

Fusionsprojekte genossenschaftlicher Institute

Ziele – Erfolgsfaktoren – Problemfelder

Bernd Wagemanns_ifb Strategie GmbH

Wissenschaft und Bankenverbände weisen angesichts der angespannten Situation im Finanzsektor übereinstimmend auf die Notwendigkeit größerer Betriebseinheiten hin. Die ifb Strategie GmbH nimmt den branchenweiten Konzentrationsprozess zum Anlass, Ziele, Fusionstreiber, Vorgehensweisen, Erfolgsfaktoren, Probleme und Risiken von Bankfusionen zu untersuchen. Die erste, Ende 2004 abgeschlossene Studie wurde im genossenschaftlichen Sektor durchgeführt.



THEMENBEREICHE DER FUSIONSSTUDIE

Die Zahl der Geno-Banken hat sich seit 1990 um 63 Prozent verringert. Sie liegt heute bei 1300 Instituten. Im Spannungsfeld zwischen Genossenschaftsprinzip und betriebswirtschaftlichen Anforderungen sind viele Häuser zu fortlaufenden Transformationsprozessen gezwungen, um im Wandel der Marktbedingungen erfolgreich agieren zu können. Zusammenschlüsse mit dem Ziel, eine betriebswirtschaftlich notwendige und aufsichtsrechtlich erforderliche Mindestgröße zu erreichen, sind in der genossenschaftlichen Bankenlandschaft weiterhin an der Tagesordnung. Die Studie der ifb Strategie GmbH fasst den aktuellen Erfahrungsstand zusammen, um einen praxisnahen Beitrag zum Erfolg künftiger Fusionen zu liefern: Welche grundlegenden Regeln sind zu beachten? Welche Fehler sollte man unbedingt vermeiden?



Kostensynergien gegen externen Ergebnisdruck

Befragt wurden bundesweit 49 Kreditgenossenschaften aller Größenklassen und Institutsarten (Volksbanken, Raiffeisenbanken, Banken in Form einer AG, PSD Banken, Sparda Banken, Kirchenbanken), die seit 1999 einmal oder mehrfach fusioniert haben.

68 Prozent der Banken nannten externen Ergebnisdruck als wichtigsten Fu-

sionstreiber. Wachstumsziele bildeten vorrangig in Banken mit größerer durchschnittlicher Bilanzsumme ein Fusionsmotiv, bei kleineren Instituten stand externer struktureller Druck und Ergebnisdruk im Vordergrund. Eine Sanierung war für 20 Prozent der Institute der Fusionshintergrund. Die wirtschaftliche Mindestbetriebsgröße sehen die meisten an der Studie beteiligten Institute heute bei einer Bilanzsumme von 750 Mio. bis 1.250 Mio. Euro.



Zusammenschlüsse von Genossenschaftsbanken hatten in erster Linie das Ziel, Kostensynergien zu heben, die Vertriebsleistung zu steigern und die Bereinigung oder Erweiterung des Marktes voranzubringen. Zur Verbesserung der Kostenstruktur wurden Stabs- und Serviceeinheiten zentral zusammengefasst und Vertriebsstrukturen reorganisiert. Eine stärkere personelle Besetzung der Marktbereiche zielt auf bessere Vertriebsleistungen. Außerdem wurden Maßnahmen getroffen, um Cross-Selling-Raten und Marktausschöpfung zu verbessern. 86 Prozent der befragten Institute bewerteten ihr Fusionsprojekt als Erfolg, wobei die Kennzahlen eine breite Streuung zeigten. Das Betriebsergebnis (ohne Sanierungsbanken) stieg in den zwei Fusionsfolgebereichen durchschnittlich um 30 Prozent gegenüber dem Jahr vor der Fusion. Die Cost-Income-Ratio verbesserte sich im Mittel um 4 Prozent. Die vergleichsweise geringen Kosteneinsparungen sind vor allem darauf zurückzuführen, dass Synergien im Personalbereich bei vielen Fusionen nicht im erwarteten Maß realisiert wurden.



Der Mittelwert der absoluten Personalkosten betrug zwei Jahre nach der Fusion 1,6 Prozent der DBS.

Synergien und kulturelle Integration als zentrale Aufgabenfelder

Fehlende Sorgfalt bei der wirtschaftlichen Analyse im Vorfeld der Fusion führte nicht selten zu Fehleinschätzungen der ökonomischen Situation eines Fusionspartners. Im Extremfall leitete dies einen Sanierungsprozess ein. Viele Fusionsvorhaben verzögerten sich durch persönliche Differenzen der Entscheidungsträger. Häufig standen Unterschiede in der Unternehmenskultur der Nutzung potenzieller Synergien entgegen. Aus personeller Sicht verursachte auch eine zu langsame Besetzung der zweiten und dritten Managementebene Probleme.

Klare Orientierung im Vorfeld; schnelle Reaktion nach Bekanntgabe der Fusion

Die Erfahrungen der Genossenschaftsbanken belegen, dass für eine erfolgreiche Fusion mehrere Bedingungen erfüllt sein müssen. Das neue Institut braucht eine klar definierte Strategie mit quantifizierbaren und messbaren Zielvorgaben. Unverzichtbar ist außerdem ein intensives Screening der Partnerbank und ihrer Führungskräfte sowie eine Due-Diligence-Prüfung des Kreditportfolios. Ohne diese Maßnahmen ist eine realistische Beurteilung der Fusionsauswirkungen und der Post-Merger-Situation nicht möglich. Der Fusionserfolg hängt außerdem davon ab, ob die Erwartungen der beteiligten Interessensgruppen qualifiziert gemanagt und Divergenzen gezielt abgebaut werden. Das fusionierte Institut muss eine Aufbau- und Ablauforganisation erhalten, die schnell optimale Prozesse realisiert. Eine vorbereitende Kooperationsphase bietet die Chance, Aufgaben mit hohem Konfliktpotential, wie die personelle, kulturelle und prozessuale Integration, im Vorfeld der Fusion zu lösen und Synergien zu heben. Der neue Vorstand sollte bei Ankündigung der Fusion feststehen. Auch die zeitnahe Benennung des Aufsichtsrats, die schnelle Auswahl der Führungskräfte und eine frühzeitig festgelegte neue Organisationsstruktur tragen intern wie extern zur klaren Orientierung bei.



Sind Fusionen unter Beteiligung von Sanierungsbanken sinnvoll?

Zwar existieren Parallelen in der Vorgehensweise bei Fusions- und Sanierungsprojekten, beide Prozesse zusammenzufassen birgt aber überdimensionale Risiken. Die Untersuchung entsprechender Projekte ergab folgendes Bild: Sofern die Sanierungsbank mit einem erheblich größeren Partner fusioniert, reichen dessen Ressourcen für eine kombinierte Fusion und Sanierung in der Regel aus. Sind dagegen zwei gleich große Partner an einer Sanierungsfusion beteiligt, dann findet diese aus Sicht der gesunden Bank unter erschwerten Bedingungen statt. Dies betrifft vor allem die organisatorischen und geschäftlichen Risiken. Andererseits ist die Position der Sanierungsbank so geschwächt, dass nicht mehr von einer Fusion unter Gleichen gesprochen werden kann. Die Vorteile der Fusion für die einzelnen Institute und die Inter-



AUFGABEN BEI SANIERUNG UND FUSION IM VERGLEICH

essen des genossenschaftlichen Verbunds sollten im Einzelfall genau abge- wägt werden. Entscheidend ist, die neu gebildete Bank in ihrer Entfaltung nicht zu behindern. Somit sind mit Unterstützung des Verbands im Vorfeld klare Verträge aufzusetzen, die die Risiken der Sanierungsfusion ganz klar aufzeigen und festlegen, wer welche Risiken übernimmt.

Weitere Kooperationsformen bieten Alternativen zur Fusion

Der Mitgliederzuwachs der Kreditgenossenschaften um 17 Prozent zwischen 1993 und 2003 weist auf eine grundsätzlich erfolgreiche Umstrukturierung hin. Die Studienteilnehmer sind aber übereinstimmend der Meinung, dass der Konzentrationsprozess noch lange nicht zu Ende ist. Insbesondere in den neuen Bundesländern forcieren die Rahmenbedingungen den Trend zu immer größeren Einheiten. Wahrscheinlich ist aber auch, dass sich das Spektrum der Transformationsmöglichkeiten zusehends erweitern wird.

Gemeinsam genutzte Ressourcen, etwa in der Revision, Outsourcing der Ab- wicklung des Zahlungsverkehrs, Allianzen oder Kooperationen sowie die (gegenseitige) Übertragung oder Fusionierung von Geschäftsfeldern sind Bei- spiele für attraktive Alternativen. Strategische Zielsetzungen, wie der Aufbau flexibler Unternehmensstrukturen, die Konzentration auf Kernkompetenzen oder attraktive Märkte und die Entwicklung von Wettbewerbsvorteilen, sind Kriterien für die Wahl des Transformationstyps. Entscheidend ist außerdem der Umsetzungsaufwand, der im Einzelfall erwartet wird. In Zukunft dürfte die Auswahl des richtigen Transformationstyps, von Shared Services über Out- sourcing, Allianz, Geschäftsfeldfusion bis hin zur Institutsfusion, maßgeblich mitentscheiden, ob die strategischen Ziele der Transformation erreicht werden.

