

Fusionen 2.0: für Genossenschaftsbanken und Sparkassen

Von Christof Grabher und Hans Joachim Schettler



Fusionen unter Sparkassen oder Genossenschaftsbanken haben heute weit stärker als früher strategische Bedeutung. Es geht um Effizienzsteigerung, Professionalisierung in verschiedenen Geschäftsfeldern, aber auch darum, sich bei künftigen Fusionen mit größeren Partnern eine bessere Ausgangsposition zu verschaffen. Idealerweise, so die Autoren, sollten sich vor dem Fusionsbeschluss Management und Eigentümer mit dem Thema befassen. Der „Bauplan“ für das neue Institut sollte bereits stehen, um die Phase der Unsicherheit so weit wie möglich zu verkürzen. Red.

Fusionen innerhalb von dezentralen Sektoren sind ein Phänomen, das nahezu so alt ist wie die Sparkassen und Genossenschaftsbanken. In der Geschichte dieser Organisationen hat sich die Anzahl der Banken durch Zusammenschlüsse laufend verkleinert; seit vielen Jahren bieten Verbände, Rechenzentren und Beratungshäuser umfangreiche Konzeptionen und Dienstleistungen dazu an. Insofern stellt sich die berechnete Frage, warum man sich denn ausgerechnet jetzt mit einem Thesenpapier zu diesem Thema beschäftigen sollte. Die Gründe dazu sind vielfältig:

■ Als erstes bringt die anhaltende Niedrigzinsphase in Verbindung mit den stei-

genden Eigenmittelanforderungen enormen Konsolidierungsdruck sowohl bezüglich der Economies of Scale wie auch der Economies of Scope.

■ Verstärkt wird das durch die immer weiter steigenden regulatorischen Herausforderungen, die für kleinere Häuser kaum mehr zu bewältigen sind.

■ Ein nicht zu unterschätzender Faktor ist auch die Dynamik, die durch Banken ausgelöst wird, welche durch aktive Fusionspolitik schon beträchtliche Betriebsgrößen und Schlagkraft erreicht haben.

Strategische statt „Nofusionen“

Damit sind wir auch bei einem wesentlichen Unterschied zu den Fusionen in der Vergangenheit. Diese waren in den meisten Fällen Resultate verfehlter Kreditpolitik oder von direkten gesetzlichen Vorgaben. Heute sind es vielmehr strategische Überlegungen, die in eine aktive Kooperations- und Fusionsstrategie resultieren. Im Mittelpunkt steht dabei die Stärkung der Profitabilität

Zu den Autoren

Dr. Christof Grabher, Hans Joachim Schettler, beide CONFIDUM Financial Management Consultants AG, St. Margrethen

und der Produktivität – das Resultat dieser Ziele sind dann eben Restrukturierungen, wie sie bei Regionalbanken in der Vergangenheit in dieser Gravität nur vereinzelt stattgefunden haben.

Solche Zusammenschlüsse haben andere „Logiken und Erfolgsfaktoren“ als die traditionellen, oft von exogenen Faktoren erzwungenen Fusionen der Vergangenheit. Im Folgenden werden die wesentlichen Herausforderungen zu diesem wichtigen Thema beleuchtet und praktische Hinweise aufgezeigt.

Es gibt kaum ein Thema, zu dem derart viele Untersuchungen und Studien vorliegen, wie zur optimalen Betriebsgröße einer Regionalbank. Am Ende kommen alle zum Resultat, dass es eine solche so nicht gibt, sondern vielfältige Faktoren eine Rolle spielen: Regionale Marktbedingungen bezüglich Soziodemografie und Wirtschaftsstruktur, Topografie und Siedlungsstruktur, Wettbewerb oder Unternehmens- und Managementstrukturen.

Betriebsgröße als strategischer Wettbewerbsvorteil

Das ist sicherlich richtig – trotzdem ist die schiere Größe ein enormer Wettbewerbsvorteil, der allerdings nur durch ein wirkungsvolles und professionelles Management ausgespielt werden kann. Misst man die Produktivität einer Bank im Verhältnis

Abbildung 1: KER-Spreizung in den bKV-Klassen beispielhafter Regionalbanken-Gruppen (Angaben in Prozent)

Bilanzielles Kundenvolumen – bKV (Kundenforderungen, Kundeneinlagen und verbrieft Verbindlichkeiten)	Kosten-Effizienz-Ratio (Betriebsaufwendungen in Prozent bilanzielles Kundenvolumen)			
	Baden-Württembergischer Genossenschaftsverband	Ostdeutscher Sparkassenverband	Sparkassenverband Bayern	Österreichische Sparkassen
über 10 Milliarden Euro	1,51 ¹⁾	1,20 ¹⁾	1,22	1,20
5 - 10 Milliarden Euro	1,41 ¹⁾	1,49 ¹⁾	1,25	1,35
2,5 - 5 Milliarden Euro	1,43	1,38	1,37	1,25
1 - 2,5 Milliarden Euro	1,55	1,45	1,45	1,21
500 Millionen - 1 Milliarde Euro	1,52	1,46	1,55	1,36
unter 500 Millionen Euro	1,54	-	1,80 ¹⁾	1,39
Gesamt-Ø (gewichtet)	1,51	1,35	1,32	1,26

Quelle: Confidum ¹⁾ Nur ein Institut, daher nicht repräsentativ

der Betriebsaufwendungen zum bilanziellen Kundenvolumen (Kundenforderungen und Kundenverbindlichkeiten) – KER-Kosteneffizienzratio –, so zeigt sich die Herausforderung ganz klar: Um nachhaltig in einer Tiefzinslandschaft überleben zu können, sind Werte von mindestens 1,10 Prozent zu erreichen. Viele Regionalbanken sind davon weit entfernt.

1. Der erste Aspekt des Wettbewerbsvorteils ist das, was in der Ökonomie „Economies of Scale“ genannt wird. In erster Linie geht es dabei um die Produktivitätsvorteile, die durch eine günstigere Verteilung von „Strukturkosten“ auf ein größeres Geschäftsvolumen entstehen. Die „Strukturkosten“, oft auch als „Overheadkosten“ oder „Steuerungskosten“ bezeichnet, sind bedingt durch die Regulatorik ständig im

Ansteigen; die Elastizität dieses Kostenblocks ist von der Größe des Geschäftsvolumens ziemlich unabhängig und somit ein wesentliches Synergiepotenzial für Fusionen. Aber auch in der Produktion erlauben größere Stückzahlen einen höheren Industrialisierungsgrad und bringen bessere Produktivitäten.

2. Der zweite genauso wichtige Aspekt sind die „Economies of Scope“: Diese entstehen in erster Linie durch die Professionalisierungsmöglichkeiten in den Geschäftsfeldern einer Regionalbank: Privates Mengengeschäft, Vermögende Privatkunden, Baufinanzierungen, Firmenkundengeschäft. Am stärksten wirken sich die Möglichkeiten im Geschäft mit Vermögenden Privatkunden und Firmenkunden aus. Um für diese Geschäftsfelder eine profes-

sionelle Mannschaft aufbauen zu können, ist eine Mindestgröße des Geschäftes und des Kundenpotenzials wie auch des Eigenkapitals erforderlich. Gerade in der Niedrigzinsphase sind das aber die Geschäftsfelder, die für die Rentabilität einer Regionalbank wesentlich sind.

3. Ein weiterer Aspekt betrifft die erforderlichen Restrukturierungen im Retailgeschäft. Ohne massive Einschnitte in die Kostenstruktur dieses Geschäftsfeldes – weniger Bankstellen und weniger Personal – kann dieses Geschäft nicht mit der erforderlichen Profitabilität geführt werden. Große Banken tun sich in der Umsetzung solcher Maßnahmen deutlich leichter, da der „Abstand“ des Managements zu den konkret „Betroffenen“ deutlich größer ist und die Entscheidungen mehr auf Fakten und Zahlen beruhen als auf Emotionen und Relationen.

Bessere Verhandlungspositionen bei künftigen Zusammenschlüssen

Dazu kommt nun noch ein weiterer Grund, der vor allem bei den Genossenschaftsbanken weniger durch die „Geschäftslogik“, sondern mehr durch die „Sektorlogik“ bestimmt ist. Nachdem sich in vielen Regionen schon einige Banken mittels Fusionen positioniert haben und nun deutlich größer sind als die anderen, sind diese anderen bemüht, sich durch Fusionen in bessere Verhandlungspositionen für die Zukunft zu bringen.

Fusioniert eine Bank mit 5 000 Millionen Euro Bilanzsumme mit einer Bank mit 500 Millionen Euro Bilanzsumme, ist klar was da passiert: Die kleinere wird einfach in das Geschäftsmodell der großen eingegliedert und die Geschäftsleiter finden sich in den meisten Fällen in der zweiten Führungsebene wieder. Die zentralen Einheiten der übernommenen Bank werden aufgelöst und der Vertrieb integriert. Die Genossenschaftsstruktur wird in die regionale Genossenschaftsorganisation eingegliedert – in nur seltenen Fällen findet sich ein

Abbildung 2: Entwicklung der Anzahl der Banken in ausgewählten Sektoren

Jahr	Deutschland		Österreich		Schweiz	
	Spar-kassen	Volks-und Raiffeisen-banken	Spar-kassen	Raiffeisen	Regional-banken und Sparkassen	Raiffeisen
1970	832	7 096	172	1 614	n.a.	n.a.
1990	772	3 037	117	843	204	1 213
2000	562	1 792	70	625	103	537
2015	414	1 021	48	488	63	305
Veränderung seit 1970*	- 50,2	- 85,6	- 72,1	- 69,8	n.a.	n.a.
Veränderung seit 1980*	- 46,4	- 66,4	-59,0	- 42,1	- 69,1	- 74,9
Veränderung seit 2000*	- 26,3	- 43,0	- 31,4	- 21,9	- 38,8	- 43,2

Quelle: Confidum * Angaben in Prozent

Vertreter im Spitzengremium der übernehmenden Bank wieder.

Ganz anders aber die Verhandlungsposition, wenn die kleinere Bank davor noch mit weiteren kleineren fusioniert – dieser Faktor ist ein wichtiges und durchaus legitimes Fusionsmotiv und erklärt so manche Fusion, deren Geschäftslogik sich nicht auf den ersten Blick erschließt.

Zwei Wege zur Fusion

Prinzipiell gibt es zwei Wege an das Thema Fusion heranzugehen.

■ Der traditionelle Weg ist, das Thema einfach auf die Bank zukommen zu lassen. Im Regelfall entstehen solche Initiativen aus unterschiedlichsten, aber im Wesentlichen ungeplanten Konstellationen: Eine Nachbarbank startet eine Initiative, befreundete Vorstände führen Gespräche, ein Aufsichtsrat hat plötzlich eine Idee – um nur einige aufzuzählen.

■ Der andere Weg ist, sich unabhängig eines konkreten Anlassfalls mit dem Thema zu beschäftigen und im Sinne einer Machbarkeitsstudie seine Optionen auszuleuchten.

Am Ende können beide Wege sinnvolle Gebilde schaffen. Einfacher ist es aber, wenn sich das Management und auch die Spitzen der Eigentümervertreter schon mit dem Thema beschäftigt haben und die Optionen der Bank kennen.

Daraus ergibt sich aus den Erfahrungen von Confidum das folgende idealistische Vorgehensmodell, dass aber auf den konkreten Fall zu adaptieren ist:

Zeiten der Unsicherheiten möglichst kurz halten

Während das „traditionelle“ Fusionsmanagement dem Vorgehen vor den Be-

Abbildung 3: Vorgehen bei Fusionen

Stufe	Thema	Inhalte	Beteiligte
①	Vorstudie und Fusionsstrategie	- Erstellung Stand-Alone-Szenario und Aufzeigen strategischer Lücken - Evaluation aller Fusionspartner - Definition der Erfolgsparameter/Grenzbedingungen - Bewertung und Reihung aller Optionen bezüglich Erfolgskriterien und Erfolgsaussichten - Diskussion und Entscheidung	Kleiner Kreis Geschäftsleitung und Aufsichtsrat/ Verwaltungsrat
②	Sondierungen und LOI (Letter of Intent)	- Analyse der Interessenslagen aller Beteiligten - Definition einer Sondierungsstrategie - Sondierungsgespräche - Letter of Intent bezüglich weiterem Vorgehen (Vertraulichkeit, Datenaustausch, Terminplan, Beteiligte et cetera)	Kleiner Kreis Geschäftsleitung und Aufsichtsrat/Verwaltungsrat
③	Fusionskonzept Teil 1: Kritische Themen	- Rechtliche Rahmenbedingungen: Art der Verschmelzung, Sitz, Name, Organstrukturen et cetera - Besetzung Schlüsselpositionen und Regelungen für ausscheidende Personen (Golden Handshakes et cetera)	Kleiner Kreis Geschäftsleitung und Aufsichtsrat/Verwaltungsrat Fusionspartner
④	Fusionskonzept Teil 2: Geschäftsmodell und Business-Plan	- Analytische Grundlagen der Fusionspartner nach einheitlichem Raster; insbesondere SGF Rechnung auf Vollkostenbasis - Definition des künftigen Geschäftsmodells in allen Geschäftsfeldern inklusive Standortkonzepte - Grobe Businessplanung nach Geschäftsfeldern - Organisationsstruktur und Besetzung Schlüsselpersonen - Umsetzungszeitplan und Umsetzungsteam	Kleiner Kreis Geschäftsleitung und Aufsichtsrat/Verwaltungsrat Fusionspartner
⑤	Kommunikation und Beschlüsse	- Erstellung des Kommunikationsplanes (Zielgruppen, Zeitplan, Unterlagen, Kommunikatoren) - Erstellung der Kommunikationsunterlagen - Abarbeiten des Kommunikationsplanes - Beschlussfassungen	Gemeinsames Kommunikationsteam aus designierter Geschäfts- leitung und designierten Spitzenfunktionären
⑥	Umsetzung in Teilprojekten	- Detaillierte Umsetzungsplanung in Teilprojekten <ul style="list-style-type: none"> > Juristische Fusion > Technische Fusion > Konzeptionelle und organisatorische Fusion > Personelle und kulturelle Fusion - Gesamtkoordination und Qualitätssicherung	Definierte Umsetzungs- teams unter Leitung der designierten Schlüssel Führungskräfte/ Projektorganisation

Quelle: Confidum

schlüssen eher wenig Beachtung schenkt, dafür dann auf die organisatorische und technische Umsetzung minutiöse Planungen bereit hält, schätzt Confidum vor allem die Phasen zwischen der Absichtserklärung und den endgültigen Beschlüssen für besonders kritisch und damit auch herausfordernd ein. Um dies zu begreifen, lohnt ein Blick auf alle Phasen und die dahinter stehende Logik.

Wenn es denn der Zweck einer Fusion sein soll, dass die neu zu bildende Bank in nützlicher Zeit leistungsfähiger, produktiver und damit auch wettbewerbsfähiger wird, dann ist es unbedingt erforderlich, dass das Management unmittelbar nach den Fusionsbeschlüssen eine neue Bank strukturieren kann, die diesen Zielen gerecht wird. Die daraus entstehende Managementaufgabe ist von ganz anderer Gravität und Dimension als die aus den traditionellen Fusionen der Vergangenheit bekannte.

Um an dieser Stelle Erfolg zu haben ist eine Übereinstimmung im Management

und der vorbehaltlose Rückhalt der Eigentümervertreter in der neuen Konstellation erforderlich. Eine derartige Restrukturierung hat weitreichende Konsequenzen auf den Vertrieb und damit auch auf das Standortkonzept, auf die Organisation, die Prozesse und die Kapazitätsausstattungen aber auch auf die Führungsorganisation der Bank. Ein erfolgreiches Change Management funktioniert nur dann, wenn all diese Themen rasch umgesetzt und die Zeiten von Unsicherheiten möglichst kurz gehalten werden.

Bauplan der neuen Bank: Klarheit vor dem Beschluss

Damit dies so durchgeführt werden kann, muss der „Bauplan“ der neuen Bank in seinen Grundzügen schon vor den Beschlüssen klar und akzeptiert sein. Verschiebt man die Befassung mit diesen Themen auf die Zeit nach den Fusionsbeschlüssen, so gibt es in der Praxis eine hohe Wahrscheinlichkeit, dass die eigentlichen Ziele der Fusion nicht erreicht werden.

Die „Corporate Governance“-Konstruktion der Genossenschaften und Sparkassen als Stakeholder-Organisationen führt dazu, dass an dieser Stelle massiv auch Einzelinteressen vertreten werden, die dem Gesamtinteresse der Bank und auch den betriebswirtschaftlichen und strategischen Notwendigkeiten entgegenstehen. Entweder man begnügt sich in der Umsetzung mit „faulen Kompromissen“ oder die Auseinandersetzungen über den Zukunftsweg lähmen Management, Gremien und auch Mitarbeiter der Bank mit allen Konsequenzen auf Leistungsfähigkeit und Zukunftsfähigkeit – am Ende bleibt als Resultat, dass man eben größer geworden ist. An dieser Stelle wäre es off besser, das Fusionsprojekt erst dann wieder aufzunehmen, wenn die personellen Konstellationen mehr strategischen Weitblick aufweisen.

Projektmanagement und Projektorganisation

In der Praxis sind die meisten Sparkassen und Genossenschaftsbanken „Managerial Controlled“ – die Geschäftsleitungen bilden in der Corporate Governance den Drehpunkt aller wichtigen Entscheidungen. Auch bei Fusionsprojekten liegen in der Regel Initiative und auch das Projektmanagement bei den Geschäftsleitungen. Selbstverständlich werden die Gremien über die Geschehnisse informiert – im „Drivers-Seat“ sitzen aber die Geschäftsleitungen.

Ob eine Fusion Erfolg hat oder nicht, hängt in dieser Konstellation im Wesentlichen davon ab, dass die Geschäftsleiter über alle wichtigen Fragen einen sinnvollen Konsens finden. Das kann gut funktionieren, wenn sich diese schon aus der Vergangenheit kennen oder wenn eben sprichwörtlich „die Chemie passt“.

Trotzdem liegt es in der Natur der Sache, dass das Management nicht nur das abstrakte Interesse der Bank und ihrer Eigentümer, sondern als Betroffene der Fusion

auch ureigene Ziele verfolgt. Das führt dazu, dass vor allem bei „Fusionen auf gleicher Augenhöhe“ schon viele Projekte gar nicht bis zur Beschlussfassung kommen und frühzeitig abgebrochen werden. Meist sind es weniger sachliche Differenzen, sondern persönliche Befindlichkeiten und Interessenskonflikte, die dann zu Situationen führen, dass eigentlich unkritische Themen zu unlösbaren Krisen ausufern.

In selteneren Fällen wiederum liegt das „Machtzentrum“ der Corporate Governance bei den Eigentümervertretern, zumeist bei den Vorsitzenden. Diese Konstellation bringt bei anstehenden Fusionsverhandlungen oft den Nachteil, dass betriebswirtschaftliche Notwendigkeiten in den Hintergrund gedrängt werden, und sogar vertraglich abgesicherte Bankstellen- und Arbeitsplatzgarantien als Verantwortung des Gemeinwohls abgegeben werden. Damit verpuffen die Ziele einer Fusion von vornherein und eine solche Bank ist in Zeiten der Niedrigzinsphase und ihrer Auswirkungen auf die ökonomischen Realitäten einer Bank verwundbarer als ihre Vorgängerinstitute.

Eher selten – aber immer öfter – findet man auch das Idealmuster einer Corporate Governance, bei der die Eigentümervertreter im Sinne eines „Corporate Interest“ handeln und die Fusion zwar in Zusammenarbeit, aber wenn erforderlich, auch unabhängig vom Management führen.

Um ein derart komplexes Projekt wie eine Fusion erfolgreich durchzuführen, ist eine externe Begleitung sehr nützlich, wenn nicht sogar unverzichtbar. Der Vorteil ist, dass eine neutrale und unabhängige Drehscheibe geschaffen wird, die in vielfältigen Rollen das Fusionsprojekt zielgerichtet vorantreibt: Moderation, Mediation, Fachlicher Input, Projektmanagement, Koordination, Dokumentation um nur die wichtigsten Aufgaben zu nennen.

Dem gegenüber wird ein Fusionsteam aus den Fusionspartnern gebildet, welches

zumindest in der Entscheidungsebene auch die Spitzen der Eigentümervertreter umfassen soll. So wird gewährleistet, dass schon früh ein inhaltlicher Einbezug geschaffen wird, und die Bedeutung der Fusion für die Zukunftsfähigkeit in allen ihren Dimensionen erfasst wird.

Eine breite Information und Beteiligung der Führungskräfte und Mitarbeiter der Bank erfolgt erst, nachdem alle wesentlichen Eckpfeiler der neuen Bank im Topmanagement geklärt sind. Zunächst genügt es darüber zu informieren, dass Gespräche geführt werden und Möglichkeiten ausgelotet werden.

Kritische Themen und Fusionskonzept

Waren traditionell Themen wie übernehmende Bank, Sitz und Name die wesentlichen Angelegenheiten, die schon im Vorfeld der Fusion zu regeln waren, treten heutzutage vor allem Besetzungsfragen in den Gremien und im Management sowie der Umgang mit Filialen und Mitarbeitern in den Vordergrund.

Nachdem bei „Stakeholder-Organisationen“ die Eigentümervertreter oft dazu neigen, wirtschaftspolitische Interessen wie den Erhalt von Arbeitsplätzen und Filialen als oberste Handlungsmaxime zu stellen, ist eine sinnvolle Auseinandersetzung nur auf Basis von harten Fakten möglich. Die beste Grundlage dazu ist, eine eindeutige und in Euro quantifizierte strategische Lücke zu ermitteln, die im Rahmen der Fusion zu schließen ist. Diese Aufgabe kann einfach gelöst werden: Man definiert das zum langfristigen Überleben erforderliche Ergebnisniveau – oft 0,75 Prozent bis 1 Prozent Betriebsergebnis zur durchschnittlichen Bilanzsumme – und setzt dieses in Beziehung zur Erosion der Zinsmarge und zu den Kostensteigerungen in den nächsten fünf Jahren.

Wenn von einer anhaltenden Niedrigzinsphase ausgegangen wird, bemisst sich diese Lücke auf Basis der Daten von 2015

bei etwa 0,5 bis 1 Million Euro pro 100 Millionen Euro Bilanzsumme. Um diese Lücke zu schließen, ist ein umfangreiches und mehrjähriges Programm erforderlich, das sowohl Wachstumsinitiativen, Preispolitik und auch Restrukturierungen auf der Kostenseite erfordert.

Im Zuge des Fusionskonzepts ist es unbedingt erforderlich, diese Ertragssteigerungen und Kostensenkungen den einzelnen Geschäftsfeldern und den zentralen Funktionen zuzuweisen und die wichtigsten Initiativen zu benennen. Diese Diskussion ist durch das Management der zu fusionierenden Banken zu führen und stellt einen wichtigen Dialog über die Zukunft der Bank dar.

Gleichzeitig zeigt das dabei eingenommene Rollenbild der einzelnen Protagonisten auf, wer für die erfolgreiche Bewältigung dieser enormen Managementaufgabe geeignet ist und wer als Bedenkensträger von vornherein schon kapituliert.

Auf dieser Basis ist nun auch eine sachliche Diskussion der Besetzungsfragen möglich. Die kommenden Aufgaben für den Aufsichtsrat/Verwaltungsrat und auch für das Management sind nun klar erkennbar und die Organe können anhand objektiver Kriterien besetzt werden. Selbstverständlich ist dabei der „Fusionsproporz“ zu berücksichtigen – das kann aber nun mit einem geschärften Blick erfolgen und verhindert faule Kompromisse.

Auch das Thema Filialen und Mitarbeiter ist im Lichte der erforderlichen Kostenmaßnahmen nun konkret zu benennen und die oft dogmatisch geführten Diskussionen werden durch betriebswirtschaftliche Realitäten auf eine pragmatische Ebene verlagert. An dieser Stelle ist auch zu entscheiden, ob mehrjährige Standort- und Arbeitsplatzgarantien mit den wirtschaftlichen Erfordernissen zu vereinbaren sind.

Sind diese Fragen seitens des Managements und den Spitzen der Eigentümerver-

treter entschieden, kann die detaillierte Zeit- und Umsetzungsplanung erfolgen.

Individuelles Kommunikationskonzept für jede Zielgruppe

Nachdem die wesentlichen Eckpfeiler der Fusion festgelegt sind, ist die nächste wichtige Aufgabe die Kommunikation über das geplante Vorhaben. Diese ist von entscheidender Bedeutung, gilt es denn insbesondere bei Genossenschaftsbanken die Vertreter und Mitglieder vom Vorhaben zu überzeugen, die Mitarbeiter motiviert in eine gemeinsame Zukunft zu führen und der Öffentlichkeit einen entsprechenden Nutzen zu vermitteln. Damit dies gelingt, ist für jede der relevanten Zielgruppen ein individuelles Kommunikationskonzept zu entwickeln. Dazu gibt es eine Vielzahl von Methoden und Instrumenten – Veranstaltungen aller Art, Broschüren, Videos, Blogs – um nur einige zu nennen. Angesichts der Bedeutung eines solchen Projektes ist es durchaus sinnvoll, eine professionelle Kommunikationsagentur mit ins Boot zu nehmen. Aber auch dann ist die Kommunikation selbst eine Aufgabe des Top Managements – Vorstände und Aufsichtsräte/Verwaltungsräte müssen hier geschlossen, persönlich und intensiv auftreten.

Was die Kommunikation bei Fusionsvorhaben erschwert, ist die Tatsache, dass viele der gewünschten Informationen noch nicht vorhanden sind und vielfältige Details erst geklärt werden müssen. Trotzdem ist zu empfehlen, so offen, so direkt und so konkret wie möglich zu kommunizieren – wenn es nicht möglich ist zum Zeitpunkt der Kommunikation konkrete Ergebnisse zu benennen so ist es zumindest erforderlich, Verfahrensweisen und Terminpläne bekannt zu geben.

Reaktanzen bei Mitarbeitern entschärfen

Ganz klar ist es auch, dass Fusionen bei den Mitarbeitern in erster Linie Angst und

Reaktanz auslösen. Es ist geradezu naiv zu glauben, dass die Mitarbeiter nicht wüssten, dass Kostensenkungen ein wesentliches Ziel von Fusionen sind.

Aus diesem Grunde ist auch entsprechend zu kommunizieren, wie mit diesem Thema umgegangen wird: Nutzung natürlicher Abgänge oder auch zusätzliche Maßnahmen wie Abfindungen. Wird dieses Thema schon im Vorfeld aktiv angegangen und werden mit älteren Mitarbeitern konkrete Vereinbarungen zu ihrem Ausscheiden getroffen, so kann das zu einer wesentlichen Entschärfung beitragen.

Umsetzung in Teilprojekten

Zur Umsetzung einer beschlossenen Fusion verfügen die Verbände und Rechenzentren über detaillierte Pläne und Checklisten und auch über entsprechende Erfahrungen. An dieser Stelle sei noch der Hinweis gegeben, dass es sinnvoll ist, in einem ersten Schritt die neue Bank operativ funktionsfähig zu machen und weitreichende Restrukturierungen mit genügend Zeitversatz zu machen. Beides gleichzeitig überfordert im Regelfall die Managementkapazitäten und führt oft zu großer Verunsicherung und Schwierigkeiten im operativen Betrieb.

Wenn die Zinslandschaft noch weitere zwei Jahre auf dem bestehenden Niveau bleibt, ist mit einer erheblichen Konsolidierungswelle in den dezentralen Sektoren der europäischen Kreditwirtschaft zu rechnen.

Verbände und auch Akademien sind gut beraten, das Management aber auch die Spitzenvertreter aus den Eigentümergremien auf ein wirkungsvolles Fusionsmanagement vorzubereiten. Damit wird ein wichtiges Fundament für die Wettbewerbsfähigkeit der Regionalbanken geschaffen und auch weiterhin eine verantwortungsvolle Versorgung mit Finanzdienstleistungen für Privatkunden und regionaler Wirtschaft abgesichert. ■