

Bank intern

Der • aktuelle • kritische • anzeigenfreie • Insiderreport für Banker

DÜSSELDORF - BERLIN - ZÜRICH - NEW YORK - VADUZ



In der Politik entwickelt sich die Gesundheitsreform zum Dauerbrenner. Auch die Kreditwirtschaft kennt solche Themen: ● **Wenig Neues beim Fusionsmanagement** ● **Macht sich Sparda-Bank Hessen selbst Konkurrenz?** ● **BVR kämpft jetzt auch gegen GEZ-Gebühren für internetfähige Computer** ● **Internationalisierung beim Zahlungsverkehr kommt voran** ● **Als Beilage: Steuern Spezial - Betriebsveranstaltungen.** So häufig, wie sich die Spitzenpolitiker um die Gesundheitsreform streiten, sehr geehrte Damen und Herren, so oft diskutiert die Kreditwirtschaft über Für und Wider der Fusionen:

“Wir dürfen nicht glauben, daß das Thema zu Ende ist.“

Das zumindest glaubt **Manfred Wortmann**, Vorstandsvorsitzender der **Volksbank Hellweg**, im Hinblick auf das Thema Fusionen. Wortmann war einer der Referenten, die vergangene Woche in Münster auf der Veranstaltung ‘Erfolgsfaktoren in Fusionsprozessen von Genossenschaftsbanken und Sparkassen’ auftraten. Veranstaltet wurde die Tagung vom **Institut für Genossenschaftswesen Münster (IfG)** und dem **Kommunalwissenschaftlichen Institut der Universität Münster**. Das erklärt, warum nicht nur Genossenschaftsbanker, sondern auch Sparkassenvorstände zu den Referenten gehörten. Wortmann kam die Aufgabe zu, zum Thema ‘Wann nutzt die Fusion von Volksbanken ihren Mitgliedern?’ vorzutragen. Ein gar nicht so leichtes Unterfangen, konnten die Teilnehmer doch im Foyer am Stand des **Deutschen Sparkassenverlages** auf einer Folie lesen, daß 60 bis 80 % aller Fusionen scheitern. So viel Offenheit findet man auf derartigen Veranstaltungen nicht immer! Der **DG Verlag** war im übrigen als Aussteller nicht vertreten. Wortmann beantwortete die ihm gestellte Frage mit der einfachen wie präzisen Formulierung: “Das Ganze hat nur Sinn,

wenn das fusionierte Institut stärker ist als die Einzelinstitute vorher.“ Nur wann das der Fall ist, darüber dürften die Meinungen auch in Zukunft auseinandergehen. Woran soll man dies festmachen, insbesondere aus Sicht der Mitglieder? Daran, ob die Dividende steigt oder ob die Kosten der Finanzdienstleistungen sinken (was beides meist nicht der Fall ist)? Oder wenn die Betreuung anschließend besser ist? Wortmann stellte auf letzteres ab. Beispiele sind für ihn die Spezialisierung der Mitarbeiter, ein besseres Know-how und damit verbunden eine Angebotserweiterung. Die regionale Identität könne durch ein größeres Institut aufgrund der größeren Mittel stärker gefördert und die Förderprogramme für die Mitglieder ausgeweitet werden. Dies alles wird man so sehen können, gleichwohl bleiben Zweifel, ob sich denn am Ende der vielen Fusionen, die Volksbank Hellweg hat immerhin 22 im Laufe der vergangenen 107 Jahre hinter sich gebracht, die Betreuung des einzelnen Mitglieds wirklich verbessert hat. Wortmann brachte deshalb noch ein weiteres Argument für Fusionen ins Spiel: “Wir als Volksbank bekennen uns zum Mittelstand. Das ist unsere Herkunft. Wenn die Mittelständler in unserer Region wachsen, wir aber nicht, dann verlieren wir unsere klassische Klientel.“

“Wir haben 231 VbE. Früher hieß das Mannjahre. Das darf man heute nicht mehr sagen. Jetzt heißt das Vollbeschäftigte Einheiten.“

Manfred Wortmann zur Zahl der Beschäftigten der Volksbank Hellweg

Ganz andere Dimensionen hatte die Fusion der **Stadtsparkasse Köln** mit der **Sparkasse Bonn** zur **Sparkasse KölnBonn**. Nicht ganz so wohlmeinende Zeitgenossen bringen diese Fusion schon einmal auf den einfachen Nenner, die chronisch risikoreiche Stadtsparkasse Köln habe sich die passivlastige Sparkasse Bonn einverleibt, um ihre Bilanz ein bißchen aufzuhübschen, und der damalige Vorstandsvorsitzende der Sparkasse Bonn, **Michael Kranz**, habe nichts dagegen gehabt, weil er glaubte, Nachfolger von **Gustav Adolf Schröder** zu werden, was aber nicht geklappt hat.

Ihr direkter Draht ... (Mo. - Do. 15 - 18 Uhr, Fr. 9 - 12 Uhr)



02 11 / 66 98 - 231

Fax: 02 11 / 69 12 - 440

e-mail: bank@markt-intern.de

...für das vertrauliche Gespräch

Bank intern - Redaktion Verlagsgruppe **markt intern**: Herausgeber Dipl.-Ing. Günter Weber; verantw. Redaktionsdirektoren Dipl.-Kfm. Uwe Kremer, Heidi Scheuner, Rechtsanwalt Thorsten Weber; stellv. Redaktionsdirektoren/Abteilungsleiter Rechtsanwalt Georg Clemens, Dipl.-Kfm. Christoph Dietl, Rechtsanwalt Lorenz Huck, Dipl.-Kfm. Karl-Heinz Klein, Dipl.-Verf. Hans-Jürgen Lenz, Dipl.-Verf. Herbert Pilous, Evelin Stiegemann, Rechtsanwalt Gerrit Weber; Chef vom Dienst BwI, (VWA) André Bayer.

markt intern Verlag GmbH, Grafenberger Allee 30, D-40237 Düsseldorf, Telefon 02 11-66 98-0, Telefax 02 11-66 65 83, www.markt-intern.de, Geschäftsführer Hans Bayer, Dipl.-Ing. Günter Weber; Verlagsdirektor Rechtsanwalt Rolf Koehn, Gerichtsstand Düsseldorf. Vervielfältigung nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages. Druck: Theodor Gruda GmbH, Breite Straße 20, 40670 Meerbusch. Anzeigen, bezahlte Beilagen sowie Provisionen gleich welcher Art werden zur Wahrung der Unabhängigkeit nicht angenommen. ISSN 1615-522X

So drückte das Dr. **Ulrich Gröschel**, Vorstand der Sparkasse KölnBonn, natürlich nicht aus. Gröschel sollte sich dem Thema widmen: 'Die Entwicklung einer fusionierten Sparkasse: Ist das Ganze mehr als die Summe seiner Teile?' Im Ergebnis bejahte Gröschel dies – was hätte er auch anderes sagen sollen? Er machte dies an den erzielten Kostenvorteilen und den höheren Ertragspotentialen fest. Interessant dürfte für fusionskritische Banker folgende Aussage sein: Mit Ausnahme der Optimierung des Stabsbereiches (*"Der Stab der Stadtparkasse Köln war groß genug, auch noch die Sparkasse Bonn mit zu steuern"*) hätte die Stadtparkasse Köln die anderen strategischen Weiterentwicklungen auch ohne die Fusion in Angriff genommen. Besonders erhellend war seine Feststellung, erstmals an Pfingsten 2006 habe man aufgrund der erfolgten technischen Fusion belastbare Controllingdaten für das Gesamthaus gehabt – die Fusion fand mit Wirkung zum 1. Januar 2005 statt. Das klingt dann doch nicht nach einer optimalen Fusion!

Ebenfalls nicht als Paradebeispiel einer gelungenen Fusion kann die **Sparkasse Vorpommern** bezeichnet werden. **Jürgen Hahn**, Vorstandsvorsitzender der Sparkasse Vorpommern, hatte seinen Vortrag zwar unter das Thema 'Aus 6 mach 1: Drei erfolgreiche Fusionen zur heutigen Sparkasse Vorpommern' gestellt, er trug aber selbst vor, daß bei der 1999 erfolgten Fusion der **Sparkasse Anklam**, der **Kreissparkasse Ribnitz-Damgarten** und der **Kreissparkasse Wolgast** mit der Sparkasse Vorpommern, die zuvor aus der Fusion der **Sparkasse Greifswald** mit der **Kreissparkasse Grimmen** entstanden war, zunächst so ziemlich alles schief lief. Nach diversen politischen Streitigkeiten wurde der Fusionsvertrag am 18.12.1998 unterzeichnet und am 22.12.1998 genehmigt. Start sollte aber schon der 1.1.1999 sein! Während Hahn vorgeschlagen hatte, den Vorstand auf drei Mitglieder zu beschränken, entschied der Zweckverband, sieben Vorstände und später noch ein stellvertretendes Vorstandsmitglied zu berufen. An jedem Standort des fusionierten Institutes hatte ein Vorstandsmitglied seinen Sitz. Zudem wurde auch noch entschieden, die Arbeitsanweisungen aller vier Sparkassen zu verwenden! Faktoren, die die Fusion zunächst zu einem quälenden Prozeß werden ließen. Heute sieht Hahn das Institut allerdings gut aufgestellt. Der Vorstand besteht nur noch aus drei Personen (auch nach der jüngsten Fusion, dem Zusammenschluß mit der **Sparkasse Hansestadt Stralsund**), die alle in Greifswald residieren, und es gibt nur noch eine Arbeitsanweisung. Hahn hat deshalb auch wieder Lust auf weitere Fusionen: "In unserer Region Vorpommern gibt es noch zwei selbständige Sparkassen. Es wäre doch schön, wenn irgendwann unser Name auch deren Eingangshallen zieren würde." **Herbert Ostermoor**, Vorstandsvorsitzender der **Sparkasse Rügen**, sieht dies gegenüber 'Bank intern' ganz anders: "In den Gremien unseres Hauses bestehen in dieser Richtung keinerlei Ambitionen." Die **Sparkasse Uecker-Randow** ließ die entsprechende 'Bank intern'-Anfrage nach einer solchen Fusion unbeantwortet. Wohl auch eine Antwort!

Zu guter Letzt durfte dann noch **Hermann Mehrens**, Vorstandssprecher der **Hannoverschen Volksbank**, den Zuhörern das Thema 'Kulturelle Integration: Grundlage des Fusionserfolgs' nahebringen.

"Auch bei Fusionen gilt der Satz von Alfred Herrhausen: Man muß sagen, was man denkt und tun, was man sagt." **Hermann Mehrens**

Mehrens hatte dabei das Problem, nach insgesamt sieben Vorrednern kaum noch nennenswert Neues zum Thema Fusion und deren Management beitragen zu können. Die Besonderheit der Fusion der Hannoverschen Volksbank in zwei Etappen (vgl. 'Bi' 20/02) bestand laut Mehrens darin, daß alle drei beteiligten Institute 'A' bzw. 'A+' vom **BVR** geratet waren. Dementsprechend selbstbewußt seien alle Vorstände auch miteinander umgegangen. Jeder Vorstand habe eigene Vorstellungen und Erfahrungen eingebracht, die er naturgemäß im neuen Institut insgesamt durchgesetzt wissen wollte. Zur kulturellen Integration gehört für Mehrens, sich auf gleicher Augenhöhe zu begegnen. Man habe sich u.a. deshalb auch gegen einen klassischen CEO und für einen Vorstandssprecher entschieden. Im Gegensatz zu Dr. **Josef Ackermann** hat Mehrens nicht das Problem, international deshalb für den Pressesprecher des Hauses gehalten zu werden. Statt einer Fusion als Big Bang habe man sich für die Stufenversion entschieden, weil der Abbau von Vorstandspositionen und Mitarbeitern in einem Schritt – gerade unter dem Aspekt der kulturellen Integration – kaum zu bewältigen gewesen wäre. Daß daneben auch das Rechenzentrum vor einem Big Bang gewarnt hatte, war ein weiterer Grund, die eher ungewöhnliche Variante zu wählen. Der abschließenden Podiumsdiskussion werden wir uns demnächst noch in einem gesonderten Beitrag widmen. Wer Fusionsüberlegungen positiv gegenübersteht, wird wertvolle Hinweise mit nach Hause genommen haben. Wer allerdings bisher keine Notwendigkeit für eine Fusion gesehen hat, wird seine Meinung zumindest aufgrund der Vorträge nicht ändern müssen!