

Zusammengehen kein Allheilmittel

Ingo Garczorz, Berg Lund & Company

Fusionsdynamik wird unterschiedlich stark wahrgenommen.

Die jüngste Niedrigzinsumfrage hat es noch einmal deutlich gemacht: Fusionen, insbesondere unter Regionalbanken wie Sparkassen und Volksbanken, werden die Bankenlandschaft in den nächsten Jahren weiterhin prägen und verändern. Dabei ist der Erfolg von Fusionen, sowohl in der Anbahnung als auch in der erfolgreichen Umsetzung, keineswegs gesichert.

Vor diesem Hintergrund hat die Beratung Berg Lund & Company eine Umfrage unter Vorständen und Führungskräften in Sparkassen und Volksbanken durchgeführt. Erfragt wurden die Einschätzungen zu aktuellen wirtschaftlichen und regulatorischen Herausforderungen, eine Bewertung der Eignung von Fusionen als Antwort auf diese Herausforderungen, eine Prognose zur resultierenden Fusionsdynamik sowie die Herausforderungen im Fusionsprozess.

Die Befragten wurden persönlich durch einen spezialisierten Marktforscher auf Basis eines strukturierten Fragenbogens interviewt. Zudem wurde bei der Auswahl der Institute zwischen Häusern mit und ohne Fusionserfahrung unterschieden. Diese Schichtung der Befragung ermöglicht es, strukturelle Unterschiede in den Antworten zu erkennen und gesondert zu analysieren. Im Ergebnis zeigten sich tatsächlich signifikante Unterschiede zwischen den befragten Gruppen, etwa in Bezug auf die erwartete Fusionsdynamik:

- Vertreter des genossenschaftlichen Sektors schätzen die Fusionsdynamik sowohl im eigenen Verbund als auch bei Sparkassen deutlich höher als die Vertreter von Sparkassen.
- Dabei schätzen die Vertreter fusionierter Sparkassen die Anzahl von Fusionen im Lager der Sparkassen und Genossenschaftsbanken am geringsten ein, während die Vertreter fusionierter Genossenschaftsbanken unter allen Befragten hier die höchste Dynamik erwarten.

Dies ist umso erstaunlicher vor dem Hintergrund, dass fusionierte Institute - unabhängig von ihrer Zugehörigkeit - sehr ähnliche Einschätzungen haben, inwieweit Fusionen ein geeignetes Mittel zur Bewältigung von Herausforderungen wie Niedrigzins, Regulatorik und Digitalisierung sind. Hier unterscheiden sich die Einschätzungen in Bezug auf einzelne Fusionsziele aber wiederum deutlich von denen nicht fusionierter Institute. Letztere sehen Fusionen als Lösung zur Stärkung der Marktposition oder Steigerung der Erträge nur bedingt als geeignet. Große Einigkeit herrscht hingegen bei der Einschätzung, dass Fusionen gut geeignet sind, den Herausforderungen aus Regulierung und Digitalisierung zu begegnen. Dies legt die Vermutung nahe, dass Sparkassen den Prozess der Sondierung und Vereinbarung einer Fusion als deutlich herausfordernder einschätzen als Genossenschaftsbanken.

Zudem wurden fusionierte Häuser um eine Einschätzung gebeten, inwieweit sie die Herausforderungen im Fusionsprozess tatsächlich erfolgreich bewältigt haben. Hier zeigen sich die Befragten selbstkritisch: nur in drei von vier Fällen konnten die angestrebten Ziele im Fusionsprozess erreicht werden. Insbesondere bei der Steuerung des internen Veränderungsprozesses sowie der Realisierung der erwarteten Synergien wurden Erwartungen nicht voll erfüllt, während zum Beispiel die Einbindung der Träger und Gremien überwiegend als gelungen eingeschätzt wird.

Fusionen sind für Sparkassen somit kein Allheilmittel. Häuser, die eine Fusion in Erwägung ziehen, sollten sich über die konkreten Ziele und auch die Herausforderungen einer Fusion im Klaren sein. Es lohnt sich aber, offen gegenüber dieser Option zu sein, um die künftigen Herausforderungen zu meistern.



Scannen Sie diesen Code mit Ihrem Smartphone und lesen Sie diesen und weitere Beiträge online