

Bankenfusionen – wo bleibt der Kunde?

**Prof. Dr. Wolfgang Fritz
Institut für Marketing
Technische Universität Braunschweig**

02.10.2008

Die Welle globaler Fusionen

Mergers & Acquisitions, d.h. Unternehmensverschmelzungen und Unternehmensübernahmen, sind nichts Neues. Sie kommen seit der Entfaltung der Industriegesellschaft im 19. Jahrhundert vor und entwickeln sich in Schüben. Aus historischer Sicht erleben wir nach Experteneinschätzung derzeit die fünfte große Fusions- und Akquisitionswelle, die etwa im Jahre 1993 begonnen hat. Sie wird insbesondere durch die Globalisierung der Wirtschaft, die zunehmende Ausrichtung der Unternehmen an den steigenden Renditeforderungen der Kapitalgeber sowie durch neue, weltumspannende Informations- und Kommunikationstechnologien wie das Internet angetrieben. Hinzu kommt gegenwärtig die weltweite Krise der Finanzmärkte, die den Fusionsprozess insbesondere im Bankensektor erheblich beschleunigt.

Von den früheren Fusionswellen unterscheidet sich die gegenwärtige nicht nur durch die weitaus größere Anzahl der Zusammenschlüsse, sondern insbesondere durch den geradezu gigantischen Wert des fusionierten Kapitals. Wir sind Zeugen der beiden größten Unternehmensakquisitionen der Wirtschafts-

geschichte geworden, nämlich der Übernahmen von *Mannesmann* durch *Vodafone* (2000) und von *Time Warner* durch *AOL* (2000) mit einem Transaktionswert von zusammen 335 Milliarden US-Dollar (siehe Tabelle). Dagegen nimmt sich der öffentlich viel diskutierte Zusammenschluss von *Daimler-Benz* und *Chrysler* zu *DaimlerChrysler* (1998) mit 35 Milliarden Euro geradezu bescheiden aus. Allerdings zeigen diese drei Beispiele auch, dass solche Unternehmensübernahmen sehr riskant sein können, denn die beiden letztgenannten sind inzwischen revidiert worden. Experten gehen davon aus, dass etwa jede zweite bis dritte Unternehmensfusion scheitert.

Die sechs größten Unternehmensfusionen seit 2000			
Rang	Jahr	Beteiligte Unternehmen	Wert (Mrd. US-\$)
1	2000	Vodafone / Mannesmann	172
2	2000	America Online (AOL) / Time Warner	165
3	2007	RBS, Santander, Fortis / ABN Amro	99
4	2000	Glaxo Wellcome / SmithKline Beecham	76
5	2004	Royal Dutch Petroleum / Shell Transport & Trading	75
6	2006	Bell South / AT&T	73

(Quelle: eigene Recherche)

Die Fusionswelle im internationalen Bankensektor

Die Fusionswelle hat auch den Bankensektor ganz erheblich in Bewegung gebracht. Während der damalige Bankenpräsident Rolf Breuer noch im Jahre 2004 zu verstehen gab, dass man mit Spekulationen über eine Übernahme deutscher Banken durch ausländische Kreditinstitute nicht einmal mehr Partygäste beim Smalltalk unterhalten könne, so unwahrscheinlich sei dies, liefen andernorts aber schon die Vorbereitungen dafür. Im Jahre 2005 übernahm

nämlich die Mailänder *UniCredit* die *HypoVereinsbank (HVB)* und schuf damit das viertgrößte Geldinstitut im Euro-Raum. Wer danach, wie z. B. viele Analysten und Bankenvorstände, noch glaubte, es gäbe „nicht mehr viel zu kaufen“, wurde bald eines Besseren belehrt. In einer monatelangen Übernahmeschlacht um die niederländische *ABN Amro* unterlag im Herbst 2007 die britische *Barclays* letztlich einem Konsortium der *Royal Bank of Scotland (RBS)*, der spanischen Bank *Santander* und dem belgisch-niederländischen Banken- und Versicherungskonzern *Fortis*. Im größten Deal der Bankengeschichte erwarb dieses Konsortium unter der Führung der *RBS* die *ABN Amro* für 71 Milliarden Euro (seinerzeit 99 Milliarden US-\$). Dies war zugleich die drittgrößte Unternehmensübernahme in der Wirtschaftsgeschichte (siehe Tabelle). Bankenexperten sahen darin schon 2007 ein klares Zeichen dafür, dass der Fusions- und Übernahmeprozess im Bankensektor keineswegs zum Stillstand kommen, sondern sich vielmehr weiter fortsetzen würde.

Die Verwerfungen am US-Hypothekenmarkt, die im April 2007 mit der 450 Millionen Dollar-Pleite des Hypothekenfinanzierers *New Century Financial* ihr erstes prominentes Opfer fanden, haben inzwischen eine globale Finanzmarktkrise ausgelöst. Die vorläufigen Höhepunkte dieser Krise stellen die Konkurse der viertgrößten US-Investmentbank *Lehman Brothers* und der US-Sparkasse *Washington Mutual* im September 2008 dar. Beide Insolvenzen zählen zu den größten Pleiten in der amerikanischen Wirtschaftsgeschichte. Dieser Rekord wäre durch die ebenfalls in Schieflage geratene drittgrößte Investmentbank *Merrill Lynch* fast noch übertroffen worden, die aber im letzten Moment für 50 Milliarden US-Dollar von der *Bank of America* übernommen worden ist. Weltweit versuchen inzwischen die angeschlagenen Finanzinstitute, in die Arme starker Partner zu fliehen, um der Krise zu entgehen.

Fusionen im nationalen Bankenmarkt

Spätestens seit der Beinahe-Pleite der Mittelstandsbank *IKB* im Juli 2007 ist deutlich geworden, dass die internationale Bankenkrise auch Deutschland erreicht hat. Dies hat sich kurz danach auch in der Übernahme der in den Strudel der US-Finanzmarktkrise geratenen *Sachsen LB* durch die *Landesbank Baden-Württemberg* im Dezember 2007 manifestiert. Auch der Verkauf der *Dresdner Bank* an die *Commerzbank* sowie die Übernahme der deutschen *Citibank* durch die französische *Crédit Mutuel* Mitte 2008 wären ohne die Auswirkungen der internationalen Finanzmarktkrise wahrscheinlich nicht zustande gekommen. Ihren spektakulären Höhepunkt hat die deutsche Bankenkrise bisher aber in der drohenden Insolvenz der *Hypo Real Estate* erreicht, die Ende September 2008 durch Stützungsmaßnahmen der Banken und der Bundesregierung im Volumen von 35 Milliarden Euro vorerst abgewendet worden ist.

In vielen Fällen ist aber nicht die Krise die Mutter von Bankenübernahmen. So hat etwa die *Deutsche Bank* im September 2008 einen Anteil von 30 Prozent an der *Postbank* erworben und will bis 2010 alle Anteile übernehmen. Dadurch rückt die *Deutsche Bank* erheblich vom Geschäftsschwerpunkt des Investmentbankings ab und wird zum größten deutschen Privatkundeninstitut.

Auch vor der gegenwärtigen Finanzmarktkrise hat es in Deutschland zahlreiche Bankenfusionen gegeben. Dies zeigen z. B. die Zusammenschlüsse im Bereich der deutschen Landesbanken. So ging etwa die *Landesbank Baden-Württemberg* 1999 aus einer Vereinigung von *SüdwestLB*, *Landesgirokasse* und dem Marktteil der *Landeskreditbank* hervor. Im Sparkassensektor gibt es prominente regionale Beispiele, etwa den Zusammenschluss der *Sparkasse Bonn* mit der *Stadtsparkasse Köln* zur *Sparkasse KölnBonn* vor drei Jahren.

Die Motive für Bankenfusionen mit primär nationalem oder regionalem Schwerpunkt sind unterschiedlich. So dienen die gegenwärtig zu beobachtenden Zusammenschlüsse verschiedener Landesbanken zwar meist der Abwehr der großen Finanzmarktkrise, die einige der Institute erfasst hat. Doch für Fusionen, die nicht unmittelbar aus der Not heraus geboren werden, sind andere Gründe maßgeblich. So gelten Kosteneinsparungen als das Hauptmotiv, die man sich von Synergien z. B. in der Informationstechnologie, der Verwaltung und im Vertrieb verspricht, wodurch das Geschäftsergebnis verbessert werden soll. Beim geplanten Zusammenschluss der genossenschaftlichen Zentralbanken *DZ Bank* und *WGZ* sollen sich diese Synergien auf etwa 100 Millionen Euro belaufen, bei der *Merrill-Lynch*-Übernahme durch die *Bank of America* sogar auf sieben Milliarden Euro. Oft stellen auch der Zugang zu neuen Märkten oder eine angestrebte Veränderung des Geschäftsmodells wichtige Motive für Bankenfusionen dar. Hinzu kommt auch noch ein beträchtlicher politischer Druck. So hält Bundesfinanzminister Peer Steinbrück den geringen Konzentrationsgrad unter den Banken für eine Schwachstelle des Finanzplatzes Deutschland und fordert daher größere Unternehmenseinheiten, um international konkurrenzfähig zu sein. Diese sind vielfach aber nur durch Übernahmen oder Fusionen erreichbar.

Die öffentliche Kritik an Fusionen

In der Öffentlichkeit stehen Unternehmensfusionen häufig in der Kritik, da sie Synergien erzielen sollen und Restrukturierungen erforderlich machen, die meist mit einem erheblichen Arbeitsplatzabbau einhergehen. Dies hat beispielsweise der Bankenexperte Prof. Dr. Wolfgang Gerke auf die Frage, ob er die hohen Übernahmepreise bei den europäischen Banken, insbesondere im Fall der *ABN*

Amro, noch für vernünftig hält, in einem Interview mit dem manager magazin (23.04.2007) folgendermaßen zum Ausdruck gebracht:

„Diese Preise sind vor allem extrem schmerzhaft. Sie lassen sich auch nur rechtfertigen, wenn das Management hinterher mit eisernem Besen kehrt, um die versprochenen Synergien zu heben. Das heißt, diesen Preisen werden viele tausend Mitarbeiter zum Opfer fallen.“

Mit solchen Befürchtungen in der Öffentlichkeit müssen alle Unternehmen und damit auch die Banken rechnen, wenn sie Fusionen oder Übernahmen planen, und sie müssen offensiv auf diese Befürchtungen eingehen. Dies ist eine besonders anspruchsvolle Aufgabe für die Kommunikationspolitik der Banken und hier insbesondere für das sog. Issue-Management, das der systematischen Vorhersage und Handhabung krisenhafter Entwicklungen dienen soll. Leider wird diese gegenüber der Öffentlichkeit notwendige Aufgabe der Unternehmenskommunikation bei Unternehmensfusionen häufig nicht erfüllt. Insbesondere bei den durch die gegenwärtige Finanzmarktkrise zustande gekommenen Bankfusionen hat eine solche Unternehmenskommunikation praktisch nicht stattgefunden. Die Öffentlichkeit wurde mit ihren durch die Boulevardpresse geschürten Ängsten vor dem Kollaps des gesamten Finanzsystems allein gelassen. Nicht nur das Risikomanagement, sondern auch die Unternehmenskommunikation der beteiligten Banken hat in der Krise fast völlig versagt.

Wo bleibt der Kunde?

Unternehmensfusionen haben vielfach auch Folgen für die Kunden. Diese Auswirkungen scheinen aber bei den Überlegungen der Entscheidungsträger, die

letztlich die Fusion beschließen, keine oder eine nur nachrangige Rolle zu spielen. So hat beispielsweise der Vorstand der *Commerzbank* öffentlich verkündet, dass nach der Übernahme der *Dresdner Bank* zur Ausschöpfung der Synergien nicht nur viele Geschäftsstellen zusammengelegt und damit zusammenhängende Arbeitsplätze abgebaut würden müssten, sondern dass auch die Traditionsmarke „Dresdner Bank“ vom Markt verschwinden solle. Die Kunden der *Dresdner Bank* werden dadurch automatisch zu Kunden der *Commerzbank* – ob sie dies nun wünschen oder nicht. In vielen Fällen kann dies aber zu Kundenunzufriedenheit und Kundenabwanderung führen und die Bank zu kostenintensiven Kundenrückgewinnungsmaßnahmen zwingen. Auch dem typischen *Postbank*-Kunden dürfte es einige Schwierigkeiten bereiten, sich vorzustellen, dass er seine Leistungen künftig von der *Deutschen Bank* bezieht, die für ihn in der Liga des Investmentbankings spielt. Deshalb sollten Unternehmensfusionen auch durch gezielte Maßnahmen der Kundenkommunikation vorbereitet und begleitet werden, wovon in der Praxis aber oft nicht viel zu sehen ist.

Es ist deshalb auch nicht erstaunlich, dass die *Deutsche Bank* und die *Commerzbank* in Deutschland nicht über das beste Ansehen im Kreise der Privatkunden verfügen. Dies belegt eine vom Münchner Marktforschungsinstitut *Facit* durchgeführte Befragung (vgl. *Horizont* Nr. 35/2008, S. 15). Danach verfügen die *Sparkassen* mit deutlichem Abstand über das beste Image, gefolgt von der *Postbank*. Insbesondere die emotionale Bindung der Kunden und die Kundenorientierung sind nach Einschätzung der Befragten bei den *Sparkassen* wesentlich stärker ausgeprägt als bei der *Deutschen Bank* und der *Commerzbank*. Dies ist wohl auch ein Verdienst guter Kundenkommunikation, denn die *Sparkassen* erhalten für die Präsenz und die Qualität ihrer Werbung ebenfalls das beste Ergebnis in dieser Befragung.

Unternehmensfusionen können die Sympathiewerte der beteiligten Unternehmen durchaus senken. Ein prominentes Beispiel dafür ist die Marke *D2* auf dem deutschen Mobilfunkmarkt, deren hohe Sympathiewerte nach der Übernahme durch *Vodafone* drastisch eingebrochen sind. Auch diesen möglichen Aspekt müssen die an Fusionen beteiligten Entscheidungsträger im Auge behalten, wenn sie keine bösen Überraschungen erleben wollen.

Ein Erfolgsbeispiel

Bankenfusionen können durchaus erfolgreich durch Maßnahmen der Kundenkommunikation begleitet werden. Dies belegt das folgende Beispiel einer regionalen Bankenfusion.

Im Mai 2007 fusionierte die *Volksbank Rhein-Neckar* in Mannheim mit der *VR Bank* in Ludwigshafen zur neuen *VR Bank Rhein-Neckar* mit Sitz in Mannheim. Die neue Bank hat eine Bilanzsumme von 3,2 Milliarden Euro, beschäftigt 760 Mitarbeiter und unterhält 42 Filialen in Mannheim und Ludwigshafen sowie in den angrenzenden Landkreisen. Durch diesen Zusammenschluss ist die siebtgrößte Genossenschaftsbank Deutschlands entstanden. Mit dieser Fusion sollten die Stärkung der Marktstellung im Wettbewerb insbesondere mit den Direktbanken, eine Verbesserung der Leistungen für die rd. 180.000 Kunden und die Senkung von Kosten angestrebt werden.

Ein weiteres zentrales Ziel der beiden Fusionspartner war es, die *VR Bank Rhein-Neckar* möglichst schnell als neue Unternehmensmarke in der breiten Öffentlichkeit bekanntzumachen, im Bewusstsein der Kunden fest zu verankern und insbesondere auch nach „innen“, d. h. gegenüber den Mitarbeitern zu

kommunizieren. Um dies zu erreichen, entschied man sich für die Zusammenarbeit mit einer bekannten Werbeagentur.

Den Auftakt der Werbemaßnahmen bildete eine Fusionskampagne, die zunächst den Zusammenschluss bekanntmachen sollte. Dies geschah unter dem gemeinsamen Motto „Wir für hier“ durch Zeitungsanzeigen, Plakate, Citylights, Radiospots und Werbung auf Bussen und Bahnen. Dabei sollte insbesondere auch das Zusammenwachsen der beiden Institute - und mit ihnen eines Teils der beiden Regionen Mannheim und Ludwigshafen - symbolisiert werden. Um dies zu erreichen, zeigten die Motive der Fusionskampagne die Kurt-Schumacher-Brücke zwischen Mannheim und Ludwigshafen als Zeichen der Verbindung zwischen den beiden Städten. Noch stärker drückten die in den Werbeanzeigen vor der Brücke stehenden fiktiven Ortsschilder das Zusammenwachsen der beiden Regionen und Institute aus, denn dort waren als Wortschöpfungen die Städtenamen „Ludwigsheim“ und „Mannhafen“ zu lesen.

Die *VR Bank Rhein-Neckar* hat auch die Auswirkungen der Fusion auf die Zufriedenheit der Kunden untersuchen lassen. Die Kundenzufriedenheitsstudie, die das *Institut für Marketing* an der *Technischen Universität Braunschweig* betreut hat, zeigt, dass die vor dem Zusammenschluss gegebene hohe Zufriedenheit der Kunden mit den beiden Volksbanken durch deren Fusion nicht beeinträchtigt worden ist. Befürchtungen, dass der Zusammenschluss wie in vielen anderen Fällen einen Abbau von Arbeitsplätzen und eine Ausdünnung von Leistungen nach sich ziehen würde, sind bei den Kunden offenbar nicht entstanden. Dass die hohe Sympathie für die beiden Banken auch nach deren Fusion auf gleichem Niveau weiter existiert, ist auch ein Erfolg der begleitenden Kommunikationskampagne gewesen.