

Energie- und Wasserwirtschaft bündelt Verbandsarbeit

## Fusionen in der Verbandslandschaft – eine unlösbare Aufgabe?

Die Energie- und Wasserwirtschaft spricht seit Oktober 2007 mit einer Stimme: Der Verband der Elektrizitätswirtschaft (VDEW), der Bundesverband der deutschen Gas- und Wasserwirtschaft (BGW), der Verband der Netzbetreiber (VDN) und der Verband der Verbundunternehmen und Regionalen Energieversorger in Deutschland (VRE) haben zu diesem Zeitpunkt erstmalig gemeinsam im BDEW Bundesverband der Energie- und Wasserwirtschaft ihre Tätigkeit aufgenommen. Die neunmonatige Dauer des gesamten Fusionsprozesses von den ersten Gesprächen bis zu den entscheidunggebenden Mitgliederversammlungen im Sommer 2007 belegte auch im Vergleich zu Unternehmensfusionen den Einigungswillen der heutigen Partner. Die Mitglieder stimmten im Durchschnitt mit über 95 % für diesen Fusionsbeschluss, der die Geburt eines Verbands neuer Größenordnung markierte: Der BDEW hat über 1 800 Mitglieder und repräsentiert 280 000 Beschäftigte, die gemeinsam 140 Mrd. € Umsatz erwirtschaften.

### Vorteile der Verbändefusion

Warum stellt diese Fusion eine Erfolgsmeldung dar? Die Politik hat jetzt statt vier nur einen Ansprechpartner, Informations- und Ratgeber. Einerseits gibt es nun einen Mittler mit ausgleichender Funktion, der die Politik fachlich berät und dies aus einer Position heraus, die die gesamte durchaus sehr

heterogene Unternehmenslage der Strom-, Fernwärme-, Gas- und Wasserer Interessen repräsentiert. Andererseits erhöht die Branche ihre politische Schlagkraft. Angesichts dessen, dass der überwiegende Teil der politischen Rahmenbedingungen zunehmend von der Europäischen Kommission aus Brüssel bestimmt wird, ist diese gebündelte Meinung erforderlich, um Gehör zu finden. Einflusszuwachs generiert sich zum einen aus einer Bündelung von Stimmen und Aktivitäten der Außenkommunikation, zum anderen aus der Vermeidung zuwiderlaufender Meinungsbildung und Lobbyarbeit. In der Vergangenheit haben widersprüchliche Interessen verschiedener Verbände zu einer unklaren Branchenposition für die Politik geführt und die Stellung der Energiewirtschaft geschwächt.

Ein weiterer Vorteil der Fusion ist der Gewinn von Synergien in den Service- bzw. Querschnittsprozessen. Vor allem bei größeren Verbänden stehen die an Mitgliedsunternehmen erbrachten Beratungs-

und Servicedienstleistungen in den Bereichen Recht und Steuern, Kommunikation und Marketing im Fokus. Die erzielbaren Synergien in den Dienstleistungsbereichen, aber auch in den verbandsinternen administrativen Prozessen, sollen zu einer Senkung der Mitgliedsbeiträge im deutlich zweistelligen Prozentbereich führen.

Zuletzt zu nennen ist die Reorganisation der Entscheidungsgremien: Durch die Fusion der Verbände der Energie- und Wasserwirtschaft wird zwangsläufig die innere ehrenamtliche Organisation zusammengeführt. Diese besteht aus zahlreichen Gremien, die unter Einbeziehung der Mitgliedsvertreter den Meinungsbildungsprozess im Verband betreiben. Durch eine Zusammenführung dieser Gremien wird eine Verdichtung und Restrukturierung vielfach über Jahre gewachsener Gremienorganisationen erreicht. Auch hier profitieren die Mitglieder unmittelbar von einer deutlichen Entlastung in der Gremienarbeit (*Bild 1*).

### Prozess- und Organisationsstrukturen verstehen und harmonisieren

Angesichts der teilweise divergierenden Interessenlagen, nicht kompatiblen Mitgliederstrukturen und unterschiedlichen Verbandskulturen, liegen die Vorteile von Verbändefusionen nicht immer auf der Hand.

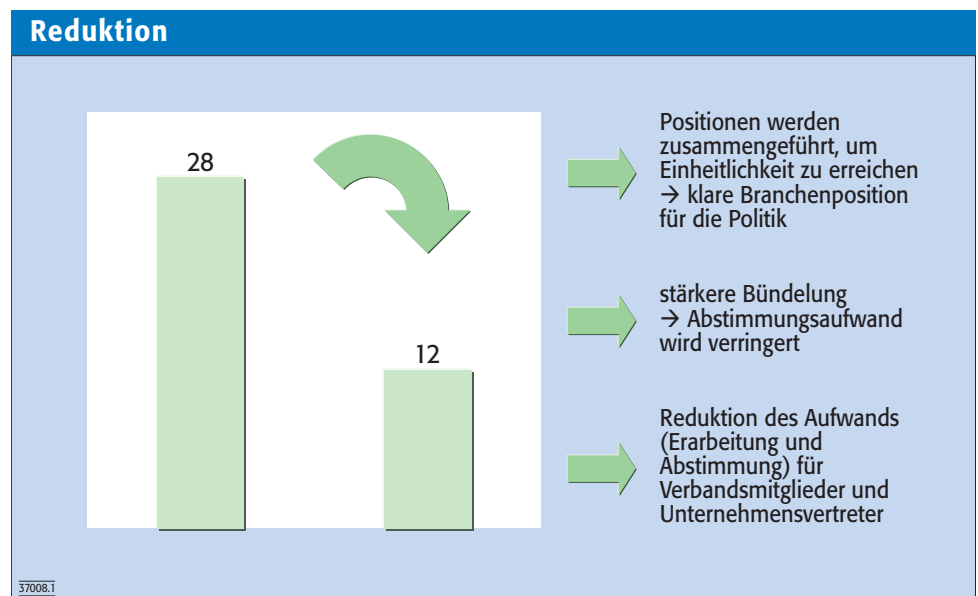


Bild 1. Reduktion der Gremien der ersten Ebene; Stand Juni 2007

Nikolaus Graf Kerssenbrock, Partner, und Dr. Alain Waltemath, Senior Manager, CTG Corporate Transformation Group GmbH, Berlin.

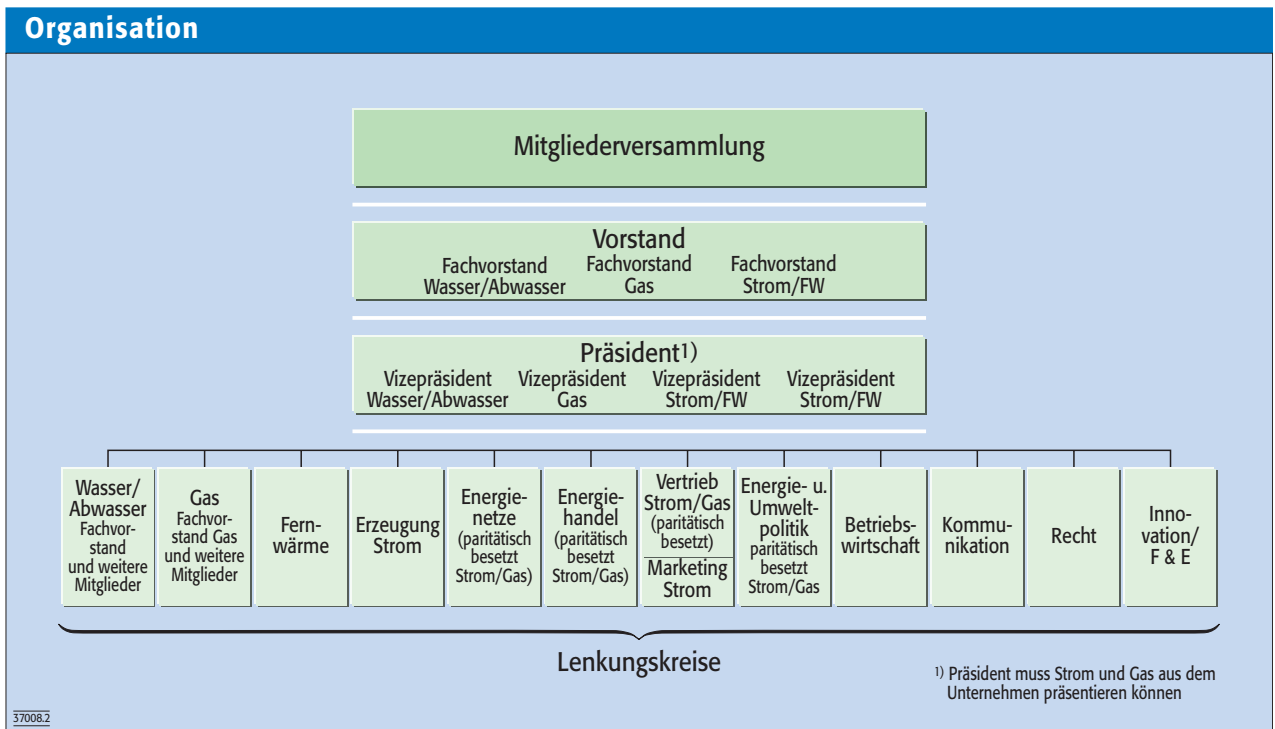


Bild 2. Ehrenamtliche Gremienorganisation; Stand Juni 2007; FW = Fernwärme

Der Umstand, dass bei einer Verbände-fusion nicht hierarchische, sondern demokratische Organisationsgebilde zusammengeführt werden müssen, nährt zunächst die Erwartung, dass die Erfolgsquote in

diesem Fall noch unter der 50%-Marke von reinen Unternehmens-fusionen liegen wird.

Fusionen stellen schon in der freien Wirtschaft ein höchst komplexes Unterfangen dar. Mindest-

tens etwa die Hälfte aller bekannten Fusionen wird rückblickend als nicht erfolgreich bzw. gescheitert bewertet. Die wesentlichen Hürden liegen hier in der Zusammenführung von Prozessen, Kulturen sowie Denk- und Handlungsweisen der Mitarbeiter. Dafür sind klare Entscheidungen und Change-Management-Programme erforderlich, die den Abbau von Ängsten und daraus resultierenden Fusionswiderständen auslösen. Durch klare Entscheidungskompetenzen sind derartige Prozesse in Wirtschaftsunternehmen vergleichsweise leichter anzustoßen.

Anders ist dies bei Verbänden: Ein Blick in die Strukturen der Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse von Verbänden mit Direktmitgliedschaften hilft bei der Erklärung und verdeutlicht die Probleme: Die Meinungsbildung wird in verschiedenen Gremien vollzogen, in denen Vertreter der Mitgliedsunternehmen auf ehrenamtlicher Basis mitarbeiten. Die in den Gremien erarbeiteten Positionen und Entscheidungsvorschläge werden in der Gremienhierarchie bis in die Geschäftsführung auf Kongruenz zu weiteren Positionen und Entscheidungen überprüft. In den Gremien selbst wird vielfach nach dem Konsensprinzip gearbeitet (Bild 2).

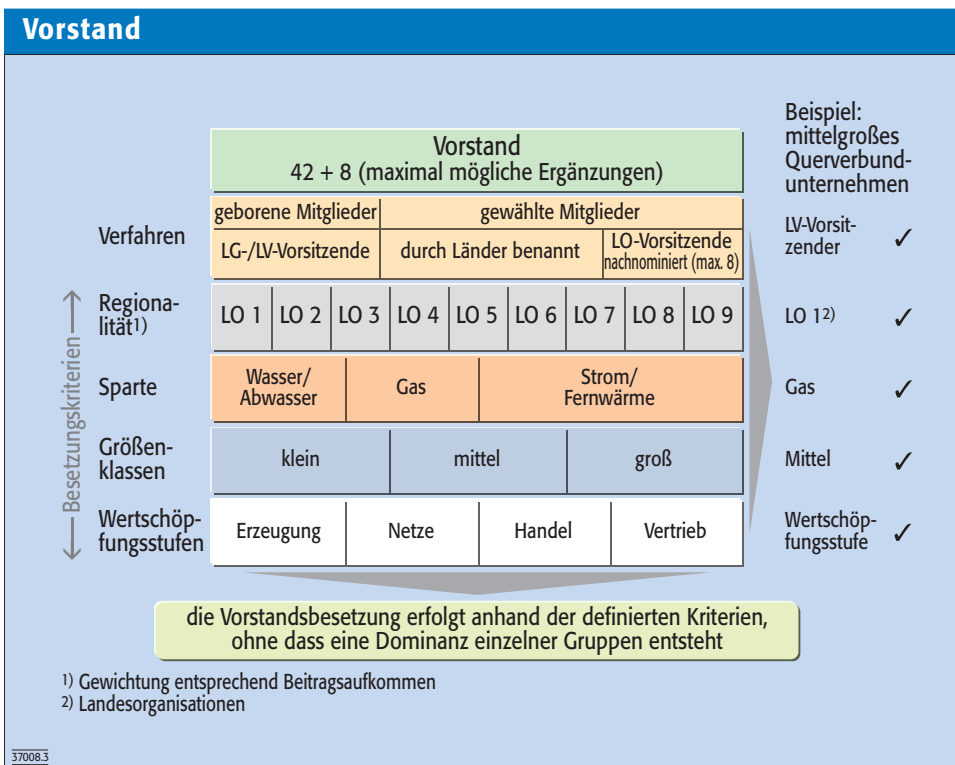


Bild 3. Besetzungskriterien des Vorstands; Stand Juni 2007

Neben der ehrenamtlichen Organisation weisen die beteiligten Verbände i. d. R. eine hauptamtliche Struktur auf. Diese Mitarbeiter sind Festangestellte und disziplinarisch meistens der ebenfalls hauptamtlichen Geschäftsführung unterstellt. Die Geschäftsführung wiederum wird von einem der höchsten ehrenamtlichen Organe bestellt. Allein die soweit verallgemeinert dargelegten Verbandsstrukturen verdeutlichen, dass erhebliche Abhängigkeiten und Wechselbeziehungen zwischen den Vertretern der Mitgliedsunternehmen sowie der Geschäftsführung bei der Entscheidungsfindung bestehen. Im Gegensatz zu privatwirtschaftlichen Unternehmen sind damit alle fusionsrelevanten Arbeiten in einen demokratischen Entscheidungsprozess eingebunden. Problematisch wird dies, wenn die auf Konsens ausgerichteten Prozesse zu reduzierten Geschwindigkeiten führen und für Entscheidungen ein gemeinsamer Nenner gefunden werden muss. Vor dieser Herausforderung standen die energiewirtschaftlichen Fusionsprozesse der Verbände BGW, VDEW, VDN und VRE: Im Rahmen des Fusionsprozesses mussten aufgrund der heterogenen Mitgliederstruktur folgende Positionen in Einklang gebracht werden:

- Größenklassen der Verbände (klein vs. mittel vs. groß),
- Sparten (Wasser/Abwasser vs. Gas vs. Strom/Fernwärme),
- Mehrsparten- vs. Einspartenunternehmen,
- Wertschöpfungsstufen (Erzeugung vs. Netze vs. Handel vs. Vertrieb),
- Regionalität (Region 1 vs. Region 2 vs. ...).

Trotz komplexer Anforderungen ist es gelungen, alle Kriterien zu erfüllen sowie die Anzahl der bisher erforderlichen Entscheidungsträger mehr als zu halbieren. Die Mitgliedsunternehmen profitieren hiervon doppelt: Erstens durch eine Entlastung in der Gremienarbeit, zweitens durch einen beschleunigten Meinungsbildungsprozess (Bild 3).

### Erfolgsfaktoren identifizieren

Um ein effizientes Fusionsmanagement in einem derartigen Umfeld durchführen zu können, ist es erforderlich, die wesentlichen Erfolgsfaktoren zu definieren. Diese sind in

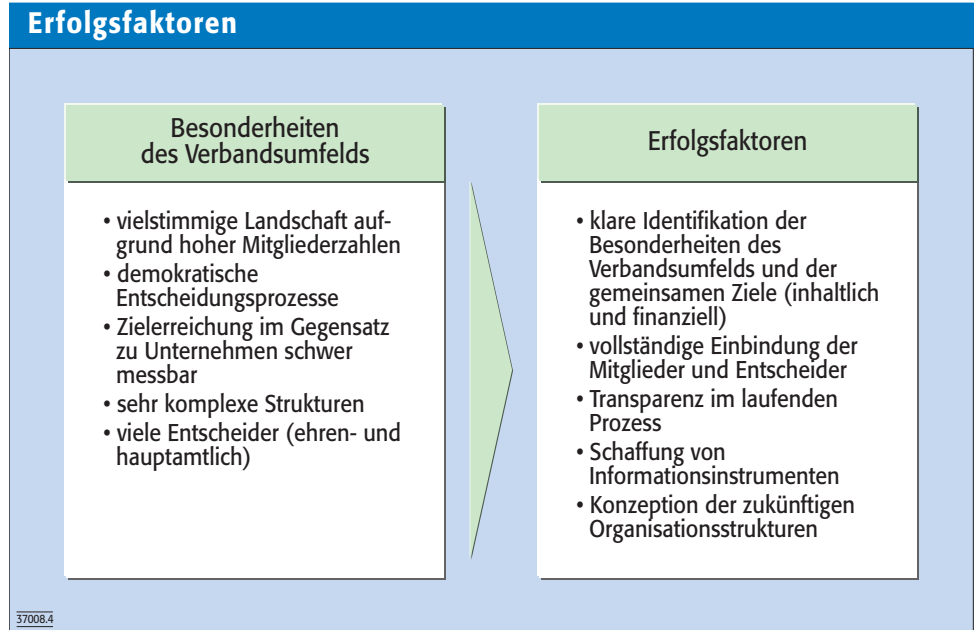


Bild 4. Identifizierte Erfolgsfaktoren aus dem Verbandsumfeld; Stand Juni 2007

Bild 4 den Besonderheiten des Verbandsumfelds gegenübergestellt.

### Verbandsstrukturen neu ordnen – eine wichtige Aufgabe in der Zukunft

Die geleistete Pionierarbeit für die Fusion der energiewirtschaftlichen Verbände kann als Erfolg und Vorbild für andere Branchenverbände gewertet werden. Die Erfahrung zeigt, dass das komplexe Umfeld den Einsatz eines externen Moderators erforderlich macht, der zwischen den unterschiedlichen Ausgangsinteressen vermitteln und sachorientierte Lösungen erarbeiten kann, ohne zu sehr in den bestehenden Strukturen gefangen zu sein. Bei der Auswahl des Beraters sollte darauf geachtet werden, dass diesem in hohem Maße Lösungs- und Vermittlungskompetenz auch in schwierigen Situationen zugebracht werden.

Welche Branchenverbände kommen neben der Energie- und Wasserwirtschaft für eine solche Fusion infrage? Hierzu zählen in erster Linie jene Verbände, die durch bundesdeutsche oder europäische Gesetzgebungsverfahren im Fokus einer Regulierung und damit vor einer massiven Veränderung der gesamten Branchenstruktur stehen: Pharmabranche, Ärzte, Apotheker und Krankenkassen. In diesen Bereichen sind zum einen erhebliche

politisch induzierte Auswirkungen auf die Branchen zu erwarten, so dass eine Stärkung der politischen Schlagkraft unverzichtbar sein wird. Zum anderen benötigt die Politik auch hier den einen Ansprechpartner, der die einheitliche Meinung der Branche vertritt und zwischen den Mitgliedern und der Politik vermittelt.

(37008)

kerssenbrock@ctg.de

www.ctg.de