



Identität rechnet sich

Wissenschaft und Praxis im Gespräch am IfG Münster: Wann lohnen sich Fusionen?

Tim Zuchiatti

Spricht man über Fusionen, spricht man nicht nur über Zahlen. Man spricht vor allem über Menschen. Wie bringt man zusammen, was betriebswirtschaftlich offenbar ganz prima zusammenpasst? Wie wird man den steigenden Marktanforderungen gerecht, ohne die Menschen der Region dabei zu vernachlässigen? Am Institut für Genossenschaftswesen Münster wurde darüber gesprochen.

Das Ziel sämtlicher Zusammenschlüsse war gleichzeitig auch Titel der Veranstaltung: „Größe gewinnen – Identität wahren“. Wissenschaftler und Praktiker begaben sich ins Gespräch und diskutierten wie dies gelingen kann. Prof. Dr. Bernd Rolfes, Leiter des Fachgebiets Banken und Betriebliche Finanzwirtschaft an der Gerhard-Mercator-Universität Duisburg, zeigte zunächst einmal, warum überhaupt Fusionen aktuell so notwendig sind. Dass sie mittlerweile zum Alltagsgeschäft gehören, belegte der Gründer der zeb/rolfes.schierenbeck.associates gmbh anhand signifikanter Zahlen. Waren es 1990 noch rund 3.400 Genossenschaftsbanken, sind es nun etwa 2.000 Institute weniger. Auch die Anzahl der Sparkassen hat sich parallel von 771 auf 494 reduziert. Den anhaltenden Trend zur Fusion führte er auf die veränderten Marktbedingungen zurück. Der Verlust von Bankfunktionen, ein extremer Käufermarkt, die Sättigung der Branche sowie bestehende Überkapazitäten zwingen die Finanzdienstleister zum Umdenken, erläuterte Rolfes.

Fusionen können ein Mittel sein, um die bestehenden Probleme in den Griff zu bekommen. Synergiepotenziale eröffnen sich dabei zumeist in den Bereichen Personalkosten, Sachkosten, bei den Erträgen im Kundengeschäft, im Treasury sowie beim Kreditportfolio. Allerdings müssen diese auch genutzt werden. Eine kluge Strategie sollte somit am Anfang jeder Fusion stehen. „Es ist wichtig, die Qualität im Vorfeld herauszuarbeiten“,

sagte Rolfes. Meistens erweise sich die Fusion als Anlass, Dinge systematisch neu anzupacken. Dass die Vertriebsbank dabei nicht zur Vertriebsagentur degradiert werden dürfe, ist ein Anspruch, der die meisten Partner eint.

Marktpräsenz wahren

„Wir dürfen es mit den Fusionen auf der Ortsebene nicht übertreiben“, warnte Walter Weinkauff, Präsident des Genos-

schaftsverbands, sagte Weinkauff. Als Mittel, sich regional stärker zu positionieren, nannte er eine konsequente Kundenbetreuung, eine regionale Produkt- und Markenpolitik, überzeugende Förderprogramme, die Schaffung von Kommunikationskreisen, die Besetzung wichtiger Organe sowie das Engagement in Stiftungen. „Entscheidend ist die Spanne zwischen dem Positionieren in der Region und einer Optimierung des Bankgeschäfts“, schlug



Prof. Dr. Bernd Rolfes, Josef Köckerling, Prof. Dr. Theresia Theurl, Rainer Lechtenfeld und Walter Weinkauff (v.l.).

schaftsverbands Frankfurt, zu Beginn seines Vortrags. Sie sollten nur stattfinden, wenn sie wirklich Sinn machen. Effizienter könnten da häufig Fusionen im Verbund sein, sagte Weinkauff.

Die Bank vor Ort überzeuge durch ihre Marktpräsenz. Die regionale Identität sei das Element mit dem die lokale Genossenschaftsbank glänzen könne. Der Kunde vor Ort wolle nicht nur betreut, sondern vor allem beraten werden. Banken müssen deshalb initiativ werden und auf die Kunden zugehen. „An diesem

Weinkauff den betriebswirtschaftlichen Bogen. Gesprochen für den Genossenschaftsverband Frankfurt stellen vor allem die mittelgroßen Institute die kritische Masse dar. Vor allem das Betriebsergebnis nach Bewertung (BE) der Banken mit einer Größenstruktur von 100 bis 500 Millionen Euro Bilanzsumme in diesem Gebiet sei verbesserungswürdig. Während „kleine“ (< 100 Millionen Euro Bilanzsumme) und „große“ Institute (> 500 Millionen Euro Bilanzsumme) mit über 0,6 Prozent BE dastehen, betrage das BE bei den „mittleren“ Instituten nur



BI 2/2004

Die Größe der Region bestimmt die Komplexität

| | Die „kleine“ Genossenschaftsbank | Die „mittlere“ Genossenschaftsbank | Die „mittlergroße“ Genossenschaftsbank | Die „große“ Genossenschaftsbank |
|-------------------|--|---|---|--|
| Markt | ist Wohnort | ist Lebensraum | ist Teilregion | ist Region |
| Kunden | „Kunden und MA sind Großfamilien“ Einheitsmarkt | Kundengruppen und homogene Teilmärkte MA sind bekannt | Zielgruppe und hetero- gene Teilmärkte MA sind Kollegen | Geschäftsfelder MA sind Beschäftigte |
| Führung | durch Vorbild | durch Ziele | durch Strategie | durch Vision und Positionierung |
| Aufgaben | Dominanz der Multifunktionen | homogene Aufgaben | Funktionsrennung (make or buy Diskussion) | Spezial- funktionen |
| Sicherheit | durch Abhängigkeit | durch Flexibilität | durch Strukturen | durch Prozesse |

Quelle: Genossenschaftsverband Frankfurt

0,39 Prozent. Hier sei eine stärkere Konzentration auf Geschäfts- und Kundensektoren oder eine Spezialisierung erforderlich. Eine Teilung oder aber eine Fusion könne dabei helfen, machte Weinkauf deutlich. Je nachdem, wie man sich neu aufstelle, bestimme die Größe des Marktes die Komplexität (siehe Abbildung).

Größe versus Identität?

Die Volksbank Tecklenburger Land gehört mittlerweile zu den 150 größten Genossenschaftsbanken deutschlandweit. Der Weg dorthin war lang. Aus insgesamt 14 Fusionen ist das Institut hervorgegangen, dessen Bilanzsumme sich mittlerweile auf über 800 Millionen Euro beläuft. Vorstand Rainer Lechtenfeld – selbst bei einigen Zusammenschlüssen hautnah dabei – ist somit ein „Mann vom Fach“. Bei Josef Köckerling, Vorstandsmitglied der Volksbank Westenholtz, sieht das in dieser Hinsicht anders aus. Sein kleines Institut – Bilanzsumme etwa 32

Millionen Euro – hat in der gesamten Unternehmensgeschichte noch keine Fusion mitgemacht.

Gemeinsam mit den Referenten und moderiert durch die Leiterin des IFG Münster, Prof. Dr. Theresia Theurl, diskutierten die Primärbanker über die Zweckmäßigkeit von Zusammenschlüssen. „Menschen wollen in überschaubaren Einheiten leben – oft widerstreben Fusionen diesen menschlichen Bedürfnissen“, sagte Köckerling. „Wir haben unsere Bank auch so im Griff – wir machen es auf pragmatische Art und Weise“. Da die Zahlen seit jeher Erfolge aufweisen, komme eine Fusion für die Volksbank Westenholtz keinesfalls in Frage.

Lechtenfeld würdigte das erfolgreiche Modell der kleinen Ortsbank, verwies aber darauf, dass es bei Fusionen immer auf die Situation im Geschäftsgebiet ankomme. „Größe heißt nicht automatisch

Anonymität“, sagt Lechtenfeld. „Wir sind durch die jüngste Fusion in vielen Bereichen gut vorangekommen. Es ist uns gelungen, dadurch mehr Markt zu generieren“. Einige Synergien haben sich allerdings nicht so schnell wie erwartet positiv entwickelt. Dies habe auch mit einem gut organisierten Fusionscontrolling während des Prozesses zu tun. Lechtenfeld: „Jede Fusion ist anders, keine Fusion ist gleich“. Hilfreich sei bei der Umsetzung die Erstellung einer begleitenden Fusionsstudie. Seine Erfahrungen haben überdies gezeigt: „Der Hebel ‚Mensch‘ ist ungeheuer wichtig und kommt häufig zu kurz.“

„Fusionen sind Menschen“

„Fusionen sind für mich keine Sachen, Fusionen sind Menschen“, unterstrich auch Walter Weinkauf. Sowohl eine Strategie der Kleinheit als auch eine fusionsbedingte Vergrößerung könnten erfolgreiche Modelle sein. Die betriebswirtschaftliche Optimierung der Geschäftsprozesse innerhalb einer jeden Bank – unabhängig von einer Fusion – müsse ganz oben auf der Agenda stehen. „Dies haben wir stark vernachlässigt“, unterstrich Weinkauf.

„Man kann ohne Fusion auskommen, man muss nur wissen, wohin man will“, brachte Prof. Dr. Bernd Rolfes in die Diskussion ein. Angesichts der sich wandelnden Marktbedingungen sehe er langfristig für kleine Banken, die sich nicht nur auf den Vertrieb stützen wollen, Schwierigkeiten um einen Zusammenschluss herum zu kommen. Als mögliche Alternative wertete Köckerling die Kooperation im Verbund: „Es ist die ideale Organisation, um Größe und Kleinheit zu kombinieren“.

„Wenn Sie sich mit Fusionen beschäftigen, achten Sie darauf, dass Sie sich nicht zu sehr mit sich selbst beschäftigen“, gab Rainer Lechtenfeld den Praktikern unter den rund 200 Zuhörern in bewährter genossenschaftlicher Verbundenheit mit auf den Weg. ■