

Seit etwa zehn Jahren, und in jüngster Zeit in zunehmendem Maße, werden Fusionen von Verbänden als mögliche, zwingende oder gar letzte Strategie des Machtzuwachses, der Synergienutzung, der Potenzialerweiterung, der Kosteneinsparung oder der Existenzsicherung angesehen. Es liegt auf der Hand, dass sich Fusionsentscheidungen sachlich und emotional ungleich stärker auswirken, als dies beispielsweise mit der Entwicklung neuer strategischer Ausrichtungen, Reorganisationen oder anderen Veränderungs- und Entwicklungsprojekten verbunden ist. Aus zwei Jahrzehnten Beratungspraxis im gesamten deutschsprachigen Raum und verschiedenen Arten von Verbänden haben die Autoren Empfehlungen zusammengestellt, welche Aspekte während eines Fusionsprozesses Berücksichtigung finden sollten.

# Wenn zwei eins werden

Empfehlungen für Fusionsprozesse von Verbänden

AUTOREN > DR. CHARLES GIROUD, CLAUD PHILIPPI UND PHILIPPE GIROUD

Fusionen sind ganz einschneidende, meist unwiderrufliche Veränderungen für Verbände. Dies lässt sich nicht zuletzt am Beispiel von Wirtschaftsunternehmen deutlich machen, deren Fusionen in

der Öffentlichkeit ein ganz anderer Stellenwert beigemessen wird als internen Restrukturierungsmaßnahmen, obwohl Letztere oft ebenso folgenreich sind wie Zusammenschlüsse.

Je nach Kooperationsintensität begeben sich die Kooperationspartner in eine mehr oder weniger stark ausgeprägte wirtschaftliche Abhängigkeit von den Kooperationsentscheidungen, bleiben aber letztlich rechtlich selbstständige Einheiten.

Dem gegenüber geht mit der Verschmelzung oder Fusion der Verlust der rechtlichen Selbstständigkeit einher. Wenn eine Organisation eine zweite übernimmt, so spricht man von Verschmelzung durch Aufnahme. Sie hat zur Folge, dass die übernommene Organisation aufgelöst und in die übernehmende Organisation integriert wird. In der Verschmelzung (durch Neugründung) dagegen bringen alle betroffenen Organisationen ihre Ressourcen in das neue Rechtskleid ein und verlieren ihre rechtliche Selbstständigkeit zu gleichen Teilen.

Allein der Wortwahl eines solch weit- und tief greifenden Fusionsprozesses kann im Verbandsalltag nicht genug Bedeutung beigemessen werden, weil sie bereits ein erstes, starkes Signal an die betroffenen Mitglieder, an das Ehrenamt und die angestellten Mitarbeitenden aussendet. Es muss konstatiert werden, dass

## PROJEKTE ZUTREFFEND BEZEICHNEN

Gemeinhin wird Fusionen unterstellt, dass sie den zusammengeführten Organisationen ihre rechtliche Selbstständigkeit entziehen. Die weit verbreitete Ansicht ist jedoch nur bedingt richtig und vernachlässigt, dass Verbindungen von Organisationen in unterschiedlicher Intensität und Tragweite auftreten können. Folglich rücken für Verbände zwei Verbindungsformen in den Blickpunkt:

Kooperationen in dem Sinne, dass zwei oder mehrere Organisationen in vereinbarten Handlungsfeldern –

meist institutionalisiert – zusammenarbeiten. Hier können Arbeitsgemeinschaften, Netzwerke, strategische Allianzen oder Dachverbände als Beispiel dienen.



„Fusion“ in weiten Kreisen ein tendenziell negativ besetzter Begriff ist. Weil die Bandbreite der Lösungsmöglichkeiten dadurch weniger stark beschnitten wird, findet in der Praxis immer häufiger und schneller die Bezeichnung „Zusammenschluss“ Konsens.

**HINTERGRÜNDE RICHTIG DEUTEN**

Immer wenn in Verbänden die Chancen, welche aus einer Fusion entstehen, den damit verbundenen Gefahren gegenübergestellt werden, empfinden ehrenamtliche Führungsgremien und die hauptamtlichen Geschäftsführungen die Diskussion oft als eine Kritik an der Effektivität und Effizienz ihrer Führungsarbeit. Haben sie ihre Führungsverantwortung nur ungenügend wahrgenommen, sind sie etwas führungsschwach oder haben sie ihre Arbeit nicht nach bestem Wissen und Gewissen geleistet? Emotionale Reaktionen wie diese verhindern ad hoc oft eine rationale Betrachtung der Situation. Nämlich: Hat sich etwa das Umfeld verändert? Welche Rahmenbedingungen haben

unsere Arbeit nachteilig beeinflusst? Mit welchen Erwartungshaltungen und Bedürfnissen treten die Mitglieder neuerdings an den Verband heran? Gibt es im nahen Umfeld Organisationen, mit denen Synergiepotenziale bestehen, die unter Umständen gemeinsam realisiert werden können? Fragen über Fragen, die alles andere als ein schwaches, unqualifiziertes oder ineffektives Verbandsmanagement implizieren. Fusionsverhandlungen anzubahnen oder konkret aufzunehmen ist infolgedessen in keinster Weise ein Eingeständnis von Führungsversagen. Vielmehr signalisieren fusionsengagierte Führungsgremien Mut und Weitsicht im Dienste der langfristigen Existenzsiche-

rung der beteiligten Verbände und handeln damit im Sinne und Interesse ihrer Mitglieder.

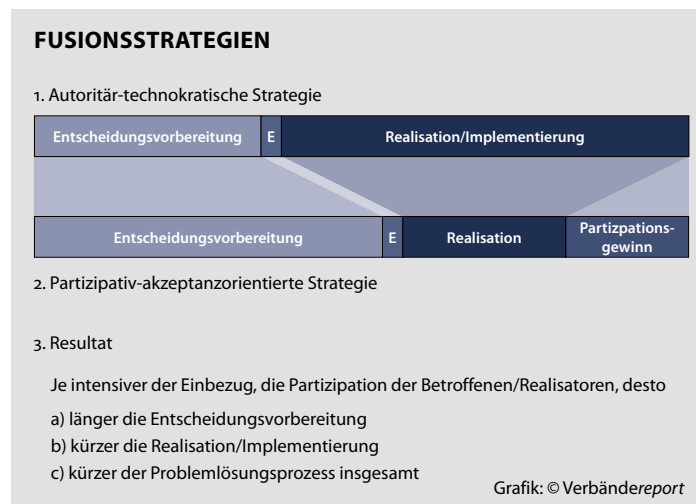
**STRATEGIEN IN LANGER SICHT SEHEN**

Verbände haben demokratisch organisierte Strukturen. Die Mitglieder sind der Souverän, der über Sein oder Nichtsein entscheidet. Diese Eigenart sollte unbedingt auch in der Gestaltung von Fusionsprozessen Berücksichtigung finden. Die Erfolg versprechende, partizipativ-akzeptanzorientierte Prozessorientierung nimmt zwar mehr Vorlaufzeit in Anspruch und verlangt ein hohes Maß an Offenheit und demokratischer Meinungs-

zieren den Beschluss im Anschluss daran. Die Umsetzung erfolgt ex post. In Verbänden hat die Machtstrategie einen autoritär-technokratischen Prozesscharakter, der unangekündigt bei den betroffenen Mitgliedern einschlägt und Durcheinander, Verunsicherung und Orientierungslosigkeit hinterlässt. Der demokratischen Willensbildung – als Befragung der Mitglieder, der Mitarbeitenden und/oder der fachlichen Untergruppen wie Sektionen, Landes- oder Fachverbände – wird derweil keinerlei Genüge getan.

**HINDERNISSE GEKONNT UMFAHREN**

Je heterogener sich die zu fusionierenden Organisationen präsentieren, desto schwieriger gestaltet sich erfahrungsgemäß die Suche nach geeigneten Lösungsoptionen. Voneinander abweichende Organisationskulturen und Wertesysteme, unterschiedliche Mitgliederstrukturen und Dienstleistungsangebote, divergierende Organisationsstrukturen im haupt- und ehrenamtlichen Bereich, heterogene Beitragssysteme und insbesondere Beitragsbemes-



und Willensbildung. Letzten Endes kann die Partizipation aber bewirken, dass die Fusion überhaupt durchgeführt wird, die Realisation schneller vonstattengeht und der gesamte Fusionsprozess unter dem Strich in kürzerer Zeit bewältigt werden kann.

Die obenstehende Abbildung weist den Gewinn aus, der mit dem Einbezug der Betroffenen verbunden ist. Der partizipativen Vorgehensweise steht die Machtstrategie diametral entgegen. Sie lehnt sich in ihrem Vorgehen stark am Gebaren von börsennotierten Unternehmen an. Diese beschließen die Fusion typischerweise auf oberster Führungsstufe, besiegeln sie mit einem „Letter of intent“ und kommuni-

sungsgrundlagen sowie verschiedene Finanz- und Vermögensverhältnisse machen die Suche nach konsensfähigen Lösungsansätzen zu einer anspruchsvollen und andauernden Aufgabe. Unter Umständen liefern diese Missverhältnisse gewissen Vertreterinnen und Vertretern willkommene Argumente, um auf die Fusionsbremse zu drücken und den Fusionsprozess ins Stocken oder sogar zum Erliegen zu bringen.

Wenn zwei Organisationen sich verbinden, sind in der neuen Organisation viele Positionen doppelt besetzt. Im Rahmen von Fusionen stellt sich deshalb immer wieder die Frage, wer die Nummer eins und wer die Nummer zwei wird oder wer

sein Amt gar niederlegen muss. Dieses Problem lässt sich am einfachsten dann lösen, wenn die eine oder andere Position vakant ist und damit nur noch eine Kandidatin oder ein Kandidat verbleibt. Eher nachvollziehbar sind derartige Diskussionen auf der Ebene der hauptamtlichen Mitarbeitenden. Dort geht es primär um den Arbeitsplatz, Einkommen und die eigene Existenzgrundlage. Überraschen mag indes, dass dieses Faktum in den Ehrenämtern eine ebenso wesentliche Rolle spielt, hier aber der Fokus eher auf der Position, Macht und dem damit verbundenen Prestige liegt. Häufiger als man gemeinhin annehmen könnte, erschüttern solche Positions- und Machtkämpfe Fusionsprojekte in ihren Grundfesten und bedrohen diese ernsthaft. Denn niemand will aus freien Stücken ins zweite Glied treten, weil diese Versetzung in der öffentlichen Wahrnehmung mit dem Eingeständnis von Schwäche oder Versagen verbunden werden könnte.

Verschmelzen zwei oder mehrere Organisationen, die ihre Geschäftsstellen an unterschiedlichen Standorten beheimatet haben, sind Reibungen nicht zu vermeiden, bestenfalls zu minimieren. Der Entscheid für einen einzigen Standort und gegen den Weiterbetrieb von bestimmten Standorten ist einschneidend und mit intensiver Rechtfertigungsarbeit verbunden. Das Bekenntnis zu einer einzigen Geschäftsstelle impliziert neben der räumlichen Zusammenlegung auch eine Fusion der Mitarbeitenden, der bestehenden Strukturen und Systeme sowie der gelebten Organisationskultur mit allen Konsequenzen. Zu diesen gehören neben der Nutzung von Synergiepotenzialen namentlich Effizienzsteigerungen aufgrund von degressiven Verwaltungskosten. Es kann durchaus zweckmäßig sein, in einer kurzen Übergangphase mehrere Standorte zu betreiben. Dies soll jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass zusammengeführte Administrationen und das Schaffen gemeinsamer Kultur- und

Wertvorstellungen den Nährboden für eine erfolgreiche Umsetzung des Fusionsprozesses darstellen. Mit der Fusion von Geschäftsstellen und Organisationskulturen stehen und fallen Fusionsprojekte.

#### **KLISCHEES UNBEACHTET LASSEN**

Eine Frage, die sich bei Fusionsprojekten immer wieder aufs Neue stellt, ist jene nach dem Fressen und Gefressenwerden. Mit anderen Worten: Welcher der involvierten Fusionspartner ist die übernehmende und damit unausgesprochen stärkere Fusionspartei? Und: Welche Organisation wird aus Schwäche übernommen und ihrer rechtlichen Selbstständigkeit entoben? Meist ist die Antwort auf diese Fragen für die Führungsverantwortlichen von Bedeutung, weil die Fusion damit in der Außendarstellung einfacher legitimiert werden kann. Aber gerade die Zweiteilung in einen stärkeren und einen schwächeren Fusionspartner ist der Auslöser von Misstönen zwischen den Partnern. Der Gedanke der Partnerschaft für den gemeinsamen Weg in die Zukunft ist damit zumindest gefährdet und die Ausgangslage für die partnerschaftliche Gestaltung entsprechender Lösungen beeinträchtigt.

#### **„WER ZAHLT, BESTIMMT DIE MUSIK“?**

Fusionen sind kostspielig. Das ist nicht von der Hand zu weisen. Die Haltung der finanzstärkeren Organisation, für den finanziellen Mehraufwand aufzukommen, mag zwar auf den ersten Blick zuvorkommend erscheinen. Bei näherer Betrachtung zeigt sich aber im Verlauf der Fusionsverhandlungen regelmäßig, dass daraus Forderungen – insbesondere bei der Besetzung der Gremien Präsidium, Vorstand und anderer Führungsgremien, Sitz der fusionierten Organisation und so weiter – abgeleitet werden. Hartnäckig hält sich die Losung aus der Marktwirtschaft „Wer zahlt, bestimmt die Musik“. Dies belastet einerseits den Fusionsprozess per se und stellt die Partnerschaft

während des Fusionsprozesses, aber auch noch über die Gründung der neuen Organisation hinaus auf eine harte Probe.

Selbstverständlich muss die Struktur der Strategie folgen. Diesen Grundsatz lehrt jedes betriebswirtschaftliche Grundlagenlehrbuch. Auf den Fall einer Fusion adaptiert hieße dies also, dass mit erster Priorität ein Mitglieder- und Verbandsleitbild formuliert werden müsste. Darauf aufbauend würden in einer zweiten Phase die Organisationsstrukturen festgelegt. Die Beraterpraxis zeigt aber eindeutig, dass die Struktur die Diskussion dominiert. Strukturen definieren, welche Position eine Person oder Gruppe in einem Verband innehat. Und die Struktur bestimmt, welche Einflussmöglichkeiten eine Position mit sich bringt. Strukturdiskussionen nehmen in Fusionsprozessen eine ganz zentrale Stellung ein und sind von nicht zu unterschätzender inhaltlicher und zeitlicher Bedeutung.

#### **ERFOLGSFAKTOREN ZUNUTZE MACHEN**

Zweckmäßige Sachlösungen sind bei einer Fusion ausgesprochen wichtig. Ebenso wichtig – vielleicht sogar noch wichtiger – ist jedoch die Informations- und Kommunikationsarbeit, die den Fusionsprozess ständig begleiten sollte. Die involvierten Organisationen sind kommunizierende Gefäße und oft durch Doppel- und Mehrfachmitgliedschaften an der Basis miteinander verknüpft. Aufgrund dessen sollte die Projektleitung die stufengerechte Projektinformation als kontinuierliche Aufgabe erkennen, in allen beteiligten Organisationen inhaltlich zentral steuern und zeitgleich in allen Organisationen verbreiten. Besondere Bedeutung erlangen in diesem Kontext Informationsmaßnahmen in der Phase der Willensbildung, wo die erarbeiteten Konzeptpapiere präsentiert, diskutiert und in breiten Vernehmlassungsverfahren evaluiert werden.

Fusionen führen mit an Sicherheit

grenzender Wahrscheinlichkeit zu Reorganisationen. Wenn man die Fusion als einen großen Kompromiss interpretiert, so wird schnell klar, dass nicht immer die effektivsten und effizientesten Lösungsoptionen realisiert werden können. Auch die aus der Fusion entstehenden Synergiepotenziale werden nicht mit dem Tag der Errichtung der neuen Organisation sichtbar. Erst zwei bis drei Jahre nach der Fusion werden sie zutage gefördert, was erlaubt, die Strukturen und damit das Funktionieren der Organisation im Lauf der Zeit zu straffen.

Fusionen sind ein schwieriges und sehr risikoreiches Vorhaben, welches von allen Beteiligten einen langen Atem und jede Menge Kompromissbereitschaft abverlangt. Es ist deshalb wichtig, das The-

ma mit viel Sorgfalt anzugehen, damit das Kind am Anfang der Fusionsgespräche nicht gleich mit dem Bade ausgeschüttet wird. Fusionsprozesse, die diese Hürde genommen haben, gewinnen schnell an Chancen, tatsächlich zu Ende geführt und schließlich umgesetzt zu werden. ■

■ **WEITERE INFOS**

→ [www.verbaende.com/fachartikel](http://www.verbaende.com/fachartikel)

■ **VERTIEFENDE LITERATUR**

Schwarz, Peter/Purtschert, Robert/  
Giroud, Charles/Schauer, Reinbert

**Das Freiburger Management-Modell  
für Nonprofit-Organisationen**

5. Auflage, Haupt, 2005

Schwarz, Peter

**Management-Prozesse und -Systeme  
in Nonprofit-Organisationen**

Haupt, 2006

**AUTOREN**



Dr. **CHARLES GIROUD**, Direktor B'VM D-A-CH, Beratergruppe für  
Verbands-Management, Bern. Linz. Stuttgart. Berlin.

Dipl.-Psych. **CLAUS PHILIPPI**, Geschäftsführer B'VM Deutschland,  
Beratergruppe für Verbands-Management, Stuttgart.

Lic./MA in Management **PHILIPPE GIROUD**, Junior Berater,  
B'VM, Beratergruppe für Verbands-Management, Bern.

Discover a new world of congressing

**click it – use it!**  
[www.congressing.de](http://www.congressing.de)

► **Das Plus an Kommunikation:**

Entdecken Sie unser neues, modernes Kongresszentrum und schlendern Sie beim virtuellen Rundgang durch die Räume des CCN. Ganz einfach von Ihrem Schreibtisch aus.

► **Noch mehr Informationen?**

Ihr direkter Draht: Tel +49 (0) 9 11.86 06-83 11