

## Schwerpunktthema: Sparkassen im Fusionsfieber

## Themen in dieser Ausgabe:

- Fusionen zwischen Sparkassen, welches sind die Rahmenbedingungen, worauf kommt es an und wo liegen die Tretminen?
- Basel II: Auch bei den Sparkassen wird „gebaselt“. Aber wie kann man dabei einen umfassenden Eindruck über Kreditfähigkeit und Zukunftsfähigkeit gewinnen? Das Projekt „Corporate Finance2“ sollte vielleicht „Corporate value“ genannt werden.

## In dieser Ausgabe:

Sparkassenfusionen im Trend der Zeit	1
Sparkassen fusionieren, der Vorteil liegt doch auf der Hand, oder ...?	1
Wir brauchen doch bloß die Fusionserfahrungen anderer zu beherzigen, dann klappt's schon mit dem Nachbarn	2
Basel II und die neuen Aufgaben der Sparkassen	3
Fortsetzung Basel II	4
Feedback an die Redaktion	4
Impressum	4

## Sparkassenfusionen im Trend der Zeit?

Nach unseren Informationen sind momentan etwa 34 Fusionen zwischen 76 Sparkassen in Planung, Vorbereitung oder Durchführung. Ist das reiner Zufall oder zeigt es den notwendigen Trend auf?

Schon im letzten Jahr meinte das Bankhaus Sal. Oppenheimer, die insgesamt knappe Eigenkapitalausstattung werde die Sparkassen längerfristig zu weiteren Fusionen und Privatisierungen zwingen. Von heute rd. 560 würden längerfristig nur etwa 100 Sparkassen übrig bleiben; schon 2003 liege die Zahl der Sparkassen nur noch bei 500 (Tagesspiegel 30.8.01).

Demgegenüber klang die Äußerung von DSGVO-Präsident Dr. Hoppenstedt auf der letzten Bilanzpressekonferenz etwas verhaltener. Fusionen seien allein nicht die Antwort auf die bevorstehenden Herausforderungen. Priorität hätten aus seiner Sicht neue,

veränderte Arbeitsteilungen, die eine stärkere Vertriebsorientierung und entsprechenden Umbau der Personalstrukturen zum Ziel hätten. Vor allem komme es darauf an, Ertragspotenziale auszuschöpfen, Kosten weiter zu senken und das Profil der Sparkassen-Finanzgruppe weiter zu schärfen. So sieht

das auch Prof. Paul von der RUB (siehe 25. Symposium des Instituts für bankhistorische Forschung am 6.6.02)

Ist da vielleicht im Hinblick auf die aktuell anstehenden Vorhaben eher der Wunsch Vater des Gedankens? Tatsa-

che ist, dass viele Entscheidungen über Fusionen auf der Ebene der kommunalen Gewährträger getroffen werden, wo es häufig um höhere Ausschüttungen geht, um die Ebbe in den Haushaltskassen auszugleichen.

Aus unserer Sicht sind beide Wege mit erheblichen Frage-



Quelle: Bundesverband dt. Banken e.V. und eigene Berechnungen

zeichen verbunden. Wir wollen uns den damit verbundenen Fragen in dieser Ausgabe unseres Newsletters näher widmen, wie immer kritisch und konstruktiv.

## Sparkassen fusionieren: Die Vorteile liegen doch auf der Hand, oder ??

**Noch ist Nähe ja kein Zufall und so betreten wir an einem verregneten Mittwoch die Sparkasse in XY.**

Was sehen wir? Nun, zunächst einmal einen lichten Kassenraum, äußerliche Transparenz durch viel Glas, moderne

Ausstattung, TouchScreen-Automaten, Kontoauszugdrucker, Technik, die das Herz begehrt. Und hinter dem Tre-



Die Sparkasse der Zukunft?

sen eine sich ständig verjüngende Crew (Azubis oder schon fertige Kundenberater??). Und der Geschäftsstellenleiter, zu nicht am Schalter lösbaren Problemen befragt, wirkt sonderbar überlastet und gehetzt. Liegt es daran, dass auch heute die Märkte wieder neu verteilt werden und gleich gegenüber die Konkurrenz, eine neue Geschäftsbankfiliale, gerade fröhlich Neueröffnung feiert? Oder woran sonst? Die Umsetzung des Finanzdienstleistungs-Konzeptes 2010 läuft doch auf vollen Touren, die Kunden sind segmentiert, die Kundenberater trainiert. Warum also die Anspannung?

Ach so, eine Fusion steht an und wurde gerade vom Vorstand in einem internen Rundbrief verkündet. Da werden nun die Stadtparkasse und die Kreissparkasse zusammengepackt. Die regionale Basis sollte gegen die Geschäftsbanken abgesichert, die Kundenbindung insbesondere in den zunehmend „untreuen“ jüngeren Jahrgängen verbessert werden. Und natürlich soll die Rendite durch Synergieeffekte erhöht werden. Mit dem Wegfall der Gewährträgerhaftung muss die Sparkasse ja künftig aus-

reichend Eigenkapital haben. Und sie muss ihr Klientel, die mittelständischen Unternehmen halten und mit Krediten versorgen. Das wird ja vor dem Hintergrund von Basel II zunehmend problematischer. Die Unternehmerkunden sind eh schon grantig wegen der Formularberge und verschärften Bedingungen und schielen zur neuen Geschäftsbank gegenüber.

Da darf der Geschäftsstellenleiter dann schon mal etwas nervös werden. Der Vorstand hat zwar verkünden lassen, für die Arbeitsplätze gebe es einen Bestandschutz. Aber denken und rechnen kann unser Geschäftsstellenleiter schließlich ja noch. Da wird seine mit der Geschäftsstelle der fusionierenden Kreissparkasse im Nachbarort zusammengepackt. Da werden aus zwei Stellen jeweils eine, was wird da aus ihm? Der Leiter der anderen Geschäftsstelle ist um etliches jünger. Wer also wird den Job bekommen?? Und welche Geschäftsstellen bleiben auf der Strecke? Und dann hat unser Geschäftsstellenleiter bereits das Gerücht gehört, dass der Kollege aus der Nachbarfiliale in das Fusionsprojektteam entsandt worden sein soll, in dem

die Geschäftsprozesse neu gestrickt werden. Dabei hatte er doch jede Möglichkeit der Fortbildung genutzt. Ob Performancemessung, Rating, Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft oder Vertriebssteuerung – er weiß Bescheid! Und wofür das Ganze nun? Darum also Hektik!! Jedenfalls ist die Stimmung in der Filiale auf dem Tiefpunkt, auch bei den Mitarbeitern. Die Jüngeren hoffen, dass die Älteren vorzeitig in Ruhestand geschickt werden und eben jene rechnen schon im Stillen, welche Abschläge das für sie bedeutet. Alle erst mal auf Tauchstation! Kein Wunder, wenn die Kunden die Stimmung spüren und die nachlassenden Bemühungen.

Wenn man die Sparkassenlandschaft anschaut, ist das vermutlich ein ganz normaler Geschäftstag in Fusionszeiten.

**Im Folgenden erfahren Sie, wie Sie bei Ihrer Fusion Mitarbeiter bei Laune halten und damit auch sicherstellen, dass Ihre Kunden während der Umbauphase Ihnen nicht abhanden kommen.**

*Eine Fusion ist kein Ersatz für eine saubere und klare Strategie. Aus der Summe zweier Schwacher wird noch kein Starker!*

## **Wir brauchen doch bloß die Fusionserfahrungen anderer zu beherzigen, dann klappt's schon mit dem Nachbarn....**

Wie das mit dem Erfolg von Fusionsprozessen im Allgemeinen aussieht, darüber berichteten wir in unserem **HBC-Newsletter 1** (Aug.02). Sicher sind die grundsätzlichen Probleme und Lösungsansätze zur Vermeidung typi-

scher Fusionsfehler in anderen Branchen nicht so anders. Aber: die spezifische Ausprägung – am Beispiel der Sparkassen aufgezeigt – hat schon ihre eigene Brisanz. Das zu erkennen, sollte der erste Schritt sein, ehe man

nach dem Fusionsbeschluss gleich in die Arbeitsgruppen rennt, um die vielen operativen Aufgaben anzupacken.

Um Aussagen für Sparkassenfusionen zu treffen, sollte man zusätzlich branchenspezifische Faktoren berücksich-

tigen. Schon 1999 wurden 50 der weltweit wichtigsten Fusionen im Bankenbereich untersucht (siehe „Die Bank 11/99“). Die Ergebnisse im Überblick: von den mittlerweile weitgehend abgeschlossenen Fusionen sind etwa 25% eher als Misserfolg und etwa 50% mit einem Fragezeichen zu versehen. Die empirische Erfolgsquote liegt im Bankensektor also bei nur einem Viertel. Bei den jüngeren Fusionsvorhaben werden nach Experteneinschätzung etwa 2/3 als „neutral“ bis negativ bewertet. Im Ergebnis heißt das, die erwarteten Vorteile (scale-, scope- und skill-Effekte) haben nicht ausgereicht, die Fusionsnachteile (hohe Integrationskosten, kulturelle Spannungen steigende Managementkomplexität und drohende Innenorientierung in der Übergangsphase) zu überwiegen. Gründe nach dieser Untersuchung sind z.B.:

- Die **inhaltliche Due Dilligence** <sup>1)</sup> wird nicht sorgfältig genug durchgeführt, Kostendegressionseffekte werden falsch eingeschätzt, Synergien überschätzt. Die strategische Zielrichtung ist vielfach nicht klar genug formuliert, eine klare Umsetzung in konkreten Kundennutzen fehlt häufig völlig.
- Die **Integrationskomplexität** wird erheblich unterschätzt. Die Steuerung einer Vielzahl kritischer und hochkomplexer Prozesse auf der operativen Ebene entspricht einer „Operation am offenen Herzen“. Gerade in dieser Zeit sind aber **Kulturelle Spannungen, Servicedefizite, schlechte Kommunikation** und **Machtkämpfe**

im Management besonders gefährlich, weil sie den Auftritt am Markt und den Service am Kunden schwächen, was vielfach von der Konkurrenz ausgenutzt wird.

Sovie! zu den Tretminen.

Fest steht: eine Fusion ist kein Ersatz für eine saubere und klare Strategie und erst recht nicht der Schminkpinsel für Probleme im eigenen Hause. Von Vielen wird sie aber als elegante Chance gesehen, solche Probleme zu verdecken, man gewinnt dadurch Zeit. Das ist eher eine Defensivstrategie, ebenso wie der Irrglaube, allein durch Größe mehr Marktmacht zu erringen.

#### Wie können Sie es besser machen?

Wenn es also eine Fusion sein „muss“ (häufig hat das ja auch bei Sparkassen mit politischen Machtfaktoren zu tun), dann aber bitte eine Fusion, die offen und gezielt existente Probleme angeht und die Chancen nutzt, sich von Überholtem zu trennen (aber das auch offen sagt!).

Wenn Ihre Fusion wirklich neue Chancen eröffnen soll, dann muss sie **nicht nur** Geschäftsprozesse, IT-Tools, Kundenbestände und Organisationseinheiten arithmetisch zusammenführen. Sie muss erst einmal aufarbeiten, was an Problemen auf der Sachebene und aber vor allem auf der Personenebene begraben ist. Das unvoreingenommen zu erkennen, fällt meist schwer, wenn alle Experten, die eine Fusion begleiten, aus demselben Denk- oder „Dunst“-kreis stammen. Dafür braucht man externe Unterstützung mit kritischer Distanz. Und weil nicht von alleine zusammenwächst, was formal zusammengeführt

worden ist, müssen diese Experten etwas von solchen Integrationsprozessen verstehen.

Integration setzt bei der strategischen Zieldefinition an: was bringt die Fusion allen Beteiligten — von den kommunalen Gewährträgern über die Mitarbeiter bis hin zu den Kunden für einen Nutzen? Nur wo man die Nutzenbetrachtung nicht reduziert auf Renditen, Synergiepotenziale und ähnliche „facts and figures“, wird die Fusion von Mitarbeitern, die sich dafür engagieren, mit Erfolg umgesetzt und werden die strategischen Ziele tatsächlich erreicht.

**Integrationsmanagement** heißt, so früh wie möglich auch die „soft-facts“ und damit Ihre Mitarbeiter zu beachten. Ratsam ist es sicherlich, bereits wichtige strukturelle Entscheidungen vor dem Start einer kulturellen Integration zu treffen. Sie geben Mitarbeitern Halt und Orientierung und schaffen gleichzeitig Tatsachen, auf die sich Menschen einstellen können/müssen. Andererseits werden Sie die typischen Abstoßreaktionen und Widerstände bei Fusionen nur dann gering halten, wenn Sie ausreichend auf Emotionen und Ängste sowie auf die Sachargumente der Mitarbeiter eingehen. Sie tun sich einen Gefallen, wenn Sie sich diesen Fragen möglichst frühzeitig widmen.

**Notwendige Folgen für das Integrationsmanagement:** Schaffen Sie schnell Möglichkeiten zum intensiven Kennen lernen und fördern Sie den Dialog aller Beteiligten. Machen Sie sich ein Bild über kulturelle Gemeinsamkeiten und Unterschiede. Erkenntnisse einer Kulturanalyse helfen, den Prozess des Zu-



Die 3 Phasen einer Ehe:

1. *Verlobung (s.o.) = Pre-Merger-Phase*
2. *Hochzeit = Merger (juristischer Zusammenschluss)*
3. *Der Ehealltag = sich zusammenraufen = Post-Merger-Integration*



sammenwachsens sinnvoll und sensibel zu steuern. Auch Workshops, Leitbilder und „Großveranstaltungen“ mit Symbolcharakter können wichtige Meilensteine auf dem gemeinsamen Weg des Zusammenwachsens sein. Aber auf eines sollten Sie sicher keineswegs verzichten! Geben Sie möglichst vielen Beteiligten eine gemeinsame Aufgabe, eine, die sie richtig fordert, die sie nur gemeinsam schaffen können, wenn sie miteinander kooperieren: über alle kulturellen Unter-

schiede und Vorurteile hinweg! Aus der psychologischen Forschung ist bekannt, dass sich feindselige Abgrenzung überwinden und ein Wir-Gefühl fördern lässt, wenn ein gemeinsamer Gegner, gemeinsame Not, gemeinsame Vorteile und/oder gemeinsame Freude sichtbar sind. Wir Menschen brauchen offenbar einen handfesten und für alle Beteiligten wichtigen Grund, der es wert ist oder erforderlich macht, Gruppenegoismen hinten an zu stellen und mit „den anderen“ zu kooperie-

ren. Eine gemeinsam zu bewältigende Herausforderung schafft positive Energie, die beide Seiten aus ihrer defensiven Haltung herausholen und die Kulturen zusammen führen kann.

**Zusammengefasst:** ein professionelles Integrationsmanagement geht vielseitige Wege mit ein und demselben Ziel: den Erfolg der Fusion nachhaltig abzusichern!

## Basel II und die Folgen für Sparkassen

Da lasen wir neulich im Handelsblatt (15.8.02), dass Herr Mang, geschäftsführender Vorstand des DSGV gesagt habe, das Geschäft mit dem Mittelstand könne sich für die Sparkassen lohnen. Man müsse sich z.B. aktiver um das M&A-Geschäft<sup>2)</sup> im Mittelstand kümmern. Der Verband habe deshalb das Pilotprojekt Corporate Finance angestoßen.

Nun denn, ein guter Ansatz. Gerade, wenn es um die Domäne der Sparkassen geht, das Geschäft mit mittelständischen Unternehmen in der Region, dann sollte man da wirklich rundum in Finanzfragen kompetent beraten können.

Wie sieht die Realität aber aus? Fangen wir bei Basel II an: die Kreditvergaberichtlinien werden jetzt schon verschärft, „schlechte Bonität“ führt zu teureren Krediten. Wenn es denn überhaupt noch einen Kredit gibt, denn zunächst einmal werden die Unternehmen nach allen Re-

geln der Bankkunst durchleuchtet. Da geht es um Kennzahlen, Kapital, Risiken – alles aber bitte auf monetärer Ebene verstanden. Doch welche Sparkasse fragt und prüft eigentlich bei solchen Kunden „nicht-monetäre“ Risiken? Wir meinen damit z.B., ob die Stimmung im Unternehmen stimmt, ob die Mitarbeiter nicht nur mitarbeiten, sondern mitunternehmen, ob sie engagiert und kundenorientiert handeln. Oder ob der Familienunternehmer, um den es da geht, ein Patriarch ist, der alle Ideen (außer seinen eigenen – auch wenn die schon längst überholt sind) im Keime erstickt?

Oder wo wird danach geschaut, ob das Unternehmen eine Strategie, Visionen und eine Unternehmenskultur hat, die zukunftssträchtig ist? Hier kommt wieder die Parallele zum Thema M&A ins Spiel. Auch dort wird bevorzugt „betriebswirtschaftlich“ angesetzt, bei den hard-facts. Die so genannten soft-facts

werden negiert. Deshalb eben die vielen misslingenden M&A-Projekte (siehe hierzu auch unseren Newsletter 1, 08/2002)

Wenn neue Strategien entwickelt werden, wird typischerweise wieder nur auf die altbewährte Sparkassen-Werkzeug-Kiste zurückgegriffen. M&A-Beratung oder Mittelstandsförderung als Sparkasse innovativ anpacken, könnte aber bedeuten: Wir betrachten im Rahmen der genannten Prüfungen oder bei der M&A-Beratung die Situation unserer Kunden umfassend und ganzheitlich. Wie ist die „Kreditwürdigkeit“ des Unternehmens in Sinne von Zukunftstauglichkeit? Sind die Persönlichkeit des Unternehmers und das Management innovativ und dynamisch, denken und handeln die Mitarbeiter unternehmerisch? Hier sollten die Werte, die Stimmung, die Kultur, die Ziele im Unternehmen ebenso wie

### Bonität : Drum prüfe, wer sich bindet:

Bei der Kreditanalyse prüft der Kreditspezialist die Bonität des Kreditnehmers. Diese setzt sich zusammen aus Kreditwürdigkeit und Kreditfähigkeit.

### Die Kreditwürdigkeit bezieht sich auf weiche

Faktoren wie die Persönlichkeit des Kreditnehmers, das Management des Betriebs....

Die Kreditfähigkeit bewertet harte Faktoren wie Produktivität, Profitabilität, Liquidität... (Franz Josef Groth, Credit Suisse)

Strukturen und Abläufe auf Zukunftstauglichkeit überprüft werden. Dazu müsste man sich die Experten mit ins Boot holen, die etwas von einem solchen umfassenden Ansatz verstehen, die den kulturellen Fit und die Veränderungsfähigkeit bewerten und gleichzeitig Vorschläge zur Verbesserung der Zukunftstauglichkeit machen können.

Wir wissen, dass ein solches Vorgehen für die Sparkassen eine sehr viel umfassendere Beurteilung der Risiken oder Chancen eines Geschäftspartners ermöglicht. Und das wäre dann wieder ein positiver Beitrag zum Geschäftserfolg der Sparkasse.

**Wollte nur mal gucken, ob du auch das Richtige tust!**



### Begriffserklärungen

#### 1) Due Diligence

Dieser englisch/ amerikanischer Rechtsbegriff lässt sich am besten als „mit der erforderlichen Sorgfalt“ übersetzen. Darunter wird die sorgfältige Analyse, Prüfung und Bewertung eines Objektes im Rahmen einer beabsichtigten geschäftlichen Transaktion, insbesondere jedoch im Zusammenhang mit Unterneh-

menskäufen verstanden. Es handelt sich um die Beschaffung und Aufarbeitung von Informationen im Sinne einer Kauf- oder Übernahmeprüfung. Ziel der Aktivitäten ist das Aufdecken verborgener Chancen und Risiken beim Zielunternehmen, zur Verbesserung der Qualität der Entscheidung und zur Erhöhung der Genauigkeit der Wertermittlung aufgrund des verbesserten Informationsstandes.

#### 2) Mergers& Acquisition:

Für den deutschen Sprachgebrauch gibt es keine eindeutige und direkte Übersetzung. Am besten treffen es die Wörter „Unternehmenszusammenschlüsse“ (im Sinne von Fusionen) und „Unternehmenskauf“ (im Sinne des Erwerbs von Unternehmensanteilen, der einen hinreichenden Einfluss auf das Unternehmen ermöglicht).

### SIE FINDEN UNS AUCH IM WEB: WWW.HBCONTOR.DE

Auf unserer Website können Sie weitere Exemplare dieses Newsletters sowie den **Newsletter 1** (Thema Fusionen) in der Rubrik „Aktuelles“ downloaden.

Unter „Aktuelles“ finden Sie auch eine **Checkliste zum Fusions- und Integrationsprozess**, mit der Sie selbst Ihren „Fusions- Fit“ testen können

### Impressum:

**Hamburger BeraterContor GbR**  
 Office und Redaktion:  
 Hinter den Tannen 10  
 21509 Glinde  
 Tel: 040 7107750  
 Fax: 040 7107756  
 Mail:  
 info@hbcontor.de

### HBC-Newsletter

Ausgabe 2  
 Jahrgang 2002  
 Ausgabe 30.09.2002  
**Redaktion:** Karin Will,  
 (ViSP)

### Vorschau:

In unserem nächsten Newsletter wollen wir uns dem Thema „Customer Relationship Management (CRM) widmen. Auch so ein „Modetrend“ offenbar. Alle Unternehmen müssen CRM- IT-Programme einführen, so scheint es. Aber bringt das was und worauf kommt es denn eigentlich an? Dazu demnächst mehr.

### Feedback an die Redaktion:

*Zur Ausgabe 1 schrieb uns Organisationsberater A. Mohseni, (Mohseni-Organisationsberatung, Ingolstadt):*

In vielen Punkten stimme ich Ihren Äußerungen in dem Interview (Newsletter 1 von HBC) zu. Allerdings meine ich, dass einige Problemaspekte, die ich im Umfeld von Sparkassen bei Fusionen erlebt habe, kaum beleuchtet wurden. Z.B. haben die Vorstände und die Personalabteilung einer der größten Kreissparkassen Deutschlands sich bemüht, ihre Führungskräfte und Mitarbeiter im Vorfeld auf mögliche Fusionen vorzubereiten und einzubinden. Die Motivation war, sich aus einer guten wirtschaftlichen Position heraus für die Zukunft zu rüsten und eine proaktive Veränderung anzustoßen. Die Change Management Aktivitäten (7 externe Berater und zwei große Institute) stießen aber bei den Beteiligten (Mitarbeitern und Führungskräften) auf große Skepsis. Sie reagierten mit viel Widerstand. Es kam sogar zu Spaltungen z. B. zwischen „Erneuerern“ und „Bewahrern“. Meine Schlussfolgerung daraus ist, dass nicht nur die Vorstände Widerstände und Reaktanz auslösen können, sondern das es offensichtlich eine natürliche Abneigung (Bequemlichkeit, Risiko, usw.) vieler Menschen gegen Veränderungen gibt. Oft schafft eine Ohnmacht in einer kritischen Situation eine größere Bereitschaft sich zu verändern. Eine gut gemeinte Beteiligung der Betroffenen am falschen Platz kann unter Umständen mehr Schaden anrichten als eine zu geringe Beteiligung.