

# FAIRPLAY BEI FUSIONEN?

Kommunikation als Schlüsselfaktor



# **FAIRPLAY BEI FUSIONEN?**

**Kommunikation als Schlüsselfaktor**

## Vorab

Die Literatur zu Fusionen ist umfangreich, konzentriert sich jedoch auf betriebswirtschaftliche Gesichtspunkte. Strategien und Konzepte stellen unternehmerische Aspekte in den Vordergrund – unterschätzen aber oft einen Faktor, der sich zunächst nicht in Zahlen ausdrücken lässt: die Kommunikation. Wer sie vernachlässigt oder falsch einsetzt, läuft Gefahr, Gerüchte und damit Unsicherheiten zu schüren – im schlimmsten Fall, das ganze Projekt scheitern zu lassen. Das gilt für Firmen ebenso wie für Banken und öffentlich-rechtliche Kreditinstitute.

Die öffentliche Meinung reagiert sensibel auf bevorstehende Änderungen, unterstellt schnell negative Konsequenzen. Medien nehmen Vermutungen über Stellenabbau, Kostensteigerung oder Filialschließungen dankbar auf. Das wirkt sich zwangsläufig auf den Verlauf der Fusionsgespräche aus. Politiker entziehen ihre Zustimmung; Kunden drohen mit Abwanderung zu anderen Kreditinstituten. Auch wenn die betriebswirtschaftlichen Argumente für einen Zusammenschluss sprechen, entscheidet häufig Kommunikation über Erfolg oder Misserfolg.

Ziel der vorliegenden Publikation ist es deshalb, praktische Erfahrungen bei der Fusions- und Change-Kommunikation in einen Leitfaden zu übersetzen. Dieser soll Vorständen und Kommunikatoren als Wegweiser und Anregung dienen. Schlagworte erleichtern die inhaltliche Orientierung und ermöglichen eine gezielte Themensuche. Auf Ausschmückungen und Exkurse verzichtet die Publikation bewusst, um dem Leser eine schnelle und profunde Information zu bieten.



DIRK POPP,  
Managing Partner Pleon Kohtes Klewes



RALF LANGEN,  
Managing Partner Pleon Kohtes Klewes,  
Leiter der europäischen Practice Group für  
Change & Transformation





# CHANCEN UND RISIKEN

**Fusion als Allheilmittel?**

## Fusion als Chance

**Marktposition stabilisieren.** Ein grundlegender Strukturwandel prägt die Bankenlandschaft: Verschärfter Wettbewerb, Wegfall der Gewährträgerhaftung und neue Eigenkapitalrichtlinien durch Basel II sind nicht nur Schlagworte, sondern heute Realität. Immer mehr Sparkassen sehen in Fusionen ihre Chance, den neuen Herausforderungen aktiv zu begegnen. Die betriebswirtschaftlichen Vorteile liegen auf der Hand: Synergieeffekte, beispielsweise im Marktfolgebereich, sollten genutzt werden, um Kosten zu minimieren und Know-how zu bündeln. Es geht um leistungs- und wettbewerbsfähige Institute sowie die Absicherung einer stabilen Marktposition gegenüber anderen Wettbewerbern. Gleichzeitig eröffnen sich unternehmerische Chancen: Sparkassen können sich strategisch und strukturell neu ausrichten, sich im Markt mit überarbeiteten Produkten sowie stärker am Vertrieb orientiertem Service positionieren, das Beteiligungsgeschäft ausbauen und eine moderne Personalpolitik verfolgen. Zudem bietet eine Fusion die Möglichkeit, bisherige Konzepte zu überprüfen und beispielsweise die Filial-, Service- und Kostenstruktur den aktuellen Marktbedingungen anzupassen.

## Risiken im Fusionsprozess

**Mitarbeiter und Führungskräfte in Grabenkämpfen.** Nach einer Studie der Investmentbank Morgan Stanley scheitern rund 70 Prozent aller Fusionen. Die Gründe dafür sind häufig nicht betriebswirtschaftlicher, sondern sozialer Natur: Wer sich nur auf den Zusammenschluss der Institutsparameter konzentriert und die Integration der Mitarbeiter vernachlässigt, riskiert die interne Spaltung. Schlimmstenfalls sind „Grenzkämpfe“ die Folge.

Ob Führungskräfte oder Mitarbeiter – wer nicht in den Prozess eingebunden ist, reagiert auf bevorstehende Veränderungen zunächst mit Angst und Abwehr. Vor allem die Frage nach der Sicherheit des eigenen Arbeitsplatzes steht in der Anfangsphase im Vordergrund. Oftmals gehen viel Kraft und Engagement verloren, weil Führungskräfte und Mitarbeiter ihre Energie in die Wahrung und Verteidigung der persönlichen Besitzstände investieren. Hinzu kommt der Verlust an Identität: Ziele und Werte, für die das bisherige Unternehmen stand, brechen weg. Die Kultur des „anderen“ Hauses ist unbekannt oder wird nicht als Teil des fusionierten Institutes akzeptiert. Eine neue Identität existiert noch nicht. Führungskräfte und Mitarbeiter verlieren an Orientierung und zweifeln am Sinn der Fusion. Personelle Veränderungen in den Führungsebenen zerstören zudem bisherige Netzwerke und eingespielte Kommunikationswege.

„Nichts ist in dieser Phase schlimmer als Gerüchte und Halbwahrheiten.“

DR. LUTZ RAETTIG,  
Vorstandsvorsitzender von  
Morgan Stanley Frankfurt zu  
Unternehmensfusionen auf dem  
45. Deutschen PR-Tag in Bonn

**Unzufriedene Kunden – politische Interessenkonflikte.** Besonders kritisch verfolgen Kunden Fusionsvorhaben von Sparkassen. Sie befürchten verdeckte Preissteigerungen und unliebsame Neuerungen. Fusionsbedingte Veränderungen wie neue Kontonummern, Bankleitzahl, Kunden- und Kreditkarten stoßen schon im Vorfeld auf Ablehnung. Die Folge: Das Vertrauensverhältnis wird emp-

findlich gestört. Die Kunden reagieren mit Unzufriedenheit – Abwanderungen sind vorprogrammiert. Hinzu kommt der vermeintliche Verlust an Regionalität: Die neuen, größeren Häuser könnten den Weg vieler Banken gehen und sich aus der Fläche zurückziehen. Das wäre mit Filialschließungen verbunden; es zieht möglicherweise auch Einschränkungen des kulturellen und sozialen Engagements der Sparkassen nach sich.

„Jede Fusion birgt Risiken. Intelligentes Kommunikationsmanagement im Rahmen einer Fusion oder Übernahme ist daher auch Risikominimierung: Klare Botschaften in der Kundensprache vermeiden Irritationen – und das richtige Timing nimmt politischen Interessen den Wind aus den Segeln.“

RALF LANGEN,  
Managing Partner  
Pleon Kohtes Klewes, Leiter der  
europäischen Practice Group für  
Change & Transformation

Eine weitere Besonderheit bei Sparkassenfusionen resultiert aus der öffentlich-rechtlichen Struktur der Kreditinstitute. Als selbstständige Unternehmen in kommunaler Trägerschaft haben sie einen öffentlichen Auftrag zu erfüllen und sind dem Regionalprinzip verpflichtet. Durch diese enge Anbindung an das öffentliche Interesse laufen Fusionsvorhaben von Sparkassen grundsätzlich Gefahr, von politischen Interessengruppen instrumentalisiert zu werden. Für Bürgermeister und Landräte bieten sie ein wichtiges Profilierungsfeld. Opposition und Gewerkschaften sehen nicht selten eine Möglichkeit, divergierende politische An-

sichten auf Kosten der Fusionsvorhaben auszutragen. Schnell avanciert ein Zusammenschluss zur Grundsatzdebatte über die regionale Wirtschaftspolitik.

**Fazit: Kommunikation ist ein wichtiger Garant für eine erfolgreiche Fusion.**

Denn sie begleitet die Prozesse und bringt sie damit gleichzeitig voran, sie vermittelt Hintergründe, wirbt um Verständnis und stellt den Dialog zu Mitarbeitern, Kunden und der Öffentlichkeit her.



# **FAIRPLAY**

## **Spielregeln im Fusionsprozess**

## Anpfiff

**Krise als Startsignal.** Der ideale Beginn einer Sparkassen-Fusion ist schnell beschrieben: Zwei Institute diskutieren über einen Zusammenschluss, um sich für die Zukunft zu stärken. Die Ausgangssituation der Häuser ist gut; die Zahlen stimmen und die Politik steht der Idee wohlwollend gegenüber. Die Praxis zeichnet aber häufig ein anderes Bild: Politische Entscheider, Gewerkschaften und Sparkassen-Vorstände versuchen im Vorfeld die Verhandlungsposition des „eigenen“ Institutes zu verbessern. Wirtschaftliche Stärke wird betont, Schwäche dagegen gezielt vertuscht. Diese Kraftbeweise enden nicht selten in Spekulationen über die Situation des möglichen Fusionspartners. Ein willkommenes Thema für Medien: Im schlimmsten Fall setzt die Berichterstattung über finanzielle Engpässe einen Prozess in Gang, der mit Kundenabwanderung endet. So geschehen bei der Sparkasse Torgau-Oschatz im Mai 2004 – nach den ersten Fusionsgesprächen mit der Sparkasse Leipzig. Laut Medienberichten sollen Kunden innerhalb einer Woche 23 Millionen Euro abgehoben haben. Grund dafür waren nicht nur wirtschaftliche Probleme des Institutes, sondern auch die zuvor medial verbreiteten Verhandlungspositionen und Interna. Dass politische Entscheider eine Fusion in die Krise führen können, zeigt das aktuelle Beispiel der Sparkasse Stralsund. Die Politiker pochen medienwirksam auf den Erhalt der Selbstständigkeit – nicht zuletzt aus Angst, an Einfluss zu verlieren. Schnell werden durch Szenarien wie der Rückzug aus der Region und die Einschränkung des sozialen Engagements negative Schlagzeilen heraufbeschworen. Die Vorstände geraten in Erklärungsnot. Eine Defensive, aus der sie nur mit professioneller Kommunikationsarbeit herausgelangen. Wer diese nicht leistet, muss mit dem Abbruch der Gespräche rechnen. Ein anderes Szenario zeigt sich zurzeit in Stralsund: Für das dort ansässige Institut wird sogar über eine Zwangsfusion spekuliert.

Aber: Nicht jede Krise muss das Ende des Fusionsvorhabens bedeuten. Wer frühzeitig mit kommunikativen Maßnahmen gegensteuert, kann aktiv die Meinungsbildung in der Öffentlichkeit und im eigenen Haus mitgestalten.

## Aufstellung

**Fusion als Mannschaftsspiel.** Nach dem Anpfiff laufen die Spieler kreuz und quer über den Platz. Ballkontakt ist alles. Jeder kämpft für sich allein. Kein Abspiel, keine Strategie, kein Team, das gemeinsam um den Pokal wetteifert. Einige Spieler stehen am Rand, gelangweilt, lustlos. Den Ball führen andere. Vielleicht übersteht die Mannschaft die erste Runde – spätestens in der zweiten fliegt sie aus dem Turnier. Fusionen sind nichts anderes als Mannschaftsspiele auf hohem Niveau, die auf Spielmacher, Strategien, Taktiken und Teamgeist angewiesen sind. Dabei spielen fusionierende Häuser nicht gegen-, sondern miteinander um den Pokal – ein gemeinsames, starkes Haus und den Aufstieg in eine höhere Liga. Das gilt für Wirtschaftsunternehmen ebenso wie für Banken und öffentlich-rechtliche Kreditinstitute.

**Jede Sparkassen-Fusion kann nur so erfolgreich sein, wie Spielführer, Strategie und Taktik. Klar verteilte Rollen sind ebenso entscheidend wie Teamgeist und ein eindeutiges Ziel.**

## Spielmacher und Team

**Orientierung und Integration.** Zum Spiel gehören Spielmacher, die den Ball führen und ihn zur richtigen Zeit an die Mitspieler abgeben. Bei Sparkassen-Fusionen sind es die Vorstände, die gemeinsam das Steuer übernehmen, Führungskräfte und Mitarbeiter frühzeitig einbinden und ihnen Orientierung geben. Kommunikation ist dafür das zentrale Instrument und der strategische Schlüssel zum Erfolg. Aber: Nur die Vorteile der Fusion hervorzuheben, ist keine Lösung. Unverständnis, Vorbehalte, Ängste, Konflikte und Widerstände müssen angesprochen werden. Dabei geht es um weit mehr, als Führungskräften und Mitarbeitern den Weg zu weisen. Sie müssen die Richtung und innere Logik des Fusionsvorhabens verstehen. Nur wer vom Sinn überzeugt ist, wird seine Kompetenz in den Zusammenschluss investieren. Eine entscheidende Rolle dabei spielt die zweite Führungsebene: Damit sie als Motor der Fusion auftritt und die Ziele den Mitarbeitern vermittelt beziehungsweise vorlebt, muss sie frühzeitig in den Prozess integriert werden. Die Einbindung stellt eine der größten Herausforderungen dar, da häufig die Führungskräfte ihre althergebrachte Position am energischsten verteidigen.

Führung als  
Vorstandsaufgabe

## Spielzüge

**Kein Spiel ohne Strategie.** Die Frage ist, ob nur das einzelne Spiel gewonnen werden soll oder die gesamte Meisterschaft. Reicht es aus, die Fusion schnell abzuschließen oder steht für ein langfristiges Zusammenwachsen ausreichend Zeit zur Verfügung? Sicher ist: Alle Beteiligten müssen frühzeitig Weitsicht beweisen und sich fragen, wofür das neue Haus zukünftig stehen soll.

Strategie für das  
neue Haus

**Eine analytisch fundierte Strategie für die neue Sparkasse dient als Basis für den gesamten Fusionsprozess.**

Für eine solche Strategie sollten die Vorstände ihre Kräfte mobilisieren. Eine inhaltsleere, von „oben“ aufgesetzte Strategie verspricht allerdings wenig Erfolg. Hier gilt: klar definieren, wohin das neue Haus gehen will und was es von den Mitarbeitern erwartet. Und: Die Strategie muss für jede Zielgruppe – vom Bereichsdirektor bis zum Servicemitarbeiter – adaptiert werden. Die Beteiligung der Führungskräfte an der Strategiefindung ist hierbei ein grundlegender Baustein, der gleichzeitig die Integration voranbringt. Sie sollten ihre Erfahrungen einbringen und so bereits in der Startphase das Haus aktiv mitgestalten. Der Vorteil: Widerstände gegen Veränderungen werden neutralisiert.

**Fusion auf Augenhöhe.** Während die Strategie für die gemeinsame Sparkasse das Fundament der gesamten Fusion und Integration darstellt, ist die Fusionsstrategie selbst wiederum nur ein Teil des Prozesses – also ein Spiel innerhalb der Meisterschaft. Oft wird in diesem Zusammenhang von der idealen Fusionsstrategie eines „Merger of Equals“ gesprochen – eines Zusammenschlusses auf Augenhöhe. Natürlich ist es für Mitarbeiter und Öffentlichkeit immer beruhigender, wenn die Vorstände Gleichberechtigung kommunizieren, vor allem in einem Veränderungsprozess, der zahlreiche

Fusionsstrategie

Ängste weckt. Deshalb greifen viele Sparkassen darauf zurück, eine Fusion auf Augenhöhe zu propagieren. Doch nutzt alle Schönfärberei nichts, wenn offensichtlich ist, dass ein starkes mit einem wirtschaftlich angeschlagenen Institut fusioniert. Hier geben die Beteiligten nur ihre Glaubwürdigkeit preis. Besser ist eine realistische Fusionsstrategie – auch wenn diese zunächst nicht immer auf Zustimmung trifft.

**Grundsätzlich lassen sich zwei Fusionsstrategien unterscheiden:** die „faktische Übernahme“ und „Best of both Worlds“. Neben diesen klar getrennten Strategien für einen Fusionsprozess gibt es Mischformen, die Elemente beider Varianten zusammenführen.

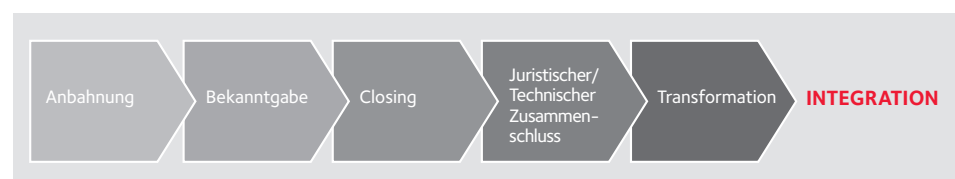
**Faktische Übernahme.** Diese Strategie wird verfolgt, wenn unterschiedlich starke Unternehmen fusionieren. Das „aufnehmende“ und wirtschaftlich stabile Haus gliedert das weniger leistungsfähige Institut ein. Damit wird die stärkere Sparkasse lediglich um die qualifiziertesten Mitarbeiter, die vorteilhaftesten Systeme und die besten Produkte aus der schwächeren angereichert. Grundlegende Strukturen der „aufnehmenden“ Sparkasse bleiben erhalten. Veränderungen gibt es einzig in den Bereichen, in denen das „aufgenommene“ Haus klare Vorteile aufweisen kann. Kritisch an dieser Strategie ist die deutliche Dominanz des stärkeren Institutes. Mitarbeiter der „aufgenommenen“ Sparkasse werden oft mit dem Abbau von Arbeitsplätzen konfrontiert. Das aktiviert Gewerkschaften und Medien, die daraufhin das Fusionsvorhaben attackieren. Gleichzeitig besteht die Gefahr, dass Politiker drohen, ihre Zustimmung in den Kommunalparlamenten zu verweigern.

**Best of both Worlds.** Bei dieser Strategie streben die Sparkassen danach, die Stärken der Häuser zu vereinen. Es handelt sich also um einen Zusammenschluss auf Augenhöhe. Für jede Funktion, die doppelt besetzt ist, sei es von Personen, Produkten oder Systemen, übernimmt das neue Institut die beste Alternative. Dafür ist ein detaillierter, sehr zeitaufwendiger und objektiver Auswahl- und Entscheidungsprozess erforderlich.

## Ablauf

Masterplan

**Fusionsfahrplan.** Geschickte Spielzüge zur richtigen Zeit entscheiden über Sieg oder Niederlage. In Taktik und Umsetzung zeigt sich, ob die Strategie wirklich als Fundament für den gesamten Prozess dient. Der Masterplan definiert dafür den zeitlichen Rahmen. Er beschreibt die einzelnen Integrations- und Fusionsphasen, setzt Meilensteine fest und ordnet Maßnahmen der internen und externen Kommunikation ein.



**Anbahnung.** Die Startphase wird von einer defensiven Kommunikation der Sparkassen eingeleitet. Bevor sie den Schritt in die Öffentlichkeit gehen, müssen sich die politischen Entscheider (Oberbürgermeister, Landräte, Aufsichtsbehörden) und Sparkassen-Vorstände über einen möglichen Zusammenschluss verständigen und die Rahmenbedingungen der Fusion definieren. Auf dieser Basis erarbeiten die Politiker den Grundsatzbeschluss für die Abstimmung in den Gremien. Parallel entwickeln die Sparkassen-Vorstände eine gemeinsame Strategie für die Fusion und das neue Haus. Sie beinhaltet unter anderem die Fusionsstory (siehe S. 13) und bereitet den Weg für die künftige Informationspolitik.

Grundsatz-  
beschluss

**Bekanntgabe.** Die erste öffentliche Bekanntgabe des Fusionsvorhabens sollte von den politischen Entscheidern ausgehen, beispielsweise wenn der Grundsatzbeschluss den Ausschüssen, Kommunalparlamenten und Verwaltungsräten zur Abstimmung vorgelegt wird. Die Sparkassen bleiben im Hintergrund; äußern sich nur in einem gemeinsamen Statement. In der internen Kommunikation wechseln die Vorstände mit der Veröffentlichung des Fusionsvorhabens von der Defensive in die Offensive. Es wäre das denkbar ungünstigste Szenario, wenn Mitarbeiter über die Medien von den Plänen erfahren würden. Das erschüttert das Vertrauen zur Sparkassenführung und ruft schon in der Startphase Widerstände hervor. Deshalb sollten sich die Vorstände rechtzeitig in einem persönlichen Brief an die Mitarbeiter wenden, ihnen die Notwendigkeit des Schrittes und die Ziele erläutern. Führungskräfte werden zusätzlich in persönlichen Meetings informiert.

Start interne  
Kommunikation

**Closing.** Die Closing-Phase ist in erster Linie von Projektarbeit geprägt. Dazu wird eine geeignete Struktur der Entscheidungs- und Arbeitsinstanzen aufgebaut.

Die zentrale Steuerung des Fusionsprozesses übernimmt der Lenkungsausschuss. Das aus den Vorständen der Häuser bestehende Gremium entscheidet über Grundsatzfragen und die künftige Ausrichtung des gemeinsamen Institutes. Die Zusammenführung der Sparkassen liegt in den Händen des Integrationsteams. Hier werden Fusionsprojekte definiert und Aufgaben formuliert. Das Integrationsteam beauftragt Kernteams – bestehend aus Führungskräften und Mitarbeitern beider Häuser – mit der Koordination der Einzelprojekte. Je nach Umfang der Aufgaben werden ihnen Projektteams zugeordnet, die entsprechende Konzepte und Lösungen entwickeln. Das Integrationsteam gleicht die Ergebnisse ab und stellt sie dem Lenkungsausschuss vor – agiert demnach als wichtige Schnittstelle zwischen Vorständen und Kernteams. Diese Organisation ermöglicht eine frühzeitige Einbindung der Mitarbeiter. Sie haben die Möglichkeit, die neue Sparkasse selbst zu gestalten. Das fördert die Herausbildung einer gemeinsamen Unternehmenskultur.

Lenkungs-  
ausschuss

Integrationsteam

Zudem treten die Vorstände mit kontinuierlicher Information möglichen Ängsten und Befürchtungen der Mitarbeiter entgegen. Dabei werden sie von einem Kommunikationsteam unterstützt, das geeignete Instrumente entwickelt. Neben persönlichen Gesprächen berichten Mitarbeiterinformationen auf einer gemeinsamen Intranetplattform über den Status des Prozesses, die nächsten Schritte und erste Ergebnisse. Projektteams und deren Arbeit werden vorgestellt, kommunale Entscheidungen dokumentiert sowie strukturelle Veränderungen erklärt.

Intranet

Im Zuge des politischen Entscheidungsprozesses steigt das Medieninteresse. Journalisten wenden sich zunehmend an die Pressestellen der Sparkassen. In dieser Phase kommunizieren beide Häuser zurückhaltend. Das mediale Spielfeld wird weitestgehend den politischen Entscheidungsträgern überlassen. Antworten auf Anfragen basieren auf gemeinsamen Question-and-Answer-Papieren. Die Mitarbeiter werden ebenfalls gebrieft, um die Kunden einheitlich informieren zu können. Gerade Fragen nach möglichen Veränderungen, zum Beispiel neue Kontonummern, rücken in den Fokus. Hier ist es wichtig, durch schnelle Information das Vertrauen der Kunden zu halten.

**Juristischer/Technischer Zusammenschluss.** Nachdem Kommunalparlamente, Verwaltungsräte, Anteilseignerversammlung, Zweckverbände und die Sparkassen-Aufsicht der Fusion zugestimmt haben, ist der Weg frei für den juristischen und den technischen Zusammenschluss. Je nach Masterplan finden diese zeitgleich oder zeitversetzt statt.

Der juristische Zusammenschluss stellt den offiziellen, rechtlichen Start des gemeinsamen Hauses dar. Er wird begleitet von externen und internen Kommunikationsmaßnahmen (Kick-off-Meetings, Mailing-Aktion, Pressekonferenz etc.). Argumentationspapiere und vorformulierte Statements bereiten Mitarbeiter auf die nun folgenden Anfragen der Kunden vor.

Die technische Fusion beinhaltet die Umsetzung der in den Teams erarbeiteten Konzepte, das heißt unter anderem die Zusammenführung der Institutsparameter und -systeme. Dieser Schritt ist mit zahlreichen Veränderungen für die Kunden verbunden und wird dementsprechend offensiv nach innen und außen kommuniziert (Informationsflyer, Kundenhotline, Imagekampagne).

Unternehmens-  
kultur

**Transformation.** Parallel zum strukturellen Zusammenschluss beginnt die kulturelle Fusion. Ziel ist es, eine neue, gemeinsame Identität aufzubauen – eine Unternehmenskultur entsteht. Teil des Prozesses ist die Definition und Umsetzung eines neuen Leitbildes. Kontinuierliche interne Kommunikation unterstützt den Prozess.

**Integration.** Die Integration zieht sich durch jede einzelne Phase. Führungskräften und Mitarbeitern muss von Beginn an ein Gefühl der Dazugehörigkeit vermittelt, Angst abgebaut und eine Identifikation mit dem neuen Haus ermöglicht werden. Der Prozess ist zeitlich unbeschränkt, begleitet also auch die Zeit nach der Fusion.

## Kommunikation mit Konzept und Story

**Motivation durch Information.** Ein Phänomen bei Fusionen ist das selbst verordnete Still-schweigen – meist mit Blick auf noch zu verhandelnde Detailfragen. Nur: Wer schweigt, kommuniziert dennoch. Gerüchte und Unruhe sind vorprogrammiert, und das beeinflusst spürbar das Klima. Dem kann mit konkreter und kontinuierlicher Information begegnet werden – über Entscheidungen, aber auch über Sinn und Nutzen der Veränderungen. Das motiviert Mitarbeiter und Führungskräfte, sich auf die neue Zukunftsstrategie einzulassen.

Damit die Kommunikation nicht in eine falsche Richtung läuft – Aussagen sich gar widersprechen – sollte dem gesamten Prozess eine Dramaturgie zugrunde liegen. Ein entsprechend aufgebautes Kommunikationskonzept stellt sicher, dass die Häuser mit einer Stimme sprechen. Die Vorstände können trotzdem in der Öffentlichkeit unterschiedliche Themenfelder besetzen. Beispielsweise tritt ein Vorstandsvorsitzender als Strategie auf, der andere als Dynamiker oder als Erfahrener. Aber auch diese Rollenverteilung gilt es vorab festzulegen. Nach außen demonstriert die Personalisierung, dass sich die unterschiedlichen Eigenschaften der Institute harmonisch ergänzen.

Kommunikations-  
konzept

**Gezielte Botschaften.** Als inhaltlicher Leitfaden dient klassischerweise die Fusionsstory. Sie bietet ein kommunikatives Gerüst von Botschaften, Fakten und Hintergründen, fasst die sachlichen

Fusionsstory

„Eine glaubwürdige, offene und einheitliche Kommunikation ist das effektivste Mittel, um Gerüchten und Mitarbeiterängsten zu begegnen. Sie ebnet den Weg für eine erfolgreiche Integration in das neue, gemeinsame Haus.“

DIRK POPP,  
Managing Partner  
Pleon Kohtes Klewes

Argumente zusammen, bedient sich aber auch der Emotionalität. Dabei beschreibt sie nicht nur die globalen Zusammenhänge, sondern beinhaltet auch Einzelbotschaften, die sich gezielt an Mitarbeiter, Kunden und politische Entscheidungsträger richten. Die Fusionsstory schafft ein Problembewusstsein für die notwendige Veränderung und bietet mit dem Zusammenschluss zum neuen Haus eine Lösung an. Neben den zielgruppenadäquaten Botschaften der Fusionsstory enthält das Kommunikationskonzept taktische Empfehlungen, Zeitpläne und einen Maßnahmenkatalog für die interne und externe Kommunikation. Gleichzeitig beinhaltet das Konzept vorgedachte Krisenszenarien.

## Teamgeist

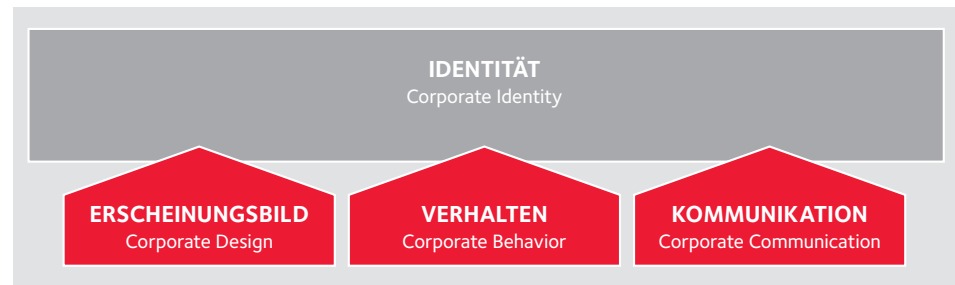
**Der Weg zur neuen Identität.** Mannschaftsname, Trikots und Schlachtrufe sind unverzichtbar für jedes Team: Sie stärken das Zusammengehörigkeitsgefühl, versammeln die Mannschaft hinter einem gemeinsamen Ziel – und erleichtern die Orientierung auf dem Spielfeld. Sie sind Grundlage für eine gemeinsame Identität.

Nachdem im Fusionsprozess strukturelle Entscheidungen getroffen und Institutsparameter zusammengeführt wurden, steht das neue Haus vor einem weiteren großen Kraftakt: dem Aufbau der „Corporate Identity“. Sie steht für das Selbstverständnis und die Kultur eines Unternehmens – wird allerdings in vielen Firmen inflationär für Leitbilder, Strategien oder Corporate Design genutzt.

Corporate  
Identity

Nicht selten glauben Führungskräfte, dass sich eine Identität per Beschluss einführen ließe. Dabei handelt es sich bei der Identität um mehr als nur ein Leitbild, das schlimmstenfalls in der Schublade verschwindet. Der Aufbau ist ein aktiver und kommunikativer Prozess.

Die Instrumente der Corporate Identity lassen sich in drei Bereiche gliedern, die in ihrer Gesamtheit die Persönlichkeit des Unternehmens prägen: Erscheinungsbild, Verhalten und Kommunikation



**Identität** (Corporate Identity) ist die Persönlichkeit eines Unternehmens, die sich in der internen und externen Selbstdarstellung widerspiegelt. Sie ist ein Ideal – entwickelt auf Basis der Unternehmensstrategie und des Leitbilds (Vision, Leitsätze mit Werten und Zielen). Aus diesen Elementen erwächst die gemeinsame Unternehmenskultur (gelebte Werte und Ziele).

**Erscheinungsbild** (Corporate Design) beschreibt das visuelle Auftreten des Unternehmens nach innen und außen. Dieses ist bei Sparkassen durch die Vorgaben des DSGVO stark reglementiert.

**Verhalten** (Corporate Behavior) umfasst das Auftreten der Mitarbeiter und Führungskräfte. Dazu zählen der Umgang miteinander sowie der gegenüber Geschäftspartnern und Kunden.

**Kommunikation** (Corporate Communication) definiert alle Instrumente und Medien, die eingesetzt werden, um mit den Zielgruppen intern und extern zu kommunizieren.

**Leitbild** Der Aufbau einer neuen Corporate Identity startet zumeist mit der Entwicklung eines Leitbilds auf Basis der Strategie des Hauses. Dann werden Erscheinungsbild, Verhaltensweisen sowie Kommunikationsprinzipien definiert und umgesetzt. Im Fusionsprozess ist eine derart stringente Vorgehensweise nur selten möglich. Bereits mit dem juristischen Zusammenschluss müssen der neue Name und das Erscheinungsbild feststehen. Die Entwicklung eines Leitbildes und die Umsetzung in die gemeinsame Kultur sind Schritte, die während der strukturellen Zusammenführung vorbereitet und im Anschluss kontinuierlich fortgeführt werden.

## Aushängeschild

**Brisanz der Namensfindung.** Institutsname und Erscheinungsbild übernehmen mit dem Start des neuen Institutes einen wichtigen Teil der Integration. Dabei gestaltet sich bereits in der Anfangsphase die Namensfindung als höchst brisanter, oft auch politischer Prozess. Der neue Name steht nicht nur für das gemeinsame Haus, sondern auch für den gesamten Fusionsprozess (Typus der Fusion). Setzt sich die bisherige Bezeichnung einer Sparkasse durch, gerät der Leitsatz „Fusion unter gleichberechtigten Partnern“ zur Farce.

Name

Nicht zuletzt deshalb wird in der Praxis häufig ein Institutsname gefunden, der entweder das neue, geographische Geschäftsgebiet umschreibt (z. B. Ostsächsische Sparkasse Dresden) oder sich aus den Namen der beiden Althäuser zusammensetzt (z. B. Sparkasse Köln-Bonn). Im letzteren Fall besteht allerdings die Gefahr, dass Mitarbeiter, Kunden und Öffentlichkeit aus der Reihenfolge („Köln-Bonn“) auf ein Ungleichgewicht der Kräfte schließen und dem erstgenannten Institut eine Dominanz zuschreiben.

## Unternehmenskultur

**Ausgangspunkt Kulturcheck.** Oftmals bestehen innerhalb verschiedener Sparkassen gravierende Differenzen bei Kommunikation, Führungsstil und Arbeitsorganisation.

Die Analyse der bestehenden Unternehmenskulturen (IST-Zustand) ist daher der Ausgangspunkt für die folgende Maßnahmenplanung. Eine Mitarbeiterbefragung dient beispielsweise als „Nullmessung“. Sie wird ergänzt um explorative Interviews, die die Wahrnehmung des eigenen Hauses erfassen. Gleichzeitig fragt der „Kulturcheck“ nach Charakteristiken, die dem Fusionspartner zugeschrieben werden. Selbst- und Fremdbild werden analysiert und bilden die Basis für den Integrationsprozess. Führungsverständnis, Kundenorientierung, Arbeitsalltag und die bisherigen Kommunikationsstrukturen fließen in die Betrachtung ein.

Kulturanalyse

### Im Fusionsprozess sind grundsätzlich drei Entwicklungsrichtungen möglich:

- 1 Eine Unternehmenskultur setzt sich durch, während die andere Kultur verschwindet.
- 2 Die Kulturen existieren parallel weiter. Die Bindung an das jeweilige Althaus bleibt stark.
- 3 Es entwickelt sich eine neue, eigenständige Unternehmenskultur, die Elemente aus beiden Häusern beinhaltet.

Aus kommunikativer Sicht ist der dritte Weg empfehlenswert. Aber: Eine Integration der Kulturen vollzieht sich nicht automatisch. Sie muss strategisch geplant und noch konsequenter umgesetzt und weiterentwickelt werden. Nur so brechen die Mitarbeiter langfristig mit alten Gewohnheiten und verinnerlichen die Werte und Ziele der neuen Sparkasse.

## Abpiff

**Mit Kommunikation Kräfte bündeln.** Fazit: Vorstände, die Befürchtungen ihrer Mitarbeiter ernst nehmen, ihnen im offenen Dialog begegnen und sie in Entscheidungsprozesse einbinden, sparen letztlich mehr Kraft und Zeit, als sie investieren. Wer auf Kommunikation verzichtet und einzig auf die betriebswirtschaftlichen Aspekte einer Fusion setzt, muss mit Widerständen rechnen. Schon der sinkende Wille wirkt sich langfristig auf die Zahlen des Institutes aus. Zudem sind es Mitarbeiter, die in der Öffentlichkeit das Image der Sparkasse vertreten – nicht nur gegenüber den Kunden. Deshalb ist ein Fusionsprozess in erster Linie ein interner Kommunikationsprozess, bei dem es Aufgabe der Vorstände ist, zu informieren, zu motivieren und zu führen.

Aufgabe	Zielgruppe Führungskräfte	Zielgruppe Mitarbeiter
<b>INFORMIEREN</b>	<b>Ziele: Zustimmung zum Fusionsprozess, Mitarbeiter-dialog vorbereiten</b>	<b>Ziele: gleicher Informationsstand, Integration der Mitarbeiter in den Fusionsprozess</b>
Persönliche Kommunikation	z. B. Kick-off-Event Führungskräfte	z. B. regelmäßige Team-Meetings
Vermittelte Kommunikation	z. B. Führungskräfte-Newsletter	z. B. Mitarbeitermagazin
<b>MOTIVIEREN</b>	<b>Ziele: Vorbildfunktion verdeutlichen</b>	<b>Ziele: Aufbruchstimmung vermitteln</b>
Persönliche Kommunikation	z. B. Motivationstraining	z. B. Kick-off-Event
Vermittelte Kommunikation	z. B. Führungskräftebrief	z. B. persönliche Briefe des Vorstandes
<b>FÜHREN</b>	<b>Ziele: Führungsqualitäten fördern</b>	<b>Ziele: Orientierung geben, Integration fördern</b>
Persönliche Kommunikation	z. B. Führungskräfte-training/-coaching	z. B. Roadshow der Vorstände
Vermittelte Kommunikation	z. B. Auswertung Kulturcheck/ Mitarbeiterbefragung	z. B. Vermittlung von Leitbild/ Leitlinien

**Öffentlichkeit gewinnen.** Neben der internen Kommunikation dürfen die Sparkassen die öffentliche Meinung nicht aus den Augen verlieren. Medien sind für Fusionen sensibilisiert, nehmen Gerüchte gern auf und thematisieren sie – schlimmstenfalls zu Ungunsten der Vorstände. Eine gezielte und vor allem einstimmige Kommunikation kann die Berichterstattung zwar nicht bestimmen, aber mitgestalten. Ein offenes, klares Bild in den Medien beeinflusst letztlich auch politische Entscheidungsträger und Kunden. Auf Letztere sollten die Sparkassen zudem verstärkt über persönliche Gespräche und Mailings zugehen. So werden frühzeitig Fragen beantwortet und das Vertrauen zum Kreditinstitut stabilisiert.

Eine Fusion ist also zwangsläufig ein Kommunikationsprozess. Diesen Umstand können sich Vorstände zu Nutze machen – mit der richtigen Strategie, einer geschickten Maßnahmenplanung und -umsetzung.





# **DIE AGENTUR**

## Agenturporträt

Pleon Kohtes Klewes ist die führende Agentur für Kommunikationsberatung in Deutschland. Sie entwickelt und implementiert Strategien und Programme für Corporate- und Marketing-Kommunikation sowie den Bereich Public Affairs. Mit innovativen Kommunikationslösungen und profunder Kenntnis von Prozessen und Themen tragen die Leistungen der Kommunikationsberatung messbar zum Erfolg von Unternehmen, Institutionen und Organisationen bei. Die Agentur ist Partner bei der Eroberung neuer Märkte, bei dynamischen Veränderungsprozessen, bei der Bewältigung von Krisen und politischen Gestaltungsaufgaben. Klienten von Pleon Kohtes Klewes vertrauen auf die Expertise und Professionalität der Agentur – von der strategischen Planung bis hin zur operativen Umsetzung.

Mit über 300 Mitarbeitern werden an den Standorten Berlin, Bonn, Düsseldorf, Dresden, Frankfurt, Hamburg, Leipzig, München und Stuttgart mehr als 200 Klienten aus der freien Wirtschaft, behördlichen Institutionen und Non-Profit-Organisationen betreut.

**Ein Agentur-Netzwerk mit europäischen Wurzeln.** Als internationale Kommunikationsberatung konzipiert und realisiert Pleon Strategien für private und öffentliche Unternehmen weltweit in 30 Standorten und 46 Partnerbüros. Mit einem tief gehenden Verständnis für Wirtschaft, Politik und Kommunikation entwickelt Pleon überzeugende Lösungen, die messbare Ergebnisse bringen. Die Leistungen der Agentur gehen über klassisches Marketing und Kommunikation hinaus und tragen entscheidend zur Wettbewerbsfähigkeit und Rentabilität ihrer Kunden bei.

Mit dem Netzwerk Brodeur | Pleon Worldwide verfügt die Agentur über starke Partner in den USA und im asiatisch-pazifischen Raum.

## Leistungen

<b>Gesamtsteuerung der Kommunikation:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Dramaturgie für den Fusionsprozess</li><li>■ Planung und Umsetzung des Kommunikationsprozesses</li></ul>
<b>Fusionsstory:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Entwicklung der Fusionsstory</li><li>■ Herausarbeiten und Formulieren von Kernbotschaften</li><li>■ Rollenfestlegung für Vorstände und Führungskräfte</li><li>■ Symbolisierung</li></ul>
<b>Research:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Analyse bestehender Unternehmenskulturen</li><li>■ Mitarbeiterbefragungen</li><li>■ Betrachtung von Organisationsstrukturen im Bereich Kommunikation</li><li>■ Neuausrichtung der Kommunikation</li></ul>
<b>Umsetzung:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Vorstands- und Führungskräfte-Coaching im Change-/Integrationsprozess</li><li>■ Trainings</li><li>■ Entwicklung von Kommunikationsmaterialien für Vorstände und Führungskräfte</li><li>■ Planung und Umsetzung von Maßnahmen der internen und externen Kommunikation, Events</li></ul>

## Erfahrungen (Auszug)

### Ostächsische Sparkasse Dresden

Kommunikative Gesamtbetreuung der Fusion von Stadtparkasse Dresden und Sparkasse Elbtal-Westlausitz

### Sachsen Finanzverband/Sachsen Finanzgruppe

Corporate Design, Krisenkommunikation

### Sparkasse Elbtal-Westlausitz

Kommunikative Gesamtbetreuung der Fusion von Sparkasse Freital-Pirna und Sparkasse Westlausitz, Krisenkommunikation

### Siemens VDO Automotive

Pre- und Post-Merger-Integration, Mitarbeitermotivation, Positionierung und Leitbild

### Deutsche Bahn AG

Change-Kommunikation, Mitarbeitermotivation

### Vantico

Kommunikative Begleitung des Spin-offs der Ciba Specialty Chemicals

### AXA Konzern AG

Change-Kommunikation zu Übernahme und Integration des Wettbewerbers ALBINGIA

Pleon Kohtes Klewes

Dirk Popp, Managing Partner  
Ralf Langen, Managing Partner  
Goetheallee 23  
D-01309 Dresden  
Telefon +49 (0)351.8 43 04 - 14  
Telefax +49 (0)351.8 43 04 - 20  
E-Mail: [dirk.popp@pleon.com](mailto:dirk.popp@pleon.com)  
[www.pleon-kohtes-klewes.de](http://www.pleon-kohtes-klewes.de)

**BEYOND COMMUNICATIONS**