

Erfolgsrezept für Fusionen in der Bankbranche

Horváth-Analyse untersucht Herausforderungen im Fusionsprozess und stellt Erfolgsfaktoren heraus - Fusionen versprechen zwar Synergien, stellen das Management aber vor große Herausforderungen. Innerhalb eines relativ kurzen Zeitraums soll aus zwei oder mehreren Unternehmen eine Organisation mit einheitlichen Prozessen, Abläufen und Strukturen geschaffen werden.

Während Zusammenschlüsse in anderen Branchen mehrheitlich scheitern, erreichen drei von fünf Primärbanken (Genossenschaftsbanken und Sparkassen) ihre wesentlichen Fusionsziele. Dies zeigt eine Umfrage der Managementberatung Horváth & Partners unter mehr als 100 Führungskräften und Vorständen von Sparkassen, Volksbanken und Raiffeisenbanken im deutschsprachigen Raum. Die größte Herausforderung liegt in der Vereinbarkeit unterschiedlicher Unternehmenskulturen.

Fusionen bei Sparkassen und in der genossenschaftlichen Finanzgruppe sind herausfordernd durchzuführen, aber im Ergebnis durchaus erfolgreich. Über ein Drittel der befragten Teilnehmer verwirklicht rund 70 bis 80 Prozent der festgelegten Fusionsziele und mehr als die Hälfte realisiert überwiegend alle Ziele. Damit sind Sparkassen, Volksbanken und Raiffeisenbanken deutlich erfolgreicher als Fusionen in anderen Branchen, obwohl die Ziele, die sich Institute bei dem Zusammenschluss setzen, durchaus ambitioniert sind. Mehr als jeder zweite Befragte hält Kosteneinsparungen von 15 bis 25 Prozent für realistisch.

Allerdings gibt es auch Bedenken. Die Unverträglichkeit der Unternehmenskulturen wird zum Beispiel von jedem dritten Befragten als problematisch angesehen. „Wir empfehlen deshalb die frühzeitige Durchführung einer sogenannten ‚Cultural Due Diligence‘, erklärt Dr. Ingo Kipker, Partner und Bankexperte bei Horváth & Partners. „Mittels abgeleiteter spezifischer Change- und Kommunikationsmaßnahmen werden die Mitarbeiter in den Fusionsprozess aktiv eingebunden und über alle Schritte informiert.“

Als weitere Schwierigkeiten nennen die Befragten die Umsetzung der personellen Veränderungen und die Realisierung von Synergien. Bei kleineren Instituten gibt sogar mehr als die Hälfte der Befragten an, dass sie Schwierigkeiten bei der Realisierung von Synergien haben. „Für den Erfolg von Fusionen ist die Realisierung von Synergien ein weiterer Schlüsselfaktor. Die Definition eines Zielbetriebsmodells spielt als Treiber der Synergien eine wesentliche Rolle. Die künftig optimale Unternehmensarchitektur zur Umsetzung des Geschäftsmodells stellt eine Brücke zwischen der Strategie und der Umsetzung her und ermöglicht so einen effizienten Transformationsprozess“, erklärt Dr. Marcus Dahmen, Leiter des Banking Transformation Teams bei Horváth & Partners.

Im Anbahnungsprozess eines Zusammenschlusses wird vor allem die Zustimmung der Gremien als Herausforderung gesehen. Rund 25 Prozent der fusionserfahrenden Banken sehen die Zustimmung der Gremien als höchste Priorität. „Helfen kann hier eine ‚Fusionsstory‘, in der die Beweggründe für eine Zusammenlegung und die Vorteile für verschiedenen Stakeholder überzeugend dargestellt werden, einschließlich der Kosten- und Ertragsziele“, so Dahmen weiter. „Die Erreichung der gesteckten Fusionsziele ist kein Zufallsprodukt, sondern das Ergebnis eines strukturierten Vorgehens in komplexen Transformationsprojekten.“

Über die Analyse:

Für die Analyse „Fusionsbarometer 2017“ hat die Managementberatung Horváth & Partners mehr als 100 Vorstände und Führungskräfte von Sparkassen und Genossenschaftsbanken in Deutschland, Österreich und der Schweiz befragt. Weitere Informationen finden Sie [hier](#).

Pressekontakt:

Raphaela Reber
Telefon: +49 711 66919 3305
E-Mail: RReber@horvath-partners.com

Unternehmen

Horváth & Partner GmbH
Königstraße 5
70173 Stuttgart

Internet: www.horvath-partners.com

Über Horváth & Partner GmbH

Horváth & Partners ist eine international tätige, unabhängige Managementberatung mit Sitz in Stuttgart. Das Unternehmen beschäftigt mehr als 700 hochqualifizierte Mitarbeiter an Standorten in Deutschland, Österreich, Rumänien, Saudi-Arabien, der Schweiz, Ungarn und den Vereinigten Arabischen Emiraten. Die Mitgliedschaft in der internationalen Beraterallianz „Cordence Worldwide“ unterstützt die Fähigkeit, Beratungsprojekte in wichtigen Wirtschaftsregionen mit höchster fachlicher Expertise und genauer Kenntnis der lokalen Gegebenheiten durchzuführen. Die Kernkompetenzen von Horváth & Partners sind Unternehmenssteuerung und Performanceoptimierung – für das Gesamtunternehmen wie für die Geschäfts- und Funktionsbereiche Strategie, Innovation, Organisation, Vertrieb, Operations, Einkauf, Controlling, Finanzen und IT. Horváth & Partners steht für Projektergebnisse, die nachhaltigen Nutzen schaffen. Deshalb begleitet Horváth & Partners seine Kunden von der betriebswirtschaftlichen Konzeption bis zur Verankerung in Prozessen und Systemen.