

Frank Sandker / Markus Frerker

Fusionen im Finanzdienstleistungsbereich

Diplomarbeit

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2002 Diplomica Verlag GmbH
ISBN: 9783832488383

Frank Sandker, Markus Frerker

Fusionen im Finanzdienstleistungsbereich

Frank Sandker / Markus Frerker

Fusionen im Finanzdienstleistungsbereich

Diplomarbeit
Fachhochschule Osnabrück
Fachbereich Wirtschaft
Abgabe Dezember 2002



Diplom.de

Diplomica GmbH _____
Hermannstal 119k _____
22119 Hamburg _____

Fon: 040 / 655 99 20 _____
Fax: 040 / 655 99 222 _____

agentur@diplom.de _____
www.diplom.de _____

ID 8838

Frerker, Markus/Sandker, Frank: Fusionen im Finanzdienstleistungsbereich

Hamburg: Diplomica GmbH, 2005

Zugl.: Fachhochschule Osnabrück, Diplomarbeit, 2002

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Diplomica GmbH

<http://www.diplom.de>, Hamburg 2005

Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

I	Abkürzungsverzeichnis	VI
II	Abbildungsverzeichnis	VIII
1	Einleitung	1
1.1	Problemstellung und Vorgehensweise	1
1.2	Fusion	3
1.2.1	Begriffserklärung Fusion	3
1.2.2	Zielsetzung bei Fusionen	4
2	Strukturwandel und Komplexität der Bank- und Finanzdienstleistungs- branche.....	5
2.1	Verändertes Sparverhalten	5
2.2	Gewandeltes Finanzierungsverhalten	6
2.3	Veränderte Refinanzierung der Finanzintermediäre	8
2.4	Die Ertragssituation der Banken	9
2.5	Auswirkungen der technischen Evolution	10
2.6	Veränderte stationäre Präsenz	12
2.7	Neue Wettbewerber	13
2.8	Schaffung internationaler Rahmenbedingungen	14
2.8.1	Basel II	14
2.8.2	Anstaltslast und Gewährträgerhaftung	18
3	Ursachen und Gründe von Fusionen.....	20
3.1	Globalisierung/ Internationalisierung	20
3.2	Finanzpolitische Ziele	20
3.3	Betriebswirtschaftliche Ziele	22
3.3.1	Synergien	22
3.3.1.1	Unternehmensgröße (Economies of Scale)	23
3.3.1.2	Lerneffekte	25
3.3.1.3	Marktzugang (Economies of Skill)	25
3.3.1.4	Markterschließung (Economies of Scope)	26
3.3.1.5	Marktmacht	28
3.4	Persönliche Ziele	29

4	Einbeziehung sparkassen- oder bankbezogener Faktoren bei einer Fusion.....	30
4.1	Juristische Faktoren bei einer Kreditinstitutsfusion.....	30
4.1.1	Privatbanken.....	30
4.1.2	Sparkassen.....	31
4.1.3	Genossenschaftsbanken.....	32
4.1.4	Weitere Rechtsbestimmungen.....	33
4.2	Grundaufträge.....	34
4.2.1	Privatbanken.....	34
4.2.2	Sparkassen.....	35
4.2.3	Genossenschaftsbanken.....	36
5	Pre-Merger-Phase.....	39
5.1	Überarbeitung der Unternehmensstrategie/ Zielsetzung.....	39
5.2	Neue Unternehmensstrategie/ Zielsetzung.....	43
5.2.1	Wachstumsstrategie durch Fusion.....	43
5.2.2	Wachstumswege.....	47
5.3	Definition eines Suchprofils.....	49
5.4	Projektorganisation.....	51
5.5	Informationsbeschaffung.....	52
5.6	Auswahl des Fusionspartners.....	53
5.7	Verbandseinflüsse bei Fusionen von Sparkassen und Genossenschaftsbanken.....	54
6	Merger-Phase.....	56
6.1	Kontaktaufnahme.....	56
6.2	Ermittlung des Kaufpreises bzw. Umtauschverhältnisses.....	58
6.2.1	Substanzwert.....	60
6.2.2	Marktwertverfahren.....	61
6.2.3	Ertragswertverfahren.....	61
6.2.3.1	Ermittlung des nachhaltigen Ertrages.....	61
6.2.3.2	Ermittlung des Kapitalisierungszinsfußes.....	62
6.3	Vertragsverhandlungen.....	63
6.4	Vertragsabschluß.....	65

7 Die strategische Fusion: Entwicklung des Fusionskonzepts (Merger-Phase).....	66
7.1 Unternehmensleitbild	67
7.2 Einzelinstitutsanalyse	68
7.2.1 Strategische Geschäftsfelder (SGF)	70
7.2.2 Die Umfeldanalyse	71
7.2.2.1 Das globale Umfeld.....	74
7.2.2.2 Das aufgabenspezifische Umfeld	75
7.2.2.3 Das erweiterte aufgabenspezifische Umfeld.....	77
7.2.2.4 Methoden und Techniken	79
7.2.3 Die Unternehmensanalyse.....	83
7.2.3.1 Stärken-Schwächen-Analyse	83
7.2.3.2 Benchmarking	86
7.2.3.3 Zeitvergleich.....	88
7.2.4 Zusammenführung der Umfeld- und Unternehmensanalyse – Methoden und Verfahren	88
7.2.4.1 SWOT-Analyse	89
7.2.4.2 Portfolio-Analyse	91
7.3 Zusammenfassende Analyse der Fusionspartner	97
7.3.1 Allgemein zu berücksichtigende Einflussfaktoren	98
7.3.2 Untersuchung auf gemeinsame Potentiale am Beispiel der Portfolio- Methode	99
7.3.3 Ableitung der Strategie	102
8 Die technisch-organisatorische Fusion (Merger-/ Post-Merger-Phase) 105	105
8.1 Projektorganisation und Projektmanagement.....	105
8.1.1 Aufbauorganisation	106
8.1.1.1 Struktur, Aufgaben und Zuständigkeiten der Projekt- gremien	107
8.1.1.2 Personelle Besetzung der Projektgremien.....	109
8.1.1.3 Projektorganisation dokumentieren.....	110
8.1.2 Projektmanagement.....	112
8.1.2.1 Einsatz eines externen Benchmarking.....	112
8.1.2.2 Erarbeitung eines gegliederten Projektplans	113
8.1.2.3 Kontrolle der Zielerreichung	114

8.2	Integration der Institute	115
8.2.1	Integration der Betriebsbereiche	116
8.2.1.1	Personal	116
8.2.1.2	Informationstechnologie	120
8.2.1.3	Logistik	124
8.2.1.4	Controlling und Rechnungswesen	127
8.2.1.5	Information/ Kommunikation	129
8.2.2	Integration der Vertriebsbereiche	130
8.2.2.1	Kunden	131
8.2.2.2	Produkte	135
8.2.2.3	Vertriebswege	136
9	Zusammenfassung und Schlussbetrachtung	140
III	Literaturverzeichnis	142
IV	Eidesstattliche Erklärung	149

I Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
AG	Aktiengesellschaft
BCG	Boston-Consulting-Group
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BWL	Betriebswirtschaftslehre
bspw.	beispielsweise
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
CBT	Computerbasiertes Training
CD-ROM	Compact-Disc-Read-Only-Memory
d. h.	das heißt
DSGV	Deutscher Sparkassen- und Giroverband
DV	Datenverarbeitung
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
eG	eingetragene Genossenschaft
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
EUR	Euro
evtl.	eventuell
f.	folgende (Seite)
ff.	folgende (Seiten)
ggf.	gegebenenfalls
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
i. d. R.	in der Regel
i. e. S.	im engerem Sinne
IT	Informationstechnologie
KWG	Kreditwesengesetz
M&A	Mergers and Aquisitions
Mrd.	Milliarden
MuSa	Mustersatzung
o. g.	oben genannt

o. V.	ohne Verfasser
S.	Seite
s.	siehe
SEB	Skandinaviska Enskilda Banken
SGF	strategische Geschäftsfelder
sog.	sogenannt
SRP	Supervisory Review Process
SWOT	Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats
u. a.	unter anderem
u. U.	unter Umständen
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
WEST/LB	Westdeutsche Landesbank
www	world wide web
z. B.	zum Beispiel
zzgl.	zuzüglich

II Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Stellenwert der Fusion im M&A Geschehen.....	4
Abbildung 2: Neue Wettbewerber.....	14
Abbildung 3: Der neue Basler Akkord	15
Abbildung 4: Faktoren für Shareholder-Value	22
Abbildung 5: Merger-Phasen.....	38
Abbildung 6: Erste Marktstrategieeinteilung	44
Abbildung 7: Merger-Typen.....	45
Abbildung 8: Fusionsanalyse (Due Diligence).....	59
Abbildung 9: Zusammenhang strategischer und operativer Planung.....	67
Abbildung 10: Überblick über die Analyse des Bankenumfeldes	73
Abbildung 11: Branchenstrukturmodell von Porter	77
Abbildung 12: Ablaufschema der Delphi-Methode	80
Abbildung 13: Modell der Szenariobildung	82
Abbildung 14: Vereinfachtes Beispiel eines Stärken-Schwächen-Profiles zweier Kreditinstitute	84
Abbildung 15: Vereinfachtes Beispiel einer Potential-Analyse.....	86
Abbildung 16: Benchmarking-Prozess	87
Abbildung 17: Die SWOT- Analyse am Beispiel einer vereinfachten Verflechtungs- matrix	90
Abbildung 18: Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio.....	92
Abbildung 19: Marktattraktivitäts-Wettbewerbsstärken-Portfolio – Produkte.....	94
Abbildung 20: Marktattraktivitäts-Wettbewerbsstärken-Portfolio – SGF.....	96
Abbildung 21: Zusammenfassende Portfolio-Analyse.....	101
Abbildung 22: Wettbewerbsstrategien nach Porter	103
Abbildung 23: Vereinfachtes Beispiel einer Stabs-Projektorganisation.....	106
Abbildung 24: Projektplan	113
Abbildung 25: Die Maslow´sche Bedürfnispyramide	117
Abbildung 26: Beispiel eines Schichtenmodells	123

1 Einleitung

1.1 Problemstellung und Vorgehensweise

Problemstellung

Die deutsche Kreditwirtschaft erschien über lange Zeit hinweg in sich gefestigt, mit weitgehend festgeschriebenen Marktanteilen der einzelnen Bankengruppen und einer relativen Unempfindlichkeit gegenüber Konjunkturschwankungen und Strukturveränderungen in anderen Sektoren der Wirtschaft. Dies hat sich grundlegend geändert.¹

Mit anhaltender Konsolidierung im deutschen Bankensektor und mit zunehmender Integration und Liberalisierung der internationalen Finanzmärkte stellt sich die Frage nach den Wettbewerbswirkungen dieser Entwicklungen für den deutschen Bankenmarkt. Die Anstrengungen zur Integration der europäischen Märkte für Finanzdienstleistungen und die Einführung des EURO wirken zusätzlich als Katalysator für ein weiteres Zusammenwachsen der Banken im nationalen Bereich und über nationale Grenzen hinaus.²

Bei der Einschätzung der wettbewerblichen Aspekte des am deutschen Bankenmarkt schon länger zu beobachtenden Konzentrationsprozesses sind sowohl Effizienzgesichtspunkte – gerade auch im Hinblick auf sehr kleine Kreditinstitute – als auch die Ergebnisse der Theorie „kontestabler Märkte“³ heranzuziehen.

Kennzeichnend für den deutschen Bankenmarkt sind grundsätzlich seine zur Zeit ca. 2700 Kreditinstitute, sein geringer Konzentrationsgrad, ein relativ hoher Marktanteil des öffentlichen und des genossenschaftlichen Bankensektors, eine erhebliche Zweigstellendichte sowie die weite Verbreitung der sog. Hausbankbeziehungen.⁴ Zwar bestimmten einige Fusionen bzw. Fusionsabsichten unter großen privaten Banken zeitweise die öffentliche Wahrnehmung des Konsolidierungsprozesses, rein zahlenmäßig konzentriert sich der Prozess jedoch in erster Linie auf den genossenschaftlichen Sektor und die Sparkassen.

¹ Vgl. Weber, Manfred: Bankenmarkt Deutschland: I. Strukturwandel, In: Die Bank, Ausgabe 06/2002, S. 398

² Vgl. o. V.: Die Ertragslage der deutschen Kreditinstitute im Jahr 2000, In: Deutsche Bundesbank Monatsbericht September 2001, S. 58

³ „Kontestabler Markt“: Bedeutet nicht, dass durch die Konzentration der Wettbewerb abnimmt. Es ist nicht die Anzahl der tatsächlichen auf dem Markt agierenden Anbieter entscheidend für das Wettbewerbsverhalten, sondern der drohende Markteintritt externer Anbieter. Hier tritt der potentielle Wettbewerber an die Stelle tatsächlicher Wettbewerber.
Vgl. o. V.: Die Ertragslage der deutschen Kreditinstitute im Jahr 2000, S. 58

⁴ Vgl. Böhme, Markus: Die Zukunft der Universalbank, Wiesbaden 1997, S. 11 f.

Bei der Betrachtung der strukturellen Veränderungen auf dem deutschen Bankenmarkt wird deutlich, dass diese sich nicht auf eine bloße Konsolidierung beschränken.⁵ Die rasanten Fortschritte im Bereich der elektronischen Datenverarbeitung und der Telekommunikation haben die Wirkungen dieser Liberalisierungsprozesse auf das Bankengeschäft beschleunigt und verschärft.⁶ Angesichts neuer Vertriebswege über das Internet ist der Marktzutritt für Banken und andere Finanzdienstleister deutlich erleichtert worden. Gleichzeitig hat sich für Banken der Kreis potentieller Konkurrenz durch die Schaffung eines einheitlichen europäischen Bankenmarktes ständig ausgeweitet. Damit ist insgesamt auch der drohende Markteintritt von Wettbewerbern zum wettbewerbsstimulierenden Faktor auf dem deutschen Bankenmarkt geworden.⁷

Vorgehensweise

Neben der Einführung (Kapitel 1) und Zusammenfassung/ Ausblick (Kapitel 9) gliedert sich die vorliegende Arbeit in sieben wesentliche Teile.

Zunächst wird in Kapitel 2 auf die strukturellen Veränderungen und den damit verbundenen Auswirkungen für die Branche eingegangen. Diese haben sich über einen längeren Zeitraum entwickelt oder haben sich durch Entscheidungen der jüngsten Zeit in der deutschen Bank und Finanzwirtschaft ergeben.

Das 3. Kapitel befasst sich mit den Ursachen und Gründen einer Fusion in der Bank- und Finanzbranche. Es soll verdeutlicht werden, welche Ziele sich aus finanz- und betriebswirtschaftlicher Sicht hinter einer Fusion verbergen können und welchen Nutzen man sich aus einer Fusion - privat wie wirtschaftlich - erhofft.

Um jedoch alle Fusionshintergründe, vor allem im Sparkassen- und Genossenschaftssektor, zu erschließen, wird in Kapitel 4 auf die unterschiedlichen juristischen Faktoren und auf die verfolgten Grundaufträge der verschiedenen Institutsgruppen eingegangen.

Im Kapitel 5 wird die erste Phase, die sog. Pre-Merger-Phase, des Dreiphasenmodells einer Fusion erläutert. In ihr werden die für eine Fusionsentscheidung unabdingbaren strategischen Grundlagen, die Bedeutung einer Vision, die erste Ermittlung von Stärken und Schwächen, die Erstellung eines Anforderungsprofils für potentielle Kandidaten sowie die gezielten Partnersuche und -evaluation behandelt.

⁵ Vgl. o. V.: Die Ertragslage der deutschen Kreditinstitute im Jahr 2000, S. 59 ff.

⁶ Vgl. Weber, Manfred: Bankenmarkt Deutschland: I. Strukturwandel, S. 398 f.

⁷ Vgl. o. V.: Die Ertragslage der deutschen Kreditinstitute im Jahr 2000, S. 65

In dem sich anschließenden 6. Kapitel wird auf die Merger-Phase (die zweite Phase des Fusions-Modells) eingegangen. Neben der Kontaktaufnahme werden die verschiedenen Bewertungsverfahren zur Unternehmensbewertung und die Gestaltungsmöglichkeiten des Vertragstextes dargestellt.

Im 7. Kapitel, welches ebenfalls der Merger-Phase zugerechnet wird, steht einzig die Entwicklung des strategischen Fusionskonzeptes im Vordergrund. Hier werden die Analysen der Außen- und Innenverhältnisse der jeweiligen Fusionspartner vorgenommen und mit Hilfe von Methoden und Verfahren veranschaulicht. Ferner werden die neuen strategischen Geschäftsfelder des Gesamtinstitutes bestimmt und definiert.

Im Kapitel 8 werden ebenfalls Teile der Merger-Phase und darüber hinaus die dritte Phase des Fusionsmodells, die sog. Post-Merger-Phase, behandelt. Es werden verschiedene Vorgehensweisen während des Integrationsprozesses – die je nach Fusionsgestaltung Bestandteile beider Phasen sein kann - im Betriebs- und Vertriebsbereich beschrieben und außerdem geeignete Instrumente zur Integration dargestellt.

Um einen kompletten Fusionsprozess beschreiben zu können, ist Grundlage dieser Arbeit eine Fusion von Großbanken, da kleinere Fusionen – was bei den meisten Sparkassen und Genossenschaftsbanken der Fall ist – i. d. R. nicht alle Faktoren und Elemente des in der Arbeit beschriebenen Fusionsablaufes erfassen.

Ferner befasst sich die Arbeit nicht mit Fusionen, die die zu den Finanzdienstleistungsbranche zählende Versicherungsbranche betreffen, da eine näheres Eingehen aufgrund der Komplexität der Branche zu umfangreich gewesen wäre.

1.2 Fusion

1.2.1 Begriffserklärung Fusion

Der Fusionsbegriff wird oft synonym mit den Begriffen Unternehmenskauf, Akquisition, Firmenkauf oder Merger & Acquisition verwendet.

Inhaltlich beschreibt der Fusionsbegriff jedoch lediglich den Kauf des Kontrollrechtes über Unternehmen, ohne dabei Hinweis auf die dahinterstehenden Motive zu geben.

Die Fusion ist formal die „Vereinigung von zwei oder mehreren selbstständigen Unternehmen zu einer wirtschaftlichen und rechtlichen Einheit. Die rechtliche Einheit entsteht in

jedem Fall erst zum Zeitpunkt der Fusion. Die wirtschaftliche Einheit kann schon früher durch Bildung eines Konzerns begründet worden sein“.⁸

	Rechtliche Existenz	Abgeltung der bisherigen Eigentümer	Bewertung in der Regel	Stellenwert im M&A Geschehen
Echte Fusion	verschwindet	Geschäftsanteile	Austauschverhältnis	selten, aber vermehrt bei Grosstransaktionen
Quasi Fusion	bleibt bestehen	Geschäftsanteile	Austauschverhältnis	zunehmend beliebt
Akquisition	bleibt bestehen	Geschäftsanteile/ Barabgeltung	Austauschverhältnis/ Geschäftsbewertung	weit verbreitet
Asset Deal	verschwindet	Barabgeltung	Geschäftsbewertung	selten

**Abbildung 1: Stellenwert der Fusion im M&A Geschehen
In Anlehnung an: Volkart, Rudolf: Unternehmensbewertung
und Akquisitionen, 1999, Seite 21**

1.2.2 Zielsetzung bei Fusionen

Oberstes Ziel eines Unternehmens, das durch Zusammenschluss mit anderen Unternehmen einen mehr oder weniger großen Teil seiner wirtschaftlichen Selbstständigkeit aufgibt, ist es, mit dieser Entscheidung seine Chancen zur langfristigen Gewinnmaximierung zu verbessern. Der Weg dazu führt erstens über eine Erhöhung der Wirtschaftlichkeit im Rahmen der größeren Wirtschaftseinheit, zweitens über eine Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit durch Verbesserung der Marktstellung gegenüber Abnehmern, Lieferanten oder potentiellen Kreditgebern, drittens über eine Minderung der Risiken der betrieblichen Tätigkeit durch Aufteilung des Risikos auf mehrere Partner und viertens über das Erlangen einer wirtschaftlichen Machtposition durch Einschränkung des Wettbewerbs.⁹

⁸ Vgl. Schaper-Rinkel, Wulf: Akquisitionen und strategische Allianzen, Wiesbaden 1998, S. 18

⁹ Vgl. Wöhe, Günter: Einführung in die Allgemeine BWL, 18. Auflage, München 1993, S. 405