

Der Wandel in der Finanzindustrie - eine Case Study der OLB

Welche Maßnahmen Private Equity Fonds in Banken umsetzen

Einleitung

Die Bankenbranche befindet sich, ähnlich wie viele andere Industrien, in einem tiefgreifenden Transformationsprozess. Technologische Innovationen, fortschreitende Digitalisierung, veränderte Kundenbedürfnisse und Verhaltensweisen, neue regulatorische Anforderungen, zunehmender Wettbewerb sowie die Globalisierung erfordern umfassende Anpassungen in der Organisationsstruktur, den Geschäftsmodellen und den Ressourcenanforderungen.

Jedes Finanzinstitut muss individuelle Lösungen für neue Anforderungen entwickeln, wobei insbesondere das Top-Management seine Fähigkeiten unter Beweis stellen muss.

In den letzten Jahren haben sich Private Equity Gesellschaften als Investoren bei deutschen Banken positioniert, die große Chancen sehen, im Rahmen dieses Wandels erhebliche finanzielle Mehrwerte für ihre Fondsanleger zu schaffen. Dies ist deshalb so interessant, weil diese Investoren meist nur für einige Jahre investiert sein wollen, bevor sie ihre Beteiligungen im Rahmen eines Exits wieder verkaufen. Der Wandel ist deshalb sehr konzentriert in relativ kurzer Zeit, ergo wenigen Jahren, durchzuführen.

Als Beispiel für eine solche "Bankenwandlung" betrachten wir nachfolgend die Oldenburgische Landesbank AG, kurz OLB, deren Anteile 2017/2018 von Private Equity Investoren übernommen wurden¹.

¹ Alle Informationen über die genannten Firmen entstammen öffentlich zugänglichen Quellen, wie Geschäftsberichten, öffentlichen Äußerungen aus Interviews, Pflichtmitteilungen etc. Die Case Study dient der exemplarischen Veranschaulichung von strukturellen Veränderungen in der deutschen Bankenlandschaft.

Die OLB

Die Oldenburgische Landesbank wurde bereits 1869 in Oldenburg gegründet, um den Anforderungen der wachsenden Industrie in der Region genüge zu tun. Die Bank entwickelte sich zu einem wichtigen Regionalinstitut, blieb aber auch auf die Region im Nordwesten Deutschlands lange Zeit beschränkt. Die Geschäftstätigkeit beruht auf dem Universalbankprinzip mit Kredit- und Firmenkundengeschäft sowie dem Privatkundengeschäft.

In den achtziger Jahren beteiligte sich die Dresdner Bank an der OLB, die wiederum von der Allianz erworben wurde. Da Bankbeteiligungen aufgrund der Abkehr von der "Bankassurance"-Strategie nicht mehr wichtig für die Allianz waren und das Umfeld niedriger Zinsen auf die Erträge drückte, stellte diese die OLB 2017 zum Verkauf.

Kurz vorher im Jahr 2016 betätigte sich die OLB bereits als ein den Markt konsolidierendes Institut, indem es das kleine Bankhaus Neelmeyer in Bremen, welches auf die Betreuung vermögender Privatkunden konzentriert ist, erwarb. Und 2017 wurde der Erwerb der Wüstenrot Bank Aktiengesellschaft Pfandbriefbank durch die Bremer Kreditbank Aktiengesellschaft, kurz BKB, und die anschließende Verschmelzung mit der OLB besiegelt. Zudem wurden bereits vor dem Eintritt der neuen Investoren auf Modernisierung und Digitalisierung gesetzt, wie bei ihrem Customer Relationship Management System (CRM) oder dem Relaunch der Webseiten.²

² Beispielhaft: <https://www.merkle.com/dach/de/referenzen/oldenburgische-landesbank-website-relaunch>.



Die Investoren

Private Equity Investoren beschäftigen sich bereits seit einigen Jahren mit Banken, die aus ihrer Sicht unterbewertet waren und bei denen mit gezielten Maßnahmen ein deutliches Wachstum der Unternehmensbewertung realisiert werden konnte. Ein Beispiel war 2000 die Übernahme der japanischen Long-Term Credit Bank of Japan und die Wandlung zur Shinsei Bank. Unter der Führung des PE Investors J.C. Flowers wurde die Bank aus Staatsbesitz gekauft und deren Equity Wert vervielfacht. Auch, wenn der Wert der Beteiligung später wieder sank, galt der Deal doch als Blaupause für weitere Bankenakquisitionen durch PE Investoren. J.C. Flowers machte in Deutschland mit der ehemaligen Landesbank HSH Norisbank weiter, die zur schlanken HCOB gewandelt wurde³. Als weitere Blaupause ist hier auch die BAWAG P.S.K zu nennen, die während der Finanzkrise 2007 von Cerberus übernommen⁴ und durch mehrjährige strategische Transformation konkurrenzfähig⁵ gemacht wurde.

Wie unschwer zu erkennen ist, gibt es also schon erfolgreiche Beispiele für PE Investition in Banken⁶.

³ <https://www.bloomberg.com/news/articles/2023-02-09/hamburger-hcob-will-neuen-eigentuern-1-5-mrd-dividende-zahlen>.

⁴ <https://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/a-454664.html>

⁵ bawag group konzern-geschäftsbericht 2023

⁶ Die Frage der Nachhaltigkeit sowie den Wandel von PE Investoren "PE von der Heuschrecke zur Honigbiene" erläutern wir in einem anderen Artikel zur gegebenen Zeit.

An der OLB haben sich dann ein Konsortium aus Apollo Global, Texas Retirement Teachers Fund und Grovepoint Capital mehrheitlich beteiligt. Apollo Global betreibt weltweit Private Equity Fonds und bringt sich aktiv in die Neuausrichtung der Zielunternehmen ein. Der Texas Teachers Retirement Fund ist ein Pensionsfonds aus den USA und Grovepoint ist eine Investmentfirma aus London, die auch in sog. Sondersituationen investiert. Wir gehen davon aus, dass die strategische Steuerung des Investments durch Apollo Capital bzw. deren Vertreter durchgeführt wird. Als stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender ist ein Partner von Apollo, Manfred Puffer, im Amt und auch Grovepoint hat mindestens ein Aufsichtsratsmandat bei der OLB inne.

2018 wurde die OLB (ca. 90% der Anteile) durch das oben genannte Konsortium von der Allianz für EUR 300 Mio. gekauft⁷. Verbleibende Anteile wurden über den Markt und einen sog. Squeeze-out von den verbleibenden Aktionären erworben.

Es ist davon auszugehen, dass das Konsortium umfangreiche Analysen der OLB, weiterer Zielunternehmen und des deutschen Bankenmarktes durchgeführt hat, um zu der Investitionsentscheidung zu kommen. Zudem werden detaillierte Restrukturierungspläne bereits vorgelegen haben, wie es sich in der Stellungnahme des Vorstands der OLB zum Übernahmeangebot durch das Konsortium (Beteiligungsvehikel war die ehemalige BKB - Bremer Kreditbank) bereits 2017 angedeutet wurde⁸:

⁷ <https://www.allianz.com/en/press/news/business/banking/170623-allianz-sells-stake-oldenburgische-landesbank.html>.

⁸ (file:///Users/nicholasziegert/Downloads/Stellungnahme_zum_Uebernahmeangebot%20(1).pdf)



Auszug Seite 28:

“Die Bieterin gibt in der Angebotsunterlage an, dass nach ihrer eigenen Ansicht und der Ansicht der BKB durch den erfolgreichen Vollzug des Angebots eine starke Bankengruppe im Nordwesten Deutschlands entstehen würde. Der Erwerb der OLB, als eine der größten privaten Regionalbanken Deutschlands mit Schwerpunkten im Firmenkunden- und Privatkundengeschäft, würde die Geschäftstätigkeit der BKB, mit einem Geschäftsschwerpunkt in der deutschlandweiten Betreuung mittelständischer Firmenkunden sowie im Bereich gewerbliche Immobilienfinanzierungen und Akquisitionsfinanzierungen, ideal ergänzen und erweitern. Bereits mit dem Zukauf des Bankhauses Neelmeyer im Jahr 2016 hat die BKB auch die Betreuung vermögender Privatkunden stärker in den Mittelpunkt gerückt. Mit der Transaktion beabsichtigen die Bieterin und die BKB zudem, das Bestehen der OLB zu sichern und die langfristige Entwicklung des Unternehmens konstruktiv zu begleiten. Mithilfe der ihnen zur Verfügung stehenden Erfahrung wollen die Bieterin und die BKB gemeinsam mit dem Management und den Mitarbeitern der OLB die strategischen Möglichkeiten nutzen, um die OLB durch vollen Fokus auf die sich wandelnden Kundeninteressen für die Zukunft fit zu machen. Vor dem Hintergrund eines schwierigen Marktumfelds, das geprägt ist von einer europäischen Niedrigzinspolitik, operativen Überkapazitäten, einer fortschreitenden Digitalisierung und neuen Wettbewerbern, sind die Bieterin und die BKB überzeugt, dass sich die OLB an einem entscheidenden Punkt ihrer Entwicklung und Wettbewerbsposition befindet. Dies zeigt sich auch in den finanziellen Ergebnissen und den operativen Herausforderungen der OLB. Aus Sicht der Bieterin und der BKB gibt es strategische Möglichkeiten, die OLB zu einem stabilen, langfristig profitablen und weiterhin führenden Bankhaus in Nordwestdeutschland zu entwickeln. Zu diesem Zweck will die Bieterin das Unternehmen bei der Realisierung seines operativen Potenzials unterstützen. Die Übernahme ist aus Sicht der Bieterin und der BKB zudem ein wesentlicher Beitrag in der notwendigen Konsolidierung des norddeutschen Bankenmarktes zur Schaffung von soliden und langfristig profitablen Finanzinstituten. Der Mehrwert für die Kunden der BKB stehe für diese im Fokus und werde durch deren klares Geschäftsmodell ermöglicht.“

Was unter dieser eher abstrakten Beschreibung dann erfolgt, sehen wir uns jetzt an:

Der Wandel

In der Stellungnahme zum Übernahmeangebot durch das PE-Konsortium klingen die wesentlichen Themen des Wandels bereits an: Formung einer größeren Einheit durch Akquisitionen, Balancierung des Geschäftsmodells in der Niedrigzinsphase, klare strategische Fokussierung im Geschäftsmodell, Effizienzsteigerung und Digitalisierung.

Im Einzelnen:

1. Gruppenbildung

Erwähnt wird die aktive Teilnahme an der Konsolidierung im deutschen Bankenmarkt. Kurz, es gibt zu viele Institute, die sich untereinander Konkurrenz machen und so den Margendruck erhöhen. Effizienzvorteile können auch vor allem dadurch erzielt werden, dass über die vorhandenen bzw. neu zu schaffenden Plattformen und Strukturen mehr Kundengeschäft, also Volumen, läuft.

Insofern stellten der Erwerb des Bankhauses Neelmeyer sowie die Integration der ehemaligen Bremer Kreditbank schon die ersten Schritte dar. Im Jahr 2022 wurde dann die deutschlandweit tätige Degussa Bank (Closing 2024) erworben. Die Degussa Bank unterhält anstelle von Filialen sog. Bankshops in anderen Unternehmen und ist im Übrigen als Online-Bank tätig. Die Degussa Bank bringt über 300.000 Privatkunden und Firmenkunden für unterschiedliche Produktgruppen mit. Der Kauf erfolgte von den Eigentümern der Warburg Bankengruppe im Jahr 2022. Der Verkaufspreis betrug schließlich ca. 200 Mio. Euro⁹. Mit dem Erwerb der Degussa Bank ist die OLB nicht mehr als ein Regionalinstitut anzusehen, sondern als eine deutschlandweit tätige Bank.

Der Vorstandsvorsitzende Stefan Barth führte in einem Interview 2023 zudem aus, dass weitere Zukäufe in Betracht kommen.

⁹ <https://bit.ly/3UZ17Bz>; <https://bit.ly/3wQGBLm>; <https://bit.ly/3Kgf9cW>.



2. Effizienzsteigerung und IT

Der Wandel der Organisation einer Bank ist eine wahre Kärnerarbeit. Dabei geht es darum, hunderte und tausende von Details innerhalb der Bank zu verbessern und an moderne Techniken anzupassen.

Die zusammengefassten Institute OLB, BKB und Neelmeyer wurden auf ein einheitliches Kernbanksystem migriert, das als zentrale IT für alle wichtigen Bankgeschäfte dient. Eine solche Migration erfordert ein klares Bild und eine strategische Vision für das Unternehmen. Besonders herausfordernd sind die bestehenden Legacy-Systeme, also ältere IT-Systeme, Software oder Technologien, die im täglichen Bankgeschäft weiterhin eine zentrale Rolle spielen. Der Umgang mit diesen Legacy-Systemen ist für Banken oft ein bedeutendes Thema, da sie für kritische Geschäftsprozesse unverzichtbar sind, aber gleichzeitig die Einführung neuer Technologien und Innovationen behindern können.

Dementsprechend dauert ein solches Projekt in der Regel mehrere Jahre, bündelt wesentliche Ressourcen aus allen Bereichen und ist entsprechend kostenintensiv. Ist jedoch die Strategie definiert und wird mit der notwendigen Stringenz umgesetzt, lassen sich Effizienzen steigern und Kosten reduzieren. Eine einheitliche Datenstrategie erfüllt nicht nur regulatorische Anforderungen, sondern bildet auch die Basis für eine fundierte Cloud-Migration, Ad-hoc-Reports und Data Analytics Dashboards sowie einen dezentralen und zugleich gesicherten Datenzugriff. Insbesondere Ad-hoc-Reports und Business-Intelligence-Dashboards sind unverzichtbare Werkzeuge, um schnell auf Marktveränderungen wie Änderungen im Zinsumfeld oder im Kundenverhalten im Einlagenbereich zu reagieren und daraus wirtschaftliche Vorteile zu ziehen.

Diese IT-Projekte sind nach außen meist nicht so prestigeträchtig wie Meldungen über neue Produkte oder Transaktionen, tragen jedoch mittelfristig meist deutlich mehr zum Gesamterfolg einer Bank bei. Für Vorstände sind Entscheidungen über das richtige Kernbanksystem nicht einfach. Insbesondere aus der Perspektive von PE-Investoren sind diese Überlegungen wesentlich.

Welche weitreichenden Veränderungen und Überlegungen beispielsweise die OLB umgetrieben haben und immer noch umtreiben, zeigt sich besonders in folgendem Statement¹⁰:

„Die bestehende IT-Infrastruktur der OLB setzt dabei bereits strategisch auf Open Source-Technologie [...] Auf der Suche nach innovativen Lösungen wandte sich die OLB an ihre Mitarbeiter und fragte ihre jungen Hochschulabsolventen: ‚Wie würdet ihr ein Softwareentwicklungsprogramm für ein etabliertes Unternehmen starten?‘ Die anschließenden Diskussionen führten zur Gründung einer neuen Abteilung für Softwareentwicklung und -architektur. [...] Das neu gebildete Team entschied sich für die Containerisierung von Anwendungen, um so die Voraussetzungen für Cloud-basierten Betrieb und Plattform-Banking zu schaffen.“

Diese Form des Wandels ist deshalb so wichtig, weil unter anderem immer mehr Software-Dienste als sogenannte Software as a Service-Angebote genutzt werden und der Bank die notwendige Flexibilität bieten, um den neuen Anforderungen besser zu begegnen als frühere sogenannte On-Premise-Lösungen.

Neben den erwähnten Bestrebungen von PE-Investoren darf nicht vergessen werden, dass sie nicht gekommen sind, um zu bleiben, und der Verkauf oder der IPO immer eine Option ist. In Anbetracht der heutigen Bedeutung von Integrität der Datenbestände und der Kosten von Migrationen bestehender Systeme tragen Entscheidungen hinsichtlich der IT-Architektur wesentlich zum Marktwert bei. Umso verständlicher ist es, dass neben einer langwierigen und oft schwerfälligen übergeordneten IT-Transformation kleinere Projekte ins Leben gerufen werden, die schlanke Cloud-Migrationen für spezifische Anwendungsfälle fokussieren. Die so geschaffene Flexibilität kann sich als strategischer Mehrwert bei einem Verkauf und somit Migration in ein bestehendes Kernbanksystem herausstellen.

¹⁰ Vgl.: <https://www.suse.com/de-de/success/olb/>

3. Strategische Konzentration

Für PE-Investoren ist es entscheidend, die Geschäftsausrichtung zu schärfen, insbesondere im Hinblick auf einen möglichen Börsengang. Oft haben Banken im Laufe der Jahrzehnte Teilgeschäftsmodelle aufgebaut, die durch entsprechende Kundennachfrage getrieben wurden. Jedoch wurde häufig versäumt, diese Angebote zu überprüfen oder einzustellen, als die Nachfrage nachließ. PE-Investoren gehen hier mit einer objektiven Betrachtung von außen vor und stellen Bereiche ein, die nicht mehr wirtschaftlich sind. Dabei wird der Verlust von teilweise langjährigen Kunden in Kauf genommen. Im Fokus stehen, wie bereits erwähnt, die Kosteneffizienz und die Verschlankeung des Unternehmens. Externe Investoren wissen, dass ein Institut nur dort überdurchschnittliche Renditen erwirtschaften kann, wo exzellente Leistungen aufgrund einer Konzentration auf Kerngeschäfte erbracht werden. Hinzukommend bildet dieses „Gesundshrumpfen“ die Basis für erneutes Wachstum.

4. Management

PE-Manager schauen stark auf die Leitungsebene, die geeignet, fähig und willig sein muss, die Strategie der Investoren konzentriert und schnell umzusetzen. Dass nicht jeder Vorstand aus der Perspektive der PE-Investoren hierfür geeignet ist, zeigen die Wechsel an der Spitze der OLB. Zunächst verließ Patrick Tessmann im Jahr 2018, von 2015 an Vorstandsvorsitzender der OLB, das Haus. Dem früheren BKB-Vorsitzenden Axel Bartsch, der das VV-Amt dann übernahm (jetzt Aufsichtsratsvorsitzender), folgte 2019 dann Dr. Wolfgang Klein, der früher einmal Chef der Deutschen Postbank war. Dieser wurde 2021 vom mit damals 44 Jahren relativ jungen Stefan Barth abgelöst, der zuvor die auch von PE Investoren gehaltene BAWAG Bank in Österreich in einem erfolgreichen Exit durch einen Börsengang begleitete. Aber auch auf den weiteren Ebenen werden entsprechend der hohen Anforderungen neue Führungskräfte eingestellt und alte entlassen. Insgesamt wurde das Vorstandsteam über die Jahre auch immer internationaler und besteht nun zu 50% (3 von 6) aus Experten von außerhalb Deutschlands. Meist haben diese Manager bereits Erfahrungen mit dem konzentrierten Wandel von Banken unter Beteiligung von PE-Investoren gesammelt.

Nicht unerheblich ist, dass die Manager, auf die die PE-Investoren setzen, nicht selten durch hohe Boni oder Aktienoptionen für den Fall der Zielerreichung incentiviert werden, oft über das Maß bei anderen Banken hinaus (wir haben hierzu keine Informationen über die Handhabung bei der OLB recherchiert). Nicht selten können bei erfolgreichen Exits angestellte Vorstände von PE gesteuerten Banken große Vermögen verdienen¹¹.

¹¹ <https://www.derstandard.at/story/2000078530397/atx-verguetungen-bawag-chef-mit-abstand-spitzenreiter-in-oesterreich>.



5. Mitarbeiter und klare Kommunikation

„1,2,3 du bist raus“ scheint das Management durch PE's zu dominieren. In der Praxis zeigt sich zwar, dass teils erhebliche Entlassungen dem Klischee entsprechend durchgeführt werden. Anders als in Hollywood, folgt dies aber genauen (Sozial-)Plänen, mit Hilfestellungen für die Ausscheidenden und mit klarer Kommunikation für alle Beteiligten. In den letzten Jahren hat sich gezeigt, dass der Bankenpersonalmarkt weiterhin aufnahmefähig war, um abgebaute Mitarbeiter aufzunehmen.

Die Ratio hinter den Entlassungen ist wiederum die Effizienzsteigerung¹². Das Management muss schauen, wie der Betrieb mit weniger Personen durchgeführt werden kann. Das erhöht zwar die Arbeitslast auf die verbleibenden Mitarbeiter, setzt aber oft auch Energien frei, um neue Organisationsformen zu etablieren. Neben der Kostenreduktion und Verschlinkung des Unternehmens stehen ebenso die kulturellen Veränderungen im Fokus. Letzteres ist unabdingbar, da sich wie eingangs erwähnt das Anforderungsprofil an die Mitarbeiter schnell und stark ändert. Dieses erfordert ein hohes Maß an Flexibilität und Bereitschaft im Neudenken. Ohne entsprechenden Druck würde ein solcher Wandel scheitern oder deutlich langsamer vonstattengehen. Diese Maßnahmen so umzusetzen, dass möglichst wenig Know-how verloren geht, die Arbeitsmoral nicht leidet und die neuen Ziele erreicht werden, ist die Königsdisziplin des Managements und weit wichtiger als manche Powerpoint-Folie, auf der der strategische Umbauprozess visualisiert wurde.

Insgesamt sank die Mitarbeiterkopfzahl der OLB von 2.100 im Jahr 2018 auf 1.300 im Jahr 2022. Im aktuellen Geschäftsbericht heißt es zudem wörtlich¹³:

„Nach Abschluss der im Vorjahr begonnenen Maßnahmen zur Modernisierung und Verschlinkung der internen Verwaltungsabläufe lag die Anzahl der Mitarbeiter mit durchschnittlich 1.263,8 Vollzeitkapazitäten noch einmal deutlich unter dem vergleichbaren Vorjahreszeitraum (1.360,6 Vollzeitkapazitäten). In der Folge sank der Personalaufwand signifikant um 3,9 % auf 140,1 Mio. Euro.“

6. Abbau von strategisch nicht notwendigen Assets

Die Bank und die akquirierten Häuser werden danach durchforstet, welche Assets zur Strategie passen und welche nicht. Historisch gewachsene Strukturen werden entsprechend aufgebrochen. Filialen und sogar Bankautomaten der OLB wurden geschlossen bzw. abgebaut. Die Geldversorgung der Kunden wird jetzt über ein Partnernetzwerk durchgeführt, zu dem auch Supermärkte und Wettbewerber zählen¹⁴. Filialimmobilien, wie etwa das ehemalige Stammhaus des Bankhauses Neelmeyer, wurden ebenfalls verkauft.

Und so führt das Vorgehen dazu, dass weitgehend nur noch "strategiereine" Teile der Bankengruppe angehören sollen.

¹² Neben Entlassungen sind jedoch meist zu einem gewissen Maße Neueinstellungen zu verzeichnen. Es handelt sich hierbei meist um Juniors, die zwar weniger langjährige Expertise ersetzen können, jedoch zum einen günstiger dem Markt zur Verfügung stehen und zum anderen oft unvoreingenommen dem Wandel gegenüberstehen.

¹³ S. 62 im IFRS Jahresabschluss 2023 (<https://ir.olb.de/>)

¹⁴ <https://wuerttembergische.olb.de/services/kontoservices/geldautomatensuche>.



7. Neue Geschäftsfelder, neue Gebiete

Die Geschäftsstrategie wird auch dadurch weiterentwickelt, dass neue Geschäftsfelder aufgenommen werden, die aktuell ein interessantes Geschäft versprechen. Dies sind bei der OLB z.B. die Finanzierung von Investment-Fonds bzw. deren Emissionshäuser oder die Finanzierung von Transfergeldern im Liga-Fußball. Beides sind Nischen, die gute Geschäfte versprechen, möglicherweise aber nicht langfristig bestehen bleiben, trotzdem jetzt zur Wachstumsstory beitragen.

Neben dem durch den Erwerb der Degussa Bank vollzogenen Schritt zu einer national tätigen Bank, weitet die OLB ihr Geschäft auch in angrenzenden Ländern aus und hat angekündigt, auch in den Niederlanden Kreditgeschäft anzubieten, wie z.B. über die Partnerschaft mit der Hypothekenplattform Tulp¹⁵.

¹⁵ <https://tulphypotheken.nl/news/tulp-group-heeft-nieuwe-funding-partner-in-duitse-olb-bank/>.

8. Marketing

Neben dem internen Wandel ist auch der externe Wandel ein weiterer strategischer Schwerpunkt. Im Fokus steht hierbei die Marktpräsenz und Sichtbarkeit als ein Unternehmen, das den Wandel aktiv angeht und umsetzt. Ein Beispiel hierfür, bezogen auf die OLB, ist der Einsatz von Online-Marketing und -Sales.

Zunächst wurde eine gute Online-Erreichbarkeit für die Kunden etabliert. Die OLB unterhält bereits eine erste Online-Filiale. Social Media Präsenzen auf Instagram, TikTok, LinkedIn, YouTube, Xing und Kununu oder Facebook werden ernst genommen und Mitarbeiter freigestellt, um als Influencer Markenbotschafter für die OLB zu sein.

Auszug aus einem Interview mit dem OLB Vorstandsvorsitzenden Stefan Barth¹⁶:

“Die Filialschließungen gehen auch an der OLB nicht spurlos vorbei, weshalb das Institut sich dazu entschloss, ein Beraterzentrum zu eröffnen. Hier arbeiten 200 Mitarbeiter, die die digitalen Kanäle, die sozialen Netzwerke und die Telefonie betreuen. “Im Gegensatz zur Filiale versetzt uns unser eigenes Beratungszentrum auch in die Lage, bundesweit Kundengeschäft zu betreiben”, sagte Barth zur “Börsen-Zeitung”. Im August solle eine neue Wertpapierplattform dazukommen, um sich dem veränderten Kundenverhalten anzupassen.”

Die OLB implementierte somit ein ernstgemeintes hybrides Modell, welches als Zielmodell bei vielen Banken schon bekannt, aber längst nicht bei allen professionell umgesetzt ist.

¹⁶ <https://finanzbusiness.de/nachrichten/banken/article13994377.ece>

9. Partnerschaften

Um ihre Produktvielfalt zu erweitern oder Produktpalette effizienter zu gestalten, bedient sich die OLB, wie viele andere Finanzdienstleister¹⁷, moderner Plattformen von großen FinTechs. Um neue Kunden und somit neue Einlagen zu gewinnen, kooperiert OLB z.B. Check24¹⁸ oder Raisin Bank¹⁹, die bereits sehr wesentlich zum Wachstum des Geschäfts beitragen. So seien 2023 mehr als eine halbe Milliarde neues Einlagenvolumen über diese Plattformen akquiriert worden²⁰.

¹⁷ <https://www.pwc.de/de/finanzdienstleistungen/digital/finTech-kooperationsradar-2020.pdf>

¹⁸ Eine Beschreibung des Programms: <https://www.kritische-anleger.de/olb-bank/festgeld-check24/>.

¹⁹ <https://www.weltsparen.de/bank/oldenburgische-landesbank/>.

²⁰ GESCHÄFTSBERICHT 2023, SEITE 27: https://ir.olb.de/media/document/fad35ed9-7475-45fe-96c2-7131b859b2de/assets/OLB_Geschaeftsbericht_2023.pdf?disposition=inline

10. Vorbereitung eines Börsengangs

Alle vorstehenden Maßnahmen zahlen auf die notwendigen Vorbereitungen eines Börsenganges ein, der neben dem Trade Sale einer der beliebtesten Exit-Strategien von PE-Investoren ist²¹. Nicht zwangsläufig, aber häufig werden für Bestandsinvestoren über Börsengänge die höchsten Exit-Erlöse erzielt. Jedoch ist dieser Exit-Kanal auch sehr aufwändig und kostenintensiv. Zudem hängt ein erfolgreicher Börsengang auch von den Stimmungen an den Kapitalmärkten ab. Für 2023 hatte die OLB so auch schon den Börsengang vorbereitet, sagte diesen aber wegen verschlechterten Marktbedingungen wieder ab. Man kann davon ausgehen, dass diese Option bei nächster Gelegenheit wieder erwogen wird. Jedenfalls ist die OLB mit ihrem Investor Relations Ansatz auch auf internationale Investoren ausgerichtet, was sich in einer schon kapitalmarktnahen deutsch/englischen Kommunikation zeigt.

²¹ <https://finanzbusiness.de/nachrichten/banken/article13994377.ece>



Schmerzen

Klar ist, dass ein Wandel in so kurzer Zeit nicht nur Gewinner kennt. Entlassene Mitarbeiter, verabschiedete Vorstände, Kunden, deren Wünsche nicht mehr bedient werden, Kommunen, die an Bedeutung für die Bank verlieren u.v.a. mehr können sich als Verlierer fühlen. Die Mehrwerte sollen entsprechend dem Investmentkonzept natürlich für die PE Investoren und den dahinter stehenden Fonds entstehen. Der in Deutschland noch übliche Blick auf das Gemeinwohl spielt dann eine untergeordnete Rolle. Auf der anderen Seite schaffen PE Investoren mit ihren Maßnahmen nicht nur überlebensfähige, sondern wirtschaftlich erfolgreiche Institute, die auch nach dem Ausstieg der Investoren für die Regionen und Deutschland wirken können. Alternativen sind oft jahrelanges Abrutschen in die Bedeutungslosigkeit, Zwangsfusionen, aber sicherlich mittelfristig immer auch Entlassungen und weniger Steuereinnahmen für die Kommunen.

Auszug aus einem Interview mit dem früheren Vorstandsvorsitzenden Axel Bartsch vom November 2018:

(...) Dass das Veränderungsprozesse in den Banken notwendig macht, ist sehr klar. Was wir unseren Mitarbeitern hoffentlich so transparent wie möglich erklärt haben: Wir nehmen unsere Zukunft selbst in die Hand. Die einzige Alternative ist, gegen die Wand zu fahren. Das werden wir nicht tun. Das Zweite ist, Zuversicht zu vermitteln. In der neuen Konstellation den Erfolg der Banken fortzusetzen, ist eine realistische Möglichkeit. Wir sind groß genug, wir haben keine Altlasten, wir haben die Kundenbasis. Die Herausforderungen sind momentan riesig. Wir reden davon, dass menschliches Verhalten sich dramatisch geändert hat. Doch das überfordert uns nicht.(...)

²² <https://www.weser-kurier.de/bremen/wirtschaft/olb-vorstandschef-eine-million-waere-eine-schoene-zahl-doc7e3ytjhcbkh19002sfsj>

Fazit

Die OLB hat für das Geschäftsjahr 2023, also etwa 5 Jahre nach Erwerb der Bank, einen Vorsteuergewinn i.H.v. EUR 335,4 Mio. erzielt. Zur Erinnerung: Der Erwerbspreis für die Mehrheitsanteile, die von der Allianz 2018 erworben wurden, betrug ca. EUR 300 Mio.

Unabhängig davon, welchen Erlös ein Exit auch bringen mag und welche Kapitalerträge noch geleistet wurden, die PE-Investition war auf alle Fälle profitabel. Natürlich spielen sog. Windfall Profits, wie aus dem vorteilhaften Zinsanstieg 2023 eine Rolle. Auch trug der verhältnismäßig preiswerte Einkauf der OLB von der Allianz einen großen Teil zur Wertschöpfung für die Investoren bei.

Aber zentral ist dennoch, dass PE-Investoren die methodischen Mittel in der Hand haben, eine Bank in wenigen Jahren zu drehen und hochprofitabel zu machen. Die Maßnahmen, eine Bank wie die OLB in eine moderne, kapitalmarktorientierte Bankorganisation zu überführen, enthalten keine Geheimnisse, jedoch die konsequente Umsetzung der Möglichkeiten, Banking zeitgemäß zu betreiben und eine attraktive Zukunftsvision zu verfolgen. PE's lassen den Prozess von Versuch und Irrtum nur eben viel schneller ablaufen als andere Häuser - learn fast, act fast.

SIE MÖCHTEN MEHR ERFAHREN?

Schauen Sie auf unserer Website vorbei <https://www.ownly.de/>

Schreiben Sie uns eine E-Mail an contact@ownly.de

Oder rufen Sie uns an [+49 40 209324170](tel:+4940209324170)

OWNLY FinTech GmbH
Gertrudenstraße 9
20095 Hamburg

