



contec



contec Arbeitshilfe

Fusionen, strategische Allianzen, Unternehmensverbände

Zukunft gemeinsam gestalten

André Peters
Jens Albat
Katharina Rilling
Thomas Müller



mit CD

Vorwort: Frau Prof. Dr. Gabriele Moos



Zusammenschlüsse von Unternehmen sind im Wirtschaftsleben schon seit mehreren Jahren ein allgegenwärtiges Phänomen. In jüngster Zeit etablieren sie sich immer häufiger als Instrument des strategischen Managements in der Sozialwirtschaft.

Fusionen führen zu tiefgreifenden Veränderungen - bei den beteiligten Organisationen als auch bei den betroffenen Menschen. Nur durch ein vertieftes Verständnis der Erfolgsfaktoren können die Verantwortlichen Reorganisationsvorhaben erfolgreich bewältigen und neue wirtschaftliche Chancen realisieren. Soziale Unternehmen müssen sich dabei sowohl auf ethische als auch auf ökonomische Fragen konzentrieren. Insbesondere die Übernahme und die Verschmelzung stellen in Umfang und Komplexität eine besondere Herausforderung dar, bei der insbesondere die kulturelle Integration ein besonderes Augenmerk verdient.

Vielschichtige und eng miteinander verzahnte ökonomische, rechtliche, technische und soziale Anforderungen müssen in strukturellen Neuausrichtungen bewältigt werden. Eine interdisziplinäre Konzeptentwicklung unterstützt die Steuerung von Rückkopplungen und Nebenwirkungen. Sie ermöglicht Geschäftsführern, Vorständen und Projektmanagern Fusionen und Reorganisationen aktiv voranzutreiben und in der äußeren und inneren Wahrnehmung zu einem Erfolg werden zu lassen. Über 100 Checklisten der Arbeitshilfe fördern die Selbstüberprüfung auf diesem Weg. Ein systematisches Vorgehen wird mittels eines Phasenmodells unterstützt und in praxisnahen Beispielen veranschaulicht.

Die einzelnen Themenbereiche wurden von langjährigen Praktikern der contec GmbH und Hochschulabsolventen des RheinAhrCampus in Remagen und der Universität Hohenheim wissenschaftlich fundiert und empirisch angereichert erarbeitet. Die Arbeitshilfe stellt eine umfassende und tiefgehende Darstellung dieses komplexen Themas dar und bietet Führungskräften sozialer Unternehmen eine hilfreiche Unterstützung bei der Neuausrichtung.

Prof. Dr. Gabriele Moos lehrt Sozialmanagement an der Fachhochschule Koblenz, RheinAhrCampus Remagen

Experten aus der Sozialwirtschaft

An dieser Stelle möchten wir uns ganz herzlich bei den Experten aus der Sozialwirtschaft bedanken, die uns bei der Erstellung dieser Arbeitshilfe als Interviewpartner unterstützt haben. Ohne die vielen fachkundigen Hinweise, Tipps und Erfahrungswerte, die sie mit uns geteilt haben, wäre diese Arbeitshilfe nicht in dieser Qualität zustande gekommen. Dank ihrer fachkundigen Unterstützung können wir Ihnen für die einzelnen Phasen von Veränderungsprozessen Expertentipps geben. Auch konnte ein Kompetenzraster entworfen werden, das Anforderungen an Führungskräfte in Veränderungsprozessen darstellt. Neben Kurt Greschner, Bettina Stillarius, Thomas Kaczmarek, Michael Flex und Ileana Dieter als externe Interviewpartner hat auch Ralf Greif als Berater der contec GmbH Tipps zur erfolgreichen Gestaltung von Veränderungsprozessen beigetragen.



Kurt Greschner ist einer der Leiter des Bereichs Zentraler Service sowie Personal und Organisation des Caritasverbandes für Stuttgart e.V. Er war als Projektleiter in einem internen Veränderungsprozess der Administration beteiligt.



Bettina Stillarius ist Referentin für Personal und Organisation beim Diakoniewerk Duisburg. Sie betreute während des Veränderungsprozesses >>Diakonie 2010<< Projekte im Bereich Personalmanagement.



Thomas Kaczmarek, ist Geschäftsführer der AWO Sozialstation gmbH in Haan. Er begleitete die Fusion von vier Sozialstationen.



Michael Flex ist Altenpfleger und Diplom-Betriebswirt (FH). Er ist für die Samariterstiftung Nürtingen tätig und war im Rahmen des Veränderungsprozesses ALISA (Arbeitslogistik in der Samariterstiftung) als Projektleiter tätig.



Ileana Dieter ist Leiterin Betriebswirtschaft Altenhilfe der Stiftung St. Franziskus Heiligenbronn und begleitet im Rahmen ihrer Tätigkeit die strategische Neuausrichtung der Altenhilfe.

INHALTSVERZEICHNIS

Impressum	2
I. Grundlagen	10
1. Warum ist es notwendig zusammenzuarbeiten?	10
2. Ein Phasenkonzept für die Umsetzung strategischer Veränderungen	10
II. Die empirischen Studien im Überblick	12
1. Der „ideale“ Veränderungsmanager	12
2. Personalmanagement im Veränderungsprozess	13
3. Kommunikationsstrukturen in Veränderungsprozessen sozialer Unternehmen	13
3.1 Zusammenfassung der Ergebnisse	13
3.2 Fragekomplex interne Kommunikationsstrukturen	14
3.3 Fragekomplex motivierende Kommunikation	15
3.4 Fragekomplex Verhaltensmuster	16
III. Phase 1: Einstieg in die Zusammenarbeit	18
1. Geeignete Partner finden	18
1.1 Erstellung von Soll-Profilen möglicher Kooperationspartner	18
1.2 Bewertungsphase	19
1.3 Identifikation von geeigneten Partnern für die Zusammenarbeit	19
1.4 Kontaktaufnahme und vorbereitende Gespräche	21
2. Die Basis für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit	21
2.1 Vertrauen schaffen	22
2.2 Der mühsame Weg zur Vertrauenskultur	23
2.3 Kooperativ verhandeln – das Harvard-Konzept	24
3. Gegenseitiges Kennenlernen	26
3.1 Klärung der eigenen Ausgangslage	27
3.2 Vorstellung der Organisationen	28
3.3 Stärken und Verbesserungspotentiale der Organisationen offen legen	28
4. Ideen zur Zusammenarbeit entwickeln	30
4.1 Vorteile einer Konzentration der Kräfte	30
4.2 Optionen für die Zusammenarbeit entwickeln	30
4.2.1 Zusammenschlussrichtung	30
4.2.2 Bindungsintensität	31
5. Kräftefeldanalyse	34
5.1 Positionen verschiedener Interessengruppen zur Zusammenarbeit	35
5.2 Umgang mit Widerständen unterschiedlicher Interessengruppen	36
6. Abschluss der Kooperationsvereinbarungen	37
6.1 Erstellung eines Kooperationsplans	37
6.2 Beauftragung durch die Gesellschaftsorgane	38
6.3 Entwicklung einer gemeinsamen Vision	38
6.4 Vereinbarung zur Zusammenarbeit treffen (Letter of Intent)	40
IV. Phase 2: Analyse	42
1. Umweltanalyse	42
1.1 Analyse der globalen Umwelt	42
1.2 Analyse der Wettbewerbsumwelt	44
2. Unternehmensanalyse	48
2.1 Angebote und Leistungen	48
2.2 Strukturanalyse	48
2.3 Wirtschaftliche Analyse	49
2.4 Personelle Analyse	49
2.5 Gebäude und Technik	50
2.6 Prozesse	51
2.7 Unternehmenskulturanalyse	51
2.8 Analyse der informalen Organisation	54

V. Phase 3: Zielbildung	55
1. Strategien auf Unternehmensebene	56
1.1 Vereinbarung einer gemeinsamen Gesamtstrategie	57
1.2 Umsetzung der strategischen Planungen mit der Balanced Scorecard	58
1.2.1 Finanzielle Ziele	60
1.2.2 Kundenziele	60
1.2.3 Mitarbeiterziele	60
1.2.4 Organisationskompetenz	61
1.2.5 Werte- und Gesellschaftsbezug	61
2. Verabschiedung von Strategien auf Geschäftsfeldebene	61
2.1 Vereinbarung von Geschäftsfeldzielen	63
2.2 Vereinbarung gemeinsamer Projekte	63
VI. Phase 4: Entwurf der neuen Organisation	64
1. Beteiligung der Mitarbeitervertretungen	64
2. Erstellung eines Projektplans	64
2.1 Grundlagen des Projektmanagements	64
2.2 Die vier Schritte des Veränderungsprojektmanagements	65
2.3 Teambuilding	69
3. Struktursysteme	72
3.1 Organigramm	73
3.1.1 Organisationssysteme	73
3.1.2 Die funktionale Organisation	76
3.1.3 Die objektorientierte (divisionale) Organisation	76
3.1.4 Matrix- und Tensororganisation	78
3.1.5 Der kooperative Unternehmensverbund	79
3.1.6 Der Konzern und die Holding	82
3.2 Prozessabläufe	82
3.3 Stellenbeschreibungen	83
4. Rechtsformwahl	85
4.1 Gemeinnützige GmbH	88
4.2 Betriebsübergang	89
4.3 Betriebsverfassung	90
5. Qualitätsmanagement	91
5.1 Qualitätsmanagementsysteme	92
5.1.1 DIN EN ISO 9000:2005	92
5.1.2 Das EFQM-Modell	93
5.1.3 Das KTO-Verfahren	93
5.2 Erfassung des Ist-Zustandes	94
5.2.1 Kriterien für die Integration von Qualitätsmanagementsystemen	94
5.2.2 Geschäftsprozessoptimierung durch QM-Systemintegration	96
5.3 Erarbeitung der integrierten QM-Konzeption	98
5.4 Integration verschiedener QM-Systeme – Die Phasen in der Zusammenfassung	99
6. IT-Systeme	99
7. Controlling	102
7.1 Kennzahlen	102
7.2 Berichtswesen	103
7.3 Budgetplanung und Budgetierung	104
7.4 Strategische Verbundsteuerung mit der Balanced Scorecard	105
7.5 Entwurf des Verbundcontrollings	106
8. Unternehmenskultur, Personalmanagement und Personalführung	107
8.1 Entwicklung einer gemeinsamen Unternehmenskultur	107
8.1.1 Entwicklung eines Verbundleitbildes	107
8.1.2 Die informale Organisation	108
8.2 Personalmanagement	108
8.2.1 Personalbedarfsplanung	109
8.2.2 Personalbedarfsdeckung	113
8.3 Personalführung	117
8.3.1 Führen durch Zielvereinbarungen	117
9. Information und Kommunikation	119
9.1 Informationsmanagement	119

9.1.1	Informationsbedarf	119
9.1.2	Informationsweiterleitungen	120
9.2	Kommunikationsmanagement	120
VII.	Phase 5: Entscheidung.....	127
1.	Entscheidungsvorbereitung.....	127
2.	Mitwirkung der Vertretung der Mitarbeitenden.....	127
3.	Kommunikation mit Entscheidungsgremien und Externen.....	129
VIII.	Phase 6: Mobilisierung.....	130
1.	Einbindung von Mitarbeitenden in den Veränderungsprozess.....	130
1.1	Information im Rahmen des Kick-Offs	131
1.2	Die Beteiligung der Mitarbeitenden managen.....	133
1.3	Die Mitarbeiterbefragung als Stimmungsbarometer	134
2.	Einbindung der Mitarbeitervertretungen in den Veränderungsprozess.....	135
3.	Grenzen der Zusammenarbeit mit Mitarbeitervertretungen	136
IX.	Phase 7: Umsetzung.....	137
1.	Einsatz des Projektplans.....	137
2.	Struktursysteme	139
2.1	Definition von Instanzen.....	140
2.2	Stellen und Abteilungsbildung	141
3.	Gremienbildung	142
3.1	Hauptamtliche Gremien	143
3.2	Nebenamtliche Gremien	145
4.	Den Betriebsübergang sinnvoll managen.....	146
4.1	Folgen eines Betriebsübergangs.....	146
4.1.1	Einzelrechtsnachfolge gemäß BGB.....	147
4.1.2	Arbeitsrechtliche Folgen des Betriebsübergangs	148
4.1.3	Unterrichtspflichten des Arbeitgebers	148
4.1.4	Rechte des Arbeitnehmers	149
4.1.5	Betriebsübergang und Tarifvertrag.....	149
4.1.6	Betriebsübergang und Kündigung eines Arbeitnehmers	149
4.2	Der Arbeitnehmer beim Betriebsübergang	150
5.	Qualitätsmanagement	151
5.1	Einrichtung von verbundübergreifenden Qualitätszirkeln.....	151
5.2	Qualitätsdokumentation: Erstellung eines gemeinsamen QM-Handbuches	151
6.	IT-Systeme.....	152
6.1	IT-Infrastrukturentscheidung.....	152
6.2	Anwendungsintegration.....	154
7.	Aufbau des Verbundcontrolling	155
7.1	Berichtswesen und Kennzahlen	155
7.2	Budgetplanung und Budgetierung	155
7.3	Balanced Scorecard.....	156
8.	Personalmanagement und -führung	156
8.1	Potentialdiagnose.....	157
8.2	Integration der Mitarbeitenden in den Verbund.....	157
8.3	Personalumsetzung	158
8.4	Personalfreisetzung.....	159
8.5	Personalgewinnung	160
8.6	Einarbeitung in neue Aufgaben	161
8.7	Schaffung einer gemeinsamen Führungskultur.....	161
8.8	Teamentwicklung.....	162
8.9	Vergütung	165
9.	Information und Kommunikation.....	165
9.1	Rolle der Mitarbeiterkommunikation im Wandel.....	166
9.2	Kommunikationsstrategie	167
9.2.1	Inszenierung der Kommunikation	168
9.2.2	Begleitung der Kommunikation	168

9.2.3	Nachbereitung der Kommunikation.....	172
X.	Phase 8: Kontinuierliche Verbesserung und lernende Organisation	173
1.	Kontinuierliche Verbesserung.....	173
1.1	Grundlagen des Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses	173
1.2	Chancen des Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses	174
1.3	Wie lässt sich der Kontinuierliche Verbesserungsprozess verwirklichen?.....	174
1.4	Praktische Umsetzung des Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses.....	178
2.	Lernende Organisation	179
XI.	Ausblick.....	181
XII.	Anlagenverzeichnis	182
1.	Autorenprofile.....	182
2.	contec Arbeitshilfen und Studien – Schriften zur Gesundheits- und Sozialwirtschaft.....	183
3.	Literaturverzeichnis.....	186
4.	Abbildungsverzeichnis	197
5.	Tabellenverzeichnis.....	198
6.	Checklistenverzeichnis.....	199

I. Grundlagen

Immer häufiger ist in der Sozialwirtschaft die Rede von Kooperationen und Integrationen von Unternehmen. Auch vor der Alten-, Behinderten- und Jugendhilfe hat der Trend zum Unternehmenszusammenschluss nicht Halt gemacht.

Ziel dieser Arbeitshilfe ist es, ein Phasenkonzept für die erfolgreiche Umsetzung von Kooperations- und Integrationsvorhaben zu entwickeln und zu allen Schritten konkrete Handlungsempfehlungen zu geben. Selbstverständlich sind diese im Einzelfall auf die konkreten Bedingungen vor Ort anzupassen und gegebenenfalls um weitere Faktoren zu ergänzen.

Im ersten Kapitel der Arbeitshilfe werden Gründe für die Notwendigkeit der Zusammenarbeit zwischen sozialwirtschaftlichen Unternehmen aufgezeigt.

1. Warum ist es notwendig zusammenzuarbeiten?

Für Organisationen des sozialwirtschaftlichen Bereichs ist der Veränderungsdruck immens. Immer neue gesetzliche Bestimmungen und ein zunehmender Konkurrenzdruck zwingen viele, strukturelle Veränderungen durchzuführen, um überleben zu können. Neben den freigemeinnützigen und kommunalen Trägern drängen zunehmend gewerbliche Unternehmen in den Markt. Der Ökonomisierungsdruck steigt.

Aufgrund der geschilderten Veränderungen reicht es nicht aus, sich zurückzulehnen und abzuwarten, welche Auswirkungen die Veränderungen auf das eigene Unternehmen haben. Um im sich verändernden Umfeld zu überleben, bedarf es professioneller betriebswirtschaftlicher Systeme. Beispielsweise ein umfassendes inhaltliches Controlling, mit dessen Hilfe die Leistungserstellungsrisiken erfolgreich gesteuert werden können.



Die veränderten Rahmenbedingungen für sozialwirtschaftliche Unternehmen machen die Einführung professioneller Managementsysteme nötig. Vor allem der Zusammenschluss mit anderen Unternehmen kann im Einzelfall das Überleben sichern.

2. Ein Phasenkonzept für die Umsetzung strategischer Veränderungen

Im Folgenden wird ein konkretes Konzept zur Umsetzung von strategischen Veränderungen vorgestellt. Dieses Konzept soll helfen, umfassende Veränderungsprozesse erfolgreich zu meistern und zeigt einzelne Schritte auf, die in den verschiedenen Phasen gegangen werden.

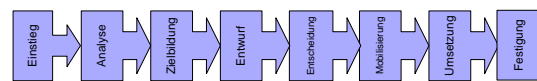


Abbildung 1: Darstellung des Phasenkonzepts

Phase 1: Einstieg in die Zusammenarbeit

In der Einstiegsphase wird ermittelt, welcher Wandlungsbedarf vorliegt und analysiert, wie gravierend die eigene Situation ist. Oft reichen kleinschrittige Anpassungsprozesse nicht mehr aus, sondern die neuen Rahmenbedingungen machen eine tiefgreifende Veränderung notwendig.

Darüber hinaus wird in dieser Phase ein möglicher Partner für eine Kooperation, strategische Allianz oder Fusion gesucht und Vertrauen aufgebaut. Gemeinsam wird eine Vision für die neue Zusammenarbeit entwickelt. Unterstützende sowie hemmende Kräfte werden analysiert und bewertet.

Phase 2: Markt- und Unternehmensanalyse

In der Analysephase wird mithilfe von verschiedenen Modellen aus der Managementlehre die Ausgangssituation analysiert. Hierbei werden Markt-

analysen durchgeführt, bei denen neben den Bedürfnissen der Zielgruppen auch Beschaffungsmärkte, potentielle und aktuelle Wettbewerber, gesellschaftliche und politische Rahmenbedingungen sowie Kooperationspartner bewertet werden. Im Rahmen der Unternehmensanalyse werden die eigenen Angebote und Strukturen durchleuchtet. Es werden eine wirtschaftliche und personelle Analyse durchgeführt und vorhandene Managementsysteme evaluiert. Außerdem ist es wichtig, Gebäude und die technische Ausstattung in die Analyse mit einzubeziehen. Im Rahmen von Qualitäts- und Prozessmanagement werden wichtige Kernprozesse bewertet. Darüber hinaus findet eine Analyse der Unternehmenskultur und der informellen Organisation in der Analysephase statt.

Phase 3: Zielbildung

In der Zielbildungsphase werden die gemeinsamen Ziele des Veränderungsprozesses definiert. Dies geschieht einerseits in Form von Strategien auf Unternehmensebene, die z.B. die Bildung neuer strategischer Geschäftseinheiten beinhalten. Darüber hinaus werden gemeinsame Ziele verabschiedet und erste Projekte zur Umsetzung der Ziele initialisiert.

Phase 4: Entwurf der neuen Organisation

In der Entwurfsphase werden die zukünftigen Organisationsstrukturen und der geplante Veränderungsprozess entwickelt. Dazu müssen vorhandene Strukturen und Managementsysteme integriert werden. Zusätzlich wird, im Falle von Unternehmenszusammenschlüssen, über Rechtsform und Betriebsübergang entschieden. Die Integration der Qualitätsmanagement-, Controlling-, Personalmanagement- und Führungssysteme in ein gemeinsames Entwurfskonzept rundet die Entwurfsphase ab.

Phase 5: Entscheidung

In der Entscheidungsphase legen die relevanten Gremien die konkrete Ausgestaltung des Veränderungsprozesses unter Beteiligung der Vertretung der Mitarbeitenden fest.

Phase 6: Mobilisierung

In der Mobilisierungsphase werden alle Interessengruppen über den Wandlungsprozess informiert und ihre Unterstützung gewonnen. Die Veränderungsziele und -strategien werden kommuniziert und es wird angestrebt, die verschiedenen Beteiligten dafür zu begeistern, selbst zu den Veränderungszielen beizutragen.

Phase 7: Umsetzung

In der Umsetzungsphase werden die beschlossenen Veränderungsprojekte realisiert. So werden bei Unternehmenszusammenschlüssen, z.B. im Bereich von Struktur- und Managementsystemen, Instanzen, Abteilungen und Gremien neu definiert und Modifikationen im Personalmanagement- und Controllingssystem umgesetzt, die Mitarbeiter in Form von Open Space Veranstaltungen beteiligt und mithilfe von Kommunikationsmedien (z.B. Mitarbeiterzeitung) über den Fortschritt des Veränderungsprozesses informiert.

Phase 8: Kontinuierliche Verbesserung und lernende Organisation

In der Phase der Festigung soll der Wandel weiter verinnerlicht werden. Ziel ist ein Bewusstsein, dass die eigene Organisation nur überleben kann, wenn sie sich kontinuierlich verbessert. Diese kontinuierlichen Verbesserungen werden in organisationalem Lernen entwickelt.



contec

Bestellschein

contec Arbeitshilfe „Fusionen, strategische Allianzen, Unternehmensverbände“

Hiermit bestelle ich zum Stückpreis von 75,00 Euro
(inkl. MwSt., zzgl. Versand, gegen Rechnung)

_____ Stück

Ihre Bestellung senden Sie bitte an:

contec GmbH
Stammheimer Straße 10
70806 Kornwestheim



fax: +49 234 4527399

Vorname Name

Einrichtung (Rechnungsanschrift!)

Abteilung / Unternehmenszweig

Funktion / Position

Straße Nr.

PLZ Ort

Telefon

Telefax

E-Mail

Unterschrift

Stempel / Datum

Widerrufsbelehrung

Sie können Ihre Bestellung innerhalb von zwei Wochen ohne Angabe von Gründen in Textform (z. B. Brief, Fax, E-Mail) oder durch Rücksendung des Buches widerrufen. Die Frist beginnt frühestens mit Erhalt dieser Belehrung. Zur Wahrung der Widerrufsfrist genügt die rechtzeitige Absendung des Widerrufs oder des Buches. Im Falle eines wirksamen Widerrufs geben Sie das Buch zurück und erhalten den Kaufpreis erstattet. Den Widerruf richten Sie bitte an die o. a. Anschrift.

Eine Arbeitshilfe zum Thema:	fände ich spannend.
Bitte nehmen Sie mich in den Verteiler der kostenfreien Zeitschrift conZepte auf:	<input type="radio"/>
Bitte informieren Sie mich über geplante Seminare und Veranstaltungen der contec:	<input type="radio"/>

Der gemeinsame Weg zum Ziel

Bochum • Berlin • Stuttgart • München



contec

Gesellschaft für Organisationsentwicklung mbH –

der gemeinsame Weg zum Ziel

conPrimo®
Managementberatung

Mit **conPrimo®** wählen Sie aus dem kompletten Portfolio unseres Expertenwissens in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft aus – Ihre Begleitung bei strategischen Entwicklungen und operativen Veränderungen. Für anspruchsvolle Beratungsleistungen und Interim Management auch in großen Strukturen.

conQuaesso®
Personalberatung

Führungskräfte und Mitarbeiter suchen, auswählen, begleiten und entwickeln – **conQuaesso®** mit der Expertise für Personalmanagement und Personalkultur bietet Ihnen das ganze Spektrum an Dienstleistungen rund um das größte Potenzial Ihres Unternehmens.

coniuvo®
operative Unterstützung

coniuvo® bietet Beratung und operative Unterstützung für kleine Organisationen in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft – wenn die eigenen Ressourcen knapp sind und es schneller oder besser gehen soll. Modular und maßgeschneidertes Know-how für den Bedarf an Ihrer Basis.

conZinno®
Kommunikationsberatung

Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit planen und durchführen, Kontakte zu Medien, Politik und relevanten Akteuren schaffen, Veranstaltungen und Informationen managen – mit **conZinno®** haben Sie die richtigen Experten an Ihrer Seite.

Standorte

**contec GmbH Zentrale
BioMedizinZentrum Ruhr**
Universitätsstraße 136
44799 Bochum
fon +49 234 452730
fax +49 234 4527399
info@contec.de

Hauptstadtvertretung
Reinhardtstraße 31
10117 Berlin
fon +49 30 28095370
fax +49 30 97005179
hsv@contec.de

Regionalgeschäftsstelle Berlin
Reinhardtstraße 31
10117 Berlin
fon +49 30 97005177
fax +49 30 97005179
berlin@contec.de

Regionalgeschäftsstelle Stuttgart
Stammheimer Straße 10
70806 Kornwestheim
fon +49 7154 803735
fax +49 7154 8003801
stuttgart@contec.de

Regionalgeschäftsstelle München
Josephspitalstraße 6
80331 München
fon +49 89 4209506710
fax +49 89 4209506719
muenchen@contec.de

contec Arbeitshilfe

Fusionen, strategische Allianzen, Unternehmensverbände –

Zukunft gemeinsam gestalten

Sozialwirtschaftliche Unternehmen stehen vor wachsenden Anforderungen: die öffentlichen Mittel werden knapper, Kosten müssen gesenkt und Synergien aufgespürt werden. Fusionen, Gemeinschaftsunternehmen und strategische Allianzen eröffnen die Möglichkeit, eigene Leistungsgrenzen auszugleichen, die Angebote zu verbessern und kundenfreundlicher zu gestalten. Die Aufteilung der Kernkompetenzen setzt Mittel frei und ermöglicht gemeinsames Überleben.

Die vorliegende Arbeitshilfe zeigt detailliert Schritt für Schritt den Weg zu strategischen Allianzen auf. Die Experten der contec stellen die einzelnen Phasen von Verbundgründungen vor und geben Praxistipps, wie Führungskräfte allen Anspruchsgruppen gerecht werden und Reorganisationen erfolgreich meistern.

Mit über 100 Checklisten und Tools auf CD für eine erfolgreiche Umsetzung.



Der "Fliegende Mann" auf dem Titel - oben das ganze Bild - stammt von **Michael Preiß** aus der Kraichgauer Kunstwerkstatt in Sinsheim. Mehr über Kunstwerkstatt und Künstler erfahren Sie unter www.kraichgauer-kunstwerkstatt.com.



contec

Der gemeinsame Weg zum Ziel

Bochum • Berlin • Stuttgart • München

André Peters, Dipl.-Kaufmann, Organisationsberater und Controller. Leitet als Prokurist und Partner der contec GmbH den Geschäftsbereich Sozialwirtschaft.



Jens Albat, Dipl.-Betriebswirt der Gesundheits- und Sozialwirtschaft. Praktische Erfahrungen im Krankenhausmanagement mit Schwerpunkt Controlling.



Katharina Rilling, Dipl.-Wirtschaftspädagogin, Schwerpunkte Personal, Organisation und Controlling. Wiss. Hilfskraft im Controlling und im Personalmanagement.



Thomas Müller, Dipl.-Sozialwirt, Kompetenzkoordinator conQuaesso – Personalberatung der contec GmbH, spezialisiert auf die gesamte Personalprozesskette.



Ausführliche Autorenprofile im Innenteil

contec Arbeitshilfen und Studien -
Schriften zur Gesundheits- und Sozialwirtschaft

ISSN 1864-4376

Herausgeber contec - Gesellschaft für
Organisationsentwicklung mbH

Postanschrift BioMedizinZentrum Ruhr
Universitätsstraße 136
44799 Bochum

Internet www.contec.de