

Е. А. Штина

студентка Санкт-Петербургского государственного университета экономики и финансов

КОНСОЛИДАЦИЯ БАНКОВСКОГО СЕКТОРА ГЕРМАНИИ КАК УСЛОВИЕ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ

Положение, сложившееся в банковском секторе Германии, и возможные пути его улучшения

На фоне неблагоприятных тенденций в германской экономике обострились проблемы национального банковского сектора: необходимость масштабных объединений и увеличения капитализации банковского бизнеса (Burmeister, Becker, 2000).

Показатели за 2004 г. говорят о почти нулевом экономическом росте. Стремясь любыми путями снизить издержки, в 2004 г. банки сократили 30 тыс. рабочих мест, в ближайшее время ожидается ликвидация еще 10 тыс. мест. В результате общее сокращение составит более 18% штатной численности сотрудников, занятых в национальном банковском секторе.

Однако банковской сфере необходимы радикальные изменения, ибо, как считают некоторые аналитики, германская банковская система – одна из самых неэффективных в Европе. Ее перестройка предполагает как минимум приватизацию государственных банковских активов и сокращение числа кредитно-финансовых институтов.

Исторически сложилось так, что в Германии большое развитие получили кооперативные банки (Volksbanken, Spardabanken), выполняющие функции сберегательных касс. Их основная цель – начисление небольших процентов на депозиты клиентов и выдача им кредитов по приемлемым ставкам. Таким образом, аккумулируя значительные средства, кооперативные банки практически не занимаются кредитованием национального бизнеса, отнимая в то же время огромное число клиентов у кредитных банков. Это одна из причин того, что рыночная капитализация всех немецких банков составляет сегодня всего 32,4 млрд евро, в то время как их количество давно превысило двухтысячный рубеж. Все это свидетельствует о весьма низком уровне концентрации банковского капитала. Достаточно сказать, что на пять крупнейших банков страны приходится всего 20% банковских активов, а большая германская «тройка» – Deutsche Bank, HypoVereinsBank (HVB) и Commerzbank, составляющая основу национальной банковской системы, практически лишена возможности дальнейшего расширения. А без расширения у нее нет будущего, поэтому тема слияний в банковской сфере для Германии уже давно не является новой. Однако лишь немногие из объявленных за последнее десятилетие сделок действительно были совершены. «Лихорадка слияний», сопровождаемая бесконечными исследованиями на тему потенциального синергетического эффекта, достигла своего апогея в 1999–2001 гг., когда рассматривалось до десяти различных вариантов объединения четырех ведущих банков, дело доходило до переговоров, однако многие из них за-

канчивались ничем из-за несогласия сторон с предлагаемыми условиями (например, неудавшееся объединение Deutsche Bank и Dresdner Bank).

В последнее время Deutsche Bank высказывает желание объединиться в холдинг с Credit Suisse или с Barclays, и Commerzbank с франкфуртским ING VHF-Bank. Стоит отметить и реально совершенные сделки – самая впечатляющая произошла в 1997 г.: слияние двух крупнейших банков Баварии (Bayerische Hypotheken- und Wechselbank объединился с Bayerische Vereinsbank). В результате возник второй по величине банк Германии – Hypovereinsbank. Это положило начало реальному процессу слияний. Двумя годами позже VHF-Bank был поглощен голландским концерном ING, а в 2000 г. Dresdner Bank был куплен страховой компанией Allianz. В последующие два года столь пристальное внимание общественности к теме слияний и поглощений банков ослабло, но после некоторого оживления на фондовом рынке вновь усилилось.

Если обратиться к статистике, то с 1999 г. вследствие слияний кредитных институтов их общее число уменьшилось примерно на 25% и на конец 2003 г. составило 2226. Однако поставленной перед большинством слияний цели увеличения рентабельности до 15% (ROE)¹ достигли лишь 30% банков. Главными причинами столь невысоких результатов считаются замедленное сокращение издержек и слишком длительный процесс самих слияний. Из этого следует, что неэффективным оказывается не само слияние, а неумение менеджеров последовательно и четко идти к поставленной цели.

Если говорить о международных слияниях, то этот вариант развития событий можно охарактеризовать лишь как возможную будущую тенденцию. Согласно данным KPMG в 2003 г. большинство банковских слияний 85% было совершено внутри страны. Немецкие банки по причине своей низкой капитализации могут, увы, выступать только в роли поглощаемых, а не поглощающих, в лучшем случае, могут стать партнерами по холдингу. По данным консалтинговой компании Price WaterhouseCoopers три крупнейших сделки в 2003 г. были заключены внутри страны, а два небольших немецких банка (Entrium Direct Bankers и Allbank) были приобретены крупными иностранными инвесторами (ING (Голландия) и General Electric (США)).

Немецкие банки вынуждены присоединяться к более сильным конкурентам, так же как и их европейские коллеги. Только так они смогут противостоять американским финансовым гигантам (Heese, 2004; Martin, 2004). Рейтинговое агентство Fitch прогнозирует в ближайшем будущем новую волну слияний в Европе.

Таким образом, на первый взгляд процесс концентрации банковского капитала через механизм слияний и поглощений является закономерной и естественной тенденцией для Германии. Однако следует задать вопрос: действительно ли это так? Действительно ли слияния – это путь к повышению эффективности функционирования банковской системы? Ответ на этот вопрос не так прост.

Если сравнить показатели за длительный период времени, то можно увидеть, что курсы акций крупнейших немецких банков за последние десять лет значительно снизились по сравнению с иностранными конкурентами (рис. 1). Если Citigroup и HSBC в за это время достигли среднего прироста курсовой стоимости соответственно на 23 и 10% в год, Deutsche Bank остается далеко позади со средним приростом +4%. Два других банка немецкой «большой тройки» за анализируемый период времени показали отрицательные результаты: -3% – Commerzbank и -5% – HypoVereinsbank.

Такое состояние банковской системы Германии нельзя назвать «неожиданным», оно является закономерным следствием воздействия многих факторов. Примером может послужить сравнение основного показателя эффективности работы любой компании – ROE¹, а также соотношения издержки-доход за период с 1992 по 2001 г. для европейских банков: Германия все больше отстает от остальной Европы (рис. 2).

¹ Прибыль на капитал.

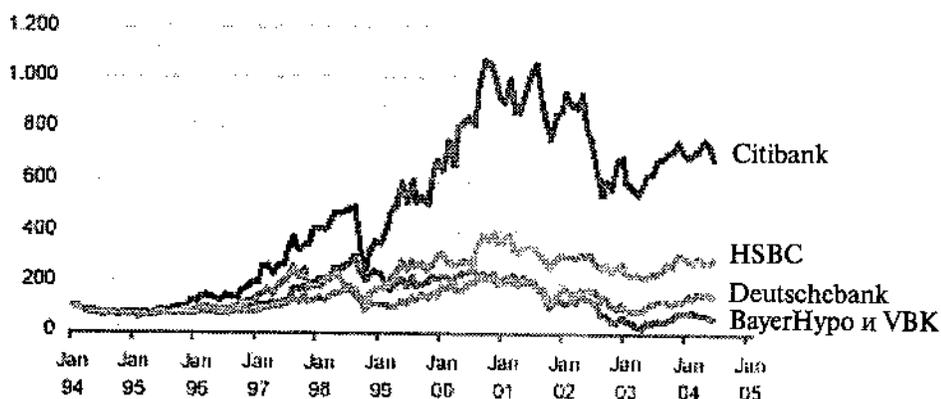


Рис. 1. Динамика курсов акций крупнейших банков

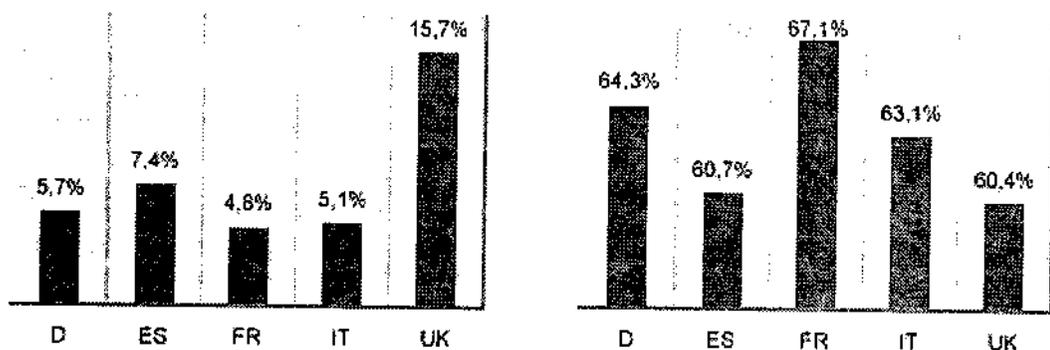


Рис. 2. Показатели ROE (слева) и соотношение издержки-доход (справа) в банковском секторе европейских стран (в среднем за период 1992–2001 гг.)

Сокращения: D – Германия, ES – Испания, FR – Франция, IT – Италия, UK – Великобритания

Источник: Deutsche Bank Research (www.deutsche-bank.de)

Естественно, подобные тенденции не могут не повлиять на ситуацию на бирже. По показателям рыночной капитализации (рис. 3) банки, в прошлом лидирующие (Япония и Германия), в настоящее время занимают последние места.

Причины низкой доходности немецких банков

Если попытаться сформулировать основные условия функционирования банка, которые позволяют получать прибыль, то они могут быть сведены к следующему:

- высокая доля участия на перспективном развитом рынке (например, пять ведущих британских банков делят между собой 80% розничного бизнеса);
- «лидерство в издержках» (например, поддержание соотношения затраты-доход на уровне не выше 50%. Такие показатели были достигнуты некоторыми британскими и так называемыми нишевыми немецкими банками – ИКВ и Derfa);
- уровень специализации с достаточной в своем секторе долей для выхода на мировой рынок (это особенно касается инвестиционных банков);

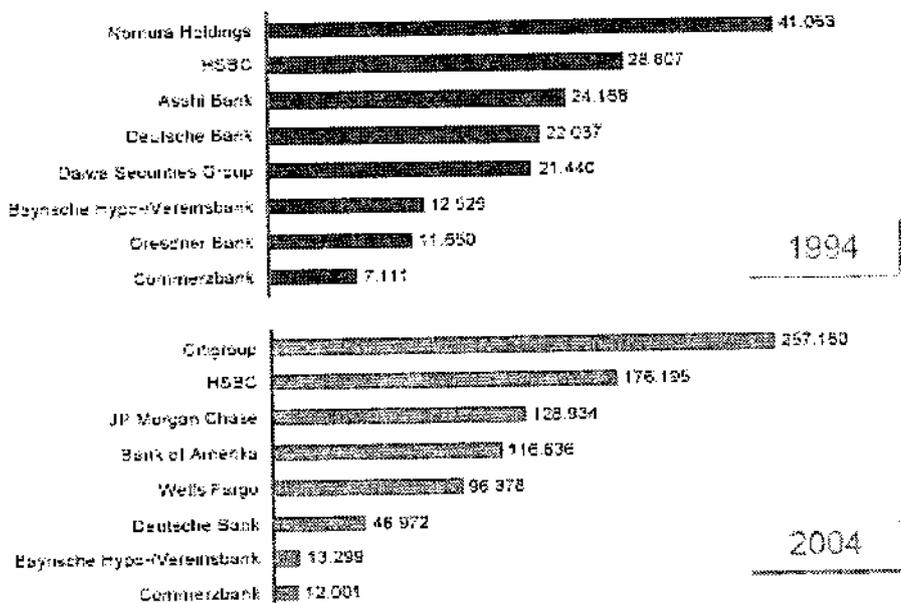


Рис. 3. Рыночная капитализация крупнейших банков (в млрд долл.)

Источник: www.deutsche-bank.de

• выбор такой модели функционирования, при которой минимизируются риски, обусловленные конъюнктурой рынка (например, привлечение государственного финансирования, хорошо налаженная система продаж);

• высокая «производительность труда» сотрудников при продаже банковских продуктов (например, в Великобритании одному клиенту продается в среднем в год 4 банковских продукта, в то время как в Германии – 2).

Большинство немецких банков не обладают подобными конкурентными преимуществами. Их отставание от ведущих европейских коллег обусловлено наличием пяти «слабых мест», причинно-следственная связь которых с финансовыми результатами в общем виде может быть представлена следующим образом:

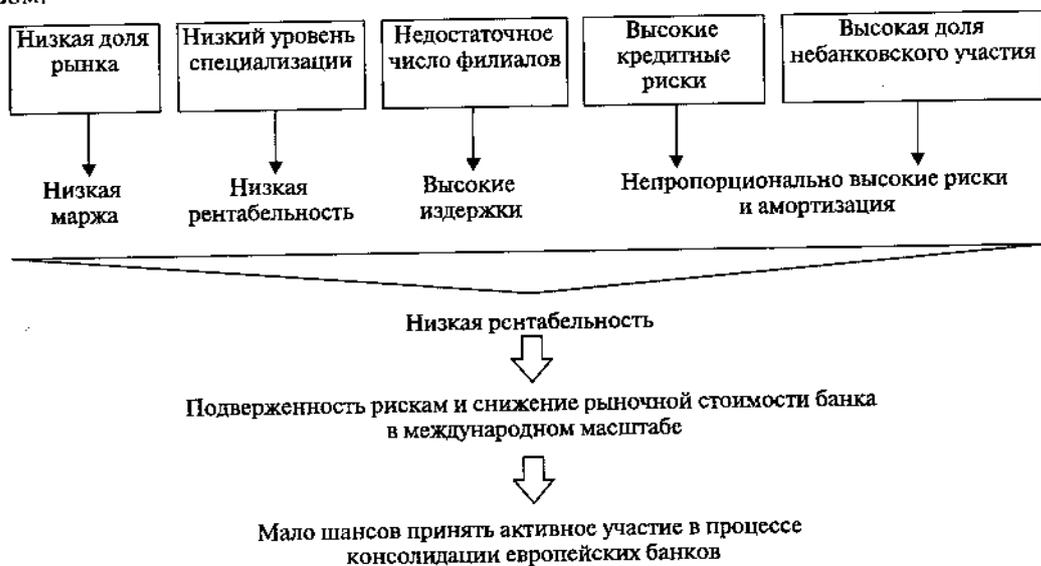


Рис. 4. Пять основных причин низкой эффективности немецких банков

Факт наличия данных проблем у банковского сектора Германии уже давно установлен. Несмотря на все мероприятия по оздоровлению банковской системы, немецкие банки не выдерживают напряженной конкуренции, и их отставание от банков других европейских стран все увеличивается.

Помогут ли слияния?

Анализ названных «слабых мест» показывает, что в ближайшее время, вероятно, самый большой потенциал для роста ведущих банков — это увеличение их доли на внутреннем рынке страны.

Как показывает опыт ведущих европейских стран, в сложившейся ситуации для увеличения доли рынка существуют два пути:

1. Слияния (сокращение числа банков, как это имело место в Великобритании). Такой путь не требует значительных «чистых» затрат (обычно синергетический эффект в долгосрочной перспективе покрывает издержки).

2. Расширения филиальной сети (вариант типичный для Испании).

Немецкие крупные банки не предусматривают расширения внутри страны. В банковском секторе Германии происходит крайне мало слияний и в то же время практически не открываются новые филиалы и подразделения: по показателю количества филиалов на одну кредитную организацию — 15 — Германия занимает одно из последних мест в Европе. И в результате в Германии в настоящий момент существует слишком много маленьких неустойчивых банков. Сложившееся положение наглядно иллюстрирует рис. 5.

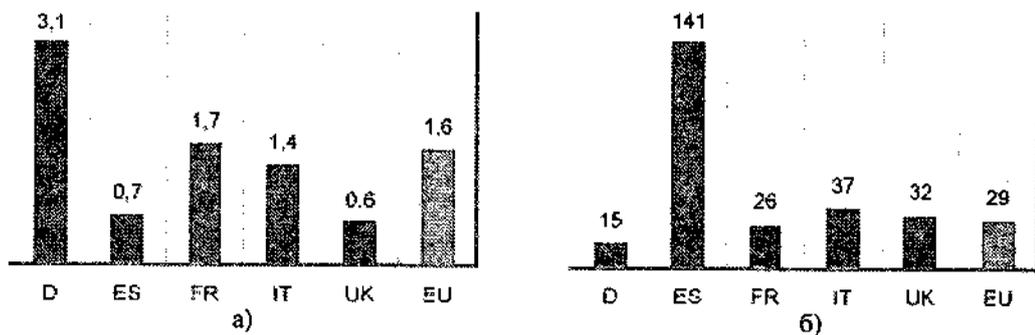


Рис. 5. Показатели банковской «плотности» в европейских странах (конец 2003 г.): а) число банков на 100 тыс. чел. населения; б) количество филиалов в среднем на один банк

Источник: Deutsche Bank Research (www.deutsche-bank.de)

В настоящее время в профессиональных кругах обсуждение темы слияний и поглощений банков в Германии сводится к двум основным вопросам (Heese, 2004):

- какой из иностранных банков и когда купит Deutsche Bank?
- когда произойдет слияние второго и третьего по величине банков Германии НуроVereinsbank и Commerzbank?

При таком подходе нельзя недооценивать процессы консолидации, происходящие в так называемом «втором банковском эшелоне», включая банки, чьи акции не котируются на биржах. Консолидация таких банков проходит по следующим направлениям:

- непрекращающиеся слияния Sparkassen, Volks- и Raiffeisenbanken, а также, возможно, в скором будущем государственных Landesbanken. В таких странах, как Италия или США, процесс консолидации сети сберегательных касс уже успешно завершился. В Германии этому препятствует пресловутая система «трех столпов» немецкого банковского сектора, предусматривающая строгую специа-

лизацию банков: 1) универсальные частные банки; 2) система публично-правовых сберегательных касс и 3) специализированные банки, например ипотечные, созданные в форме кредитных товариществ.

Отмена такого жесткого разделения рассматривается как один из шагов к реформированию банковской системы. Это должно сопровождаться подготовкой законодательных актов, которые сделали бы возможным объединение частных и публично-правовых кредитных организаций. Например, в прошлом Deutsche Bank неоднократно выражал намерение купить несколько сберегательных касс, однако этому препятствовала их правовая «недоступность»;

- существенного снижения затрат можно добиться за счет объединения оборота ценных бумаг. Примером может послужить слияние WPS Bank с кооперативным специализированным BWS-Bank. Одной из ступеней предстоящего слияния может стать сотрудничество банков: создание банковских союзов, холдинговых структур, совместных центров для расположения офисов (Schubert, 1995).

Названные меры нельзя расценивать как веяния моды, скорее они должны рассматриваться как следствия острой необходимости, которые в конечном итоге могут привести к повышению рентабельности и экономии затрат.

Будут ли банки большой «тройки» объектами для поглощения?

На фоне намечающихся тенденций объединений во «втором банковском эшелоне» распространение этого процесса на крупнейшие банки Германии был бы логичным завершением процесса консолидации банковской системы «снизу» (Heese, 2004, Avery, 2004). При этом поглощения с иностранным участием так же вероятны, как и «чисто немецкое решение». Вопрос только в том, в какой форме должно происходить объединение: слияние, консолидация или холдинг. Объединение крупнейших банков в мировой практике давно стало обычным явлением, при этом рост курса акций банков-покупателей, как правило, превышал среднерыночные показатели.

Высказывается мнение, что иностранные инвесторы не могут быть заинтересованы в покупке немецких банков, так как низкие показатели немецких гигантов способны лишь «размыть» их собственный ROE и тем самым вызвать недовольство со стороны акционеров. С другой стороны, крупнейшим американским и британским банкам необходимо вкладывать куда-то свободные средства в условиях стагнации собственных рынков. Так, например, Royal Bank of Scotland, получивший больше 6 млрд фунтов прибыли за 2003 г., скорее будет вкладывать свободные деньги в перспективные зарубежные банки, чем в отечественные или в отрасли, не связанные с банковским бизнесом. Наконец, инвесторы понимают, что только в регионах с низкой доходностью есть потенциал для дальнейшего роста. Кроме того, держать продолжительное время прибыль «без работы» в ожидании подходящего во всех отношениях объекта для поглощения крайне невыгодно, а немецкие банки вследствие проводимых мероприятий по оздоровлению банковской системы, имеют неплохие шансы на повышение рентабельности. И неслучайно есть все признаки, по которым банки «большой тройки» начинают готовиться к потенциальному поглощению. Об этом свидетельствует:

- возвращение к основному виду деятельности путем отказа от инвестиций в нефинансовый сектор (что позволяет существенно минимизировать риски);
- отделение специализированных, но затратных и капиталоемких видов деятельности (online-banking, ипотечное кредитование, платежные операции, зарубежные филиалы и представительства) из-за низких объемов операций и отсутствия практического эффекта. Считается, что концентрация на основных видах деятельности повышает уровень рентабельности;
- увеличение размера собственного капитала.

Таким образом, если одним из банков заинтересуется иностранный покупатель, то он будет скорее всего ориентироваться не на его нынешнее неблагоприятное состояние, а на потенциальный рост в будущем и повышение показателей рентабельности.

Играет роль и улучшение политического климата в стране: в последнее время необходимость иностранных инвестиций в банковский сектор, как решение его проблем, принимается на политическом уровне, так как банковский сектор имеет стратегическую значимость для экономики страны в целом.

Пример объединения

Рассмотрим объединение двух дочерних банков банка Испании Santander Central Hispano, находящихся на территории Германии. Их слияние интересно с точки зрения конкретных управленческих и технических процедур, оказавшихся на практике довольно эффективными и позволившими завершить процесс объединения за четыре месяца (Leuschner, Erleotte, 2004).

До 15 сентября 2003 г. один из крупнейших испанских банков Santander Central Hispano был собственником двух дочерних банков в Германии: CC-Bank, Mönchengladbach (Северный Рейн-Вестфалия) и Santander Direkt Bank, SDB, Frankfurt. Осенью 2003 г. эти два банка были объединены с помощью слияния, точнее, с помощью поглощения SDB CC-банком.

Основанный в 1957 г. CC-Bank с 1986 г. принадлежит второму по величине испанскому банку Santander Central Hispano, который в 1994 г. расширил свое присутствие на рынке банковских услуг Германии, учредив дочерний банк Santander Direkt Bank (SDB). При этом основными видами деятельности вновь учрежденного банка были пассивные операции и эмиссия кредитных карт, при этом на развивающемся стремительными темпами рынке потребительского кредитования банк практически не был представлен. В то же время CC-Bank занимался в основном активными операциями. Так, в области автокредитования среди независимых кредитных учреждений этот банк занимает первое место с долей рынка в данном сегменте 70%. На рынке краткосрочного кредитования торговых предприятий доля рынка, принадлежащая CC-Bank, составляет 30%. Таким образом, оба банка хорошо дополняют друг друга.

Идея их слияния возникла у менеджеров Santander Central Hispano еще в конце 2002 г. Уже в начале мая 2003 г. началась активная разработка плана. Впрочем, основным компонентом деятельности, переводимым из одного банка в другой, были пассивные операции SDB, необходимые для оптимизации финансирования CC-Bank. Операции по эмиссии пластиковых карт и потребительскому кредитованию были к тому времени куплены Royal Bank of Scotland, Frankfurt.

Интеграция технических и информационных систем банков происходила в период с 3 по 5 октября 2003 г. таким образом, чтобы уже 6 октября клиенты SDB банка могли в обычном режиме распоряжаться своими счетами, даже в то время, когда базы данных переводились из Франкфурта в Менхенгладбах. Юридически объединение было оформлено к 15 сентября 2003 г.

В связи с тем, что сроки для проведения слияния были жестко установлены, для успешного осуществления интеграции необходимо было в первую очередь разработать соответствующий четкий проект слияния. Общий план проекта слияния представлен в таблице. Цель состояла в том, чтобы спланировать основные мероприятия, необходимые для быстрого и эффективного объединения двух банков. В первую очередь были определены такие детали проекта, как маркетинговая политика, информационные системы, порядок функционирования call-центра и центра работы с ценными бумагами. Также были определены контактные лица для ведения переговоров и оперативного обмена информацией со стороны каждого банка. Для осуществления слияния в каждом подразделении была созда-

на рабочая фокус-группа, подотчетная руководителю проекта и определяющая детали проведения процесса объединения на каждом из участков. Одновременно с этим каждое подразделение разрабатывало свой собственный план-проект для поглощения, который затем становился частью общего плана.

Постановка общих целей и задач слияния

Цели	<ul style="list-style-type: none"> Разработка необходимых для успешного слияния мероприятий с учетом специфики деятельности CC-Bank и Santander Direkt Bank, чтобы определить возможные последствия объединения для клиентов, сотрудников и поставщиков услуг Клиенты SDB должны быть клиентами филиала CC-Bank
Задачи	<ul style="list-style-type: none"> Определение необходимых изменений спектра предлагаемых банковских продуктов до 30.03.03 Разрешение всех частных проблемных ситуаций с клиентами до 15.07.03 Составление маркетингового плана до 30.06.03 Рассылка писем клиентам с уведомлением о проведении слияния до 15.07.03 Разработка общих условий сделки до 30.06.03 Уведомление сотрудников и поставщиков услуг до 15.08.03

Таким образом, появился план, состоящий из 372 последовательных пунктов, в котором были расписаны конкретные этапы слияния, сроки их проведения и ответственные лица. Чтобы гарантировать соблюдение сроков, процесс текущей реализации проекта ежедневно контролировался. Благодаря этому отклонения от плана своевременно выявлялись и быстро корректировались. Помогало также то, что все участвующие в объединении подразделения были подотчетны непосредственно руководителю проекта, таким образом, процесс обмена оперативной информацией происходил непосредственно между заинтересованными лицами (рис. 6).



Рис. 6. Схема организации работы при объединении банков (горизонтальная структура)

Оптимизация ряда банковских продуктов

Тщательное планирование и наблюдение были не единственными факторами успеха. Одновременно делались попытки сократить до минимума и оптимизировать спектр передаваемых из одного банка в другой банковских продуктов. В области пассивных операций Santander Direkt Bank предлагал следующий перечень из пяти услуг: ведение счетов клиента, выпуск депозитных и сберегательных сертификатов, фонды управления, открытие сберегательных вкладов, а также различные виды срочных вкладов и сберегательные программы. Клиентские счета были основой ресурсной базы SDB. Речь идет в основном о текущих счетах клиентов, которые можно сравнить с Geld-Management-Konto, телефонным и интернет-банкингом, предлагаемыми CC-Bank. Все остальные услуги

из вышеперечисленных СС-Bank также предлагал своим клиентам, за исключением сберегательных программ. Таким образом, в систему банка должен был быть введен совершенно новый элемент. Однако менеджеры СС-Bank пошли другим путем – средства со сберегательных и срочных вкладов, которые не принадлежали к числу стратегических банковских продуктов, так же как и сберегательные программы, были списаны на текущие счета – данные виды услуг больше не оказывались. Чтобы сделать текущие счета более привлекательными для клиентов, были повышены ставки по вкладам и упрощен режим распоряжения счетом.

Однако и этих мероприятий было недостаточно для того, чтобы обеспечить успех начатого. Существовали еще три проблемных области, которые требовали постоянного внимания и контроля: мотивация сотрудников, техническая интеграция ИТ-систем и общение с клиентами.

Мотивация сотрудников

В связи с продажей отдела пластиковых карт Royal Bank of Scotland 150 из 300 сотрудников SDB автоматически поменяли своего работодателя. Оставшаяся половина коллектива до завершения процесса поглощения оставалась сотрудниками SDB. Еще в начале слияния было ясно, что эти 150 работников должны будут потерять свои рабочие места. Также было ясно, что именно эта часть коллектива нового банка особенно важна для успешного завершения сделки. В той сложной ситуации они должны были быть готовы к дополнительным трудностям, связанным с переходом на новое место работы. И тут большую помощь оказала хорошо проработанная социальная программа, призванная всеми возможными способами облегчить сотрудникам потерю рабочих мест. Были сделаны щедрые компенсационные выплаты и оказана помощь в поиске новых рабочих мест. Помимо этого, благодаря прямому контакту работников с администрацией был создан благоприятный климат в коллективе.

Интеграция ИТ-систем

Для технической интеграции банков две совершенно разные ИТ-системы должны были быть связаны друг с другом. К тому же было необходимо как можно оперативнее обеспечить всех клиентов новыми номерами счетов, а также переоборудовать call-центр Santander Direkt Bank в соответствии с технологией СС-Bank таким образом, чтобы клиенты в первые месяцы обслуживания в новом банке могли общаться со знакомыми им сотрудниками. В связи с этим фактический перевод call-центра SDB был полностью завершён только к 30 июня 2004 г.

Девизом технической интеграции банков, так же как и всего проекта слияния, было «планировать и контролировать». На протяжении всего времени реализации проекта постоянно проводились всевозможные тесты с целью установить, на какой стадии находится процесс интеграции и соответствуют ли фактические показатели запланированным. За месяц до фактического перевода клиентских баз данных из одного банка в другой с целью проверки часть информации была перенесена в СС-Bank. Таким образом, было гарантировано, что 6 октября 2003 г. вся необходимая для работы информация имелаась в распоряжении сотрудников и клиентов банка.

Общение с клиентами

Исправно функционирующие техническое оборудование и современные каналы доступа к банковским услугам были жизненно необходимы после объединения еще и для того, чтобы сохранить клиентскую базу Santander Direkt Bank.

В результате слияния CC-Bank приобретал 130 тысяч новых клиентов с общим объемом вкладов 1,4 млрд евро. В связи с этим в середине сентября 2003 г. каждый из клиентов SDB получил информационное письмо, во-первых, сообщающее об объединении двух банков и, во-вторых, содержащее реквизиты его счета в новом банке. Кроме того, сообщалось о переведении Internet-banking на новую систему обеспечения безопасности работы в сети PIN/TAN, непосредственно идентификационные коды содержались в отправленном несколькими днями позже отдельном письме.

Некоторые трудности контактирования с клиентами возникли в процессе перевода баз данных в первые недели октября 2003 г., так как объем звонков в call-центр и запросов через Интернет по сравнению с обычным увеличился в пять раз. В результате некоторые из клиентов были вынуждены «висеть» в листе ожидания или получали замедленный доступ к Интернет-обслуживанию. Впрочем, через несколько дней и эти проблемы были решены. Таким образом, можно сказать, что процесс объединения в техническом плане прошел для клиентов почти без проблем. А те клиенты, от которых в первые дни из-за задержек в обслуживании поступали жалобы, в качестве извинения получили чековые книжки без каких-либо бюрократических формальностей. Данный маркетинговый ход впоследствии полностью себя оправдал: до сегодняшнего дня CC-Bank удалось сохранить практически всех клиентов, перешедших из Santander Direkt Bank.

После завершения слияния бренд Santander Direkt Bank планировалось сохранять и дальше продвигать внутри CC-Bank, в качестве исполняющего функции непосредственно direct-банка и имеющего статус отделения.

Последние завершающие мероприятия проводились в апреле-мае 2004 г., а к середине года отделение во Франкфурте было окончательно ликвидировано. Как уже отмечалось, юридически слияние было оформлено еще октябре 2003 г., в общей сложности процесс объединения банков занял ровно четыре месяца.

Таким образом, быстрому и фактически беспроblemному прохождению процесса интеграции двух банков способствовали следующие факторы:

- постоянный прямой контакт между ответственными представителями каждого из банков, подотчетными руководителю проекта. Благодаря этому ошибки и просчеты в планировании оперативно обнаруживались и устранялись;
- четкая система подчинения: весь процесс контролировался непосредственно руководителем проекта. Все решения принимались быстро и без особого коллегиального обсуждения, это позволило также избежать вопросов относительно компетенции отдельных исполнителей проекта;
- подробный план-проект: был проработан «сверху донизу». Благодаря этому все участники и исполнители были вовлечены в процесс реализации проекта с самого начала и получили возможность осознать серьезность поставленных перед ними задач;
- ежедневное наблюдение и контроль: несмотря на то, что в основе всего плана-проекта лежал коллективный стиль руководства, соответствие результатов работы каждого из исполнителей графику постоянно контролировалась. Это позволило избежать дополнительных затрат времени;
- непосредственная связь менеджмента проекта с поглощаемым банком: назначение руководителя проекта на должность управляющего Santander Direkt Bank позволило ему быстро стать частью коллектива;
- мотивация сотрудников: все работники Santander Direkt Bank с помощью Интернет-рассылок регулярно информировались о том, на какой стадии находится процесс слияния, и, таким образом, ощущали себя вовлеченными в процесс реорганизации;
- оптимизация спектра предлагаемых банковских услуг: чем меньше набор банковских продуктов, передаваемых из одного банка в другой, тем быстрее и проще проходит техническая интеграция информационных систем;

• контакт с клиентами: для информирования о проводимом объединении банков была разработана четкая система коммуникации. Кроме того, в результате слияния для клиентов поглощаемого банка практически ничего не изменилось: знакомые сотрудники, привычный набор услуг, удобные условия обслуживания.

Таким образом, опыт данного слияния показывает, что при помощи эффективных и четко спланированных процедур можно довольно быстро и безболезненно провести объединение даже таких сложных с точки зрения технической и финансовой структуры организаций, как банки. Также можно сделать вывод о наличии возможностей роста эффективности и прибыльности немецких банков за счет концентрации их капиталов и улучшения ситуации, сложившейся в банковском секторе Германии.

В целом проблемы немецкой банковской системы и пути их решения можно охарактеризовать следующим образом:

• немецкие крупнейшие банки в течение 90-х гг. потеряли ведущие позиции в мировых банковских рейтингах, прежде всего по показателю рыночной капитализации, и при сохранении негативных тенденций рискуют оказаться в кризисной ситуации;

• хотя необходимость консолидации банковского сектора осознается уже давно, проводимые реформы далеки от решения всех проблем, к тому же они были начаты слишком поздно. В связи с этим немецкие банки все больше и больше проигрывают конкурентам в концентрации, эффективности и рентабельности;

• опыт зарубежных стран показывает, что нет универсального рецепта для повышения доходности. Напротив, ведущие банки достигли высоких результатов благодаря сочетанию различных стратегий. Так, в Европе успешно функционируют наряду с универсальными банками (HSBC, UBS, ABN Amro), специализированные кредитные учреждения (как правило, английские и испанские), а также так называемые «Allfinanzkonzerne» (голландский ING, Credit Suisse);

• самая разумная, практически осуществимая и относительно малозатратная для Германии стратегия выхода из кризиса — банковские слияния. В высокоприбыльных зарубежных банковских системах сочетается политика уменьшения количества банков (приводящая к повышению доходности) и одновременно расширения филиальной сети (экономия на издержках благодаря эффекту масштаба);

• в настоящее время наблюдается волна слияний в национальном масштабе, ее переживают Sparkassen и Volksbanken. Устранение таким образом конкуренции между сберегательными кассами в итоге в любом случае приведет к повышению прибылей;

• банки большой «тройки» проводят ряд мероприятий по общему финансовому оздоровлению с целью повысить свою инвестиционную привлекательность для зарубежных банков. К сожалению, низкая рыночная капитализация не позволяет им выступать в роли покупателей.

Источники

- Avery H.* Private banks pick up the pace of M&A // *Euromoney*. 2004. N 2.
Burmeister J., Becker F. Die Fusionen öffentlicher Banken als Akt der Verwaltungsorganisation. Heidelberg, 2000.
Heese V. Bankenfusionen — ein Modell für Deutschland? // *APÖ-Fokus*. 2004. N 3.
Leuschner U., Erlekkotte I. Zusammenschluss in vier Monaten — Erfolgsfaktoren einer beschleunigten Fusion // *Die Bank*. 2004. N 5.
Martin K. European Banks have no response to US mergers // *Euromoney*. 2004. N 2.
Schubert H. Strategische Allianzen. Stuttgart, 1995.