

Fusionen / Fusionsbegleitung

Worauf es bei Fusionen ankommt

Praxisbericht der Volksbank Raiffeisenbank Rhön-Grabfeld eG



v.l.n.r.: Michael Reif, Tobias Herzog, Markus Merz, Reiner Türk

Genossenschaftsbanken mit Kompetenz im Wettbewerb erfolgreich machen. So lautet das Credo von compentus/. Mit unserem Praxisbericht möchten wir den Austausch von Erfahrungen stärken und Weiterentwicklungen anregen.

Die Genobank Rhön-Grabfeld eG und die VR-Bank Rhön-Grabfeld eG haben 2015 / 16 fusioniert. Die „neue“ Bank, die Volksbank Raiffeisenbank Rhön-Grabfeld eG, hat heute eine Bilanzsumme von rund 1 Mrd. €. Begleitet wurde die Fusion von compentus/.

IM GESPRÄCH

Reiner Türk, Vorsitzender des Vorstandes

Tobias Herzog, Vorstand

Markus Merz, Vorstand

Michael Reif, Vorstand

Sie haben sich durch eine Unternehmensberatung bei Ihrer Fusion begleiten lassen. Warum?

Reiner Türk: Uns, meinen Vorstandskollegen und mir, war es wichtig, die

Weichen für eine Fusion auf „Augenhöhe“ zu stellen. Die Architektur unseres neuen Hauses sollte stimmen, d.h. wir wollten bei so wichtigen Themen, wie Firmierung, Sitz, Besetzung der Gremien und unserer Zielorganisation, beide Althäuser wiederfinden. Hinzu kommt, dass die Fusion selbst das erste gemeinsame Arbeiten des künftigen Vorstandsteams war.

Erstes gemeinsames Arbeiten des künftigen Vorstandsteams. Welche Herausforderungen haben Sie gesehen?

Reiner Türk: Wir mussten an vielen Themen arbeiten. Auch bei vermeintlich reinen Sachthemen können unterschiedliche Ansichten bestehen. Wie man damit lösungsorientiert umgeht, ist für den gesamten weiteren Fusionsprozess entscheidend. Für

uns war es ein besonderer Nutzen, auf die langjährigen Erfahrungen unseres externen Partners zurückgreifen zu können.

Michael Reif: Maßgeblich für den Erfolg oder Misserfolg einer Fusion ist die kulturelle Integration. Das fängt ganz oben beim Vorstand an. Eine gemeinsame Geisteshaltung, partnerschaftlich, offen und fair miteinander umzugehen, ist zwar selbstverständlich, aber gerade das birgt auch Risiken, nach dem Motto „Das läuft schon“.

Woran können Fusionen – in einem solchen Stadium – scheitern?

Markus Merz: Fusionen sind schon gescheitert, weil man sich zum Bei-

Fusionen / Fusionsbegleitung

**Volksbank Raiffeisenbank
Rhön-Grabfeld eG**

- Bilanzsumme: 976 Mio. €
- Betreute Kundenanlagevolumen: 1.309 Mio. €
- Betreutes Kundenkreditvolumen: 531 Mio. €
- Mitarbeiter: 257
- Bankfilialen: 31
- Selbstbedienungsstellen: 2

spiel nicht über den künftigen Sitz einigen konnte. Um nicht missverstanden zu werden – wir sind nicht von derartigen Problemen ausgegangen. Und dennoch: Wenn zwei Fusionspartner aus einer Position der Stärke zusammen kommen, dann lässt sich nicht vollkommen ausschließen, dass man mal in eine Verhandlungssituation geraten kann, in der durchaus kontrovers diskutiert wird. Das war auch bei uns der Fall.

Welche Hilfestellung hat Ihr externer Berater gegeben?

Markus Merz: Die Berater von compentus/ haben die richtigen Impulse gegeben. Mit hoher persönlicher Wertschätzung haben sie uns geholfen, auch kritische Punkte immer wieder so anzugehen, dass der Fokus auf dem Zustandekommen der Fusion blieb.

Was hat ein externer Partner außerdem mitzubringen?

Tobias Herzog: Eine erfolgreiche Fusion braucht einen kulturellen Integrationsprozess, der alle Mitarbeiter mitnimmt – nicht nur Führungskräfte oder die „technisch“ unmittelbar beteiligten Personen. Zudem sind die Führungs- und Managementkompetenzen der Verantwortlichen an die Größe des neuen Hauses anzupassen. Bei einer Fusion ist ferner ein Projektmanagement notwendig, welches die Banken gezielt und effizient zusammenführt. Ein externer Partner sollte zu all diesen Aspekten umfangreiche Erfahrung aus der praktischen

Begleitung haben – am besten aus diversen Fusionsprojekten bei VR-Banken.

Was sollte ein Berater demnach unbedingt erfüllen?

Tobias Herzog: Er sollte das Projekt wirkungsvoll managen, sensibel mit emotionalen Themen umgehen können und im kommunikativen Bereich über besondere Stärken verfügen. Und er sollte Genossenschaftsbank „können“.

Stichwort „Führungs- und Managemententwicklung“. Warum ist das für Ihre „neue“ Bank so wichtig?

Michael Reif: Mit dem Zusammenschluss sind wir in eine neue Dimension vorgestoßen – die neue Größe des Geschäftsgebietes, für uns bis dahin unbekannte Volumina, die Anzahl der Kunden und Mitarbeiter. Die Komplexität hat teils erheblich zugenommen, in unseren Strukturen, Prozessen und Systemen. Führung und Management werden damit noch anspruchsvoller und müssen in dieser neuen Größenordnung weniger auf den Vorstand fokussiert sein – das wird sonst zum Flaschenhals, lähmt die Bank. Für uns hat das Thema deshalb hohe Bedeutung. Wir haben daher einen entsprechenden Führungs- und Managemententwicklungsprozess initiiert.

Redaktion: Franz Lechner und Dr. Frauke Schlütz, compentus/ gmbh

Wichtige Prozessschritte – unsere Erfolgsfaktoren

1. Frühzeitig Unternehmenskonzept, Zielorganisation und Managementstruktur finden
2. Professionelle Kommunikation nach innen und außen (Zielgruppen, Zeitplan)
3. Führungsposition in spe früh besetzen und nur gezielt aus-schreiben
4. Raumkonzept zeitnah entwickeln und früh vorstellen
5. Klarer Fahrplan mit sachlogischen und psychologischen Meilensteinen
6. Führungs- und Managementkompetenz an die neue Größe der Bank anpassen
7. Kulturelle Integration: Alle Mitarbeiter mitnehmen

Und stets beantworten können:
Was haben Kunden und Mitarbeiter von der Fusion?

Ihr Ansprechpartner bei compentus/



*Thomas Stegmüller ist geschäftsführender Gesellschafter der compentus/ gmbh und u.a. für das Thema Fusionen verantwortlich. Er ist Mit-Autor der zweiteiligen Studie „Von der Orts- zur Regionalbank“, die 2015 erschienen ist.**

E-Mail: thomas.stegmueller@compentus-gmbh.de
Tel.: 0151 – 180 43 609

*Das zweiteilige Whitepaper können Sie unter <http://www.compentus-gmbh.de/studie-bestellen/> bestellen.