

Strategische Fusion

Stringentes Vorgehen

Deutschland erlebt derzeit eine Welle von Zusammenschlüssen bei Genossenschaftsbanken. Der Praxisbericht der neuen Volksbank Schwarzwald-Donau-Neckar zeigt einen Weg, wie Fusionen mit einer professionellen Managementkonzeption zielführend gestaltet werden können.

Hans-Joachim Schettler und Udo Stefan Schlipf

Ende Juni 2016 haben die Vertreterversammlungen der Volksbanken Donau-Neckar (Tuttlingen) und Schwarzwald-Neckar (Schramberg) einer Fusion der beiden Banken zugestimmt. Damit entsteht eine leistungsfähige Regionalbank, die auch in der Zukunft ein wettbewerbsstarker Partner der Privatkunden und Wirtschaftsunternehmen in der Region sein wird. Mit diesem Vorhaben steht die künftige Volksbank Schwarzwald-Donau-Neckar nicht alleine.

Die Ursachen dieser Konsolidierungswelle sind bekannt: Verän-

dertes Kundenverhalten und digitale Vertriebswege, Konkurrenz von Direktbanken, anhaltende Niedrigzinsphase und Erosion der Zinsmarge, Regulierungsdruck und steigende Eigenkapitalanforderungen.

Allerdings gelingt es nicht allen Banken und ihren Gremien, Fusionsvorhaben auch ins Ziel zu bringen. Manche werden schon in der Verhandlungsphase beendet, andere wiederum scheitern an der Zustimmung der Vertreterversammlungen und andere fusionieren zwar, aber steigern keinesfalls ihre Wettbewerbsfähigkeit.

Auch die Vorgängerinstitute hatten schwierige Erfahrungen mit Fusionen. Damit war den Verantwortlichen klar, dass ein Misslingen des Vorhabens für beide Banken eine Limitierung der strategischen Position und der Wettbewerbsfähigkeit auf Jahre hinaus bedeuten würde. Um dies zu verhindern, wollte man von Beginn an mit höchster Professionalität an das Projekt herangehen. Um dies zu unterstützen, wurde gleich nach den ersten Sondierungsgesprächen Confidum beauftragt, den Prozess zu gestalten und mit zu begleiten.

Konzept und Projektplanung

Erfolgreiche Fusionsvorhaben folgen im Allgemeinen einem stringenten Konzept, welches im konkreten Fall auf die spezifische Situation adaptiert wurde (siehe Abbildung 1 auf Seite 58).

Die Fusion zur Volksbank Schwarzwald-Donau-Neckar war von folgender Ausgangssituation geprägt: Das Management und auch die Aufsichtsräte waren davon überzeugt, dass Genossenschaftsbanken vor Herausforderungen stehen, die sie durch organisches Wachstum nur schwierig bewältigen können. Eine deutlich gesteigerte Betriebsgröße verbunden mit einer neuen strategischen Ausrichtung ist ein wesentlicher Schlüssel zum künftigen Erfolg.

Nach den Erfahrungen der beiden Häuser und den Empfehlungen des externen Partners wurde besonders auf eine klare und verbindlich abgestimmte strategische Ausrichtung der neuen Bank und eine professionell begleitende Kommunikation – als wichtiger Erfolgstreiber – Wert gelegt. Management, begleitende Partner und die zusätzlich beauftragte Kommunikationsagentur steckten die Eckpfeiler zur Kom-



Hans-Joachim Schettler ist Managing Director bei der Confidum Financial Management Consultants AG.

E-Mail: hans-joachim.schettler@confidum.com



Dr. Udo Stefan Schlipf ist stellvertretender Vorstandsvorsitzender der Volksbank Schwarzwald-Donau-Neckar eG.

E-Mail: udo.schlipf@vbsn.de

Machen wir gemeinsam den Weg frei.
Für eine Bank, die nicht nur eine großartige Geschichte hat,
sondern vor allem eine fantastische Zukunft.

Lassen Sie uns



Aus Volksbank Donau-Neckar eG und
Volksbank Schwarzwald-Neckar eG
wird Ihre neue

 Volksbank
Schwarzwald-Donau-Neckar eG

munikation ab. Die Agentur übersetzte die Inhalte und hat den Kommunikationsfahrplan zu allen relevanten Zielgruppen – Mitarbeiter, Kunden, Mitglieder, Vertreter, Politik und Öffentlichkeit – entworfen und organisiert.

Ein weiterer wichtiger Eckpfeiler des Fusionsvorhabens war trotz der unterschiedlichen Größen die Gleichberechtigung beider Partner. Um diese zu gewährleisten, wurden schon in den ersten Gesprächen die wichtigsten Personalentscheidungen getroffen: Der künftige Vorstand setzt sich aus den Vorständen der beiden Häuser zusammen, der Aufsichtsrat setzt sich zunächst aus allen Aufsichtsräten beider Häuser zusammen, wird sukzessive und ausgewogen auf 15 Mitglieder reduziert. Den Vorsitz übernahm der Vorsitzende der ehemaligen Volksbank Donau Neckar, erster Stellvertreter wurde der bisherige Vorsitzende der Volksbank Schwarzwald Neckar.

Alle in der folgenden Diskussion auftretenden Sachthemen sollten von Confidum objektiv aufbereitet und auf dieser Basis durch die Vorstände entschieden werden. Dazu wurde schon in einer ersten Phase eine detaillierte

Machbarkeitsstudie ausgearbeitet, in die alle wesentlichen „Facts and Figures“ beider Häuser sowie umfangreiche Benchmarks aus vergleichbaren Banken einfließen. Sollte eine Patt-Situation auftreten, war vereinbart, dass die Aufsichtsratsvorsitzen-

den die Entscheidung treffen. In der Praxis wurde der Eskalationsmechanismus nie benötigt.

Das gesamte Projekt folgte einem engen Fahrplan mit klar definierten Aufgaben und einer darauf abgestimmten Projektorganisation (siehe Abbildung 2 auf

Abb. 1: Fusionsvorgehen

Stufe	Thema	Inhalte	Beteiligte
1	Vorstudie und Fusionsstrategie	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 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
2	Sondierungen und LOI (Letter of Intent)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Analyse der Interessenslagen aller Beteiligten ▶ Definition einer Sondierungsstrategie ▶ Sondierungsgespräche ▶ Letter of Intent bezüglich weiterem Vorgehen (Vertraulichkeit, Datenaustausch, Terminplan, Beteiligte etc.) 	kleiner Kreis: Geschäftsleitung und Aufsichtsrat
3	Fusionskonzept Teil 1: kritische Themen	<ul style="list-style-type: none"> ▶ rechtliche Rahmenbedingungen: Art der Verschmelzung, Sitz, Name, Organstrukturen etc. ▶ Besetzung Schlüsselpositionen und Regelungen für ausscheidende Personen (Golden Handshakes etc.) ▶ Umgang mit Rationalisierungspotenzialen ▶ etc. 	kleiner Kreis: Geschäftsleitung und Aufsichtsrat, Fusionspartner
4	Fusionskonzept Teil 2: Geschäftsmodell und Business Plan	<ul style="list-style-type: none"> ▶ analytische Grundlagen der Fusionspartner nach einheitlichem Raster; insbesondere SGF Rechnung auf Vollkostenbasis ▶ Definition des künftigen Geschäftsmodells in allen Geschäftsfeldern inkl. Standortkonzepte ▶ grobe Businessplanung nach Geschäftsfeldern ▶ Organisationsstruktur und Besetzung Schlüsselpersonen ▶ Umsetzungszeitplan und Umsetzungsteam 	kleiner Kreis: Geschäftsleitung und Aufsichtsrat, Fusionspartner
5	Kommunikation und Beschlüsse	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Erstellung des Kommunikationsplans (Zielgruppen, Zeitplan, Unterlagen, Kommunikatoren) ▶ Erstellung der Kommunikationsunterlagen ▶ abarbeiten des Kommunikationsplans ▶ Beschlussfassungen 	gemeinsames Kommunikationsteam aus designierter Geschäftsleitung und designierten Spitzenfunktionären
6	Umsetzung in Teilprojekten	<ul style="list-style-type: none"> ▶ detaillierte Umsetzungsplanung in Teilprojekten <ul style="list-style-type: none"> ▶ juristische Fusion ▶ technische Fusion ▶ konzeptionelle Fusion ▶ personelle und kulturelle Fusion ▶ Gesamtkoordination und Qualitätssicherung 	definierte Umsetzungssteams unter Leitung der designierten Führungskräfte/Projektorganisation

Quelle: Volksbank Schwarzwald-Donau-Neckar eG; Confidum

Seite 59). Nachdem eine erste Kommunikation auf Basis der Ergebnisse der Machbarkeitsstudie erfolgte, waren in diese Projektphase nur sehr wenige Personen (Vorstand, Aufsichtsratsvorsitzende, Controller) involviert und die Diskretion sehr hoch. Ein zu frühes Bekanntwerden des Vorhabens hätte den prinzipiellen Fusionsgegnern nützen können.

Nach Abschluss und Abstimmung der Machbarkeitsstudie und einer entsprechenden Darstellung und Berechnung der Synergien sollte eine erste Kommunikation erfolgen. In der Folge wurde die Umsetzung mit allen

Beteiligten (Führungskräfte, Verband, Rechenzentrum, Revision, Funktionäre etc.) geplant: Satzung und Verschmelzungsvertrag, Organisation und Besetzungen, technische Fusion, Breitenkommunikation.

Machbarkeitsstudie und Fusionskonzept

Das Herzstück der Fusionsplanung war die Machbarkeitsstudie, die auf Basis einer ausführlichen betriebswirtschaftlichen Analyse die Synergien und damit die Sinnhaftigkeit des Zusammenschlusses ausleuchtet. Ausgangspunkt war eine nach einheitlichen Parame-

tern durchgeführte Geschäftsfeldrechnung beider Banken. Dabei wurden die folgenden Geschäftsfelder strukturell analysiert und verglichen: Basiskunden, Privatkunden, vermögende Privatkunden, Geschäfts- und Gewerbekunden, Firmen- und Unternehmenskunden, Treasury und Eigengeschäft.

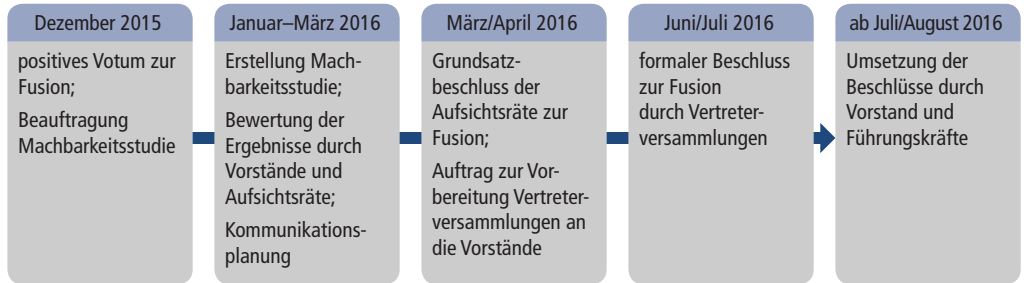
Die anhaltenden Niedrigzinsen wurden auf beide Häuser simuliert und die Erosion des Zinsergebnisses berechnet. Die dadurch prognostizierte Ergebnislücke wurde dann mit jenen Maßnahmen abgeglichen, die beide Häuser „stand alone“ schon konzipiert hatten (siehe Abbildung 3). Trotzdem zeigte sich immer noch eine erhebliche Differenz zum Ergebnisniveau der vergangenen Jahre. Um diese auszugleichen, wurde auch mit den Aufsichtsratspitzen diskutiert, welches Ergebnisniveau auf Basis der Kennzahl Betriebsergebnis in Relation zur Bilanzsumme beziehungsweise absoluter Ertrag erzielt werden sollte. Die angestrebte Ertragslage soll das geplante Wachstum und den notwendigen Kapitalbildungsprozess sichern.

Auf dieser Basis wurde ein umfangreiches Arbeitsprogramm an strategischen und operativen Maßnahmen konzipiert, wie in der gemeinsamen Bank diese Lücke zu schließen ist. Dabei sind sowohl Wachstums-, Synergie- und auch Restrukturierungspotenziale intensiv diskutiert und validiert worden (siehe Abbildung 4 auf Seite 60).

Strategische Chancen wurden insbesondere gesehen:

- in der Erweiterung der gewerblichen Kundschaft, bei höherer Risikotragfähigkeit, zum Ausbau des Kredit- und Dienstleistungsgeschäfts und größerer Möglichkeiten, interessante

Abb. 2: Meilensteinplanung Fusion



Quelle: Volksbank Schwarzwald-Donau-Neckar eG; Confidum

- Kunden in deren Wachstum intensiver zu begleiten,
- im Ausbau der Geschäftsbeziehungen aus dem speziellen Kompetenzfeld „KC-International“ mit Kunden internationaler Ausrichtung,
 - in einer höheren Professionalisierung im Bereich vermögende Kunden und des Wertpapiergeschäfts,
 - im größeren Marktpotenzial und einer Steigerung der Attraktivität als Anbieter bei der Baufinanzierung/Immobilienvermittlung und eigener Bauaktivitäten,
 - in einer breiteren Kundenbasis zur Nutzung von Economies of scale,
 - in der Überwindung von Größenachteilen hinsichtlich der Umsetzung einer effektiven und effizienten Produktionsbank nach industriellen Gesichtspunkten,
 - in einer besseren Eigenkapitalallokation und ergänzenden Kreditportfolios sowie
 - in Möglichkeiten für interessierte Mitarbeiter, sich zu hochqualifizierten Experten zu entwickeln.

Das Arbeitsergebnis wurde mit den Aufsichtsräten beider Häuser intensiv diskutiert und bildete die wesentliche Entscheidungsbasis der zu erfolgenden Fusionsbeschlüsse. Am Ende wurde nun im Detail klar bestätigt, was die Verantwortlichen zur Aufnahme der Gespräche geführt hat: Die Herausforderungen der Zukunft lassen sich in einer gesteigerten Betriebsgröße deutlich besser bewältigen.

Zudem liegt nun ein Arbeitsprogramm vor, das den Handlungsrahmen des Managements in den nächsten Jahren vorgibt und auch mit den Gremien abgestimmt ist. Damit werden auch die im Zuge der Umsetzung von

Fusionen häufig auftretenden und oft lähmenden Grundsatzdiskussionen über erforderliche Restrukturierungen vermieden, da diese schon Basis der Beschlüsse zur Fusion sind.

Organisation und Besetzungen


Der nächste wichtige Eckpfeiler war die Klärung der Führungsorganisation und die Besetzung der zweiten Führungsebene und weiterer wichtiger Schlüsselpositionen in der neuen Bank. Die personelle Zusammensetzung des Vorstands war zwar schon zuvor geklärt worden, aber die Kompetenzbereiche mussten noch festgelegt werden.

Um an dieser Stelle rasch ein qualitativ gutes Resultat zu erzielen, wurde auf Basis der Eckpfeiler der neuen Bank, Erfah-

rungswerten und Kenntnis der Personen vom externen Partner ein Rohentwurf erarbeitet. Dieser wurde in Arbeitsmeetings und bilateralen Gesprächen soweit adaptiert und ergänzt, dass ein vom Vorstand und auch von den designierten Aufsichtsratspitzen akzeptiertes Organigramm vorlag.

Die komplexere Aufgabe war nun die Besetzung der zweiten Führungsebene. Zunächst musste das Verfahren geklärt werden: Auf ein externes Audit wurde bewusst verzichtet – diese Entscheidungen sollten durch den Vorstand selbst getroffen werden. Jeder der Vorstände hat zu allen Positionen ein Vorschlags- und Mitspracherecht – die letzte Entscheidung traf aber der Vorstand, in dessen künftiges Ressort die Führungsposition fällt. Da-

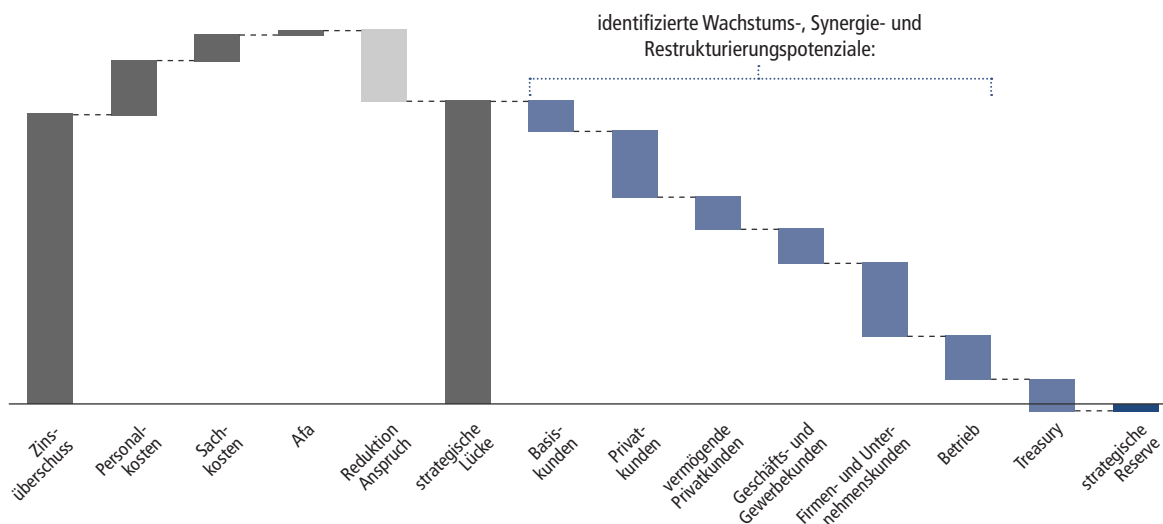
Abb. 3: Strategische Lücke für die neue Bank

	
Ableitung der strategischen Lücke 2015–2020	Mio. EUR
Ausgangsniveau 2015: Betriebsergebnis vor Risiko	18,55
Belastung aus Reduktion der Zinsspanne von 2,14% auf 1,47%	- 12,15
Belastung aus steigenden Verwaltungskosten 2,5 % p. a.	- 3,54
Belastungen = Delta zum Ausgangsniveau 2015	- 15,69
Anpassung des Anspruchsniveaus auf erwartetes BE vor Risiko 2016	3,00
strategische Lücke	- 12,69

Quelle: Volksbank Schwarzwald-Donau-Neckar eG; Confidum

Abb. 4: Deckung der strategischen Lücke durch Wachstums-, Synergie- und Restrukturierungspotenziale in den Geschäftsfeldern/Organisationen

Strategische Lücke und Bedeckung
in Mio. EUR (2015–2020)



Quelle: Volksbank Schwarzwald-Donau-Neckar eG; Confidum

durch wurde eine sehr konstruktive und sehr wertvolle – aber durchaus intensive – Diskussion geführt. Letztendlich wurde das Ergebnis von allen getragen.

Technische Fusion – Hebung von Synergien

Eine besondere Schwierigkeit ergibt sich durch die technische Fusion. Aufgrund der hohen Anzahl an Fusionen liegt der zugeteilte Termin der Rechenzentrale hierfür im März 2017. Nachdem entschieden wurde, die juristische Fusion und die Vertreterversammlungen nicht zu verschieben, ist es erforderlich, bis März 2017 in einer juristische Hülle mit zwei technischen Systemen zu arbeiten. Um die Zeit bis dorthin zu nutzen, werden in die technische Fusion schon eine Vielzahl von Optimierungsansätzen eingearbeitet und Prozesse auf ein „Best-Practice-Konzept“ angepasst.

Kommunikation und Beschlüsse

Der Kommunikation wurde zum Gelingen des Projekts eine Schlüsselrolle seitens aller Verantwortlichen zuerkannt. Aus diesem Grund wurde schon in einer frü-

hen Phase des Projekts eine Kommunikationsagentur zur Begleitung des Themas ausgewählt. Um diese mit den entsprechenden Argumenten zu versorgen, wurde von allen Beteiligten die Basis aus dem Fusionskonzept herausdestilliert. Daraus hatte die Agentur ein für jedermann verständliches Programm erarbeitet, das die Basis jeglicher Kommunikation darstellte (siehe Bild auf Seite 57).

Ein stringenter Kommunikationsfahrplan, der alle Zielgruppen umfasst, hat geholfen, alle Adressaten einzubinden: die Presse, Mitarbeiter, Mitglieder. Zur Kommunikation gehörten ebenso regionale Veranstaltungen des Managements für Kunden, Mitglieder und Mitarbeiter.

Die Bemühungen daraus gipfelten in den Vertreterversammlungen im Juni 2016. Trotz kritischer Erfahrungen ist es in Schramberg gelungen, eine knappe Zustimmung zur Fusion zu erreichen, in der übernehmen-

Grunddaten der Vorgängerinstitute

Volksbank Donau Neckar

Bilanzsumme	1.256 Mio. Euro
Kunden	68.000
Kundenkredite	644 Mio. Euro
Einlagen	923 Mio. Euro
Mitarbeiter	ca. 261
Filialen und Standorte	25

Volksbank Schwarzwald Neckar

Bilanzsumme	578 Mio. Euro
Kunden	31.772
Kundenkredite	306 Mio. Euro
Einlagen	454 Mio. Euro
Mitarbeiter	ca. 147
Filialen und Standorte	12

Zahlen zum 31.12.2015

den Volksbank Donau-Neckar in Tuttlingen stimmten die Vertreter mit 93,8 Prozent für die Fusion. Die intensive Kommunikation, bis zu einzelnen Vertreterbesuchen durch Vorstand und Aufsichtsrat, hat letztendlich doch gewirkt und die Argumente der Gremien und des Managements verständlich gemacht. Es hat sich aber bestätigt, dass es nicht reicht, die Schlüsselpersonen zu überzeugen, sondern in den Regionen aktive und gezielte Kommunikation zu betreiben.

Zukunftsfähigkeit in allen ihren Dimensionen

Im Rückblick betrachtet hat es sich bewährt, eine Fusion schon so früh und so professionell wie möglich anzugehen. Gerade strategisch begründete Fusionen

ohne Zwang von Eigenkapitalproblemen und akuten Existenzbedrohungen bringen ganz besondere Herausforderungen für die betriebswirtschaftliche Basis und die Kommunikation mit sich. Um ein derart komplexes Projekt erfolgreich durchzuführen, war die externe Begleitung sehr nützlich.

Demgegenüber wurde ein Fusionsteam aus den Fusionspartnern gebildet, das zumindest in der Entscheidungsebene auch die Spitzen der Eigentümergeber umfasste. So ist gewährleistet worden, dass schon früh ein inhaltlicher Einbezug geschaffen, und die Bedeutung der Fusion für die Zukunftsfähigkeit in allen ihren Dimensionen klar war. Wesentlich waren auch, dass sich insbesondere das Management, aber auch die Spitzen des Auf-

sichtsrats genügend Zeit einplanen und dem Fusionsprojekt die oberste Priorität einräumen.

Ob sich die geplanten Synergien tatsächlich so realisieren lassen, werden die nächsten 18 bis 24 Monate zeigen. Die dafür gelegte Basis ist aber detailliert genug, dass man durchaus optimistisch sein kann. Vor allem wurde durch den Prozess sichergestellt, dass im Management und auch im Aufsichtsrat eine gemeinsame Sicht der Dinge vorhanden ist und somit ein Basiskonsens zu allen erforderlichen Maßnahmen besteht. Gerade bei Genossenschaften und ihren mit durchaus unterschiedlichen Interessen ausgestatteten Stakeholdergruppen ist das der entscheidende Erfolgsfaktor einer wirksamen Corporate Governance. BI

Debitkarten 2017
Bestellung, Produktion und Versand

Jetzt in neuem Design!

www.dgverlag.de
www.genobuy.de

DG VERLAG

VR-BankCard jetzt bestellen!

Mitte Januar 2017 erscheint die Broschüre „Debitkarten 2017 – Bestellung, Produktion und Versand“. Bitte reichen Sie Ihre Bestellung bis zum **10.02.2017** ein. Bei Fragen ist die Fachberatung des DG VERLAGES gerne für Sie da.

DG VERLAG