

Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



VM 1/19

Pius Bernet

Fusion von zwei operativen Stiftungen

Verbands-Management, 45. Jahrgang, Ausgabe 1 (2019), S. 22-29.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI)
Universität Freiburg/CH (www.vmi.ch)
Redaktion: Luisa Wagenhöfer
Layout: Luisa Wagenhöfer / Paulusdruckerei, Freiburg/CH
Fotomaterial: Thema «Konkurrenz»: istockphoto.com
ISBN: 978-3-909437-54-2
ISSN: 1424-9189
Kontakt: info@vmi.ch

Die Zeitschrift VM erscheint dreimal jährlich in den Monaten April, August und November.

Abdruck und Vervielfältigung von Artikeln und Bildern, auch auszugsweise oder in Abschnitten, nur mit Genehmigung des Herausgebers.



Praxisbeitrag

Fusion von zwei operativen Stiftungen

Pius Bernet

Die Schweizer Paraplegiker-Stiftung (SPS) in Nottwil hat im Mai 2018 die Stiftung «Fondation pour les Téléthèses» kurz FST genannt, mit Sitz in Neuenburg, mittels Absorptionsfusion übernommen. Die FST wurde durch die SPS und die Schweizerische Stiftung für das cerebral gelähmte Kind (cerebral) zu Beginn der PC-Revolution 1983 gegründet. Durch Managementfehler kam es bei der Fondation pour les Téléthèses zu einer Überschuldung. Daraufhin wurde die Absorptionsfusion beschlossen, durch die beispielsweise die Versorgung resp. Aufrechterhaltung der Entwicklung neuer elektronischer Hilfsmittel weiter finanziert werden konnte. Eine wichtige Erkenntnis aus dem Fusionsprozess ist, dass bei Fusionen operative Grundsätze immer schriftlich vereinbart werden sollten und ein besonderes Augenmerk auf die Anpassung oder gar vollständige Neudefinition der Stiftungsstatuten gerichtet werden sollte.

Auch NPO müssen sich laufend an veränderte Rahmenbedingungen ausrichten. Insbesondere bei leistungserbringenden NPO mit Leistungsverträgen resp. Tarifregulierungen gehört es zum Alltag, die Leistungserstellungsprozesse und die Kostenstruktur den Vorgaben und Tarifen laufend anzupassen. Auch NPO unterstehen in ihrer Leistungserbringung der Betriebswirtschaftslehre, insbesondere der Skaleneffekte (economies of scale), der Dichtevorteile (economies of density) sowie der Verbundvorteile (economies of scope). Daraus ergibt sich ein zu beobachtender stetig steigender Konzentrationsprozess bei NPO mit gleichen Leistungsfeldern z. B. bei Spitex, Pflegeheimen, Spitälern, Auslandhilfe. Fusionen von leistungserbringenden Stiftungen werden darum immer mehr zu beobachten sein, auch getrieben durch die Kostensenkungsbemühungen der öffentlichen Hand. Bei der Gestaltung des Fusionsgesetzes (FusG) wurden die zukünftigen Bedürfnisse des NPO-Sektors offensicht-

lich nicht in genügendem Mass berücksichtigt, so dass sich zuerst eine Praxis bei der kantonalen wie bei der eidgenössischen Stiftungsaufsicht sowie bei den Handelsregisterämtern entwickeln muss. Diese Aussage basiert auf den gemachten Erfahrungen aus dem nachfolgenden Bericht der Fusion zweier Stiftungen, welche sich um Menschen mit Behinderungen kümmern.

Grundlagen für Stiftungsfusionen

Das FusG (siehe fusg.ch) regelt die Anpassung der rechtlichen Strukturen verschiedener Rechtsträger im Zusammenhang mit Fusion, Spaltung, Umwandlung und Vermögensübertragung. Damit ist das FusG zentrale Rechtsquelle für Transaktionen, unabhängig der Rechtsform.

Ausnahmen davon sind kirchliche und öffentlich-rechtliche Stiftungen. Da das Gesetz keine Definition der kirchlichen Stiftung enthält, geht der Gesetzgeber davon aus, dass bei Vorliegen einer ausschliesslich kirchlichen Zwecksetzung mit organischer Verbindung zur entsprechenden Religionsgemeinschaft, die Aufsicht der betreffenden Religionsgemeinschaft unterstellt ist. Somit sind kirchliche Stiftungen weder im Handelsregister eingetragen noch einer kantonalen oder der eidgenössischen Stiftungsaufsicht unterstellt. Von einer öffentlich-rechtlichen Stiftung spricht man, wenn ein Gemeinwesen z. B. ein Kanton Stifter ist. Der Stifter kann in diesem Fall über die Stiftung verfügen, d. h. jederzeit die Statuten ändern oder die Stiftung direkt aufheben.

Im FusG werden alle Arten von Fusionen, sei es horizontal, vertikal, innerhalb von Konzernen, mit ausländischen Gesellschaften, sachbezogen wie Sanierung, oder aufgrund Abfindung, Abspaltungen und Aufspaltungen geregelt. Ebenfalls beinhaltet das Gesetz die Umwandlung von Rechtsformen, Vermögensübertragungen (inner- und ausserhalb von Konzernen), grenzüberschreitenden Transaktionen und Transaktionen mit Instituten des öffentlichen Rechts.

Für privatrechtliche Stiftungen sind nebst dem FusG zudem die einschlägigen Artikel des ZGBs sowie die Verordnungen der zuständigen Handelsregister sowie der kantonalen resp. eidg. Stiftungsaufsicht anwendbar.

«Konsolidierungsmöglichkeiten» bei privatrechtlichen Stiftungen

Unter «Konsolidierung» ist im NPO-Sektor die Veränderung von bestehenden Strukturen zu verstehen, bestenfalls durch Zusammenführung von Mitteln, um hierdurch die Wirkung der Mittel zu steigern und die Zweckverfolgung effizienter zu gestalten. Unter «Auflösung» ist die Aufhebung einer Stiftung mittels Verfügung der Stiftungsaufsicht zu verstehen. Dies erfolgt auf Antrag des Stiftungsrats oder aus aufsichtsrechtlicher Pflichterfüllung, wenn der statutarische Zweck unerreichbar, widerrechtlich oder unsittlich geworden ist und eine Änderung der Stiftungsurkunde nicht zielführend wäre (Art. 88 ZGB). Von «Fusion» spricht man, analog des profitorientierten (PO) Sektors, wenn eine wirtschaftliche und rechtliche Zusammenlegung zweier Stiftungen mit gleichen oder ähnlichen Zweckbestimmungen (Art. 86 ZGB) entweder in Form einer Absorptionsfusion oder einer Kombinationsfusion (FusG Art. 78) nur zwischen Stiftungen möglich) erfolgen soll. Wichtig ist die Feststellung, dass eine privatrechtliche Stiftung nicht mit einer Organisation mit einer anderen Rechtsform fusioniert werden kann. Von einer «Vermögensübertragung» spricht man, wenn die Übertragung eines Teils oder eines ganzen Stiftungsvermögens auf einen anderen Rechtsträger im Wege der Universalsukzession übertragen wird. Gemäss FusG Art. 86 ist dies auch zwischen diversen Rechtsformen möglich. Von «Kooperation» spricht man, wenn zwei oder mehrere NPOs, seien es Stiftungen, Vereine, gemeinnützige AGs oder staatliche Institutionen zur Optimierung der Zweckerfüllungen und somit zur Erzielung von stärkerer Wirkung durch gemeinsames Handeln Zusammenarbeitsverträge (gemäss OR) abschliessen.

Einschränkungen der Anpassungsmöglichkeit des Zweckartikels bei Stiftungen

Eine Statutenänderung kann bei der Aufsichtsbehörde beantragt werden, wenn an Organisation und Zweck Änderungen vorgenommen werden sollen (Art. 85, 86, 86a und 86b ZGB). Im vorliegenden Fall basiert jedoch die Anpassung der Statuten der übernehmenden Gesellschaft nicht nach Art. 86a ZGB, sondern nach Art. 78 Abs. 2 FusG in Verbindung mit Art. 86b ZGB.

Seit 2006 hat der Stifter das Recht, selber alle 10 Jahre den Stiftungszweck nach Art. 86a ZGB zu ändern, falls in der Urkunde ein entsprechender Vorbehalt gemacht wurde und die Stiftungsgründung 2006 oder jünger ist. Zweckänderungen unterliegen jedoch dem anspruchsvollen Nachweis, dass die Destinatärsrechte nicht tangiert werden. Die Stiftungsaufsicht weist nach der Genehmigung das Handelsregister entsprechend an. Soll eine Stiftung, welche bis dato nur deren Erträge für den Stiftungszweck verwenden darf, im Lauf ihres Bestehens vom Vermögenserhalt auf Verbrauch (Abbau des Grundvermögens) umgestellt werden, könnte es sich je nach Fall um eine Organisationsänderung nach Art. 85 ZGB handeln. Es empfiehlt sich, rechtzeitig eine Vorabklärung bei der Eidg. Stiftungsaufsicht für eine solche Umstellung einzureichen.

FST wird zum Sanierungsfall

Die 1983 gegründete Stiftung für elektronische Hilfsmittel (Fondation Suisse pour les Téléthèses, kurz FST genannt) hat zum Ziel, elektronische Hilfsmittel für Menschen mit Einschränkungen zu entwickeln und zugänglich zu machen. Die Versorgung für elektronische Hilfsmittel erfolgt im Rahmen des IVG (Invalidengesetzes). Die IV-Stellen des BSVs erstellen die Kostengutsprachen. Die Leistungsverträge zwischen dem BSV und der FST wurden 2011 mit dem Wechsel zu einem Fallpauschalen-Regime angepasst und 2014 wurden die Leistungsverträge durch eine allgemein gültige Tarifverordnung des BSV (Einführung Kostensatz pro geleistete Stunde) ersetzt.

Das Management der FST reagierte ungenügend auf die neuen Rahmenbedingungen, und anstelle der Optimierung von Prozessen und Kostenstrukturen auf die tieferen Abgeltungen wurde der Rechtsweg eingeschlagen. Dies führte sehr schnell zu einer Überschuldung der FST (31.12.2014), so dass die Eidg.

Stiftungsaufsicht einen Verwalter (Kommissar) bestellen musste. Das Ziel der Stiftungsaufsicht war, die Versorgung mit elektronischen Hilfsmitteln von jährlich fast 1000 Menschen mit Behinderungen aufrecht zu erhalten, jedoch unter den neuen Rahmenbedingungen des BSV. Die vorgeschlagenen Sanierungsmassnahmen des Kommissars waren:

1. Liquiditätszuführung zur Aufrechterhaltung der Versorgung mittels zusätzlichen à fonds perdu Beiträgen der Gründer und zusätzlichen Sporeneinnahmen;
2. Forderungsverzichte der Gläubiger, u. a. BSV, Banken, Kanton Neuenburg;
3. Gründerstiftungen zwecks Bilanzsanierung;
4. Operative Zusammenlegung der beiden grossen nationalen Versorger (FST und Active Communication), um mittels Skalierungseffekte, Prozessoptimierungen und Abbau von Overhead die Kostenvorgaben des BSV erreichen zu können;
5. Reorganisation der Entwicklungsabteilung der FST und Sicherstellung der Entwicklungskosten durch eine vorschüssige Finanzierung ausschliesslich durch Spenden.

Erfolgreiche Erhaltung der Versorgung von elektronischen Hilfsmitteln in der Schweiz

2015 sicherte die Schweizer Paraplegiker-Stiftung und ein namhafter Spender aus der Westschweiz die notwendige Liquidität zu, um den Betrieb der FST bis zu einer nachhaltigen Lösung aufrecht zu erhalten. Aufgrund der vielen Stakeholder dauerte es bis zum Sommer 2016, bis eine Grundsatzklärung zwischen den involvierten Parteien abgeschlossen werden konnte. Dabei kam dem Management der Active Communication AG (AC) und der Schweizer Paraplegiker-Stiftung (SPS) als einer der zwei Gründer der FST eine Schlüsselrolle zu. Einerseits musste sich das Management der AC dazu durchringen, die Selbstständigkeit aufzugeben und die Verantwortung für die Integration der Versorgungsprozesse der FST zu übernehmen, und andererseits musste die SPS nach den Gesprächen mit den übrigen Betroffenenorganisationen cerebral, MS und pro infirmis sich bereit erklären, die notwendigen Finanzmittel grossmehrheitlich sowie die notwendigen Managementkapazitäten zur Begleitung des

Sanierungsprozesses bereit zu stellen. Aufgrund der Erkenntnis, dass FST inskünftig zu klein ist, um überleben zu können, wurden folgende Szenarien erwogen:

- Konkurs der FST: Allfällige Versorgung der FST-Kunden wird der AC überlassen mit der Konsequenz, dass sämtliches Know-how verloren geht und die Versorgung unterbrochen wird;
- Konkurs der FST: Bildung einer neuen Auffanggesellschaft resp. Vermögensübertrag aus Konkurs an die AC, mit der gleichen Konsequenz, wobei Akten aus dem Konkurs übernommen werden könnten;
- Nachlassstundung der FST: Vermögensübertrag an AC aus Nachlassstundung mit der gleichen Konsequenz;
- Stille Sanierung mit Sanierungsbeiträgen der wichtigsten Stakeholder und Formierung einer nationalen Versorgungseinheit, d. h. Zusammenlegung der operativen Versorgung von FST und AC, unter dem Management der AC, mit der Konsequenz, dass die Versorgung aufrecht erhalten und das Know-how gesichert werden kann.

Bei allen Involvierten hatte die unterbrochene Weiterführung der Versorgung der Menschen mit Behinderungen mit elektronischen Hilfsmitteln oberste Priorität. Dies war nur möglich, wenn die ausgewiesenen Versorgungsspezialisten der FST in die zukünftige Lösung übernommen und gehalten werden können. Dies führte zum Beschluss einer stillen Sanierung, welche in folgenden Schritten vollzogen wurde:

2016 konnte der erfolgreiche Abschluss Bilanzsanierung der FST mit Hilfe von Gläubigern, Bundesamt für Sozialversicherungen (BSV) und Gründern verzeichnet werden. Dank der Finanzierung der SPS übernimmt die FST per Ende 2016 die gemeinnützige Active Communication AG als Tochtergesellschaft und legt ihr Versorgungsgeschäft mittels Vermögensübertrag (Betriebsspaltung / Sacheinlage) in die neue Tochtergesellschaft ein. Das Management der AC übernimmt die Gesamtleitung und zeichnet für den Integrationsprozess verantwortlich. Die FST übernimmt per Ende 2016 zusätzlich noch Active Solutions AG (AS) für die Versorgung von elektronischen Hilfsmitteln von nicht-tarifierten Versorgungsleistungen zwecks Verbesserung der Ertragslage.

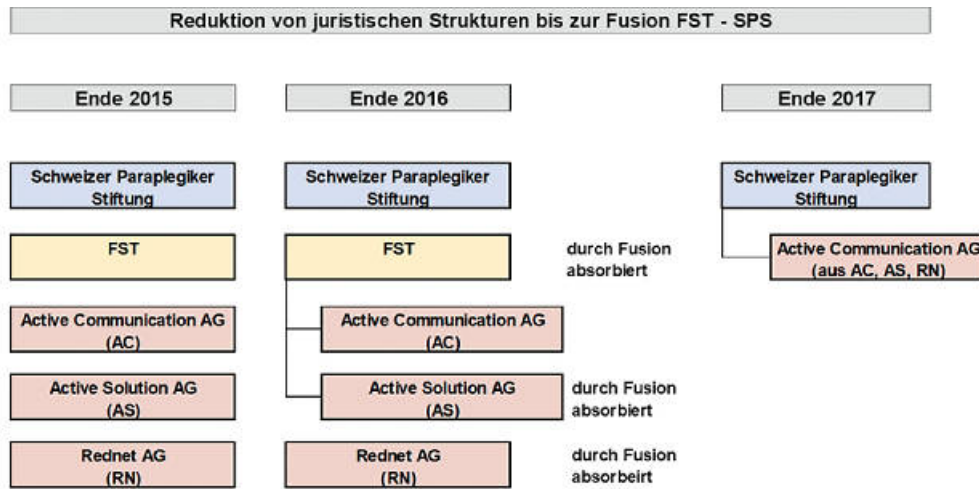


Abbildung 1: Aufhebung von drei juristischen Einheiten mittels Fusionen

Im ersten Betriebsjahr 2017 zeigte sich sehr schnell, dass die R&D Abteilung der FST für die Neuentwicklung von Hilfsmitteln nicht nachhaltig mit Spenden finanziert werden kann. Zudem müssen die kostentreibenden juristischen Strukturen reduziert werden. Die Schweizer Paraplegiker-Stiftung erklärt sich in Abstimmung mit den übrigen Betroffenen-Organisationen (MS, cerebral, pro infirmis) bereit, die Versorgung sowie die Aufrechterhaltung der Entwicklung von neuen elektronischen Hilfsmitteln langfristig zu finanzieren. Dabei soll die FST durch Fusion mit der SPS absorbiert, die R&D Entwicklung der FST in das SPS Innovationszentrum für assistive Technologien (IAT) überführt und zusätzlich die AC operativ mit einer Hilfsmittel-Handelsgesellschaft zusätzlich verstärkt werden. Die Meilensteine waren:

- Fusion FST-SPS per 31.08.2017; Überführung der R&D Abteilung FST in die IAT der SPS;
- Kauf Rednet AG (RN) per 1.11.2017; internationale Hilfsmittelversorgung und Zugang zu weltweiten Hilfsmittel-Produzenten;
- Zusammenlegung von drei operativen Gesellschaften AC, AS, RN in die neue AC;
- per 31.12.2017 dreifache horizontale Fusion unter dem Dach der SPS (HR-Eintrag im Mai 2018 nach Genehmigung der Fusion FST-SPS).

Nun ist 2018 die Versorgung von elektronischen Hilfsmitteln in der Schweiz dank der erreichten Skaleneffekte, Prozessoptimierungen und Abbau von juristischen Strukturen auf Break-even und unter dem Dach der Schweizer Paraplegiker-Stiftung nun langfristig sichergestellt. Die Entwicklung von neuen Hilfsmitteln

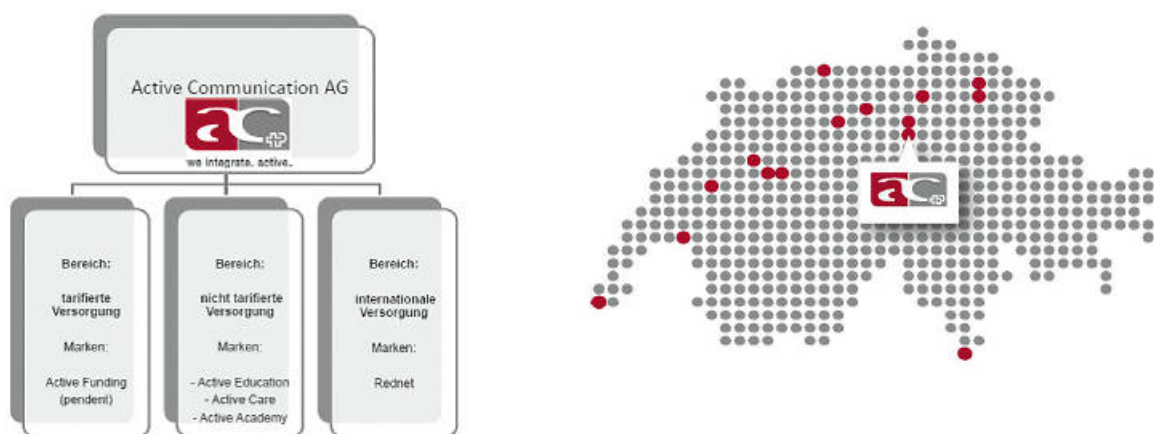


Abbildung 2: Organigramm und Standorte der Active Communication AG

Tabelle: Die einzelnen Schritte der Fusion

Juni 2016	<ul style="list-style-type: none"> Grundsatzentscheid Stiftungsrat FST und SPS aus wirtschaftlichen Gründen die Fusion anzustreben
Juli 2017	<ul style="list-style-type: none"> Administrative und operationale Vorarbeiten für die Erstellung des Fusionsgesuchs, Einbezug aller Stakeholder
August 2017	<ul style="list-style-type: none"> Vorprüfungsgesuch an Eidg. Stiftungsaufsicht (ESA) Zwischenabschluss 31.8.2017 ist Fusionsstichtag
September 2017	<ul style="list-style-type: none"> Zwischenabschluss FST (untergehende Stiftung) und SPS (übernehmende Stiftung) durch Revisionsgesellschaft geprüft Fusionsbilanz und -bericht erstellt Personal beider Stiftungen gemäss FusG über geplante Fusion informiert (vor Beschluss der Fusion) Einholung Einverständnis Mitgründer der FST für Fusion
Oktober 2017	<ul style="list-style-type: none"> Genehmigung Fusionsvertrag durch die beiden Stiftungsräte Antrag an ESA zur Genehmigung der Fusion, vorbehältlich dass Stiftungsstatuten der SPS um den Zweckartikel der FST erweitert werden, so dass die Destinatärsrechte gewahrt bleiben
November 2017	<ul style="list-style-type: none"> Anpassung Zweckartikel der SPS mit ESA vereinbart Erweiterter Zweckartikel SPS durch Stiftungsrat beschlossen Eingabe an das ESA Genehmigung Anpassung Zweckartikel
Dezember 2017	<ul style="list-style-type: none"> ESA genehmigt Zweckartikel und verlangt, dass Fusionsvertrag formell nochmals mit aktualisierten Statuten unterschrieben wird
Januar 2018	<ul style="list-style-type: none"> Zweckartikeländerung der SPS wird nach 30-tägiger Wartefrist ins HR eingetragen
Februar 2018	<ul style="list-style-type: none"> Genehmigung des aktualisierten Fusionsvertrags durch beide Stiftungsräte, nochmalige Eingabe Fusionsgesuch an ESA
April 2018	<ul style="list-style-type: none"> Genehmigung der Fusion durch ESA, Publikation der Fusion
Mai 2018	<ul style="list-style-type: none"> Eintrag der Fusion nach 30-tägiger Wartefrist nach Aktivbestätigung des Eidg. Verwaltungsgerichts, dass keine Klage eingegangen ist durch Anweisung des ESA Lösung der FST im HR durch Anweisung des ESA Genehmigung der konsolidierten Jahresrechnung 2017 der Schweizer Paraplegiker-Gruppe inkl. Fusion FST per 31.8.2017
Juni 2018	<ul style="list-style-type: none"> Prüfung und Bestätigung ordentlicher Vollzug der Fusion durch Revisionsstelle und Berichterstattung an Stiftungsaufsicht

wird gemäss der Zweckbestimmung der Statuten der FST im SPS-eigenen Innovationszentrum IAT weitergeführt. Abbildung 1 (S. 25) zeigt die Aufhebung von drei juristischen Einheiten mittels Fusionen, was zur erfolgreichen Neuorganisation der Versorgung von elektronischen Hilfsmitteln in der Schweiz führte.

Die auf 2018 formierte gemeinnützige Aktiengesellschaft Active Communication AG, Steinhausen, nun 100 % Tochtergesellschaft der Schweizer Paraple-

giker-Stiftung, versorgt 2018 schweizweit mit 30 Mitarbeitenden an 15 Standorten rund 1800 Menschen mit Beeinträchtigungen mit rund 4500 Hilfsmitteln (siehe Abbildung 2 auf S. 25).

Die Gliederung und der Inhalt des Fusionsvertrags orientieren sich an der jeweiligen speziellen Situation der beiden Fusionspartner und des Umfeldes. Im vorliegenden Fall wurde aufgrund der Vorprüfung mit der Stiftungsaufsicht folgender Inhalt vereinbart:

1. Ausgangslage, Zweck und Folgen der Fusion
2. Beteiligte Stiftungen mit Zweckartikel
3. Fusion nach Art. 78 ff FusG: Absorptionsfusion; Wahrung Destinatärsrechte, Zeitpunkt der Wirkung, Prüfbericht Revision; Orientierung der Kunden und Destinatäre, Gläubigerschutz, Arbeitnehmerschutz Art. 85 Abs. 1 FusG, Bestätigung BSV (Kostenträger)
4. Fusionsbeschluss Art. 79 Abs. 1 FusG
5. Vollzug und Kontrolle der erfolgten Fusion
6. Gerichtsstand / anwendbares Recht
7. Schlussbestimmungen: Zustimmungen der Parteien, Handelsregisteranmeldung durch ESA (Art. 83 Abs. 3 FusG) Rechtswirksamkeit, Geschäftsunterlagen, Kosten, Ausfertigungen

Dazu kam eine umfassende Liste von Beilagen wie Einverständniserklärungen der Mitgründerin der FST und anderen Stakeholdern, Protollauszüge aus den Stiftungsratssitzungen, Bericht des Fusionsprüfers

mit Fusionsbilanz, Informationsschreiben an die Mitarbeitenden beider Stiftungen, Bestätigung des Leistungsauftraggebers, Jahresberichte per Fusionszeitpunkt, neue, erweiterte Statuten der übernehmenden Stiftung.

Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Die gemachten Erfahrungen können wie folgt zusammengefasst werden:

- Die Wahl der stillen Sanierung der FST mit anschließender Fusion war richtig. Das Ziel, die Versorgung jederzeit sicherzustellen, wurde erreicht. Das qualifizierte Beraterpersonal, wenigstens für die kritische Zeit der Integrationsprozesse, konnte gehalten werden.
- Die mündliche und alsdann schriftliche Abstimmung zwischen allen Stakeholdern und das Einräumen von genügend Zeit für die Meinungsbildung in den diversen Gremien braucht viel Zeit



nonprofit goes digital

MANAGEMENT | BERATUNG | TREUHAND | KOMMUNIKATION |

Die Digitalisierung verändert die Strategie und Positionierung einer Organisation radikal und eröffnet unbegrenzte, neue Möglichkeiten in der Kommunikation – auch für Nonprofit-Organisationen. Wir beraten und unterstützen Sie auf diesem Weg – fundiert, praxisnah und lösungsorientiert.

Unser Beratungsangebot «Cross-Channel»

- Analyse, Strategie und kommunikativer Handlungsbedarf
- Konzept und Umsetzung von off- und online Kommunikationsmassnahmen
- Anpassung Ihrer Website für eine optimale Auffindbarkeit im Web (SEO)
- Wirkungsvolles online Marketing
- Redaktion und Produktion von Texten
- Entwicklung von Layoutkonzepten
- Themenplanung, Beratung und Koordination von Redaktionen
- Professionelles Verlagswesen



und ist Grundlage für eine friktionslose Umsetzung. Auch die Mitgründer (falls nicht verstorben) sind einzubeziehen und müssen ihr Einverständnis geben.

- Zu Beginn der Planungsphase vor Fusion sollten bereits die wichtigsten operativen Grundsätze nach Fusion schriftlich vereinbart werden: Besetzung strategischer und operativer Gremien, zukünftiges Organisationsreglement und Kompetenz-Ordnung, ERP- und CRM-Migrationen, Harmonisierung der Löhne, Spesenregelungen, PK-Pläne und Anstellungsbedingungen etc.
- Grösstes Augenmerk ist auf die Anpassung resp. Ergänzung oder vollständige Neudefinition der Stiftungsstatuten zu richten, damit der Stifterwille der untergehenden Stiftung resp. der Destinatärsrechte gewahrt bleiben. Dabei ist mit der Stiftungsaufsicht der Wortlaut präzise abzusprechen, bevor die Fusionsakten erstellt werden. Die Zweckänderungen von Stiftungsstatuten dürfen nur alle 10 Jahre erfolgen. Diese Auflage konnte glücklicherweise erfüllt werden (letzte Anpassung 11 Jahre zuvor).
- Zusammenarbeit mit Stiftungsaufsicht und gegenseitige Abstimmung ist zentral für die Einhaltung des Fahrplans. Dabei kann (muss) das ESA auf mündliche oder schriftliche Aussagen zurückkommen (können), nachdem die Unterlagen eingereicht sind. Die zweimalige Unterzeichnung des Fusionsvertrags aufgrund formeller Anpassungen wäre vermeidbar gewesen.
- Staatliche Leistungsvertragsgeber (Kostenträger) sind ab Projektstart einzubeziehen. Das Einverständnis des Transfers der Leistungsverträge auf die neue Stiftung ist sicherzustellen und ist ein sehr wichtiger Bestandteil der Fusionsunterlagen. Damit muss der Businessplan der fusionierten Stiftungen entsprechend untermauert werden können.
- Betriebszusammenlegungen (Wechsel von Arbeitsprozessen, IT-Systemen, Firmennamen u. a.) verbunden mit Rationalisierungen (Abbau von administrativen Funktionen) sind anspruchsvoll und führen zu einer grossen Überbelastung des Kaders. Eine Entschärfung dieser Überbelastung durch gestaffelte Umstellung, guter Planung und stufengerechter laufender Informationen ist sehr wichtig. Dazu sind auch die unterschiedlichen Kulturen mittels geeigneter Massnahmen zusammenzuführen.
- Die Trennung von Mitarbeitenden schlägt auf die Moral der Verbliebenen. Die übernehmende Organisation muss mit Taktgefühl integrieren. Trotzdem sind ungewünschte Abgänge resp. Know-how-Verluste nicht immer vermeidbar, weil Mitarbeitende die Veränderungen zum Anlass für eine persönliche Neuorientierung nehmen.
- Die Wartefristen zwischen Entscheid der Stiftungsaufsicht und dem Eintrag ins Handelsregister sind in der Terminplanung grosszügig zu berücksichtigen.

- Die Revision testiert den Jahresabschluss ohne Vorbehalt erst, wenn die Fusion im Handelsregister eingetragen ist, d. h. nicht aufgrund von Verträgen oder Bewilligungen der Stiftungsaufsicht.

Intrinsische Motivation erleichtert Fusionen zwischen operativen Stiftungen

Das beschriebene Projekt wurde von allen Amtsstellen und von den involvierten Organen der diversen Stif-

tungen mit grossem Engagement und Wohlwollen unterstützt. Aus Sicht des Projektleiters war dies auch vor allem auf die Tatsache zurückzuführen, dass der gemeinnützige Charakter der involvierten Stiftungen sowie die Zielsetzung, unter neuen betriebswirtschaftlichen Rahmenbedingungen die Versorgung von elektronischen Hilfsmitteln in der Schweiz aufrecht zu erhalten, dazu führte, dass alle ihren Beitrag dazu gerne leisteten und somit zum Gelingen des Projektes beigetragen haben. Herzlichen Dank!

Der Autor



Pius Bernet / pius.bernet@ssbl.ch

Pius Bernet (Jg. 1957) ist seit Juli 2018 Direktor der Stiftung für Schwerbehinderte Luzern SSBL, eine soziale Institution, welche an 11 Standorten im Kanton Luzern mit 560 Vollzeitstellen 310 Menschen mit mehrfachen geistigen und körperlichen Beeinträchtigungen betreut und zusätzlich rund 50 Tagesbeschäftigungsplätze anbietet.

Er ist VR-Präsident der Active Communication AG, Verwaltungsrat der Zentrum Eymatt AG (Pflegeheim), Präsident des NPO Finanzforums sowie Mitglied der Fachkommission Swiss GAAP FER. Er arbeitete neun Jahre lang als Finanzchef der Schweizer Paraplegiker-Stiftung (SPS) und über 20 Jahre in diversen CFO-Positionen in der internationalen Fertigungsindustrie. Als Finanzchef der SPS war er Projektverantwortlicher für die Fusion der FST mit der SPS. Er ist ausgebildeter Betriebsökonom FH, dipl. Controlller SIB, dipl. NPO Manager VMI und hat einen MBA in Nonprofit-Management der Universität Freiburg/CH. Bernet ist verheiratet und hat vier Kinder. Er wohnt in Egolzwil, Kanton Luzern.

verbandsberatung.ch



«Gerne begleiten wir Sie bei Ihrem nächsten Projekt»

Dieter Brecheis Christine Lanner Hans Lichtsteiner

Kontaktieren Sie uns unter:
Mail: info@verbandsberatung.ch
Tel.: 079 / 299 11 24