



Das große Ganze

Ein Zusammenschluss bietet Banken viele Vorteile. Doch wie wird das Ganze mehr als bloß die Summe der Teile? Die Erfolgsfaktoren bei Fusionen von Genossenschaftsbanken aus Treasury-Sicht

Angesichts zunehmender Regulierung, wachsenden Margendrucks und niedriger Zinsen schließen sich Banken immer häufiger zu größeren Einheiten zusammen. Dies gilt umso mehr im genossenschaftlichen Lager der Volks- und Raiffeisenbanken, deren durchschnittliche Be-

triebsgröße noch deutlich unter der von Sparkassen oder privaten Regional- und Geschäftsbanken liegt. Als Unternehmen für Treasury- und Banksteuerung begleitet KC Risk zwischen drei und fünf Banken jährlich bei Fusionsgesprächen und kennt daher die wesentlichen Fallstricke. Neben den bereits vielfach beleuchteten kultu-

rellen Aspekten einer Fusion sind für den Erfolg eines Zusammenschlusses tiefgehende betriebswirtschaftliche Analysen und ein stringentes Prozessmanagement unerlässlich. Denn auch bei Bankenfusionen gilt: „Drum prüfe, wer sich ewig bindet.“ Bevor man darüber nachdenkt, warum eine Fusion scheitern könnte,

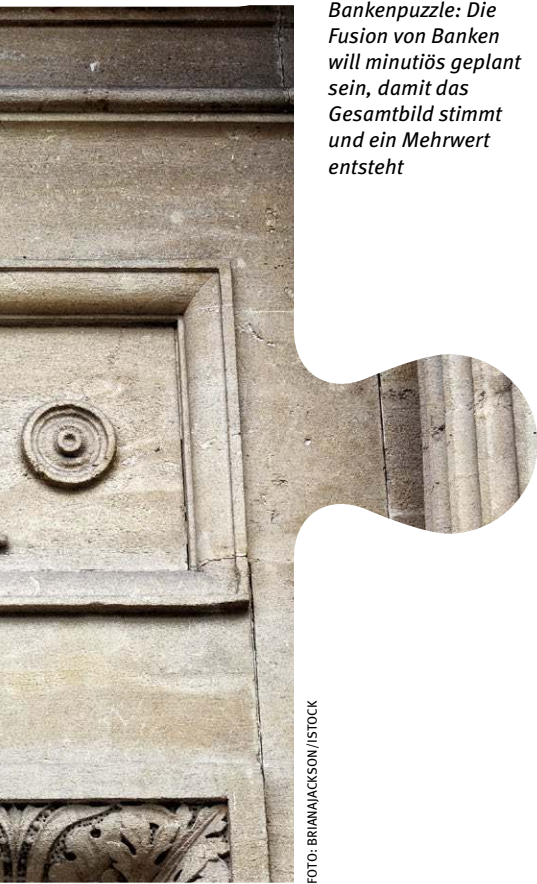


FOTO: BRIANA JACKSON/ISTOCK

Bankenpuzzle: Die Fusion von Banken will minutiös geplant sein, damit das Gesamtbild stimmt und ein Mehrwert entsteht

empfehlen sich zunächst allerdings eine grundsätzlich positive Herangehensweise und der strikte Fokus auf die relevanten Erfolgsfaktoren.

Wie man diese fruchtbare Atmosphäre schafft, bringt der Handels- und Markt-Vorstand der VR Bank Oberfranken Mitte, Stephan Ringwald, nach erfolgreicher Fusion auf den Punkt: „Vertrauen als unverrückbare Basis, volle Transparenz und Offenheit miteinander und schließlich hohe Stringenz bei den erforderlichen Maßnahmen.“ Ringwald ist mit seiner Einschätzung der zentralen Bedeutung gegenseitigen Vertrauens nicht allein – im Gegenteil. Bereits in den Vorgesprächen hört man das Wort von der gemeinsamen Vertrauensbasis, das hier eigentlich einen Vertrauensvorschuss meint, immer wieder. Denn ohne ihn geht nichts, solange sich die handelnden Personen noch nicht gut kennen und keine möglichen Konflik-

te ausgetragen haben. Spätestens hier kommt der neutrale Berater ins Spiel, der frei von Altlasten keine Positionen verteidigen muss. Schließlich drehen sich die Gespräche schon bei den ersten Treffen um Entscheidungen wie den Sitz des Instituts, die künftige Zusammensetzung des Aufsichtsrats, Vorstandsbesetzungen, Namensgebung des neuen Hauses, Weichenstellungen auf der zweiten Führungsebene und vieles mehr. Bereits hier zeigt sich, ob und welche Vorbedingungen es gibt, ob Proporz eine entscheidende Rolle spielt oder unverrückbare Eckpunkte vorgegeben werden.

Noch wesentlicher ist allerdings, Gemeinsamkeiten und Unterschiede der jeweiligen Häuser auch auf betriebswirtschaftlicher Ebene sauber herauszuarbeiten und damit klar sichtbar zu machen. Und Unterschiede gibt es immer: Trotz weitgehend einheitlicher Bilanzierungsrichtlinien und identischer rechtlicher Rahmenbedingungen wird man bei Fusionsgesprächen doch nie auf eineiige Bankzwillinge treffen.

Alleine aus der Bilanzstruktur resultieren selbst bei Banken aus der gleichen Region deutliche Unterschiede. So können die Kundenkreditanteile an der Bilanz sehr unterschiedlich sein. Bank A beispielsweise ist schon immer ein Institut mit einem hohen Kundenkreditfokus und entsprechenden Spezialisten. Bank B erzielt aufgrund der deutlich intensiveren Bewirtschaftung des strategischen Geschäftsfelds Private Banking dort deutlich höhere Provisionserträge und ist allein deshalb schon weniger vom Zinsergebnis abhängig als Bank A.

Unterschiede wie diese zu bewerten ist zu diesem frühen Zeitpunkt unmöglich und sollte unbedingt vermieden werden. Stattdessen ist gerade bei der Erstanamnese von allen Beteiligten viel Fingerspitzengefühl erforderlich, da ansonsten schnell persönliche Befindlichkeiten den Prozess behindern können. Schließlich ist die Struktur jedes Kreditinstituts Ergebnis der jeweiligen Strategie, aufbauend auf der jeweiligen Risikotragfähigkeit und der Risikobereitschaft der Verantwortlichen. Gleiches gilt für die Eigenanlagen, die deshalb in der Praxis niemals deckungsgleich sind.

Wenn sich etwa Bank A vor zwei Jahren von dem strategischen Geschäftsfeld „Warengeschäft“ getrennt hat, der mögliche Fusionspartner Bank B sich aber als

ausgewiesener Partner der Landwirtschaft und damit auch als Warengenossenschaft sieht, kann es hier zu gewichtigen Unterschieden kommen. Auf keinen Fall sollte man den Fusionspartner in solchen Fällen ohne Detailanalyse kritisieren und als rückständig hinstellen. Stattdessen ist dessen Entscheidung zu akzeptieren und erst später mit Blick auf das gemeinsame Institut zu hinterfragen.

Da sich jedoch meist automatisch eine Seite ins schlechte Licht gerückt sieht, sind solche Gespräche in der Praxis oft nur schwer ohne Vorbehalte zu führen. Schnell sind Sätze à la „Die machen das noch wie wir vor 15 Jahren“ oder „Bei der Bilanzstruktur können die gar nicht anders als fusionieren“ in der Welt und nur schwer wieder einzufangen. Solche unqualifizierten Äußerungen kommen in aller Regel dann zustande, wenn sich Personen außerhalb des inneren Fusionszirkels mit vermeintlichem Exklusivwissen hervortun möchten. Daher sollte der Kreis der einbezogenen Personen von Anfang an möglichst klein und strikte Vertraulichkeit gewährleistet sein.

Während die Bilanzstruktur noch vergleichsweise unstrittig und leicht nachvollziehbar ist, verhält es sich bei vielen anderen Faktoren komplett anders. Eine Vermögens-, Barwert- sowie an Gewinn und Verlust orientierte Analyse mit detaillierten Aussagen zur gegenwärtigen und künftigen Kapitalsituation erzeugt weit mehr Diskussionsbedarf, da hier unterschiedliche Annahmen, Voraussetzungen und Einstellungen hineinspielen.

Gerade bei den Betriebsergebnis- und Kapitalplanungen gilt es, die unterschiedlichen Prämissen bezüglich künftiger Geschäfte, Wachstumsannahmen oder Investitionsplanungen neutral auf den Tisch zu bringen und erst in einem zweiten Schritt zu vereinheitlichen. Auf Basis einheitlicher Parameter und identischer Prämissen kann dann ein echter Vergleich erfolgen. Das einheitliche Maß sorgt für Sicherheit in den folgenden Prozessschritten, da die bisherigen Unterschiede dadurch weitgehend beseitigt werden.

Die auf diese Weise erlangte tiefgehende Transparenz ist jedoch kein Selbstzweck, sondern dient letztendlich zwei Zielen: erstens dem gegenseitigen Verstehen der Unterschiede und Gemeinsamkeiten, das als Basis dient, um zweitens ein Zielbild für das fusionierte Institut zu schaffen. ➤

Ist das neue Gesamtkonstrukt durch Addition der jeweiligen Häuser auf dem Reißbrett entstanden, geht es in die betriebswirtschaftliche Tiefe: Das künftige Haus wird im Hinblick auf die aktuelle und künftige Ergebnissituation, die barwertige Vermögenssicht, die Risikotragfähigkeit und weitere Aspekte von allen Seiten durchleuchtet und analysiert. Hinzu kommen zahlreiche aus aufsichtsrechtlicher Sicht erforderliche Berechnungen wie auch eine gemeinsame strategische Eckwert- und Kapitalplanung.

Dabei zeigt sich, ob und wie sich die jeweiligen Einzelinstitute ergänzen und verstärken würden, beziehungsweise wo sich einzelne, Engpassfaktoren noch verstärken könnten. Aus Sicht des Treasury gilt es in dieser Phase bei den Eigenanlagen auf mögliche Klumpung der Wertpapierfälligkeiten oder Konzernzuordnungen zu achten und die Fonds-, Beteiligungs-, Aktien-, Refinanzierungs- und Derivatebücher abzustimmen. Damit ist die sehr tiefgehende Ist-Analyse abgeschlossen, aber

noch kein gemeinsames strategisches Zielbild geschaffen.

Dieses wird auf Grundlage des Strategie-Abgleichs der jeweiligen Häuser in zahlreichen Projektsitzungen geschaffen und eine neue, gemeinsame Gesamtbank-, Zinsbuch- und Eigenanlagestrategie erarbeitet. Je nach Haus kann es aber auch sinnvoll sein, zunächst die wesentlich breiter gefassten strategischen Leitplanken zu definieren, da sich die Implementierung einer komplett neuen, zukunftsfähigen Strategie in der Praxis gelegentlich als schwierig herausstellt. Dies liegt daran, dass sich alle Beteiligten zunächst auf die neue Bank einstellen müssen. Nahezu ohne Ausnahme müssen in dieser Phase unterschiedliche Steuerungsphilosophien abgeglichen und harmonisiert werden. Dies dauert erfahrungsgemäß relativ lange, ist aber für den strategischen Blick sehr wichtig. Gibt man dieser Diskussion zu wenig Raum und führt sie nicht stringent zu Ende, droht bei operativen Entscheidungen jedes Mal wie-

der eine versteckte strategische Grundsatzdiskussion.

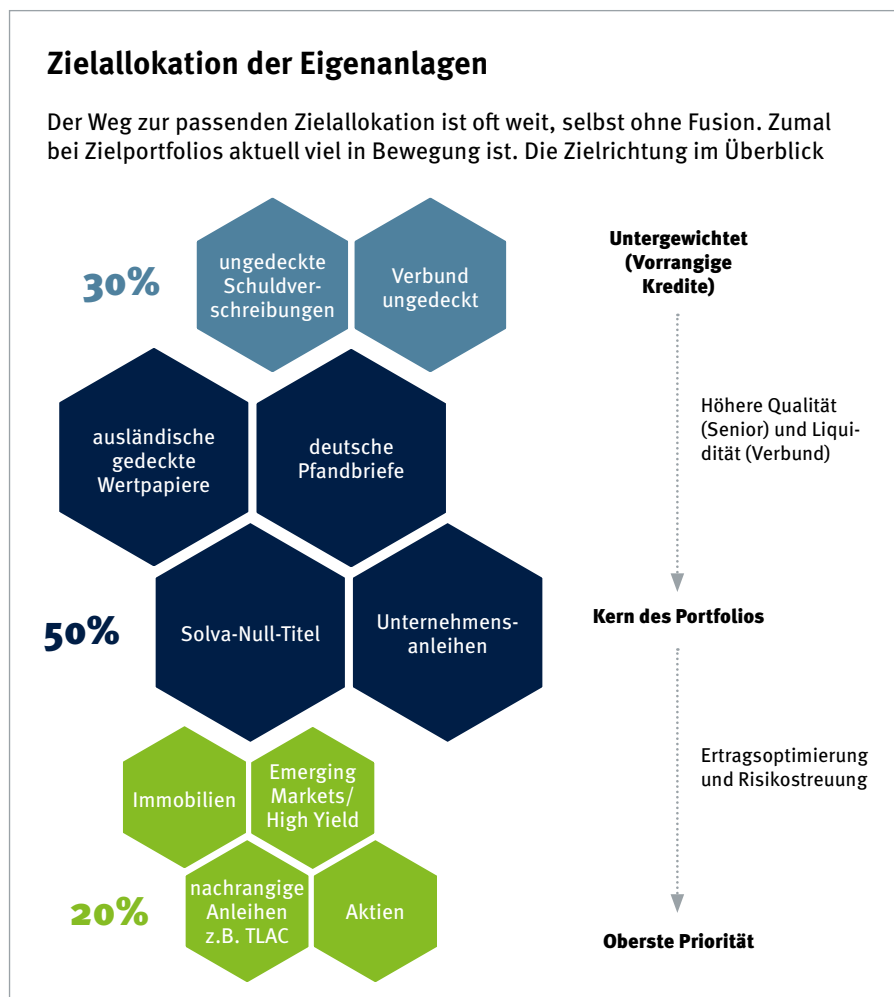
Das Ergebnis dieser Phase – die gemeinsam erarbeitete Strategie – dient in der Gesamtbanksteuerung/Treasury unter anderem als Leitlinie für das zukünftige Maß der Fristentransformation sowie der Bonitätsstrategie und definiert die relevanten strategischen Steuerungsgrößen.

Sobald grundsätzliche, strategische Rahmenbedingungen festgelegt wurden, können im folgenden Schritt entsprechende Limit-Regeln vereinbart werden. Speziell für die Eigenanlagen der Bank ist hier ein durchgängiges Konzept zu beschließen, das der neuen gemeinsamen Strategie Rechnung trägt. Dazu zählen Punkte wie etwa der gemeinsame Produkte-Märkte-Katalog, die Definition von Mindest-Ratings zum Kaufzeitpunkt oder auch stimmige Emittenten-, Kontrahenten-, Struktur- und Ländergrenzen.

Auf Basis der beschlossenen Strategie wird nun der zukünftige Steuerungsprozess für das Treasury festgelegt. Dabei beschließen die Parteien, wie Entscheidungen auf Gesamtbankebene grundsätzlich getroffen werden sollen, wer welche Berichtspflichten und Kompetenzen hat, wie Entscheidungen dokumentiert werden und wie der operative Prozess konkret erfolgen soll.

Oft hat nicht immer das größere oder eigenkapitalstärkere Fusionsinstitut automatisch die effizienteren Prozesse. Eine Fusion ist eine willkommene Gelegenheit und seltene Chance, alte Zöpfe abzuschneiden und sich jeweils für das beste zukunftsfähige Vorgehen zu entscheiden, losgelöst von Gewohnheiten. Dazu empfiehlt sich eine vergleichende Gegenüberstellung aller Prozesse ohne hinderliches Proporz-Denken.

Gemeinsame Steuerungskreis-Sitzungen mit abgestimmten Inhalten sorgen dabei dafür, dass das notwendige Gefühl für die neue Größenordnung entsteht und das Gesamtbild für alle Beteiligten rund wird. Auch können auf diese Weise viel leichter Entscheidungen bezüglich der künftigen Prozesse getroffen werden. Zu einem gemeinsamen Steuerungsprozess gehören selbstverständliche Themen wie eine abgestimmte Liquiditätsplanung und eine gemeinsam, laufende Kurs-, Rating- und Spread-Überwachung auf Grundlage identischer Parameter, um aus diesem gemeinsamen Verständnis heraus konkrete Maßnahmen ableiten zu können.



Nach Definition der Soll-Struktur gilt es, an dieser zu arbeiten und sich gemeinsam von der Ist-Bank zur Soll-Bank zu entwickeln. Hierfür sind umfangreiche Maßnahmen erforderlich. Darunter fallen Punkte wie die Optimierung der Refinanzierungs- und Sicherungsstruktur, die Definition größerer Aufbau- oder Abbauportfolios sowie grundsätzliche Bereinigungen. Dabei ist wichtig, dass die Maßnahmenplanung die Erfordernisse der Althäuser und des gemeinsamen neuen Hauses umfasst und daraus kein Zielkonflikt entsteht. Nur wenn Maßnahmenbündel für alle sinnvoll sind, können diese bereits vor der Fusions-Zustimmung der jeweiligen Gremien erfolgen.

Von der ersten Sondierung über das Erarbeiten einer Strategie bis zu den Beschlüssen der Gremien mit anschließender technischer Fusion gehen bis zu zwei Jahre ins Land. Die Herausforderung ist, jederzeit die Handlungsfähigkeit zu bewahren. Obwohl viele strategische Fragen zu klären sind, muss trotzdem wei-

ter operativ gesteuert werden. Durch die Projektaufgaben kommen Tagesgeschäft und Operatives jedoch oft zu kurz und Entscheidungen werden in die Post-Fusionsphase verlagert.

Schwierig beim Umsetzen abgestimmter Maßnahmen ist, dass zu diesem Zeitpunkt oft noch keine technische Fusion erfolgt ist, die Bank aber nicht in Schockstarre verfallen darf, bis es so weit ist. Natürlich muss das Tagesgeschäft weiter gesteuert und etwa freie Liquidität

disponiert werden. Auch muss festgelegt werden, wer was bis wann umsetzt.

Scheitern können Fusionen in jeder Phase, meist geschieht das jedoch im Frühstadium oder weil sich die Verantwortlichen nicht auf eine gemeinsame Strategie einigen können. Wird der Zeitplan aber konsequent abgearbeitet, bestehen beste Chancen nicht nur dafür, dass die Fusion an sich gelingt. Sondern auch, dass die Beteiligten sie zugleich als Chance sehen, die eigene Strategie zu hinterfragen. ■



Der Autor **Peter Pfetscher** ist Prokurist und Mitglied der erweiterten Geschäftsführung bei KC Risk in Nürnberg. Als Bereichsleiter Banken-Treasury liegen seine Schwerpunkte auf der Fusionsbegleitung, komplexen Steuerungssituationen und dem Coaching.