrum

Sozialpädagogisch betreute Wohnformen | Sekundarschule
Berufs- und Arbeitsmarktintegration | Produktion | Asyl | Sozialhilfe

Erlenhofstrasse 48
CH-4153 Reinach

T 061 716 45 45
F 061 716 45 00

info@erlenhof-bl.ch
erlenhof-bl.ch

Kooperation in Non-Profit-Organisationen

Kooperation ist eine grundlegende Unternehmensstrategie

Herzlichen Dank

Fragen & Diskussion

Erlenhof | Zentrum

Sozialpädagogisch betreute Wohnformen | Sekundarschule
Berufs- und Arbeitsmarktintegration | Produktion | Asyl | Sozialhilfe

Erlenhofstrasse 48
CH-4153 Reinach

T 061 716 45 45
F 061 716 45 00

info@erlenhof-bl.ch
erlenhof-bl.ch

Basler Kurszentrum
für Menschen aus
Kontinenten

ALLEINGANG

2012/13: Prozess *Allianzen / Fusionen*

Ausgangslage

Massnahmen

Ergebnis

Entscheid

Auswirkung – Rückschau

Basler Kurszentrum für Menschen aus Kontinenten

Steckbrief

www.k5kurszentrum.ch

1980

Flüchtlinge aus Chile und *Boatpeople*

Diplomarbeit und Hilfswerke

↓

Kurs- und Freizeitzentrum KFZ

↓

ab 1999

K5 Basler Kurszentrum = K5

ab 2005

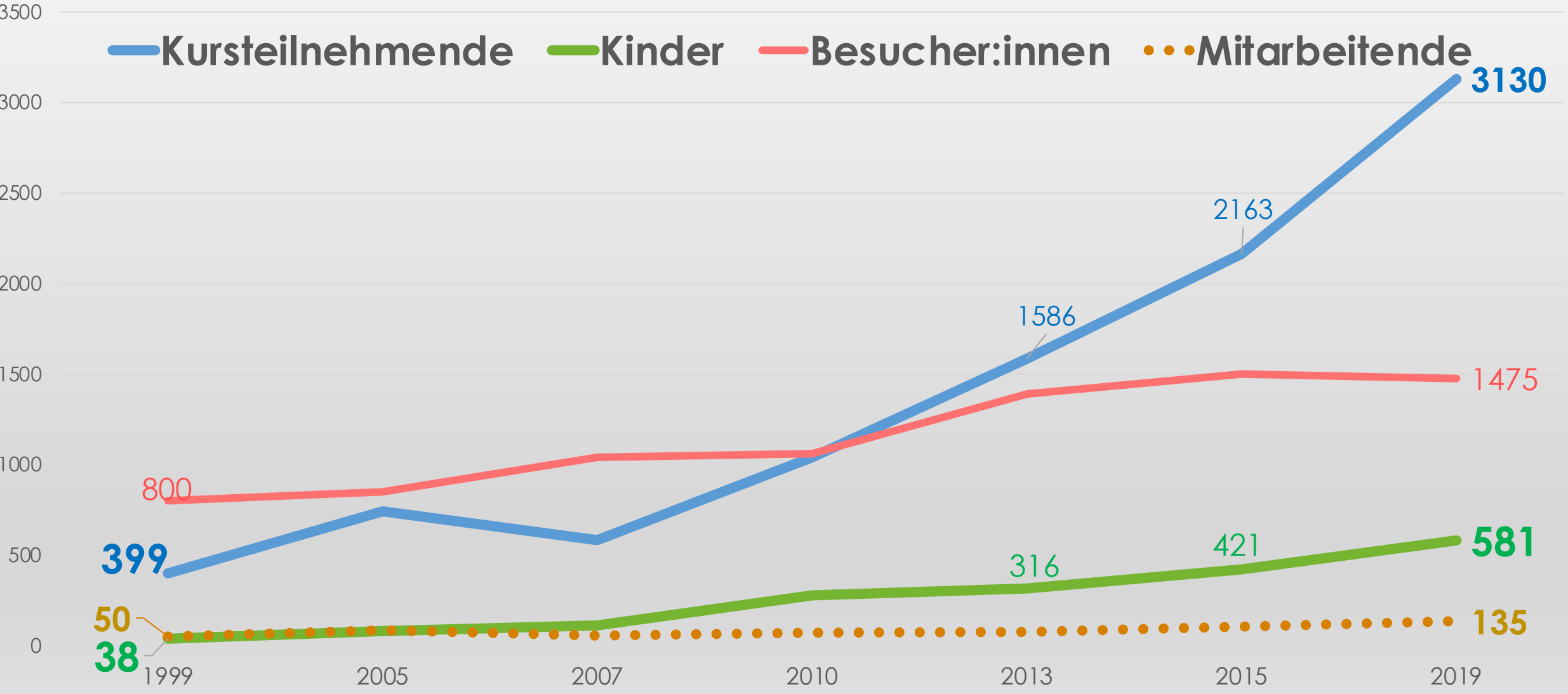
Lernen im Park

Integration

Sprache – Bildung - Alltagswissen – Interkulturelle Begegnung

Basler Kurszentrum für Menschen aus 5 Kontinenten

Menschen aus 5 Kontinenten
1999-2019

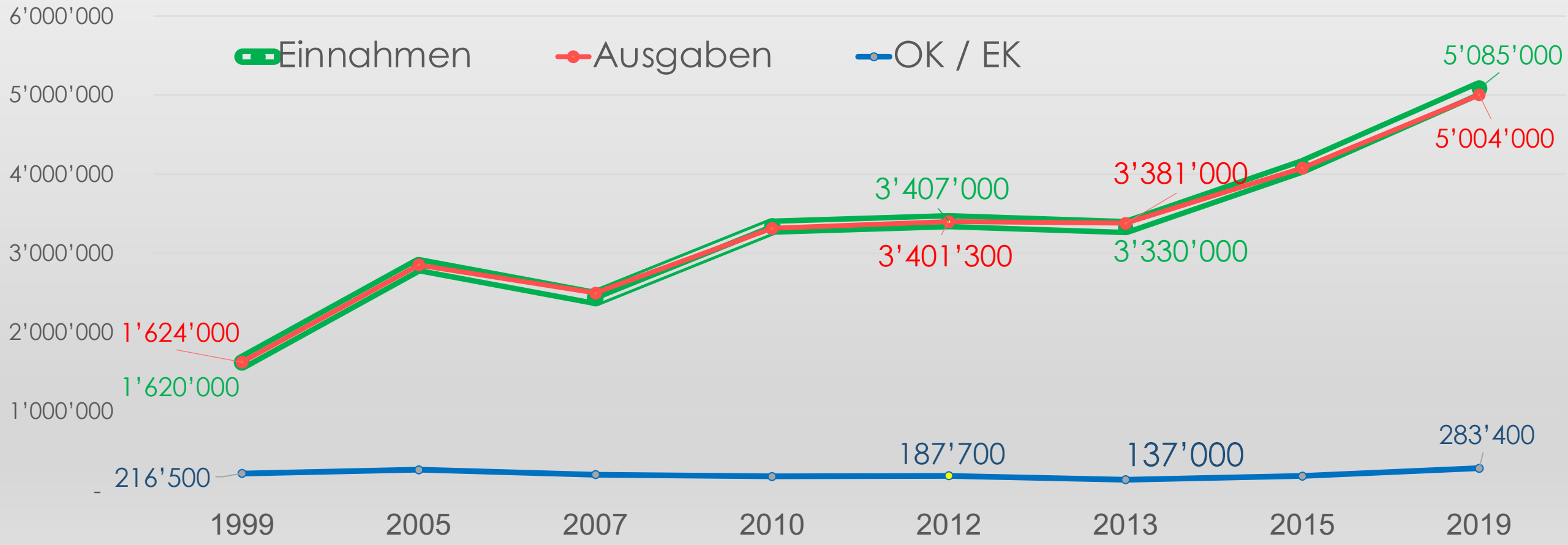


Ausgangslage 2012/13

K5-Finanzen 1999-2019

Finanzierungslücken

mehr Anmeldungen – weniger Fundraising-Einnahmen



Ausgangslage 2012/13

EB-Markt – Öffentliche Hand – Fundraising

schneller – besser – billiger

Aufträge AMM

Konkurrenz ↑

<u>Transition</u>

EB-**G**esetze

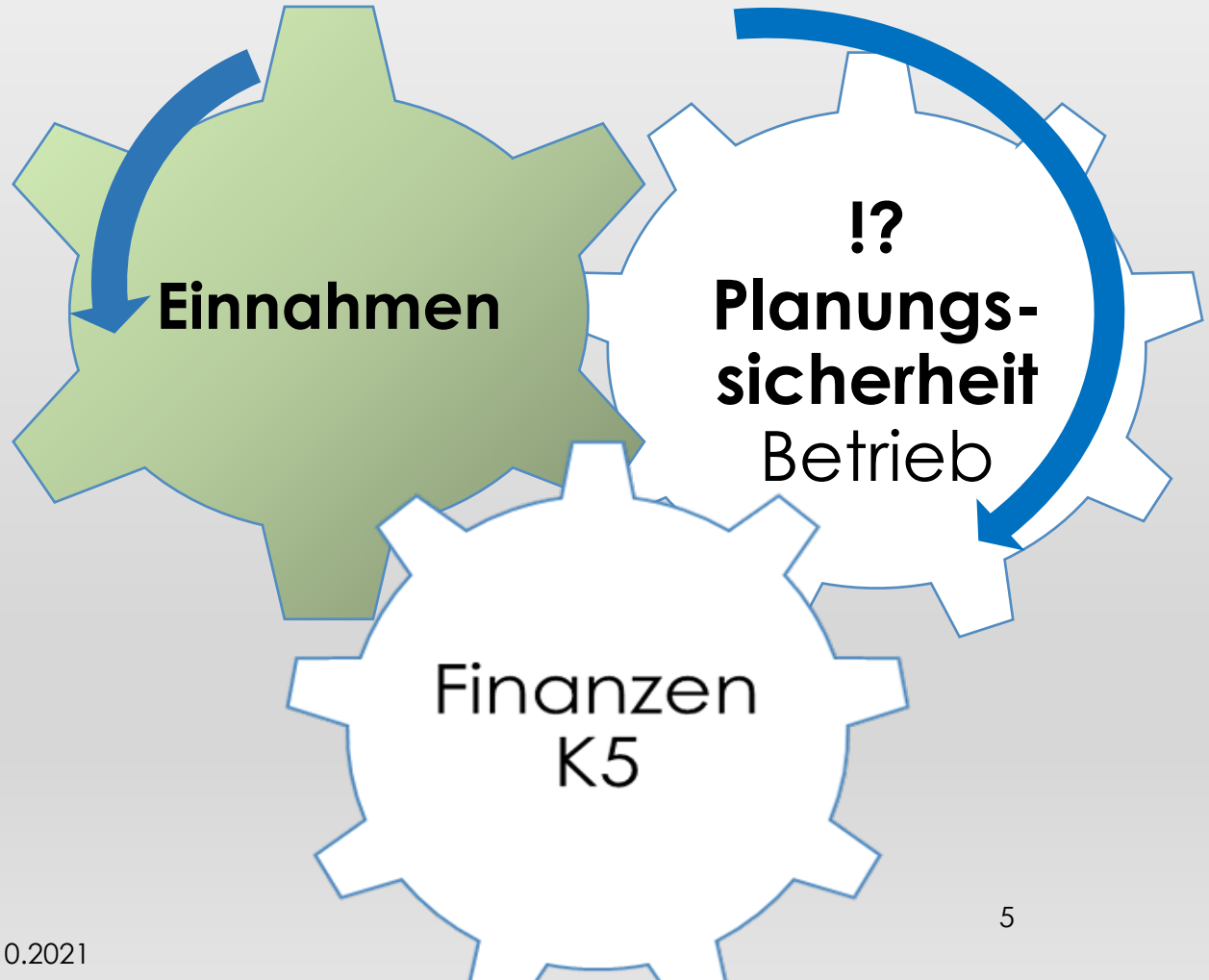
Bildung **K**inder

Sozialhilfe SH

Gemeinden

Fundraising

im Umbruch



Basler Kurszentrum für Menschen aus Kontinenten

Massnahmen-Mix 2012/13

Abklärungsstrategien Plan A

Nur noch Vollzahlende		**NEIN**
widerspricht K5-Leitbild	→ Bildung für Alle!	
Reduzierung Personalkosten		**?!?**
Lohnentwicklung	→ latente Option	
Mehreinnahmen		**JA**
Verhandlungen – Fachstelle	→ Öffentliche Hand – Fundraising	
Allianzen Fusionen		***JA***
Vorabklären / Ermitteln	→ ob – mit wem – wie	

Basler Kurszentrum für Menschen aus Kontinenten

Vorgehen 2012

Verhandlungen *Allianzen Fusionen*

vertraulich! – transparent!

K5-intern

Antrag GL / Vorstandsentscheid

'dosierte' Information an Teams

Verhandlungen NPO/NGO Region Basel

Verhandlungen → *Allianzen Fusionen*

8 NPO/NGO Region Basel
Projekt-Kooperationen

4 NPO/NGO
davon **1** LOI

8 Informations-Gespräche

→ **K5-Finanzen / Massnahmen**

Entscheidungsträger:innen

Ämter / Geldgeber / Hilfswerk-Träger

Ergebnis 2012/13 keine *Allianzen / Fusionen*

Feld 1

NPO/NGO	K5 Basler Kurszentrum	Ämter / Geldgeber / K5-Träger-Organe
• A Ja letter of intent	• A Nein letter of intent	• Lob für U-Strategie
• B Nein	• B Ja	• Finanzproblematik
• C Nein	• C Ja / Nein	• K5 Alleine
• D Ja / Nein	• D Ja / Nein	• Vielfältigkeit wichtig
		• Zu viele Angebote
		• Warum keine Fusionen
		• Kein ‘Heimatschutz’

Basler Kurszentrum für Menschen aus Kontinenten

Entscheid 2012/13 Alleingang

Plan A

Organischer Entscheid!

Mehreinnahmen per 2014 Öffentliche Hand – Fundraising ↑

+ Leistungsvereinbarungen → Kantone / Gemeinden / Sozialhilfe
+ Beiträge Fundraising → Kinderbetreuung / Asylsuchende
→ teils mit Objektfinanzierung

Allianzen Fusionen **STOP**

- Keine Optionen
+ Projektkooperationen → u.a. Integration *Erster Arbeitsmarkt*

Basler Kurszentrum für Menschen aus Kontinenten

Auswirkung K5 im Alleingang

Einzigartig?
Fit?

☺ Willkommenskultur – Marketing
☺ Angebotsmix
☺ Bildungsimpulse – auch für Kinder

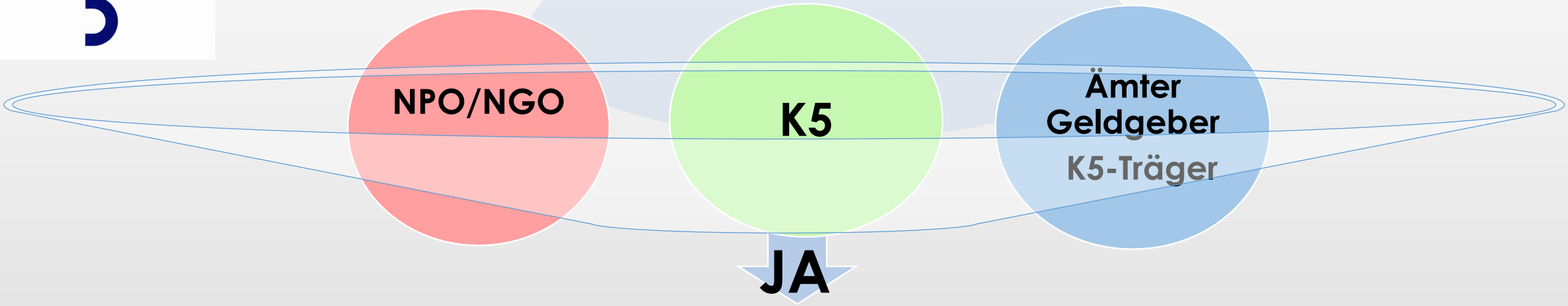
✓ + Wachstum
✓ Qualitätsentwicklung – ICT
✓ Kursverwaltung – Facility

!

Finanzressourcen OK / EK → Auftragsschwankungen
Lohnpolitik → Fachkräfte-Bedarf

Basler Kurszentrum für Menschen aus Kontinenten

Rückschau Prozess



JA

Massnahmen-Mix – Finanz-/KST-Analyse – alle Gespräche
Auswahl NPO/NGO – Projektekooperationen

NEIN

zuerst Organigramm-Modelle mit Spar-Budgets
'*nur implizierter*' Plan B – keine systematische Evaluation

???

Zielvorhaben – Zeitpunkt – Kommunikation – *zu* ergebnisoffen
unwegsames Gelände

Basler Kurszentrum für Menschen aus Kontinenten

Anspruchsgruppen Kund:innen

- Allein bleiben
- Vielfältigkeit wichtig – Auswahl haben
- Zu *viele* Angebote – keine Übersicht
- Kein 'Heimatschutz' – keine *Monopole*
- Ausschreibungsverfahren je nach Kanton
- Mehr Fusionen im NPO-/NGO-Mark
- **Der GI BEIDER BASEL viel Erfolg ☺**