

**„Von der Absicht zur erfolgreichen Umsetzung:
Fusionen in der Genossenschaftsbank-Praxis meistern“**

CONFIDUM
Financial Management Consultants AG

Bahnhofplatz 4
9430 St. Margrethen
Schweiz
+41 71 858 2890

Dr. Christof Grabher, Marcus Hampel, Stefan Obermayr

St. Margrethen, im April 2025

Aktuell agieren in Deutschland ca. 670 eigenständige Genossenschaftsbanken mit einer durchschnittlichen Bilanzsumme von ca. 1,8 Mrd. Euro. In den letzten fünf Jahren hat sich diese Anzahl um etwa 140 verringert, was zu einem signifikanten Größenwachstum bei den verbliebenen bzw. fusionierten Banken (ungefähre Verdopplung der Bilanzsumme) führte. Diese Konsolidierung wird sich angesichts des inzwischen chronischen Fachkräftemangels, steigender regulatorischer Anforderungen, der zunehmenden Wettbewerbsintensität durch Digitalisierung, einem „KI-Strukturbruch“ sowie sich wieder verschärfender Effizienzanforderungen in den kommenden Jahren fortsetzen.

Das bedeutet für jedes Jahr zwischen 20 und 30 Fusionen. Was in dieser Statistik nicht ersichtlich ist, sind die zwar angestrebten aber letztendlich gescheiterten Fusionsvorhaben. Teilweise finden diese den Weg in die Medien, oft aber werden diese nach Abbruch der Verhandlungen „leise begraben“. CONFIDUM schätzt, dass mindestens gleich viele Fusionsvorhaben scheitern wie erfolgreich durchgeführt werden. Das bedeutet, dass ungefähr jedes zweite Vorhaben nicht umgesetzt wird!

Auch wenn jedes dieser Projekte unterschiedlich und individuell ist, gibt es aus unserer Perspektive kritische Erfolgsfaktoren, die in der Projektarchitektur und im Projektmanagement zu beachten sind und in der Praxis über Gelingen oder Scheitern entscheiden.

Genossenschaftliche Fusionen – zu beachtende Besonderheiten

Fusionen unter Genossenschaftsbanken unterscheiden sich insbesondere von Fusionen von Banken, die als Kapitalgesellschaften organisiert sind, durch:

- Genossenschaften haben eine eigene Corporate Governance, welche sich wesentlich von Kapitalgesellschaften unterscheidet; im Mittelpunkt der Interessen der letzteren steht der „Shareholder Value“ der Eigentümer – dieser ist i.d.R. der entscheidende Maßstab zur Beurteilung und Umsetzung von Fusionsprojekten. Die „Corporate Governance“-Konstruktion bei Genossenschaften als Stakeholder-Organisationen führt dazu, dass unterschiedlichste Gruppen von Beteiligten mit verschiedenen und zum Teil konträren Sichtweisen miteinander agieren, deren Interesse nicht immer dem Gesamtinteresse der Bank und den strategischen sowie betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten folgen.

- In der Praxis sind die meisten Genossenschaftsbanken „Managerial Controlled“ – die Vorstände bilden in der Corporate Governance den Drehpunkt aller wichtigen Entscheidungen. Auch bei Fusionsprojekten liegen in der Regel Initiative und auch das Projektmanagement bei den Vorständen. Im Regelfall ist davon auszugehen, dass die Vorstände das Bankinteresse in den Vordergrund stellen, trotzdem liegt es in der Natur der Sache, dass das Management nicht nur das abstrakte Interesse der Bank und ihrer Eigentümer verfolgt, sondern als Betroffene der Fusion befangen sind und auch ureigene Ziele verfolgen.
- Die gelebte Rolle der Aufsichtsräte ist vielfältig beobachtbar; sehr oft folgen Aufsichtsräte den Anträgen der Vorstände, aber es gibt auch Konstellationen, in denen vor allem Aufsichtsratsvorsitzende das „Machtzentrum“ der Bank bilden.
- Eine wichtige Rolle haben auch die Mitarbeiter, insbesondere die Führungskräfte. Fusionen erfordern eine Neuaufstellung der Führungsorganisation und sind damit immanent mit personellen Veränderungen verbunden. Diese bieten Chancen aber auch Risiken, die dazu führen, dass Fusionsvorhaben auch kritisch gesehen werden. Das wird in den wenigsten Fällen offen kommuniziert (niemand möchte als Verhinderer gelabelt werden), vielmehr werden scheinbar sachliche Gründe, die gegen einen Zusammenschluss sprechen, gesucht und vorgeschoben.
- Letztendlich entscheiden die Mitglieder bzw. die Vertreter über einen Zusammenschluss – dazu ist eine Zustimmung von mindestens 75 % der bei der Versammlung anwesenden Genossenschaftler erforderlich. Da es im Unterschied zu Kapitalgesellschaften kein klar adressiertes und homogenes Interesse gibt, können Mitglieder von unterschiedlichsten Stakeholdergruppen und deren Interessen beeinflusst werden.

Diese Eigenheiten sind dafür verantwortlich, dass die Entscheidungen über ein Fusionsprojekt bei Genossenschaften durchaus komplex sind – insbesondere, wenn ein Zusammenschluss von Banken angestrebt wird, die ähnliche Größen- und Stärkedimensionen aufweisen und auch ohne Fusion durchaus weiter bestehen könnten.

Während „traditionelles“ Fusionsmanagement dem Vorgehen vor den Beschlüssen eher wenig Beachtung schenkt, dafür eher bei organisatorischer und technischer Umsetzung auf minutiöse Planungen fokussiert, schätzen wir als CONFIDUM aus den geschilderten Gründen vor allem die Phasen zwischen der Absichtserklärung und den endgültigen Beschlüssen für besonders erfolgskritisch und damit herausfordernd ein.

Erfolgsgaranten Projektarchitektur und Timeline

Die wichtigste Phase eines Fusionsprojektes ist die sogenannte Sondierung – dort werden durch die beteiligten Vorstände die Eckpfeiler des gemeinsamen Projektes festgelegt. Dabei sind folgende Themen abzuarbeiten:

- Zusammensetzung des Vorstandes der neuen Bank, auch perspektivisch unter Berücksichtigung von allfälligen Pensionierungen und Nachbesetzungen – für die künftige Konstellation des Aufsichtsrates ist durch die AR-Vorsitzenden auch ein Vorschlag festzulegen
- Eckpfeiler der rechtlichen Fusion: Festlegung von übernehmender Bank, Sitz und Name, Termine für Abstimmungen und Versammlungen
- Transparenz über die betriebswirtschaftliche Ausgangslage der Häuser im Kundengeschäft, im Treasury sowie in den zentralen Bereichen
- Transparenz über wesentliche Risiken im Depot A, im Kreditgeschäft und in den Marktrisiken, insbesondere Zinsänderungsrisiko – an dieser Stelle empfiehlt sich eine „Pre-Due-Diligence“ in Form eines Austausches der Risikoberichte und weiterer wichtiger Dokumente und ein strukturierter Q&A-Prozess zur Klärung offener Fragen (dieser Projektstrang sollte zunächst außerhalb der Sondierungssitzungen stattfinden und erst zum Schluss bezüglich Show-Stoppers besprochen werden)
- Definition der Ambitionen bezüglich Wachstums, Rentabilität und Eigenkapitalausstattung sowie Berechnung von weiteren quantitativen strategischen Zielsetzungen
- Einschätzung von Synergieeffekten & -potenzialen bezüglich Erträge und Kosten, u.a. durch Produktivitätsverbesserung und ein Abgleich mit definierten Zielsetzungen

- Simulation der mittel- und langfristigen Ergebnisentwicklung in den Kundengeschäftsfeldern, im Treasury und in den zentralen Bereichen unter Berücksichtigung relevanter Entwicklungen bspw. im Kontext Demographie, Markt- & Kundenentwicklungen sowie regulatorischen Anforderungen – Konsolidierung auf Gesamtbankebene
- Gestaltung der künftigen Führungsorganisation (Management, Organisation Kundengeschäft und Zentrale) und Besetzung der F1-Ebene unter dem Vorstand
- Adressatengerechte und laufende Kommunikation des Projektes

Wesentlich aus unserer Erfahrung ist die Timeline des Projektes: Wichtig ist es, dass die erste Phase von Sondierungen bis zu den Versammlungen eng getaktet ist. „Hängepartien“ in dieser Phase (durch großen Zeitbedarf und übermäßige Anzahl zu involvierender Personen) können dem Prozess sehr schaden. So können sich „Gegner“ organisieren und versuchen das Vorhaben zu torpedieren. Unserer Erfahrung nach sollten die Sondierungen ca. 6 - 8 Wochen dauern, danach werden ca. 2 Wochen für die Aufsichtsratsinformationen und Beschlüsse benötigt. Im Anschluss erfolgt die Erarbeitung eines Fusionskonzeptes (ca. 12 - 16 Wochen), die Information von Mitgliedern und Vertretern (Bedarf typischerweise 4 bis 6 Wochen), somit ist mit einer Durchlaufzeit von ca. 24 bis 32 Wochen von Beginn der Sondierungen bis zu den Beschlüssen zu rechnen. Nachdem das Registergericht nur Verschmelzungen eintragen darf, deren Stichtag der Schlussbilanz des übernehmenden Rechtsträgers nicht länger als 8 Monate vor der Eintragung liegt, sollten praktisch die Fusionsbeschlüsse bis spätestens Mitte August eines Jahres vorliegen. Ist diese Timeline mit den ordentlichen Jahresabschlüssen nicht einzuhalten, so ist es sicher besser eine Schlussbilanz mit einem passenden Stichtag zu erstellen als das Projekt zu lange zu strecken.

Da eine Fusion von zwei oder mehreren Genossenschaftsbanken ein komplexes Projekt ist, sollte es nicht überfrachtet werden. Das primäre Ziel der Fusion im ersten Schritt sollte das Schaffen einer operativ funktionierenden neuen Bank sein. Komplexe Restrukturierungen und gezielte Hebung von Synergien sollten auf einen späteren Zeitpunkt gelegt werden – idealerweise starten diese ca. 6 – 12 Monate nach der technischen Fusion.

Erfolgsgaranten Organisation und Besetzungen

Die organisatorische Aufteilung in Vorstandsressorts erfolgt in der Sondierungsphase und ist dann im weiteren Projektverlauf auszugestalten. Es hat sich bewährt, durch die künftig zuständigen Ressortvorstände die weitere Untergliederung bezüglich der Organisation der F1 Ebene verantworten und in einer Reflektion durch den gesamten Vorstand entscheiden zu lassen. Der nächste entscheidende Schritt ist die personelle Besetzung der F1 Ebene. Hier ist ein pragmatisches Besetzungsverfahren ziel-führender, schneller und auch vertrauensbildender als formelle Ausschreibungs-verfahren mit Hearings und Einbezug externer Experten. Dazu sollten aus allen Banken die möglichen Kandidaten identifiziert und durch den gesamten Vorstand reflektiert werden. Wenn es auf eine Besetzung mehrere valide Optionen gibt, sollte der zuständige Ressortvorstand entscheiden.

In der Folge empfiehlt sich die Erstellung von Bereichskonzepten federführend durch die künftig verantwortlichen F1 Führungskräfte – selbstverständlich in Abstimmung mit dem zuständigen Ressortvorstand. Ziel dieser Bereichskonzepte ist es, auf Basis des vorhandenen Personals eine operative Startformation der neuen Bank zu erarbeiten. Mit dieser Projektarchitektur ist es möglich, sehr schlank und ohne breite Arbeitsgruppen die Umsetzung der Fusion vorzubereiten. Selbstverständlich gehört dazu auch die technische Fusion – diese ist aber durch die Fusions“routine“ der ATRUVIA inzwischen so standardisiert, dass diese i.d.R. als autonomes Projekt durchgeführt werden kann. Wichtig hierbei ist die Schnittstelle zum Gesamt-projektmanagement.

Erfolgsgaranten Kompromisse und Pragmatik

Die Gestaltung einer neuen Bank durch den Zusammenschluss bestehender Häuser erfolgt nicht auf der „grünen Wiese“. Vielmehr gilt es eine Vielzahl von Dimensionen zu berücksichtigen: Personelle Konstellationen, betriebswirtschaftliche Realitäten, unterschiedliche strategische und organisatorische Aufstellungen und auch zum Teil sehr unterschiedliche Unternehmenskulturen. Dazu ist es erforderlich, eine Vielzahl von Kompromissen zu schließen, ohne die ein Zusammenschluss scheitern würde. Wichtig dabei bleibt, dass möglichst nur „gesunde“ Kompromisse geschlossen werden.

Auch Kompromisse sollten sich an Leitlinien orientieren, die für die Entscheidung wesentlich sind und diese nicht völlig konterkarieren. Eine bewährte und gute Entscheidungshilfe liefert die hypothetische Frage, ob man das nochmals so entscheiden würde. Hier können erfahrene externe Begleiter als Sparringspartner und Moderatoren wertvolle Beiträge leisten und somit die Erfolgsaussichten des Fusionsvorhabens deutlich erhöhen. Neben dem Treffen der Entscheidungen ist es genauso wichtig, gut zu kommunizieren. Dies geht deutlich über eine sachbezogene Information hinaus und sollte wesentliche Leitgedanken für besonders relevante Entscheidungen transportieren und immer die Möglichkeit einer Interaktion beinhalten (hören – verstehen – einverstanden sein). Auch dazu ist es oft sinnvoll, auf externe Hilfe zurückzugreifen und nicht die Beteiligten selbst zum Sprachrohr zu machen.

Dr. Christof Grabher



Marcus Hampel



Stefan Obermayr



Dr. Christof Grabher (christof.grabher@confidum.com) sowie Marcus Hampel (marcus.hampel@confidum.com) sind Managing Directoren, Stefan Obermayr (stefan.obermayr@confidum.com) ist Manager bei CONFIDUM Financial Management Consultants (confidum.com), einer auf Finanzdienstleistungsunternehmen in der DACH-Region spezialisierten Unternehmensberatung mit Sitz in St. Margrethen (Schweiz) und Linz (Österreich).