

Alain Stöckli

Die Merger Scorecard als ganzheitliches Führungsinstrument

Kritische Erfolgsfaktoren im Post-Merger Management von Banken

Für die nachhaltige Realisierung der mit einer Bankfusion angestrebten Rationalisierungs-, Synergie- und Ertragspotentiale kommt den integrativen Managementfähigkeiten eine entscheidende Bedeutung zu. Das für die Praxis erfolgversprechende Instrument der Merger Scorecard stellt ein ganzheitliches Zielsystem dar, das nicht nur als Grundlage für die Steuerung sämtlicher Aktivitäten im Restrukturierungsprozess dient, sondern gleichzeitig die Basis einer umfassenden Kontrolle und einer vorausschauenden Risikobeurteilung im Fusionsprozess darstellt.

1. Allgemein

An der Schwelle zum 21. Jahrhundert befinden sich die Bankmärkte weltweit im Umbruch. In einem von Deregulierung und technologischen Innovationen geprägten Umfeld, in welchem die alten Strukturen aufgebrochen werden und der stetige Wandel das einzig Beständige ist, scheint der Trend zur Konsolidierung einem Branchenimperativ gleichzukommen. Vor dem Hintergrund der fortschreitenden Globalisierung der Finanzmärkte und einem sich verschärfenden Wettbewerb kommt der kritischen Masse bei den Kriterien Geschäftsvolumen, Kapitalausstattung und Kundenbasis eine für den wirtschaftlichen Erfolg entscheidende Bedeutung zu.

Analog zu den aus empirischen Untersuchungen resultierenden Misserfolgsquoten von Unternehmenszusammenschlüssen ist auch bei bankbetrieblichen Fusionen davon auszugehen, dass sich weniger als die Hälfte der Rationalisierungs-, Synergie- und Ertragspotentiale tatsächlich realisieren lassen. Dementsprechend besteht die grösste Herausforderung darin, eine Brücke zwischen den angestrebten Zielen und der operativen Umsetzung zu schlagen.

Die strategische, organisatorische, personelle, technische und kulturelle Verschmelzung von zwei oder mehreren Unternehmen stellt eine der schwierigsten betriebswirtschaftlichen Aufgaben dar. Deshalb sind im Rahmen eines vielschichtigen Integrationsprozesses integrative Managementfähigkeiten eine *conditio sine qua non*.

2. Merger Scorecard

Der Erfolg einer Fusion äussert sich in mancherlei Hinsicht: Wie reagieren die Kunden? Wie zufrieden sind die Mitarbeiter mit der

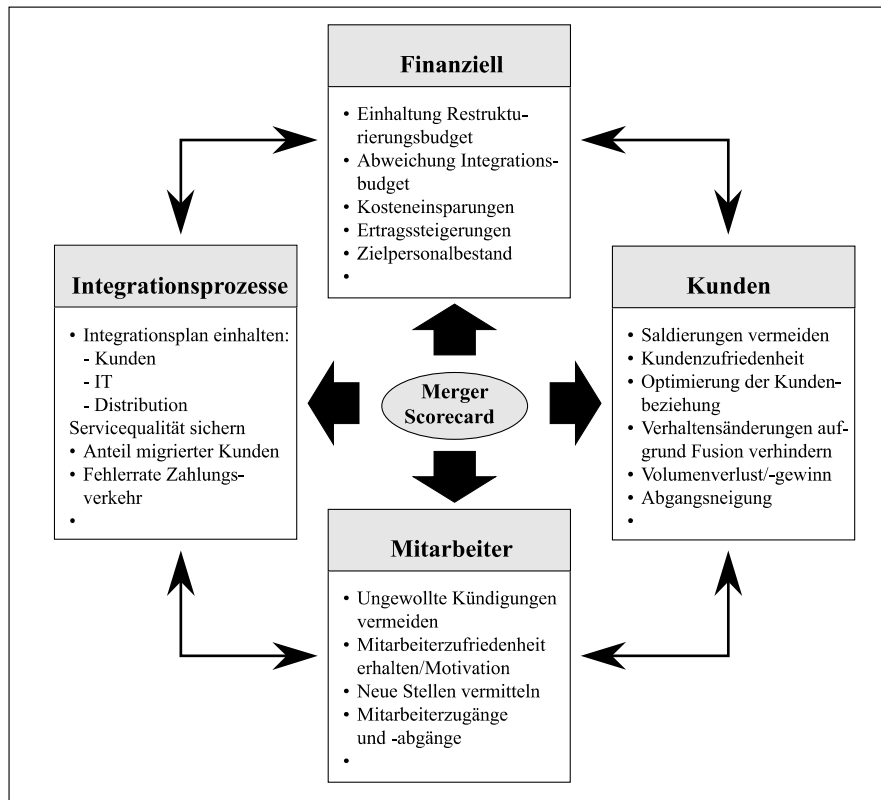
neuen Situation? Kann der Zeitplan eingehalten werden? Befinden sich die Restrukturierungskosten im Rahmen? Und wie hängen all diese Faktoren zusammen? Zur zielorientierten Fokussierung auf diese Aufgabenschwerpunkte wird hier das Instrument der Merger Scorecard als ganzheitliches Steuerungssystem vorgestellt. Sie ergänzt die üblichen finanziellen Ziele um wichtige zusätzliche Perspektiven des Transformationsprozesses und ermöglicht entsprechend auch die nachhaltige Verfolgung schwer quantifizierbarer Zielgrössen.

Die Merger Scorecard baut auf der Philosophie auf: «What you measure gets done». Dementsprechend müssen innerhalb der vier Bereiche Finanzen, Kunden, Mitarbeiter und Integrationsprozesse spezifische Zielgrössen definiert werden, welche die grundlegenden Pfeiler darstellen, an denen der Erfolg des ganzen Restrukturierungsprojektes gemessen werden kann.

Diese für die Erreichung der Integrationsziele massgebenden Schlüsselfaktoren lassen sich in einem breiteren Rahmen den vier Dimensionen Strategie, Struktur, Systeme und Kultur zuweisen. Die strategische Integration nimmt aufgrund ihres grundsätzlichen Charakters und ihrer langfristigen Wirkung eine Son-



Alain Stöckli
cand. oec. HSG, St. Gallen



glaubhaft zu präsentieren und Vertrauen für das Fusionsprojekt aufzubauen.

Die Gesamtverantwortung für das Merger-Management ist auf höchster hierarchischer Ebene zu verankern. Die konkrete Umsetzung braucht ein vielköpfiges und hochrangig besetztes Projektteam. Während dem Projektausschuss als oberstem Aufsichtsgremium die Führung des Gesamtprojektes obliegt, stellen auf der operationellen Ebene die Projektleiter der Geschäfts- und Unternehmensbereiche das zentrale Steuerungsorgan dar.

Weiter ist der Zeitfaktor erfahrungsgemäss ein Haupterfolgskriterium für das Gelingen einer Fusion – nicht nur bei Finanzinstituten. Keine Bank kann es sich erlauben, attraktive, durch Synergieeffekte erzielbare Refinanzierungsmöglichkeiten nicht wahrzunehmen oder die Aktiv-/Passivsteuerung bzw. Risikosteuerung nicht schnellstmöglich zu konsolidieren. Die Notwendigkeit eines hohen Aktionsrhythmus lässt sich aber auch damit begründen, dass die zu Beginn von Fusionen feststellbare Bereitschaft zum Wandel sofort ausgenutzt werden muss, bevor nach einigen Monaten der anfängliche Enthusiasmus bei den Mitarbeitern abebbt.

Eine frühzeitige, umfassende, permanente, konsistente und ehrliche Informationspolitik gegenüber Mitarbeitern, Kunden und Öffentlichkeit beugt Gerüchten vor, schafft Verständnis und baut Vertrauen auf.

Die mit der Integrationsaufgabe verbundene Absorption der Kräfte nach innen darf nicht auf Kosten der Servicequalität oder der Betreuungintensität im Tagesgeschäft erfolgen. Falls der Kunde die Kontinuität seiner Geschäftsbeziehung

derstellung im Rahmen des gesamten Restrukturierungsprozesses ein. Deshalb kann die Strategie als Impulsgeber angesehen werden, an der sich die organisatorische, technische und kulturelle Integration ausrichten müssen.

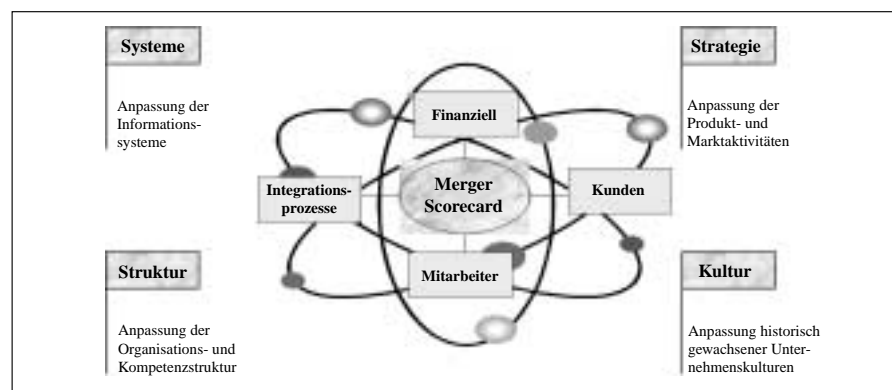
Die künstliche Trennung der vier Erfolgsdimensionen zeigt, dass ein Zusammenschluss ein komplexes Problem darstellt. Eine ausschliessliche Fokussierung auf «harte» strategische, strukturelle und systemische Aufgaben wird dem Integrationsproblem nicht gerecht. Vielmehr ist es für die erfolgreiche Bewältigung des Post-Merger Managements unumgänglich, auch die «weichen» Faktoren der kulturellen Integration zu berücksichtigen. In diesem Sinne können die einzelnen Dimensionen als Bausteine aufgefasst werden, auf denen ein ganzheitliches Integrations-Management-Konzept entwickelt werden kann.

3. Change Management

Damit die mit einer Fusion angestrebten Wertschöpfungspotentiale möglichst vollumfänglich und frühzeitig realisiert wer-

den können, ziehen sich die erfolgskritischen Faktoren der klaren Führung, des Projektmanagements, der Umsetzungsgeschwindigkeit, der internen und externen Kommunikation und der anhaltenden Kundenzufriedenheit wie ein roter Faden durch sämtliche Aktivitäten eines erfolgreichen Change Managements:

Die zentrale Aufgabe der neuen Entscheidungsträger besteht zunächst darin, die neue Zielausrichtung gegenüber Mitarbeitern und Kunden zu kommunizieren. Die neuen Führungskräfte müssen gegenüber dem Zusammenschluss positiv eingestellt sein, um die neue Vision der anfänglich noch gar nicht real existierenden Bank



gefährdet sieht, wendet er sich ab oder ist empfänglich für Abwerbungsbemühungen der Konkurrenz.

4. Strategische Integration

In Anbetracht des Wandels im Markt für Finanzdienstleistungen wächst die strategische Neuausrichtung des Distributionsystems für Fusionsinstitute zunehmend zum Erfolgsfaktor Nummer eins heran. Das Management muss eine strategische Entscheidung treffen, in welchen Geschäftsfelder die Bank zukünftig tätig sein will und wie das Leistungsangebot oder die Betreuungskonzeption für spezifische Kundensegmente in den einzelnen Geschäftsbereichen aussehen soll. International tätige Universalbanken werden immer weniger den Anspruch erheben können, jedes Geschäft an jedem Ort und für jedermann zu betreiben. Eine Strategie, in allen Geschäftsfeldern tätig zu sein, jedoch in keinem eine wirkliche Kernkompetenz zu entwickeln, scheint langfristig wenig erfolgversprechend. Das Fusionsinstitut sollte sich vielmehr auf diejenigen Bereiche konzentrieren, in denen es durch die Kombination der jeweiligen Stärken für den Kunden eine herausragende Leistung erbringen und sich vom Angebot der Wettbewerber unterscheiden kann.

Im Rahmen dieser Aufgabe sind die verschiedenen Distributionskanäle wie Automaten, Telefon, Home-Banking, Internet Banking oder Kundenberatung konsequent aufeinander abzustimmen. Aus der optimalen gegenseitigen Ausnutzung der jeweiligen Vertriebsstärken lassen sich Markt- und Kundenanforderungen effizienter abdecken. Für den Verkaufserfolg des fusionierten Instituts sind weiter Fragen betreffend der Filialenzusammenlegung, der zu verfolgenden Selbstbedienungskonzeption oder des Einrichtungskonzeptes der Geschäftsstellen massgebend.

5. Strukturelle Integration

5.1. Organisatorische Integration

Um die operative Funktionsfähigkeit des

Fusionsinstitutes sicherzustellen, müssen die betrieblichen Geschäftsabläufe in den einzelnen Bereichen aufeinander abgestimmt werden. Wenn sich die ablauforganisatorischen Geschäftsprozesse durch eine mangelnde Kompatibilität auszeichnen, ist ein Kompromiss bei der organisatorischen Verschmelzung praktisch äusserst schwierig zu realisieren. Dieser Einsicht entsprechend sollte nicht um jeden Preis das Ziel verfolgt werden, bei der Gestaltung der Prozessabläufe die optimalen Details aus den bisherigen Systemen herauszufiltern und zu einer perfekten Neuorganisation zusammenzufügen. Unter dem Gesichtspunkt der praktischen Umsetzung und Funktionsfähigkeit sollte vielmehr angestrebt werden, ganze Arbeitsschritte von jeweils einer Bank en bloc zu übernehmen. Dadurch kann vermieden werden, dass sich Hunderte von Schnittstellen bilden, die sich nie wieder zusammenfügen lassen.

Das Beispiel der Kreditvergabe bei der deutschen HypoVereinsbank zeigt, dass eine 80-Prozent-Lösung, die funktioniert, oftmals besser ist als die Suche nach der perfekten Organisation.

Bei der Entscheidung über Formulare, die Reihenfolge der Bearbeitungsschritte und die Zuständigkeit wird entweder die Praxis der Bayerischen Hypothekbank oder der Vereinsbank als Muster verwendet – selbst wenn einzelne Details im Prozess des anderen besser sein mögen.

Um den einheitlichen Marktauftritt zu realisieren sind weiter sämtliche Logos durch neue Beschriftungen zu ersetzen und die Geschäftsstellen entsprechend zu kennzeichnen. Schliesslich werden die konsolidierte Produktpalette der einzelnen Geschäftsbereiche sowie die neuen Preise in Kraft gesetzt.

5.2. Personelle Integration

Gemäss einer Untersuchung unter den 93 grössten europäischen und japanischen Banken, wurde die personelle Integration als das grösste Problem – und damit als kritischste Einflussdeterminante – einer

erfolgreichen Bankfusion angesehen¹. Mit Bekanntgabe einer Fusion ist praktisch unausweichlich mit einem gehörigen Mass an Verunsicherung, Angst und Stressreaktionen unter den Belegschaften zu rechnen. Dabei bezieht sich die Sorge der Mitarbeiter nicht nur auf die Frage möglicher Entlassungen, sondern auf den gesamten Bereich der Arbeitsbedingungen: Aufgabenbereich, Stellung, Vorgesetzte, Arbeitsort, Salär, Beförderungspolitik oder Kollegen. Auch wenn diese Angstgefühle objektiv unbegründet sein mögen, wird der Erfolg einer Fusion entscheidend davon abhängen, inwieweit es gelingt, solchen Vorbehalten, Sorgen und Spekulationen entgegenzuwirken. Denn schliesslich lösen derartige Unsicherheiten bei vielen Mitarbeitern unproduktive Reaktionen aus (Leistungsabfall, Aggressivität), führen zur Verfolgung individueller Zielsetzungen (Machtkämpfe, Intrigen) und gipfeln in einer lethargischen Arbeitsmoral. Dadurch wächst die Wahrscheinlichkeit, dass vor allem die wertvollsten Mitarbeiter, die nicht zuletzt in der Integrationsphase benötigt werden, bestrebt sind, die Bank zu verlassen. Dabei gilt es aufgrund der Bedeutung persönlicher Beziehungen im Bankgeschäft unbedingt zu beachten, dass etwa im Private Banking oder im Firmenkundengeschäft nicht nur wertvolles Wissen abfliesst, sondern für Kunden das Ausscheiden ihres Betreuers oftmals als Anlass genommen wird, ebenfalls zur Konkurrenz abzuwandern. Um aufkeimenden Spannungen, Spekulationen und Gerüchten vorzubeugen, ist die frühestmögliche, umfassende, konsistente und für alle Beteiligte verständliche Information über die Hintergründe des Fusionsentscheides weiterzugeben.

Zur unverzüglichen Stabilisierung sind weiter rasch die neue Führungsstruktur durchzusetzen, personelle Entscheidungen zu kommunizieren und eine klare Verteilung von Verantwortlichkeiten und Entscheidungskompetenzen vorzunehmen.

Die Bereitschaft der Mitarbeiter zu Veränderungen steigt, wenn ihnen das Gefühl

¹ Vgl. LAUSBERG/ROSE, *Managing bank mergers* (1997), S. 427.

vermittelt wird, beim Neuaufbau des Fusionsinstitutes gebraucht zu werden. Damit eine aktive Mitsprache der Leute nach der Devise «Betroffene zu Beteiligten machen» möglich wird, müssen die Mitarbeiter in den Entscheidungsprozess einbezogen, ihre Initiative gefördert und Ihre Anregungen angehört werden. Zur Sicherstellung der Akzeptanz sollten bei der Durchführung konkreter mit der Fusion zusammenhängender Aufgaben die Angestellten ihrer zukünftigen Verantwortung entsprechend in die Ausgestaltung der Integration involviert werden. Die breite Einflussnahme der Mitarbeiter in die Neukonzeption ihres eigenen Arbeitsbereiches schafft nicht nur Identifikation mit den neuen Zielen, sondern steigert gleichzeitig die Motivation.

Um die Veränderungsbereitschaft während des ganzen Transformationsprozesses zu verstärken, sind weiter pekuniäre Anreize und begleitende Personalentwicklungsmassnahmen einzusetzen. Indem den Mitarbeitern frühzeitig die individuellen Entwicklungs- und Karriereöglichkeiten aufgezeigt werden, steigert sich die Motivation am Aufbau der neuen Bank mitzuwirken.

Wie das Beispiel der japanischen Dai-ichi Kangyo Bank zeigt, kann eine Fusion zusätzlich zur Verbesserung der Reputation beitragen. Als grösseres, einflussreicheres Unternehmen war dieses Finanzinstitut attraktiver für hochkarätige Universitätsabgänger, was langfristig einen positiven Effekt auf die Qualität des gesamten Managements bewirkte.

Da eine Fusion mit dem Ziel von Synergien und einer wesentlichen Erhöhung der Produktivität erfolgt, sind insbesondere Mitarbeiter in kostenintensiven Back-Office-Funktionen (Buchhaltung, Zahlungsverkehr, Informatik usw.) und Stäben von Rationalisierungsmassnahmen betroffen. Im Fall von Entlassungen scheint es für eine gute Problemlösung wichtig zu sein, dass diese frühzeitig nach einem transparenten Konzept mit klaren und verständlichen Kriterien vorgenommen und den Betroffenen ehrlich mitgeteilt werden.

Bei der Durchführung einer bankbetrieblichen Fusion kommt der Ausbildung der Mitarbeiter eine wichtige Rolle zu, denn das Wissen, welches in einer Vielzahl von Arbeitsabläufen steckt, wird durch die Neuorganisation teilweise obsolet. Die frühzeitige Ausbildung auf neuen Produkten, Prozessen und Applikationen spielt unter dem Gesichtspunkt der zukünftigen Betriebsbereitschaft eine entscheidende Rolle.

Im Falle der neuen UBS coachten pro Region speziell geschulte Frontmitarbeiter die Belegschaft vor Ort. Zusätzlich erfolgte die Ausbildung in den Geschäftsstellen durch den jeweiligen Linienvorgesetzten. Der Wissenstransfer über Produkte und das Informatiksystem wurde entweder durch die Bildung intern gemischter Teams oder durch den Austausch von Mitarbeitern zwischen nahegelegenen SBV- und UBS-Geschäftsstellen sichergestellt. So wechselten Kundenbetreuer des Bankvereins für mehrere Tage zum Training «on the job» in die UBS-Geschäftsstelle, wo sie durch erfahrene Betreuer in die neuen Abläufe eingeführt wurden.

6. Systemische Integration

Zur Sicherstellung einer einwandfreien Geschäftsabwicklung ist die Integration der Management-Informationssysteme ein Sachverhalt von erfolgskritischer Bedeutung für Bankfusionen. Häufig erweist sich jedoch die Informationstechnologie (IT) als entscheidende Nahtstelle bei der Vereinheitlichung funktionaler Arbeitsprozesse. Durch einen Funktionalitäts- und Kompatibilitätsabgleich sowie eine Kosten/Nutzen-Betrachtung ist vorrangig die künftige Informatikplattform zu benennen, denn erfolgreiche Integrationen basieren auf dem Transfer von Daten in eine einheitliche Systemwelt. Ob dieses Ziel durch eine mittelfristige Migration auf eine neue gemeinsame Plattform – mit entsprechend langen Entwicklungszeiten und hohen Kosten – erreicht wird oder durch schnellstmöglichen Entscheid für ein Sy-

stem, wie es z.B. die UBS oder die amerikanische NationsBank anstrebten, hängt von der Art des Mergers und der vorhandenen Infrastruktur ab. Egal welches Vorgehen gewählt wird, die Bedeutung der strategischen Festlegung einer gemeinsamen Plattform, der darauf implementierten Applikationen sowie der eventuell zusätzlich erforderlichen Funktionalitäten kann als erfolgskritische Faktoren im bankbetrieblichen Fusionsprozess nicht genug hervorgehoben werden. Für eine erfolgreiche Zusammenführung der Systeme ist es in jedem Fall wichtig, dass die Konsolidierung unter Berücksichtigung der technischen Risiken sorgfältig geplant und nicht im Hauruckverfahren erzwungen wird.

Die Erfahrungen der kalifornischen Bank Wells Fargo bei der Übernahme der First Interstate zeigen, welche Bedeutung einer sorgfältig geplanten Systemintegration zukommt: Da deren Computer in kürzester Zeit und ohne fundierte Analyse in das Netzwerk von Wells Fargo eingebunden werden sollten, ist verschiedentlich das gesamte Informatiksystem der Bank für mehrere Tage ausgefallen – mit weitreichenden finanziellen Konsequenzen für die Bank und Umtrieben zu Lasten der Kunden.

Sobald die Grundsatzentscheidung für eine gemeinsame Informatikinfrastruktur erfolgt ist, müssen die Kunden im Rahmen der Migration zügig in die Systeme der neuen Bank überführt werden. Diese Aufgabe lässt sich je nach Grösse der beteiligten Banken am Besten durch eine Kombination der kundenweisen Integration und einer automatischen Stichtagsintegration erfüllen. Im Rahmen der erstgenannten Einzelmigration werden ausgewählte Kundensegmente, die eine höhere Komplexität aufweisen (z.B. Konzerne aus dem Investment Banking, Firmenkunden) vorab migriert. Der Kunde wird zu diesem Zweck in die Bank geladen, seine Beziehung manuell saldiert und im neuen System mit neuen Verträgen wieder eröffnet.

Die Stichtagsübernahme verfolgt das Ziel, die Geschäftsbeziehungen ohne Mit-

wirkung der Kunden EDV-technisch so zu übernehmen, dass die gesamten Kundendaten an einem Stichtag auf die gemeinsame IT-Plattform überspielt werden. Vor der Übertragung der Daten stellt die Gewährleistung der logischen und formalen Konsistenz der Datenbestände die grösste Herausforderung dar. Mit hoher Priorität müssen deshalb die Massnahmen zur Anbindung der Systeme über Schnittstellen, Datenüberführungen und Systemmigrationen analysiert werden. Vor dem Hintergrund dieser Aufgaben empfiehlt sich, aus Gründen des Bankgeheimnisses die juristische Fusion zum frühestmöglichen Zeitpunkt durchzuführen.

Aufgrund der Komplexität der im Rahmen der EDV-unterstützten Kundenmigration verwendeten Konvertierungsregeln und Informatikprogramme können viele Mängel erst anlässlich frühzeitig vorzunehmender Systemtests festgestellt werden.

7. Kulturelle Integration

Der Erfolg einer Fusion hängt nicht nur von der wirtschaftlichen Stärke des Partners, sondern von verschiedensten nicht quantitativ ausdrückbaren Faktoren ab. Die Erfahrung zeigt, dass der Aspekt der unternehmenskulturellen Zusammenführung oftmals unterschätzt und zu wenig systematisch angegangen wird.

Eine Untersuchung in der amerikanischen Bankenindustrie belegt, dass 85 Prozent aller Fusionen ihre langfristigen finanziellen Ziele nicht erreichen. Der Hauptgrund für diese ernüchternden Ergebnisse wird hauptsächlich in kulturellen Gegebenheiten gesehen².

Dabei gilt es zu beachten, dass gerade das Management des kulturellen Wandels integraler Bestandteil einer erfolgreichen Transformation ist. Die fusionierte Bank entspricht nicht der Summe ihrer Einzelteile, sondern es handelt sich um ein neues Institut mit einer eigenständigen Identität.

Analog der Metapher vom Eisberg ist auch beim Fusionsprozess nur ein Bruchteil unmittelbar sichtbar: Entscheidungs-



prozesse, Vertragsgestaltung, Organisationsstruktur und Abläufe. Das, was diesen wahrnehmbaren Elementen zugrunde liegt, bleibt verborgen, obwohl Gewohnheiten, Einstellungen und Ängste das Verhalten der von Verschmelzung betroffenen Menschen massgeblich beeinflussen.

Erst nach Abschluss der Fusionsverhandlungen beginnt die praktisch schwierige Arbeit der gegenseitigen Beeinflussung und Anpassung historisch unterschiedlich gewachsener Unternehmenskulturen. Es gilt insbesondere zu beachten, dass Kulturänderungen nicht vollständig programmierbar sind, typischerweise in einem inkrementalen und evolutionären Prozess ablaufen und oft mit grossem zeitlichen und finanziellen Aufwand sowie emotionalen Belastungen verbunden sind.

Aufgrund der eingeschränkten Möglichkeiten gestalterischer Einflussnahme auf die kulturelle Verschmelzung zweier gewachsener Organisationen, kann nur der Versuch unternommen werden, Anstösse und Entwicklungsrichtungen vorzugeben. Um die Eigendynamik auf ein gemeinsames kulturelles Leitbild umzulenken, seien insbesondere die Elemente Führung, Kommunikation, Teamarbeit, Anreizsysteme und Personalentwicklung erwähnt.

8. Kontrolle der Integration

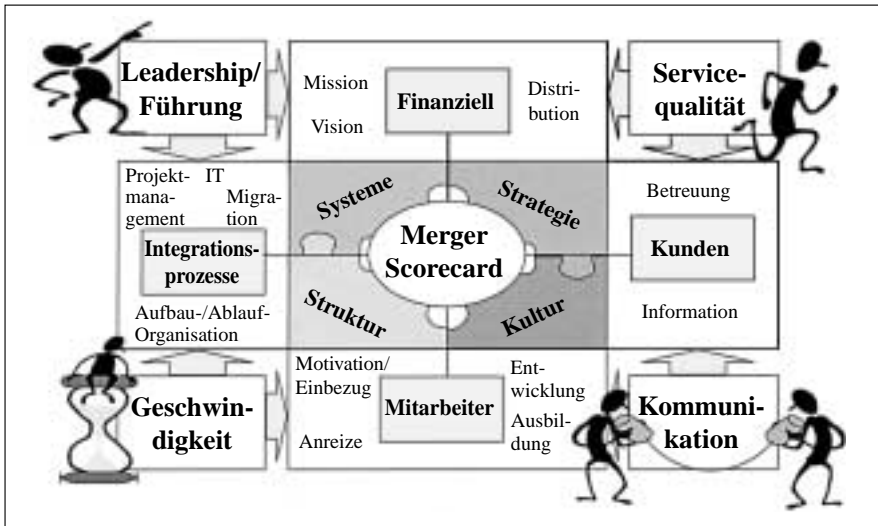
Die Kontrolle darf nicht als angehängtes Schlussglied des integrierten Fusionsprozesses verstanden werden, sondern als selbständiges Steuerungsinstrument, das die gesamte Post-Merger-Phase begleitet. Ziel ist es, die mit dem Veränderungsprozess verbundenen Risiken möglichst früh-

zeitig zu erkennen, um entsprechende Gegenmassnahmen ergreifen zu können. Aus diesem Grund sollte bereits bei der operativen Umsetzung geplanter Transformationsaktivitäten die Überwachung der schrittweisen Realisierung der Integrationsziele beginnen.

8.1. Ergebniskontrolle

Es handelt sich um eine vergangenheitsorientierte, operativ ausgerichtete Kontrolle. Vor dem Hintergrund der vorgestellten Merger Scorecard wird periodisch der Fortschritt in den vier Bereichen Kunden, Mitarbeiter, Finanzen und Integrationsprozesse bestimmt. Mit Hilfe quantitativer und/oder qualitativer Indikatoren werden die Integrationsergebnisse als Ist-Grössen erfasst. Aufgrund eines Vergleichs mit den Zielvorgaben lassen sich die identifizierten Abweichungen auf ihre Erfolgswirksamkeit hin bewerten, so dass eventuell Korrekturmassnahmen an der Ausgangssituation vorgenommen werden können. Zur Erhebung der notwendigen Informationen kann beispielsweise ein externes Marktforschungsinstitut eingesetzt werden, welches in regelmässigen Abständen Befragungen mit zufällig ausgewählten Mitarbeitern beider Banken durchführt. Dies ermöglicht qualifizierte Aussagen in bezug auf die allgemeine Zufriedenheit, Information und Kommunikation, Arbeitsklima, Verhältnis zum direkten Vorgesetzten, Beurteilung der beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten usw. Gleichzeitig können während der Restrukturierungsphase auch bevölkerungsrepräsentative Telefoninterviews durchgeführt werden, um die Einstellungen zu Produkten, Service und Preisen zu ermitteln sowie die Kundenbindung und das Erosionspotential abzuschätzen. Beispiele weiterer Kennzahlen im bankbetrieblichen Integrationsprozess sind etwa das Verhältnis zwischen Kontoeröffnungen und -saldierungen, der Anteil ungewollter Kündigungen von Mitarbeitern oder die Fehlerrate im Zahlungsverkehr. Damit die zahlreichen Informationen zusammengetragen und in der Merger

² Vgl. HAYES, After the wedding: Avoiding Post-merger pitfalls (1996), S. 35.



Scorecard abgebildet und ausgewertet werden können, ist die Zusammenarbeit und der Input unterschiedlicher Stellen inner- und ausserhalb der Bank nötig: Das Controlling erstellt die Kennzahlen zum Kundenstamm sowie zu den verwalteten Aktiven und Passiven, die Personalabteilung berichtet über den Clearing-Prozess, und die Marketingforschung stellt die Auswertungen der Umfragen bei Mitarbeitern und Kunden zusammen.

8.2. Integrationsfortschrittkontrolle

Es handelt sich um eine in die Zukunft gerichtete, strategisch-orientierte Kontrolle. Sie überprüft parallel zum Realisierungsprozess der Integration den Fortschritt geplanter Transformationsmassnahmen anhand der vorgegebenen Ziele, um Voraussagen über den weiteren Verlauf der Planrealisierung abzuleiten. Bei dieser Aufgabe leistet die Merger Scorecard einen wertvollen Beitrag. Da sie auch nicht-finanzielle Kenngrössen einbezieht, dient sie als eigentliches Fusionsbarometer. Durch die Berücksichtigung der verschiedenen Integrationsperspektiven entsteht aus den einzelnen Bausteinen ein umfassendes Mosaik. Aus dessen Muster lassen sich frühzeitig unerwünschte Entwicklungen im Fusionsprozess erkennen, so dass Alternativszenarien entworfen und rechtzeitig priorisierte Steuerungsmassnahmen eingeleitet werden können.

Sämtliche Fusionsrisiken müssen systematisch identifiziert, erfasst und laufend durch standardisierte Methoden bewert-

bar gemacht werden. Erst durch einen derartigen Prozess permanenter Risikomessung und -bewertung ist es möglich, das Integrationsprojekt beherrschbar und letztlich auch erfolgreich zu machen.

Die UBS setzt im Rahmen ihrer Integrationsarbeiten spezielle Risk Teams in den Bereichen Ressourcen, Operations und IT ein. Diese verfolgen und beurteilen permanent die Umsetzung der Integration sowie die Einhaltung der Vorgaben im Massnahmenplan.

9. Zusammenfassung

Im Rahmen des Post-Merger Managements können mit Hilfe der Merger Scorecard unmissverständliche Ziele für die Erfolgsbereiche Kunden, Mitarbeiter, Finanzen und Prozesse formuliert, kommuniziert und periodisch überwacht werden. Diese Aufgabenfelder dürfen aber nicht isoliert betrachtet und gestaltet werden, sondern es sind laufend die gegenseitigen Wechselwirkungen zu berücksichtigen.

Vor diesem Hintergrund lassen sich die erfolgskritischen Aktivitäten einer Bankfusion ihrer Bedeutung entsprechend den Dimensionen Strategie, Struktur, Systeme und Kultur zuteilen.

In der obigen Abbildung werden die wichtigsten Erfolgsfaktoren im bankbetrieblichen Post-Merger Management schematisch dargestellt: Den kritischen Eckpfeilern der Führung, Geschwindigkeit,

Kommunikation und Servicequalität kommt dabei eine für die nachhaltige Ausschöpfung von Rationalisierungs-, Synergie- und Ertragspotentialen entscheidende Bedeutung zu.

10. Ausblick

Von welchen Umwälzungen der Markt für Finanzdienstleistungen auch immer erfasst werden mag, der stetige Wandel wird für die Bankbranche auch in Zukunft in ganz besonderem Masse zutreffen. Im Zeitalter der Globalisierung und vor dem Hintergrund der Währungsunion ist in der europäischen Bankenlandschaft mit einer weiteren Verschärfung des Wettbewerbs zu rechnen. Es ist absehbar, dass der anhaltende Konsolidierungsprozess zu grenzüberschreitenden Fusionen führen wird. Nach der Restrukturierung der beiden Grossräume USA und Europa wird sogar mit transatlantischen Bankmergern grösseren Ausmasses zu rechnen sein. Allerdings sollte mit jeder Bankfusion, analog zur Kernfusion in der Physik, die Gewinnung neuer Energien verbunden sein. Energien, die für die gemeinsame Bewältigung der wirtschaftlichen Herausforderungen zur Verfügung stehen.

Literaturhinweise

Diplomarbeit «Kritische Erfolgsfaktoren bei der Fusion der Banken» von Alain Stöckli, eingereicht an der HSG, St. Gallen, bei Prof. Dr. Beat Bernet.

CLEVER, H. L.: Post-Merger Management. Stuttgart, 1993.

HAYES, J.: After the wedding: Avoiding Post-merger pitfalls.

In: Bankers Magazine, Vol. 179, May/June 1996, S. 35-39.

LAUSBERG, C., ROSE, P. S.: Managing bank mergers.

In: Österreichisches Banken Archiv, Jg. 45, 6/97, S. 423-427.

MIRVIS, P. H., MARKS, M. L.: Managing the merger: Making it work. Paramus (NJ), 1992.

PRITCHETT, P.: Making Mergers Work: A Guide to Managing Mergers and Acquisitions. Homewood, 1987.