

Studie

Erfolgsfaktoren von Fusionen

Die Anzahl der Fusionen hat in den vergangenen Jahren stark zugenommen. Eine Studie der Managementberatung Confidum untersuchte die relevanten Erfolgsfaktoren in einer Studie.

Christof Grabher und Hans-Joachim Schettler

Es gibt keine Statistik über die Fusionsvorhaben, die letztendlich nicht ins Ziel gebracht werden. Experten gehen davon aus, dass die Anzahl der abgebrochenen oder gar in den Versammlungen abgelehnten Fusionen nahezu gleich hoch ist wie die erfolgreich abgeschlossenen.

Die Gründe für die Fusionen sind vielfältig: Zunächst bringt die anhaltende Niedrigzinsphase enormen Konsolidierungsdruck.

Verstärkt wird das durch die immer weiter steigenden regulatorischen Herausforderungen, die für kleinere Häuser kaum mehr zu bewältigen sind. Ein wichtiger Faktor ist auch die Dynamik, die durch Banken ausgelöst wird, die durch aktive Fusionspolitik schon beträchtliche Betriebsgrößen und Schlagkraft erreicht haben und in den Regionen weitere Positionierungsfusionen auslösen.

Das ist auch ein wesentlicher Unterschied zu den Fusionen der Vergangenheit. Sie waren meistens Resultate verfehlter Kreditpolitik oder von direkten gesetzlichen Vorgaben. Heute sind es vielmehr strategische Überlegungen, die in eine aktive Kooperations- und Fusionsstrategie resultieren. Solche Zusammenschlüsse haben andere Logiken und Erfolgsfaktoren wie die traditionellen, oft von exogenen Faktoren erzwungenen früheren Fusionen.

In der Studie wurden drei Themenbereiche auf einer 10-Punkteskala (0 = trifft überhaupt nicht

zu bis 10 = trifft voll umfänglich zu) bewertet:

1. Ziele und Auslöser von Fusionen
2. Erfolgsfaktoren von Fusionen
3. Projektorganisation und Gefährdungspotenzial von Fusionen.

Befragt wurden jene Vorstände von Genossenschaftsbanken, die seit dem Jahr 2013 bis zum Sommer 2017 eine erfolgreiche Fusion umgesetzt haben. Die Rücklaufquote lag bei etwa 30 Prozent und bildet damit eine robuste empirische Basis. Die Ergebnisse sind für Experten wenig überraschend, bestätigen aber praktische Erfahrungen und Rückschlüsse und auch das bewährte Projektvorgehen in Fusionsvorhaben.

Ziele und Auslöser

Waren in der Vergangenheit sehr oft Eigenkapitalthemen und Bilanzstruktur die bestimmenden Fusionsgründe, so hat sich das Bild in der aktuell laufenden Fusionswelle stark gewandelt: Mit besseren Geschäftsmöglichkeiten und der Erzielung von Kostenvorteilen steht eine Steigerung der Wettbe-



Dr. Christof Grabher ist Managing Director der Confidum Financial Management Consultants AG in St. Gallen.

E-Mail: christof.grabher@confidum.com



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

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

Abb. 1: Ziele und Auslöser der Fusionen



Quelle: Confidum

werbsfähigkeit im Mittelpunkt (siehe Abbildung 1). Das wird auch durch die jüngst durchgeführte Befragung von Bundesbank und BaFin („Niedrigzinsumfrage“) bestätigt: Nahezu die Hälfte aller 1.500 befragten Regionalbanken beschäftigen sich mit dem Thema Fusion und über 10 Prozent befinden sich in einem konkreten Projekt.

Aber schon an dritter Stelle – nahezu gleichwertig benannt – folgt die bessere Positionierung für zukünftige Zusammenschlüsse. Das impliziert die Erwartung der Vorstände, dass die laufende Konsolidierung länger anhält und deutlich größere Banken bedingt, als das heute schon der Fall ist. Insbesondere wird mit einer gezielten Fusionsstrategie versucht, für die wohl erforderlichen Fusionen in den nächsten Jahren in die Pole Position zu kommen,

oder zumindest eine Startposition zu gewinnen, die eine gute Verhandlungsposition zur Besetzung der Top-Gremien und der Definition von zentralen Standorten mit sich bringt.

Attraktivität als Arbeitgeber, regulatorische Anforderungen, Eigenkapitalausstattung und Bilanzstruktur rangieren schon im Mittelfeld. Nachfolgeüberlegungen hingegen spielen nur eine untergeordnete Rolle. Damit bestätigt die Umfrage die geänderten Rahmenbedingungen für Fusionen und zeigt auch, dass sie ein erfolgskritisches Thema für die Wettbewerbsfähigkeit darstellen. Allerdings fehlt im Gegensatz zu den klassischen Kapitalproblemen der zwingende Charakter.

Erfolgsfaktoren

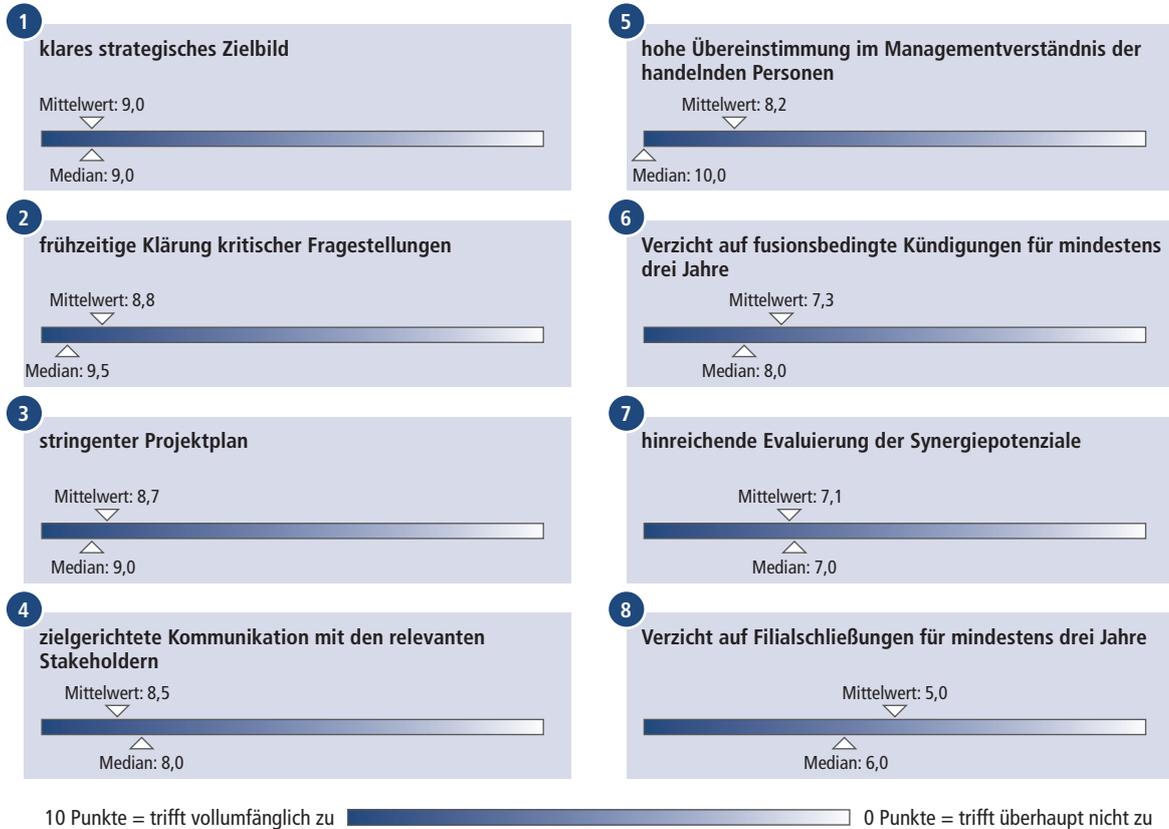
Gerade diese Umstände machen die meisten Fusionsvorhaben zu

Zusammenschlüssen von gleichberechtigten Partnern – unabhängig von den Größenverhältnissen. In einem solchen Setting sind die Erfolgsfaktoren wiederum anders gewichtet als bei den traditionellen Fusionen in der Vergangenheit (siehe Abbildung 2).

Der Erfolg einer Fusion ist multi-kausal und ein Zusammenwirken unterschiedlicher Faktoren. An erster Stelle stehen ein klares strategisches Zielbild, eine frühzeitige Klärung kritischer Fragestellungen und ein stringenter Projektplan.

Ein klares strategisches Zielbild verlangt immanent die Schaffung einer transparenten Ausgangslage, die finanzielle Abschätzung einer strategischen Lücke und einen Plan, wie man die Bank verändern muss, um weiterhin erfolgreich zu sein. Diese Diskussion ist wohl das Herzstück einer erfolgreichen Fusion und bildet die Basis für eine

Abb. 2: Erfolgsfaktoren der Fusionen



Quelle: Confidum

Vielzahl von Detailthemen, die in der Folge zu lösen sind.

Umgekehrt ist das Fehlen eines solchen Zielbilds häufig ein Hindernis. Dann führt jede Detailfrage zu Grundsatzdiskussionen, die besser an früherer Stelle und mit einem ganzheitlichen Blick erfolgt wären. Mit gleichem Gewicht schlägt die frühzeitige Klärung kritischer Fragestellungen als Erfolgsfaktor zu Buche. Dieser Evergreen der Fusionsprojekte umfasst die bekannten Fragen nach der Zusammensetzung der Gremien und des Managements, dem Sitz und dem Namen, den zentralen Standorten sowie dem Umgang mit Kosten – wobei nach Erfahrung von Confidum an oberster Stelle die Personalien stehen.

Interessanterweise sind bei den Kosten die Schließung von Filialen weniger kritisch als ein fusionsbedingter Kündigungsverzicht. Sind

diese Fragen zwischen den Partnern geklärt, sind inhaltlich die wichtigsten Hürden genommen – nur sehr selten scheitern Fusionsprojekte nach einer Verständigung über diese wesentlichen Eckpunkte.

Damit verbunden ist der Erfolgsfaktor einer hohen Übereinstimmung im Managementverständnis der handelnden Personen. Die Kombination lässt den Rückschluss zu, dass dieses Verständnis sachorientiert und frei von fixierten Standpunkten und Meinungen ist und insbesondere die Wettbewerbsfähigkeit der betroffenen Institute in den Mittelpunkt stellt.

In der Praxis zeigt es sich, dass vor allem dogmatische Positionen schnell zu unüberwindbaren Hindernissen werden können. Allerdings ist eine hohe Übereinstimmung selten von vornherein gegeben, sondern vielmehr das Resultat aus dem Diskussionsprozess.

Ein stringenter Projektplan steht ebenfalls ganz oben auf der Liste der Erfolgsfaktoren. Damit wird eine Vorgehensdisziplin erreicht und dem Projekt die entsprechende Priorität und Zeit eingeräumt. Vor allem werden die handelnden Personen damit auch in die erforderlichen Entscheidungen gedrängt. Nichts schadet Fusionen mehr als unverbindliche Gesprächsrunden sowie undefinierte und möglichst lange Zeitpläne.

Auch der Kommunikation wird eine hohe Bedeutung beigemessen. Sie umfasst alle relevanten Zielgruppen: Mitglieder, Gremienvertreter, Mitarbeiter, Führungskräfte, aber auch die Öffentlichkeit und regionale Institutionen. Am Ende steht das Ziel, drei Viertel der Teilnehmer der Generalversammlungen vom Sinn des Projekts zu überzeugen.

Das ist schwer zu bewerkstelligen, wenn man nicht alle Zielgruppen für die Fusion gewinnen kann. Insbesondere die Führungskräfte sind ein entscheidender Katalysator in einem solchen Prozess, denn sie sind es auch, die wohl am unmittelbarsten und stärksten betroffen sind. Je mehr Zeit die Top-Gremien zur Kommunikation aufwenden, desto höher die Wahrscheinlichkeit, das Ziel zu erreichen.

Interessant an dieser Stelle ist der Blick auf die externe Begleitung und Moderation einer Fusion. Sie wird mit einem Median von 5,0 als nicht wesentlicher Faktor betrachtet – wengleich wohl etwa 75 Prozent der von 30 Prozent der Befragten externe Experten in die Fusion einbeziehen. Interessant wäre die Fragestellung bei den abgebrochenen Fusionen. Dort liegt nach Einschätzung von Experten die Quote ohne Begleitung massiv höher.

Letztendlich ist es die Verantwortung von externen Profis, die Erfolgsfaktoren in einem Projekt zu berücksichtigen. Je runder eine Fusion läuft, desto mehr verschwindet die Rolle der externen Begleiter. Je besser sie ihren Job machen, desto weniger wichtig wird die Rollenwahrnehmung. Insofern ist eine externe Begleitung ein Hygienefaktor, der sehr wohl zum Erfolg beiträgt.

Projektorganisation

Im Sample der Studie ging die Initiative zur Fusion ausschließlich von den Vorständen aus. Das ist Ausdruck des Managements als prägendes Element der Corporate Governance in der deutschen Genossenschaftsorganisation. Auch die Verbände sind in dieser Frage neutral und geben keine Empfehlungen ab.

Interessant ist die Projektdauer von der ersten Initiative bis zum

Fusionsbeschluss. Sie bewegt sich in einer Bandbreite von sechs bis 24 Monaten mit einem Median von zwölf Monaten. Das zeigt die Komplexität eines Fusionsprojekts und auch die erforderliche Intensität der Kommunikation.

Allerdings gilt es zu beachten, dass mit der Länge des Projekts auch die Gefahr steigt, sich bei der Klärung von letztendlich unwesentlichen Details zu verfangen, oder dass sich mögliche Gegner organisieren und entsprechende Publizität bekommen. Das individuelle Umfeld ist jedenfalls in der Planung zu berücksichtigen.

Projektteam

Das Projektteam in der Phase bis zu den Beschlüssen hat sich zur einen Hälfte nur aus den Vorständen zusammengesetzt. Zur anderen Hälfte wurde auch die zweite Führungsebene einbezogen. In nur zwei Fällen wurden auch Eigentümervertreter in die Arbeitsgruppe berufen. In dieser Phase haben 75 Prozent eine externe Unterstützung in Anspruch genommen. Dabei kamen die Verbände, Unternehmensberatungen und Anwaltskanzleien zum Zuge. Das entspricht klar dem Top-Down-Ansatz, der in dieser Projektphase wohl zweckmäßig ist.

In der Umsetzungsphase hat sich in allen Fällen ein weiterer Personenkreis aus unterschiedlichen Führungsebenen mit der Umsetzung befasst. In dieser Phase wählten nur noch etwa 50 Prozent eine externe Begleitung, mehrheitlich Unternehmensberatungen. Das bestätigt die Bedeutung der Pre-Merger-Phase bei strategisch motivierten Fusionen und die bei vielen Volksbanken und Raiffeisenbanken vorhandenen internen Projektmanagementkapazitäten.

Auch abgefragt wurde der Gefährdungsgrad der Fusion. Mit

einem Median von 31 Punkten von 99 (kurz vor dem Scheitern) sind die von der Studie erfassten Fusionen durchaus glattgegangen. Die praktischen Erfahrungen von Confidum weichen jedoch davon ab. Sehr viele Projekte weisen kritische Phasen auf, die wir mit deutlich über 60 Punkten bewerten würden. Ursache dieser divergierenden Einschätzungen ist möglicherweise der verklärtere Blick nach erfolgreichen Fusionsbeschlüssen unter dem Motto „So ernst war es wohl nicht“. Fälle, in denen es wohl ernst war, tauchen in der Umfrage nicht auf.

Nachdem die aktuellen Fusionen durchaus eine andere Qualität und Ausrichtung besitzen als die von Kapitalproblemen geprägten Fusionen früherer Jahre, ist eine Berücksichtigung der Erfolgsfaktoren von hoher Relevanz. Gerade der nicht zwingende Charakter und die Gleichberechtigung der Partner bergen ein Gefährdungspotenzial in sich, dem nur durch durchdachtes Fusionsmanagement begegnet werden kann. BI