

Post-Merger-Mobilisierung

Fusionen erfolgreich(er) machen

Die Fusionsdynamik bei deutschen Genossenschaftsbanken ist nach wie vor hoch. Die mit einem Zusammenschluss verbundenen hohen Erwartungen werden jedoch nicht immer erreicht – und bei der Fusionsumsetzung macht sich oftmals Ernüchterung oder gar Frust breit. Doch diese Situation kann auch eine Chance sein. Wenn man klug vorgeht.

Frank Schäfer

Fusionen werden in der genossenschaftlichen FinanzGruppe weiterhin eine relevante strategische Option für Banken bleiben, um sich zukunftssicher aufzustellen. Damit die mit den Zusammenschlüssen verfolgten Ziele auch tatsächlich erreicht werden, sollte eine Bank nach der technisch-organisatorischen Fusion nicht zu schnell zum Tagesgeschäft übergehen. Denn dann besteht das Risiko, dass die Fusion in einer Art Zwischenzustand verharrt.

Gerade das kulturelle Zusammenwachsen braucht nicht nur Zeit, sondern auch eine strukturierte Vorgehensweise von Vorstand und Führungskräften über den eigentlichen Fusionsprozess hinaus.

Dies zeigen Erfahrungen aus der Praxis. Schließlich kann auch bei Unzufriedenheit mit den (bisherigen) Fusionsergebnissen ein Prozess der Weiterentwicklung gestartet werden. So können die ursprünglich gesteckten Ziele des Zusammenschlusses doch noch erreicht oder sogar übertroffen werden (siehe Abbildung 1).

Im strategischen Dreiklang der drei Dimensionen Philosophie, Richtung und Kraft können eventuelle strategische Lücken geschlossen und zukunftsgerichtete Formate etabliert werden, um einen Regelkreis zur nachhaltigen Entwicklung der Bank zu etablieren.

Besondere Herausforderungen

Der Konzentrationsprozess deutscher Genossenschaftsbanken ist nicht neu. So reduzierte sich die Anzahl selbstständiger Institute im Zeitraum 1970 bis 2000 laut Statistik des BVR um rund 5.300 Banken. In den vergangenen zehn Jahren betrug der Rückgang pro Jahr zwischen 2,5 und etwa 6 Prozent – also

fanden pro Jahr rund 30 bis 60 Fusionen statt. Parallel stieg die durchschnittliche Bilanzsumme der Genossenschaftsbanken von 298 Millionen Euro im Jahr 2000 auf knapp 1,69 Milliarden Euro Ende 2023.

Hinter diesem Durchschnittswert steht eine heterogene Größenstruktur, die sich tendenziell ausweitet: Während insbesondere größere und große Banken weiter fusionieren und damit schrittweise ausgesprochene Metropol- und Regionalbanken mit Bilanzsummen deutlich über 10 Milliarden Euro entstehen, möchten gerade sehr kleine Institute oftmals weiterhin lieber selbstständig bleiben.

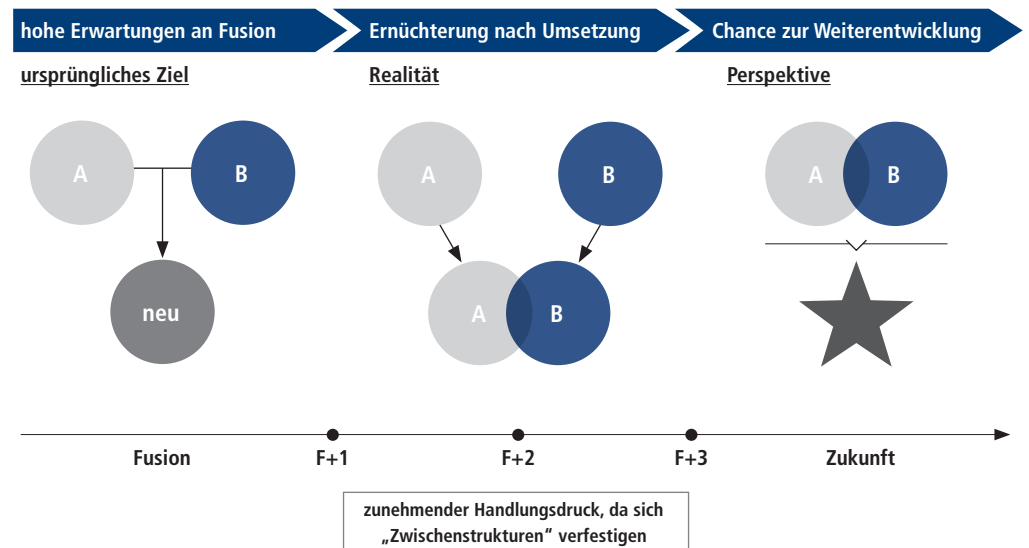
In der Vergangenheit stand die Erschließung von Synergieeffekten im Fokus der Fusionsvorhaben. Während auf der Ertragsseite durch größere und damit (vermeintlich) schlagkräftigere Einheiten im Vertrieb eine höhere Potenzialauserschöpfung das Ziel war, konnten auf der Aufwandsseite Personalkapazitäten vor allem in den Marktfolge- und Stabsbereichen zusammengelegt und reduziert werden.



Frank Schäfer verantwortet bei der EGC Eurogroup Consulting AG u.a. die Betreuung von Instituten der genossenschaftlichen FinanzGruppe.

E-Mail: frank.schaefer@eurogroupconsulting.de

Abb. 1: Grundüberlegung – Ernüchterung nach der Fusionsumsetzung als Chance zur Weiterentwicklung



Auch im Sachaufwand wurden und werden Kostensynergien vermutet. Und die Stärkung der Eigenkapitalbasis kann als weitere klassische Fusionszielsetzung genannt werden.

Diese eher herkömmlichen Fusionsstreiber haben weiterhin Relevanz, werden jedoch ergänzt durch aktuelle Herausforderungen. An erster Stelle stehen hier die Faktoren Demografie und Fachkräftemangel. Viele Belegschaften gelten als „überaltert“. Effekt: In einer Zeitspanne von drei bis fünf Jahren gehen ganze Teams in Rente. Gleichzeitig fehlt es an qualifiziertem Nachwuchs.

Hier eröffnet den Banken die Bildung größerer Einheiten neue Möglichkeiten beim Ausbau der Arbeitgeberattraktivität, der Auslastung erforderlicher Spezialistenstellen sowie der Vermeidung von Kopfmonopolen. Größere Institute schaffen auch die Basis für die Erschließung neuer Geschäftsfelder im Banking sowie im Non-Banking (Beteiligungsgeschäft, Immobilien, regionales Ökosystem). Und erst große Einheiten können eine professionelle Ausgestaltung erforderlicher Querschnitts- und Managementfunktionen organisieren (Projektmanagement, Digitalisierung,

Organisationsentwicklung, Personalentwicklung, Business Development, etc.).

Hohe Erwartungen, aber oftmals Ernüchterung

Mit Fusionsvorhaben sind meist ehrgeizige Ziele verknüpft. So wird beispielsweise der Aufsichtsrat einer fusionierten Bank regelmäßig daran interessiert sein, wie sich der Umsetzungsprozess monetär entwickelt und ob sich die prognostizierte Ergebnisverbesserung bei Erträgen und/oder Kosten tatsächlich einstellt.

Marktstudien und wissenschaftliche Untersuchungen zeigen immer wieder, dass durch Fusionen entstehende größere Banken einen Effizienzgewinn erzielen können. Der Vertriebs Erfolg ist hingegen nicht positiv mit der Unternehmensgröße korreliert. Fusionen sind somit nicht zwangsläufig einfach erfolgreich, nur weil das Institut größer ist.

Zudem existiert im Zusammenhang mit Bankenfusionen ein beträchtliches Enttäuschungspotenzial. In den Jahren nach einer Fusion ist immer wieder eine gewisse Ernüchterung in Banken festzustellen, weil die angestrebten Ziele nicht oder nur teilweise erreicht

werden konnten. Ursache hierfür sind – in unterschiedlichem Ausmaß – oftmals die gleichen Herausforderungen, mit denen sich fusionierte Institute konfrontiert sehen (siehe Abbildung 2 auf Seite 70).

Ein Modell zur Strategieentwicklung

Die Entwicklung oder auch Weiterentwicklung einer Gesamtbankstrategie bedeutet im Kern das Herausarbeiten der wettbewerblchen Differenzierung der Genossenschaftsbank. Dies gilt selbstverständlich auch für die strategischen Fragestellungen, die im Rahmen einer Fusion zu beantworten sind. Die Gestaltungsfelder der Strategieentwicklung können in einem Dreiklang zusammengefasst werden (siehe Abbildung 3 auf Seite 71).

Philosophie

Ausgangspunkt der Strategieentwicklung ist die grundlegende Frage des „Warum“. Es handelt sich um die elementare Sinnstiftung: Warum gibt es unsere Bank? Wie sieht die marktliche Differenzierung aus? Was unterscheidet uns von unseren Wettbewerbern? Was macht uns besonders oder gar einzigartig?

Abb. 2: Typische Herausforderungen in fusionierten Banken

Optimieren nach Funktionieren

- Fusion wurde nach Prinzip „**Funktionieren vor Optimieren**“ konzipiert – im Nachgang müssen vielfältige Anpassungsmaßnahmen durchgeführt werden.
- Vielfach wurden strategisch-konzeptionelle Themen zurückgestellt, jetzt besteht **Nachholbedarf an vielen Stellen**.

Sinnstiftung für kulturelle Integration

- Rein **betriebswirtschaftliche Logik** nimmt Mitarbeiter **emotional** nicht mit – es braucht **Sinnstiftung**, die sich aus dem Leitbild und der regionalen Verankerung ableitet.
- Ein echtes **kulturelles Zusammenwachsen** ist in vielen Fällen auch nach 2-3 Jahren nicht erfolgt – ein solcher Prozess braucht Zeit und vor allem **Stringenz** und **Nachhaltigkeit** in der Führung.

Synergiehebung 2.0

- Es wurden **Synergieziele für alle Bereiche** formuliert, es brauchte jedoch auch politische Rücksichtnahmen und Kompromisse (Standorte, Aufbauorganisation, Stellenbesetzungen).
- Zur Erreichung der betriebswirtschaftlichen Ziele und für einen **kulturellen Aufbruch** darf ein Verharren in alten Strukturen und Zusagen nicht zu lange dauern.

Führung in neuen Dimensionen

- **Fusionierte Banken werden** nicht nur größer, sondern auch **komplexer**.
- Aufbaustrukturen und Rollenmodelle können nicht mehr aus den Fusionsbanken übernommen oder nur leicht modifiziert „aufskaliert“ werden.
- Führungskräfte brauchen mehr Zeit für Führung und müssen mehr delegieren – Mitarbeiter übernehmen mehr **Eigenverantwortung**.

Nachjustierung Aufbauorganisation

- **Aufbauorganisation der Bank** wurde im Rahmen der Fusion grundlegend neu gestaltet und besetzt.
- Ex-post zeigt sich, dass einige **konzeptionelle Überlegungen nicht tragen** und adjustiert werden müssen.
- Anpassungsbedarf entsteht auch durch **personelle Veränderungen** (Fluktuation, interne Wechsel) sowie ggf. Underperformance von Führungskräften.

Aufbruch zur kontinuierlichen Optimierung

- Fusion als **außergewöhnliche Kraftanstrengung**, im Nachgang besteht bei Führungskräften/ Mitarbeitern der Wunsch nach „ruhigen Zeiten“.
- Gefahr, dass viele gute Ansätze in den operativen Niederungen versanden – auch weil es kein stringentes Projektmanagement mehr gibt.
- Eine Governance für **dauerhafte Optimierung** ist erforderlich.

Kernelemente dieses Bausteins sind Vision, Mission, Leitbild, Marke. Ganz wichtig: Es geht nicht darum, diese Artefakte einmalig zu erstellen – und dann in der Schublade verschwinden zu lassen. Sondern es sollten konkrete strategische Leitplanken entstehen, die dann im laufenden Betrieb Wirkung erzeugen können. Wichtig sind somit die systematische Kommunikation und die stetige Beschäftigung mit diesen Leitplanken.

Richtung

Aus den Überlegungen des Warum wird die Ambition abgeleitet. Hier wird die Frage beantwortet, was erreicht werden soll: Woran möchte sich die Bank grundsätzlich messen lassen? Wie kann der Erfolg der Mission, der Geschäftsstrategie, des Leitbilds in konkret messbare Kennzahlen umgesetzt werden?

Elementar ist der direkte Bezug zum Leitbild. Gibt sich die Bank etwa eine dezidiert regionale Ausrichtung und Struktur, dann sollte auch die Erfolgsmessung im Controlling entsprechend auf der regionalen Ebene erfolgen. Das Erfolgscontrolling darf sich zudem nicht nur auf die Gesamtbankebe-

ne beschränken. Alle Bereiche des Instituts sind auf die strategischen Ziele auszurichten und müssen sich die Frage stellen (lassen), welchen Beitrag sie jeweils zur Erreichung der Ziele leisten.

Es geht also um eine klare Rol-
lendifinition im Kontext der arbeitsteiligen Gesamtbank, welcher Bereich welchen Ergebnisbeitrag liefert und wie das Zusammenarbeitsmodell ausgestaltet wird. Dabei ist es ratsam, sich auf wenige wesentliche Kennzahlen zu konzentrieren, die den Erfolg der Umsetzung messbar machen. Oftmals kann in diesem Zusammenhang das Reporting entschlackt werden.

Kraft

Hier wird die Frage beantwortet, wie die Umsetzung ausgestaltet wird. Umsetzung ist hier nicht im Sinne eines (endlichen) Projekts zu verstehen, sondern als dauerhafte Realisierung der Mission (des Leitbilds) der Bank.

Häufig ist die Ausgestaltung des Geschäfts- und Betriebsmodells nur schwach mit der Mission verknüpft – ein zentraler Schwachpunkt der Strategieumsetzung in

vielen Organisationen. Das Strategiemodul Kraft ist somit vergleichsweise umfangreich und umfasst die Operationalisierung der strategischen Ziele in Teilstrategien und/oder funktionale Konzepte, eine strategiekonforme Aufbauorganisation mit klaren Rollen und Verantwortlichkeiten sowie ein zukunftsorientiertes, schlagkräftiges Zusammenarbeitsmodells für Vorstand und Führungskräfte.

Dieser strategische Dreiklang kann als Bezugsrahmen dienen, um die Handlungsfelder von Banken in der Post Merger-Phase strukturiert aufzuzeigen (siehe Abbildung 3).

Strategiearbeit lässt sich nicht delegieren

Der Dimension Philosophie wird im Rahmen von Bankenfusionen meist ein recht umfangreicher Bereich eingeräumt. Sofern es sich bei den Vorhaben nicht um „De-facto-Übernahmen“ handelt (starke Größenunterschiede der beteiligten Banken) wird fast immer ein neues Leitbild erstellt oder die vorhandenen Leitbilder der Fusionspartner werden stark modifiziert weiterentwickelt.

Doch Vorsicht: Die auf diese Weise gestalteten Leitbilder weisen zwar immer viele richtige Aussagen auf, sind jedoch oftmals eher allgemein und wenig konkret formuliert. Kundenorientiert, digital, nachhaltig, innovativ – das sind keine wirklich differenzierenden Merkmale. Es fehlt oftmals an Ecken und Kanten, also einem klaren Profil in den strategischen Konzepten.

Das liegt mitunter auch daran, dass der Leitbildprozess im Rahmen von Zusammenschlüssen sehr mitarbeiterorientiert – also Bottom-up – gestaltet wird. Einbindung ist gut, darf aber nicht Selbstzweck sein. Darüber hinaus lässt sich Strategiearbeit auch nicht vom Management an die Mitarbeiter delegieren.

Um die enge Verknüpfung mit den strategischen Top-down-Zielen herzustellen, sollten die Kernelemente des Leitbilds ausgehend vom Vorstand in einem iterativen Prozess gestaltet werden. Die zentralen Botschaften müssen vom Vorstand gesendet werden. Und im Rahmen der Ausgestaltung und Umsetzung kann und sollte eine breite Einbindung der Mitarbeiter erfolgen, um das kreative Potenzial in der Bank zu nutzen und um echtes Commitment zu erzeugen. Erfolgreiche Häuser zeichnen sich dadurch aus, dass Leitbildkommunikation nicht als einmalige Aufgabe verstanden, sondern mit Hilfe dauerhafter Formate langfristig etabliert wird.

Kennzahlen herunterbrechen

In der betriebswirtschaftlichen Sphäre geht es bei Fusionen intensiv um Analysen zum Fusionsnutzen, den Business Case und die Übersetzung der Fusionsziele in die Mittelfristplanung der Bank, die die angestrebte Richtung dokumentiert. Der Fokus liegt somit eher auf betriebswirtschaftlichen Kennzahlen. Erweiterte KPI (zum

Beispiel Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit, regionale Verankerung, Digitalisierung) werden bis heute kaum systematisch gemessen und reportet. Auch sind die strategischen Kennzahlen in vielen Fällen nicht ausreichend mit dem Leitbild verknüpft und erfahren daher weniger emotionale Akzeptanz bei Führungskräften und Mitarbeitern.

Weitere Gaps bestehen beim Herunterbrechen der Ambitionsziele der Gesamtbank auf die einzelnen Teilbereiche: Woran messe ich den Erfolg des ORG/IT-Bereichs? Was ist der konkrete Beitrag der Personalabteilung zum strategischen Erfolg der Bank? Diese Fragen werden oftmals nicht beantwortet. Dies führt dazu, dass die Tätigkeiten der Bereiche nur unvollkommen auf die Ziele der Bank ausgerichtet werden. Ein weiterer Grund dafür, dass in vielen Fällen fachliche Silos entstehen.

Teilstrategien als Leitplanken verstehen

Bei der Operationalisierung der strategischen Ziele und der dauerhaften Gestaltung der Umsetzung (Dimension Kraft) entsteht in manchen Häusern die Problematik, dass die Gesamtbankstrategie nur teilweise in konsistente Teilstrate-

gien oder funktionale Konzepte heruntergebrochen wird. Teilstrategien/Konzepte sollten nicht aus externer, regulatorischer Notwendigkeit heraus erstellt werden. Vielmehr sollen sie als echte Hilfestellung im Sinne von Leitplanken für die operative Umsetzung verstanden werden. Daher müssen diese Teilstrategien und Konzepte entsprechend konkret und handlungsleitend gestaltet sein.

Die Aufbauorganisation ist oftmals ein Abbild erforderlicher Fusionskompromisse. In diesem Kontext muss die Organisation in vielen Fällen begründet werden, sodass schlagkräftige Bereiche mit einem eindeutigen Bezug zu den strategischen Zielen aus dem Leitbild entstehen.

Immer: Chancen zur Weiterentwicklung

Offene Handlungsfelder sind – positiv betrachtet – noch nicht genutzte Chancen. Diese können auf Basis der Fusionserfahrungen in einem Prozess der gemeinsamen Weiterentwicklung adressiert werden. Bestehende Lücken im Dreiklang Philosophie-Richtung-Kraft können damit zielgerichtet geschlossen werden. Dies kann gelingen, wenn Vorstand und Führungskräfte auf Basis gemeinsamer Erfahrungen im

Abb. 3: Strategischer Dreiklang bildet die Rahmenstruktur zur Strategieentwicklung

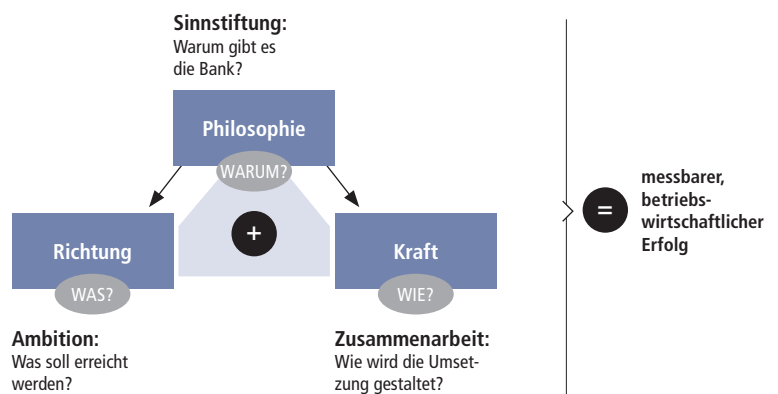
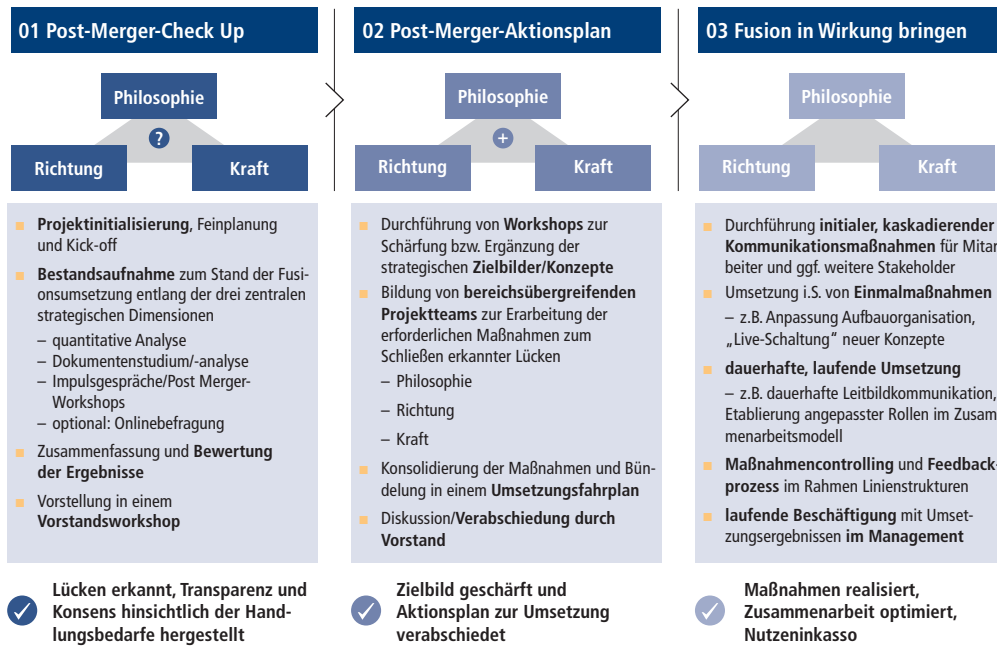


Abb. 4: Ablauf der Post-Merger-Mobilisierung



Fusionsprozess die entsprechende Notwendigkeit erkannt haben und die Zeit somit reif ist, diese Herausforderungen anzugehen.

Über allen Bemühungen steht dabei das Ziel, Organisationen und Menschen dauerhaft zu befähigen. Hierbei können Ordnung und Wirkung unterschieden werden. Während Ordnung rationale Themen adressiert – Zahlen, Daten, Fakten, Organisationsstrukturen, Prozesse etc. – umfasst der Wirkungsbereich emotionale Erfolgsfaktoren wie Interaktion, Zusammenarbeit, Rollenmodelle, Verantwortung.

Klare Strukturen, konzeptionelle Durchgängigkeit und stetig gemessene strategische KPI sind sicherlich notwendig für eine dauerhaft erfolgreiche Fusionsumsetzung. Sie legen die Basis. Aber dieses rationale Grundgerüst allein reicht nicht. Um Erfolg zu haben, müssen weitere Faktoren hinzukommen, beispielsweise eine auf Vertrauen basierte Unternehmenskultur, transparente Kommunikation, regelmäßige Feedbackschleifen. Dann kann eine Mobilisierung der Menschen gelingen. Denn Den-

ken und Handeln sind zwei getrennte Wirkungsräume. In Projekt- und Veränderungskontexten spielen immer Emotionalität und der „menschliche“ Faktor eine zentrale Rolle. Nur dann lassen sich nachhaltige Erfolge erreichen.

Ein neuer Ansatz

Diesen Ansatz verfolgt die so genannte Post-Merger-Mobilisierung, die in drei Stufen gegliedert ist: Check-up, Aktionsplan und Wirkungsphase (siehe Abbildung 4).

In der ersten Phase erfolgen die Bestandsaufnahme und die Bewertung des Umsetzungsstands der Fusion oder der Handlungsbedarfe entlang der drei strategischen Dimensionen. Besondere Bedeutung haben persönliche Impulsgespräche und Post-Merger-Workshops mit ausgewählten Führungskräften und Fachexperten. In diesen Formaten wird der Frage nachgegangen, wie die tatsächliche Fusionspraxis jenseits von Konzeptpapieren und der schriftlich fixierten Ordnung aussieht. Auf diese Weise können unterschiedliche Sichtweisen der einzelnen Bereiche oder der Be-

teiligten einfließen. Hier zeigen sich teilweise deutliche Unterschiede in der Wahrnehmung oder Beurteilung nach Teilbanken, Hierarchieebenen oder Althäusern (emotionale Ebene).

Die zusammengefassten Analyseergebnisse werden in einer Ampellogik bewertet: Welche Umsetzungserfolge werden bestätigt? Wo bestehen die größten Lücken? Wo steht die Bank kulturell? Diese Phase wird mit einem Vorstandsworkshop abgeschlossen: Strategische Lücken sind dann erkannt, Transparenz und Konsens über Handlungsbedarfe sind hergestellt.

Somit ist die Grundlage für die zweite Phase gelegt: den Post-Merger-Aktionsplan. Die Inhalte dieser Phase richten sich nach den Ergebnissen des Check-ups, werden also je Bank individuelle Schwerpunkte aufzeigen.

Eine eventuell erforderliche Schärfung oder Ergänzung der strategischen Zielbilder sowie Konzepte kann in dialogorientierten Workshops mit Vorstand und Führungskräften geleistet werden.

Dann werden bereichsübergreifende Projektteams gebildet, um die erforderlichen Detailkonzepte und Maßnahmen zu entwickeln, die die erkannten Lücken schließen sollen:

- Nachschärfen des Leitbilds im Hinblick auf die Besonderheiten der Bank sowie Ergänzung/Detaillierung der strategischen Ziele,
- Aufsetzen und Etablierung dauerhafter interner und externer Kommunikationsformate,
- Ergänzung strategischer KPI und Etablierung der fortwährenden Messung und Beschäftigung mit den daraus entstehenden Impulsen,
- Integration strategischer Kennzahlen in die laufende Leitbildkommunikation,
- Ableitung von strategiekonformen Zielen für einzelne Einheiten (Teilbanken, Bereiche),

- Rightsizing der Aufbauorganisation (unter anderem Bündelung von Funktionen) und
- Überarbeitung/Fokussierung von Gremien, Meetings, Arbeitskreisen, Projektmanagement.

Die erstellten Konzepte und Maßnahmen werden konsolidiert und in einem Umsetzungsfahrplan gebündelt. Auch in dieser Phase erfolgt der Abschluss in einem Vorstandsworkshop: Das Zielbild ist geschärft sowie adjustiert und der Aktionsplan zur Umsetzung verabschiedet.

In der dritten Phase geht es darum, dass die Fusion dauerhaft Wirkung erzielt. Neben der Umsetzung einer abschließenden Anzahl von Einmalmaßnahmen sowie der Durchführung initialer, kaskadierender Kommunikationsmaßnahmen ist die Governance für die laufende Umsetzung mit Leben zu fül-

len. Strategieumsetzung ist ein dauerhafter Prozess und kein Projekt, das irgendwann abgeschlossen wird. Dies bedeutet konkret:

- Eine dauerhafte Leitbildkommunikation ist notwendig.
- Rollen innerhalb des Zusammenarbeitsmodells müssen etabliert und mit Leben gefüllt sein.
- Die angepasste Steuerungskonzeption ist etabliert und es findet ein regelmäßiger Austausch auf Basis der Zahlen statt.
- Im Rahmen der Linienstrukturen geschehen ein Maßnahmencontrolling und ein Feedbackprozess. Im Ergebnis ist die Zusammenarbeit der Bereiche optimiert, Silostrukturen sind aufgebrochen, die Zusammenarbeit erfolgt füreinander, Arbeit in der Bank macht Spaß. Damit ist die Grundlage für den betriebswirtschaftlichen Erfolg geschaffen. BI

TeamBank

Finanzieller Spielraum mit Heimvorteil

Mitarbeitende der Genossenschaftlichen FinanzGruppe profitieren von Zinsvorteilen und dem vollen Leistungsumfang des Sofortkredit mit finanziellem Spielraum.

Weitere Informationen finden Sie unter www.vr-bankenportal.de (Quick Code: TB222).