



competence center
finanz- und bankmanagement

Herausgeber: Prof. Dr. Arnd Wiedemann

Erfolgsfaktoren des kulturellen Veränderungsprozesses bei Fusionen –

eine empirische Untersuchung von Sparkassen
und Kreditgenossenschaften

Vanessa Hille

Vanessa Hille

Erfolgsfaktoren des kulturellen
Veränderungsprozesses bei Fusionen

Vanessa Hille

Erfolgsfaktoren des kulturellen Veränderungsprozesses bei Fusionen –

eine empirische Untersuchung von Sparkassen
und Kreditgenossenschaften

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar

Impressum

Umschlag:

Maikranz Design & Dialog, Darmstadt

Druck und Bindung:

UniPrint, Universität Siegen

Gedruckt auf alterungsbeständigem holz- und säurefreiem Papier

Siegen 2022: *universi* – Universitätsverlag Siegen
www.uni-siegen.de/universi

ISBN 978-3-96182-121-1

doi.org/10.25819/ubsi/10102

Die Publikation erscheint unter der
Creative Commons Lizenz CC-BY-SA



Geleitwort

Fusionen sind eine häufige Reaktion auf sich verschärfende Wettbewerbsbedingungen im Bankensektor. Zwischen den Jahren 2016 bis 2020 fanden 227 Fusionen im Sparkassen- und Genossenschaftsbankensektor statt. Durch Corona ging die Fusionsdynamik in den letzten zwei Jahren ein wenig zurück, aber für die nächsten Jahre sind wieder zunehmende Fusionszahlen zu erwarten. Die Untersuchung des Erfolgs von Zusammenschlüssen ist daher überaus lohnenswert.

Die vorliegende Dissertation von Vanessa Hille zum Thema „Erfolgsfaktoren des kulturellen Veränderungsprozesses bei Fusionen – eine empirische Untersuchung von Sparkassen und Kreditgenossenschaften“ hat das Ziel, ein besseres Verständnis für den kulturellen Veränderungsprozess bei Fusionen zu schaffen und darauf aufbauend weiche, kulturelle Faktoren zur erfolgreichen Umsetzung einer Fusion abzuleiten. Dabei steht, anders als bei vielen bereits existierenden Forschungsarbeiten, nicht die Frage, ob eine Fusion erfolgreich ist oder war im Vordergrund, sondern die Frage, wie eine Fusion erfolgreich wird. Damit konzentriert sich die Forschungsfrage insbesondere auf das kulturelle Zusammenwachsen der Institute.

Vanessa Hille wählt zur Beantwortung ihrer Forschungsfrage einen Mixed-Methods-Ansatz, der aus qualitativen Experteninterviews und überwiegend quantitativen Mitarbeitendenbefragungen besteht. Die Kombination dieser beiden Forschungsmethoden ermöglicht ihr eine ganzheitliche Sicht auf die Umstände, Probleme und Erfolgsfaktoren von Fusionen und hilft, ein umfassendes und besseres Verständnis über Fusionen zu gewinnen. Im Mittelpunkt der Arbeit stehen dabei Fusionen der beiden dezentralen Verbundorganisationen in Deutschland, der Sparkassen und Genossenschaftsbanken.

Vanessa Hille gelingt es, mit ihrer Dissertation ein differenziertes Bild zu den kulturellen Erfolgsfaktoren einer Fusion zu zeichnen. Insbesondere die empirisch gestützten Erkenntnisse aus den Experteninterviews in Kombination mit den Befragungen der beteiligten Mitarbeitenden liefern wesentliche neue Erkenntnisse für die Theorie und die Praxis. Die Arbeit gibt nicht nur für die theoretische Fusionsforschung neue Impulse und schafft einen Mehrwert zu der bestehenden Fusionsliteratur, sondern bietet auch und gerade für diejenigen Vorstände und Führungskräfte von Kreditinstituten, die eine Fusion planen oder mit deren Durchführung betraut sind, wertvolle Anregungen für ihre Arbeit. Ich wünsche der Arbeit daher eine weite Verbreitung in Theorie und Praxis.

Siegen, im April 2022

Arnd Wiedemann

Vorwort

Der Zusammenschluss von Instituten im Rahmen einer Fusion führt zu einem Aufeinandertreffen von unterschiedlichen Kulturen, die das Zusammenwachsen beeinflussen. Daher ist es notwendig auch die kulturellen Veränderungen zu steuern. Ziel dieser Untersuchung ist es ein verbessertes Verständnis für den kulturellen Veränderungsprozess zu liefern und die Aufmerksamkeit auf das bei Fusionen häufig weniger betrachtete Thema der Kultur zu lenken.

Die vorliegende Arbeit wurde im Januar 2022 von der Universität Siegen als Dissertation angenommen und entstand während meiner Zeit als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Finanz- und Bankmanagement.

Bei der Verfassung der Dissertation wurde ich von zahlreichen Personen unterstützt und motiviert. Mein besonderer Dank gilt an allererster Stelle meinem Doktorvater Prof. Dr. Arnd Wiedemann, der mir während meiner Dissertationszeit mit zahlreichen inspirierenden, fachlichen Gesprächen zur Verfügung stand und mich immer durch seinen Optimismus vorangetrieben hat. Ich danke weiterhin Herrn Prof. Dr. Volker Stein für die Erstellung des Zweitgutachtens, sowie Herrn Prof. Dr. Andreas Dutzi für die Übernahme des Vorsitzes der Promotionskommission.

Ein großes Dankeschön richte ich an alle beteiligten Gesprächspartner und Umfrageteilnehmende im Rahmen der empirischen Untersuchung. Ohne Ihre Unterstützung aus der Praxis wären die Forschungsergebnisse nicht erzielbar gewesen. Vielen Dank für die mir zur Verfügung gestellte Zeit und das Unterstützen der Forschungsarbeit.

Des Weiteren möchte ich mich bei meinen Lehrstuhlkollegen für die schöne Zeit, die zahlreichen Mittagspausengespräche und die vielen großartigen Momente auch außerhalb des Lehrstuhlgeschehens bedanken.

Zuletzt danke ich meiner Familie und Freunden, die mich jederzeit moralisch unterstützt und für die willkommene Ablenkungen während der Promotionszeit gesorgt haben.

Gießen, im April 2022

Vanessa Hille

Inhaltsübersicht

Geleitwort	V
Vorwort	VII
Inhaltsübersicht.....	IX
Inhaltsverzeichnis	XI
Abkürzungsverzeichnis.....	XVII
Abbildungsverzeichnis	XXI
1 Einleitung.....	1
1.1 Motivation und Forschungsfrage	1
1.2 Gang der Arbeit	5
2 Fusionen im Bankensektor	9
2.1 Geschäftsmodelle von Sparkassen und Genossenschaftsbanken	9
2.2 Bankenfusionen im aktuellen wirtschaftlichen Umfeld	29
2.3 Bankenfusionen im wissenschaftlichen Diskurs	59
3 Untersuchungsrahmen des kulturellen Veränderungsprozesses bei Fusionen.....	85
3.1 Erfolgsfaktor Unternehmenskultur	85
3.2 Einflussfaktoren und Risiken im Veränderungsprozess	105
3.3 Methodische Vorgehensweise zur Identifikation von Erfolgsfaktoren für kulturelle Veränderungsprozesse.....	133
4 Identifikation von Erfolgsfaktoren für kulturelle Veränderungsprozesse	167
4.1 Extraktion der Erfolgsfaktoren aus den qualitativen Experteninterviews	167
4.2 Verifizierung der Erfolgsfaktoren mittels einer Mitarbeitendenbefragung	209
4.3 Reflexion der Erfolgsfaktoren im Fusionsprozess.....	235
5 Zusammenfassung und Ausblick.....	243

Anhang	247
Literaturverzeichnis	285
Stichwortverzeichnis.....	313

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	V
Vorwort	VII
Inhaltsübersicht.....	IX
Inhaltsverzeichnis	XI
Abkürzungsverzeichnis.....	XVII
Abbildungsverzeichnis	XXI
1 Einleitung.....	1
1.1 Motivation und Forschungsfrage	1
1.2 Gang der Arbeit	5
2 Fusionen im Bankensektor	9
2.1 Geschäftsmodelle von Sparkassen und Genossenschaftsbanken	9
2.1.1 Geschäftsmodelle von Kreditinstituten	9
2.1.1.1 Kreditinstitute als Untersuchungsgegenstand.....	9
2.1.1.2 Struktur im Universalbankensektor	11
2.1.2 Sparkassen und Kreditgenossenschaften als Ausprägungsformen	15
2.1.2.1 Unternehmenszweck und Besonderheiten von Sparkassen	15
2.1.2.2 Struktur und Identitätsmerkmale von Genossenschaftsbanken	20
2.1.2.3 Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den regional tätigen Kreditinstituten	25
2.2 Bankenfusionen im aktuellen wirtschaftlichen Umfeld	29
2.2.1 Merger & Acquisitions.....	29
2.2.1.1 Ausprägungen und Eigenschaften von Unternehmenszusammenschlüssen.....	29
2.2.1.2 Systematisierung von M&A-Motiven und -Zielen.....	32
2.2.1.3 M&A-Prozess	35
2.2.2 Charakterisierung und Einordnung von Bankenfusionen	38
2.2.2.1 Rechtliche Besonderheiten bei Fusionen von regional tätigen Kreditinstituten	38
2.2.2.2 Konsolidierung des Bankensektors.....	45

2.2.2.3	Treiber, Motive und Ziele bei Fusionen im Bankensektor	50
2.2.2.4	Phasen einer Bankfusion.....	53
2.2.2.5	Einfluss der Größenklasse	55
2.3	Bankenfusionen im wissenschaftlichen Diskurs	59
2.3.1	Erfolg von M&A.....	59
2.3.1.1	Erfolgsmessung.....	59
2.3.1.2	Internationale Studien.....	62
2.3.1.3	Erfolgsfaktoren von M&A-Transaktionen	65
2.3.2	Erfolg von Fusionen.....	69
2.3.2.1	Untersuchungen im Sparkassen- und Genossenschaftsbankensektor	69
2.3.2.2	Erfolg von Notfusionen als Spezialfall.....	77
2.3.3	Kritische Betrachtung der empirischen Studien.....	80
3	Untersuchungsrahmen des kulturellen Veränderungsprozesses bei Fusionen.....	85
3.1	Erfolgsfaktor Unternehmenskultur	85
3.1.1	Funktionen und Zusammenhänge der Unternehmenskultur.....	85
3.1.1.1	Merkmale und Funktionen von Unternehmenskultur.....	85
3.1.1.2	Kulturmodell nach Schein und Übertragung auf das Untersuchungsobjekt	89
3.1.1.3	Einflussfaktoren im Kulturkontext	92
3.1.2	Wirkung der Unternehmenskultur auf den Unternehmenserfolg.....	96
3.1.2.1	Messung von Unternehmenserfolg und Unternehmenskultur	96
3.1.2.2	Einfluss von Unternehmenskulturmerkmalen	100
3.2	Einflussfaktoren und Risiken im Veränderungsprozess	105
3.2.1	Change-Management für eine erfolgreiche Integration bei Fusionen	105
3.2.1.1	Einordnung des Change-Managements	105
3.2.1.2	Ablauf und Konflikte im Culture-Change-Prozess bei Fusionen.....	108
3.2.2	Einfluss weicher, personenbezogener Themen im Fusionsprozess	111
3.2.2.1	Führung und Kommunikation als bedeutende Einflussfaktoren	111

3.2.2.2	Wissenschaftlicher Forschungsstand zu weichen Erfolgsfaktoren im Fusionsprozess von regional tätigen Banken	113
3.2.3	Risiken im Change-Management.....	119
3.2.3.1	Einordnung und Umgang mit Risiken der Veränderung	119
3.2.3.2	Risk Governance in Veränderungsprozessen	124
3.2.3.3	Risk-Governance-Zirkel im Umgang mit (kulturellen) Risiken einer Fusion	128
3.3	Methodische Vorgehensweise zur Identifikation von Erfolgsfaktoren für kulturelle Veränderungsprozesse.....	133
3.3.1	Darstellung des Untersuchungsrahmens	133
3.3.1.1	Wahl des Mixed-Methods-Ansatzes zur Datenerhebung und -auswertung	133
3.3.1.2	Eingrenzung und Kategorisierung der Grundgesamtheit an zu untersuchenden Fusionen.....	136
3.3.2	Experteninterviews als Methodik zur Informationsgewinnung	139
3.3.2.1	Einordnung des Experteninterviews in die qualitative Forschung	139
3.3.2.2	Expertenbestimmung	143
3.3.2.3	Interviewleitfaden	146
3.3.2.4	Vorgehensweise bei der Datenauswertung mittels qualitativer Inhaltsanalyse	151
3.3.3	Standardisierte Online-Befragung zur Informationsverifizierung	158
3.3.3.1	Einordnung der Forschungsmethodik und Vorgehensweise	158
3.3.3.2	Fragebogenkonstruktion	163
4	Identifikation von Erfolgsfaktoren für kulturelle Veränderungsprozesse	167
4.1	Extraktion der Erfolgsfaktoren aus den qualitativen Experteninterviews	167
4.1.1	Analyse des Materials und deskriptive Auswertung.....	167
4.1.2	Vorbereitung und Prozess der Fusion	169
4.1.2.1	Einordnung der Treiber, Motive und Ziele einer Fusion	169
4.1.2.2	Bewertung von Alternativen in der Praxis.....	176

4.1.2.3	Identifizierung und Einordnung der Stakeholder im Fusionsprozess	179
4.1.2.4	Rolle und Einbindung des Verbandes.....	181
4.1.3	Einordnung des Erfolgs.....	182
4.1.3.1	Erfolgsdefinition der Experten.....	182
4.1.3.2	Feststellung von Erfolgsfaktoren und -maßnahmen aus der praktischen Erfahrung	183
4.1.3.3	Bestimmung von Hemmnissen und Herausforderungen im Fusionsprozess.....	190
4.1.4	Kulturelle Integration in regional tätigen Kreditinstituten.....	194
4.1.4.1	Kulturprägung.....	194
4.1.4.2	Stellenwert und Ausdruck der Unternehmenskultur im Fusionsprozess.....	196
4.1.4.3	Kulturelle Unterschiede und Einflussfaktoren auf die neue Kultur	204
4.2	Verifizierung der Erfolgsfaktoren mittels einer Mitarbeitendenbefragung	209
4.2.1	Analyse des Materials und Einordnung der situativen Variablen.....	209
4.2.2	Beobachtung der Kulturveränderung	211
4.2.2.1	Ermittlung der Ähnlichkeit der Unternehmens- und Führungskultur der Institute	211
4.2.2.2	Differenzierung der unternehmenskulturellen Unterschiede	213
4.2.2.3	Identifikation führungskultureller Veränderungen.....	216
4.2.2.4	Bestimmung der Kulturstärke.....	218
4.2.2.5	Analyse der subjektiven Beurteilung der Kulturveränderung.....	220
4.2.3	Erfolgsfaktoren zur positiven Bewertung der Fusion	222
4.2.3.1	Einstellung zur Fusion über den Zeitablauf und deren Einflussfaktoren.....	222
4.2.3.2	Beurteilung der ausgewählten Erfolgselemente und -maßnahmen und Einfluss auf die Einstellung zur Fusion	227
4.2.3.3	Identifizierung von Hemmnissen aus Sicht der Mitarbeitenden und mögliche Verbesserungen	232
4.3	Reflexion der Erfolgsfaktoren im Fusionsprozess.....	235

4.3.1	Thesenartige Reflexion der Einflussfaktoren auf das kulturelle Zusammenwachsen aus der Mitarbeitendenbefragung mit den Experteninterviews	235
4.3.2	Vergleich mit dem wissenschaftlichen Forschungsstand.....	237
4.3.3	Limitationen der Mixed-Methods-Untersuchung	239
5	Zusammenfassung und Ausblick.....	243
Anhang	247
A1	– Sparkassenfusionen 2016-2020	247
A2	– Genossenschaftsbankenfusionen 2016-2020	251
A3	– Anzahl Fusionen nach Größenklasse zwischen 2016 und 2020.....	263
A4	– Interviewleitfaden abgebrochene Fusion	264
A5	– Interviewleitfaden Verbandsvertreter	265
A6	– Interviewleitfaden Consulting.....	266
A7	– Kategoriensystem der qualitativen Inhaltsanalyse.....	268
A8	– Fragebogen Mitarbeitendenbefragung	273
A9	– Polaritätsprofile Kultur Median	281
A10	– Polaritätsprofile Führung Median	282
A11	– Übereinstimmung der Kulturmerkmale	283
Literaturverzeichnis	285
Stichwortverzeichnis.....		313

Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
AG	Aktiengesellschaft
AktG	Aktiengesetz
Anm.	Anmerkung
Art.	Artikel
AT	Allgemeiner Teil
BaFin	Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht
BCBS	Basel Committee on Banking Supervision (deutsch: Basler Ausschuss für Bankenaufsicht)
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BVR	Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e. V.
C	Consultant / Berater
CIR	Cost Income Ratio
CRD	Capital Requirements Directive
CRR	Capital Requirements Regulation
DCGK	Deutscher Corporate Governance Kodex
di,j	euklidische Distanz zwischen dem i-ten und j-ten Objekt
DOCS	Denison Organisational Culture Survey
DrittelbG	Drittelbeteiligungsgesetz
DSGV	Deutscher Sparkassen- und Giroverband
DSGVO	Datenschutz-Grundverordnung
E	Ereignisstudien
e. V.	eingetragener Verein
e. G.	eingetragene Genossenschaft
EKR	Eigenkapitalrentabilität

G	Genossenschaftsbank
GenG	Genossenschaftsgesetz
JA-Daten	Jahresabschlussdaten
KAGB	Kapitalanlagegesetzbuch
KWG	Kreditwesengesetz
M&A	Merger & Akquisition (deutsch: Fusionen und Übernahmen)
MaComp	Mindestanforderungen an die Compliance-Funktion
MaRisk	Mindestanforderungen an das Risikomanagement (BA)
min	Minuten
Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarden
O	Others; Sonstige (Studienmethoden)
OCI	Organizational Culture Inventory
P	Perfomancestudie
p)	vorläufige Zahl
QDA	Qualitative Datenanalyse
Rn.	Randnummer
ROA	Return on Assets
ROE	Return on Equity
S	Sparkassen
SpkG	Sparkassengesetz
STABW	Standardabweichung
TEUR	Tausend Euro
Tz.	Teilziffer
UmwG	Umwandlungsgesetz
V	Verbandsvertreter

VUCA	Akronym: volatility (Volatilität), uncertainty (Unsicherheit), complexity (Komplexität), ambiguity (Mehrdeutigkeit)
WpHG	Wertpapierhandelsgesetz
x	Merkmalsausprägung des Merkmals $k = 1, \dots, p$
Z	Zeilennummer Interviewtranskript
ZI	Zahl der Institute
ZÜ	Zinsüberschuss
ZZ	Zahl der Zweigstellen

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Gang der Arbeit.....	5
Abb. 2: Übersicht zu Gemeinsamkeiten und Unterschieden der Geschäftsmodelle	27
Abb. 3: Formen von Unternehmenszusammenschlüssen.....	30
Abb. 4: Systematisierung der Motive für M&A-Transaktionen	34
Abb. 5: Phasen eines M&A-Prozesses	38
Abb. 6: Anforderungen des § 25 a KWG zur Herstellung der MaRisk- Konformität	39
Abb. 7: Anzahl Banken pro 100.000 Einwohner	45
Abb. 8: Entwicklung Ertragskennzahlen nach Bankengruppe.....	47
Abb. 9: Entwicklung der Zahl der Institute (ZI) und Cost-Income-Ratio (CIR) 2000 - 2020	48
Abb. 10: Konsolidierung im Sparkassen- und Genossenschaftsbankensektor nach Größenklasse	49
Abb. 11: Motive für Fusionen im Sparkassen- und Genossenschaftsbankensektor	52
Abb. 12: Phasen einer Bankfusion	53
Abb. 13: Zusammenhang von Größe und Komplexität	55
Abb. 14: Fusionen nach Größenunterschied zwischen 2016 und 2020	57
Abb. 15: Deskriptive Statistiken Größenunterschiede Fusionen 2016-2020.....	58
Abb. 16: Analyseverfahren der Fusionserfolgsmessung.....	60
Abb. 17: Übersicht zur Erfolgsforschung bei Fusionen im Sparkassen- und Genossenschaftsbankensektor.....	71
Abb. 18: Fusionserfolg von Sparkassen und Genossenschaftsbanken.....	76
Abb. 19: Übersicht zum Erfolg von Notfusionen	80
Abb. 20: Funktionen der Unternehmenskultur.....	88
Abb. 21: Einflussfaktoren im Kulturkontext.....	93
Abb. 22: Wechselwirkungen zwischen Unternehmenskultur, Erfolg und relevantem Umfeld.....	103
Abb. 23: Übersicht der Forschungsbeiträge zu kulturellen Faktoren bei Fusionen im Sparkassen- und Genossenschaftsbankensektor.....	114
Abb. 24: Einordnung der Risk Governance	127
Abb. 25: Ablaufschema des Risk-Governance-Zirkels.....	130

Abb. 26: Exploratives sequentielles dreiphasiges Mixed-Method-Design	133
Abb. 27: Anzahl Fusionen bei Sparkassen und Genossenschaftsbanken 2016-2020	137
Abb. 28: Anzahl Fusionen nach Größenklasse zwischen 2016 und 2020 ab 1 Mrd. €	138
Abb. 29: Ablaufmodell der Experteninterviews	143
Abb. 30: Expertenbestimmung.....	144
Abb. 31: Interviewleitfaden	149
Abb. 32: Ablaufmodell der qualitativen Inhaltsanalyse.....	152
Abb. 33: Ablaufmodell der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse	155
Abb. 34: Vorgehensweise Befragung	159
Abb. 35: Sampling der Umfrage	160
Abb. 36: Aufbau des Fragebogens	164
Abb. 37: Treiber einer Fusion	170
Abb. 38: Systematisierung der Motive einer Fusion anhand der Experteninterviews.....	172
Abb. 39: Kriterien zur Auswahl des Fusionspartners	179
Abb. 40: Stakeholder im Fusionsprozess	181
Abb. 41: Erfolgsfaktoren.....	184
Abb. 42: Erfolgsmaßnahmen	187
Abb. 43: Hemmnisse für Fusionen.....	191
Abb. 44: Präger der Unternehmenskultur	195
Abb. 45: Rahmenbedingungen der Fusion als Ausdruck der Fusionskultur.....	200
Abb. 46: Unterschiede in der Kultur	205
Abb. 47: Anzahl Teilnehmende der Online-Befragung	210
Abb. 48: Abbruchraten Online-Umfrage	210
Abb. 49: Betriebszugehörigkeit und Altersstruktur der Umfrageteilnehmenden	211
Abb. 50: Distanz der Unternehmens- und Führungskulturen	213
Abb. 51: Polaritätsprofil Kultur Befragung 1	214
Abb. 52: Polaritätsprofil Kultur Befragung 2	214
Abb. 53: Polaritätsprofil Kultur Befragung 3	215
Abb. 54: Polaritätsprofil Führung Befragung 1	216

Abb. 55: Polaritätsprofil Führung Befragung 2	217
Abb. 56: Polaritätsprofil Führung Befragung 3	218
Abb. 57: Kulturstärke im Sinne eines hohen Übereinstimmungsmaßes	219
Abb. 58: Unterschiedlichkeit der Kulturen	220
Abb. 59: Beurteilung der kulturellen Veränderung	222
Abb. 60: Beurteilung des Standes des Zusammenwachsens	222
Abb. 61: Einstellung zur Fusion nach Zeitpunkt – Befragung 1	223
Abb. 62: Einstellung zur Fusion nach Zeitpunkt – Befragung 2	224
Abb. 63: Einstellung zur Fusion nach Zeitpunkt – Befragung 3	225
Abb. 64: Einstellung zur Fusion nach Bereich Zeitpunkt 1	226
Abb. 65: Einstellung zur Fusion nach Bereich Zeitpunkt 2	226
Abb. 66: Einstellung zur Fusion nach Bereich Zeitpunkt 3	227
Abb. 67: Einstellung zur Fusion nach Bereich Zeitpunkt 4	227
Abb. 68: Beurteilung der Erfolgselemente	229
Abb. 69: Zusammenhang Erfolgselemente und Beurteilung der Fusion im Zeitablauf	230
Abb. 70: Beurteilung der Fusion in Abhängigkeit des Vertrauens zum Vorstand zum Zeitpunkt der Befragung	231
Abb. 71: Häufig genannte Maßnahmen des kulturellen Zusammenwachsens	232
Abb. 72: Übersicht der genannten Themenbereiche der Verbesserungsmöglichkeiten und Hemmnisse	233

1 Einleitung

1.1 Motivation und Forschungsfrage¹

Als Reaktion auf sich verändernde und verschärfende Wettbewerbsbedingungen im Bankensektor, greifen – insbesondere Sparkassen und Genossenschaftsbanken – häufig auf Fusionen zurück. In den Jahren 2016 bis 2020 fanden 227 Fusionen im Sparkassen- und Genossenschaftsbankensektor statt. Für die nächsten Jahre prognostizieren Praktiker eine weitere Konsolidierung, die durch die aktuellen Herausforderungen im Bankensektor – Niedrigzinsumfeld, Regulatorik, Digitalisierung, hoher Wettbewerb, Pandemie² – getrieben sind.³ Der deutsche Bankenmarkt hat trotz der Konsolidierung der letzten Jahre noch immer eine niedrige Konzentration mit einer dichten Bankstruktur.⁴ In diesem Umfeld des hohen Wettbewerbsdrucks weisen die Kreditinstitute aktuell hohe Kostenstrukturen auf, die unter den gegebenen Ertragsaussichten ohne tiefgreifende Veränderungen nur schwer langfristig, nachhaltig tragbar sind. Fusionen werden häufig als eine Möglichkeit angesehen, sich den aktuellen Herausforderungen zu stellen.⁵

Dennoch wird in wissenschaftlichen Studien Mergers & Acquisitions (deutsch: Fusionen und Übernahmen (M&A)) vielfach eine hohe Misserfolgsquote zugesprochen. Diese variiert in den wissenschaftlichen Studien je nach Untersuchungsobjekt, Studiendesign, etc.⁶ Der Erfolg einer Fusion lässt sich jedoch nur schwer quantifizieren. Sowohl Finanzindikatoren als auch schwer messbare abstrakte Variablen, wie die Erreichung der definierten strategischen Ziele sind, zur Messung des Erfolgs relevant.⁷ Das Risiko des Misserfolgs ist isoliert ebenfalls schwer greifbar und messbar.

Studien die sich mit den Erfolgsfaktoren beschäftigen, messen insbesondere den Einfluss von extern gut beobachtbaren und messbaren Elementen im

¹ In der vorliegenden Arbeit wird eine neutrale Sprache verwendet, soweit diese ohne Doppelnennungen oder Gendersternchen möglich ist. Bei Begriffen, bei denen dies nicht ohne weiteres umsetzbar ist, wird im Interesse einer besseren Lesbarkeit das generische Maskulinum verwendet. Alle Geschlechteridentitäten sind dabei stets mitgemeint.

² Da die Auswirkungen der Pandemiesituation im Schreibprozess dieser Arbeit noch nicht vollständig absehbar sind, kann nur vermutet werden, dass diese auch die regional tätigen Institute beeinträchtigt.

³ Vgl. Genossenschaftsverband der Regionen (2021); Hanker (2021), S. 32 ff.; Thole (2020).

⁴ Vgl. ECB (2021), S. 1.

⁵ Vgl. Jentzsch / Menig (2018), S. 97; BaFin (2021), S. 57.

⁶ Vgl. Da Costa et al. (2021), S. 18; Kolaric / Schiereck (2014).

⁷ Vgl. Da Costa et al. (2021), S. 18.

Akquisitionsprozess.⁸ Insbesondere der Einfluss der menschlichen Dimension ist noch wenig erforscht.⁹ Dabei zeigen einige Forschungsstudien und Befragungen von Führungskräften, dass eine der Hauptursachen für das Scheitern einer ordnungsgemäßen Integration nach einem Zusammenschluss in Unterschieden in der Managementkultur und deren Auswirkungen auf den menschlichen Faktor begründet ist.¹⁰

Wenn Institute fusionieren, kommt es zu einem Zusammenprall der Kulturen, da jedes Institut seine individuelle Kultur miteinbringt.¹¹ Dabei kann es zu einem den Erfolg einer Fusion beeinflussenden gegeneinander Arbeiten der Mitarbeitenden kommen.¹² Das Ausmaß des Zusammenpralls und des Aufwands des kulturellen Zusammenwachsens ist abhängig von der Art des Zusammenschlusses. Wenn es sich um eine Fusion zwischen ähnlichen Instituten mit einem hohen Grad der Interaktion handelt, wie dies üblicherweise bei Sparkassen und Genossenschaftsbanken der Fall ist, können Unterschiede in den Kulturen zu starken kulturellen Veränderungen und Konflikten führen. Mitarbeitende beider Seiten versuchen, die Symbole, Einstellungen, Werte und Überzeugungen zu bewahren, die mit ihrer Kultur verbunden sind. Ein hohes Maß an Kulturkonflikten kann zu einem geringeren Erfolg führen.¹³ Entsprechend sollten mögliche Kulturkonflikte frühzeitig sichtbar gemacht und mittels geeigneter Maßnahmen vermieden resp. verringert werden.

Diese Arbeit beschäftigt sich daher mit der Ableitung von weichen, kulturellen Faktoren zur erfolgreichen Umsetzung einer Fusion. Dabei steht nicht das ‚OB eine Fusion erfolgreich ist‘, sondern das ‚WIE eine Fusion erfolgreich wird‘ im Vordergrund. Es wird ein ganzheitlicher Blick auf Einflussfaktoren und Umstände der Fusion geworfen. Im Fokus steht der menschliche, kulturelle Veränderungsprozess. Die Arbeit liefert eine holistischere Sicht, die keine rein statistische Bewertung vornimmt, sondern die Umstände, Erfolgsfaktoren und Probleme betrachtet und so ein besseres Verständnis liefert.

Zur Umsetzung wird ein Mixed-Methods-Ansatz – eine Kombination aus qualitativen und quantitativen Forschungsmethoden innerhalb eines Forschungsprojektes¹⁴ – bestehend aus einem qualitativ ausgewerteten Experteninterview und einer

⁸ Siehe dazu beispielsweise Altunbaş / Marqués (2008); Varmaz / Laibner (2016).

⁹ Vgl. Da Costa et al. (2021), S. 19; Bereskin et al. (2018).

¹⁰ Vgl. Weber / Tarba (2012), S. 291 f.

¹¹ Vgl. z. B. Schein / Schein (2017), S. 248; Keller (1990), S. 260.

¹² Vgl. Marks / Mirvis (2009), S. 460; Sales / Mirvis (1984), S. 115 f.

¹³ Vgl. Bajaj (2009), S. 230; Buono et al. (1985), S. 477.

¹⁴ Vgl. Kuckartz (2014), S. 30 ff.; Creswell / Plano Clark (2018), S. 2 ff.

vorwiegend quantitativ ausgewerteten Mitarbeitendenumfrage verwendet, mit Hilfe derer Fusionen im Sparkassen- und Genossenschaftsbankensektor aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet werden. Das in dieser Arbeit stärker qualitativ angelegte Design der Untersuchung ermöglicht es über den formalen organisatorischen Wandel einer Fusion hinauszuschauen, um Einflüsse kultureller Veränderungen innerhalb eines neu fusionierten Instituts zu untersuchen. Es wird der Status quo des Vorgehens beim kulturellen Zusammenwachsen (Stellenwert, Maßnahmen, Einstellung, kulturelle Effekte) bei Sparkassen- und Genossenschaftsbankfusionen betrachtet und darauf aufbauend Faktoren herausgearbeitet, auf die beim Zusammenwachsen der Institute ein besonderer Fokus gelegt werden sollte. Die Analyse bezieht sich bewusst nicht nur auf den Post-Merger-Prozess, da die Integration der Institute und die Kultur nicht nur in der letzten Fusionsphase determiniert wird.

Die Arbeit konzentriert sich auf Sparkassen und Genossenschaftsbanken, da diese Unternehmen häufig fusionieren und eine gute Datenbasis liefern. Die Experten haben eine hohe Fusionserfahrung, von der profitiert werden kann. Zudem finden bei dieser Unternehmensform ‚echte Fusionen‘ mit einer Zustimmung von allen beteiligten Parteien statt, sodass diese Art des Unternehmenszusammenschlusses isoliert betrachtet werden kann. Die hohe Homogenität der Institute in ihrer jeweiligen Gruppe bietet eine gute Voraussetzung zur Erzielung empirisch relevanter und belastbarer Ergebnisse. Die Betrachtung zweier sich ähnelnder Geschäftsmodelle (Sparkassen und Kreditgenossenschaften) bietet weiterhin die Möglichkeit des Vergleichs. In der wissenschaftlichen Literatur zu Fusionen in Deutschland werden die Bankengruppen, aufgrund der genannten Faktoren, aber auch der besonderen Relevanz im deutschen Bankenmarkt, häufig als Untersuchungsobjekt genutzt.¹⁵ Durch die Regelmäßigkeit der Fusionen in den Sektoren kann die Analyse eine aktuelle Betrachtung von kulturellen (Erfolgs-)Faktoren liefern, die in zukünftigen Zusammenschlüssen in der Praxis beachtet werden können.

Die Arbeit soll durch die Ableitung von Erfolgsfaktoren den Blick der bisherigen Forschungsarbeiten erweitern und mögliche weitere Forschungsfelder zu kulturellen Fragestellungen bei Fusionen identifizieren. Die auf Verstehen ausgerichtete Interpretation der Erfahrungen der Experten und das Erleben der Mitarbeitenden dienen der Hilfestellung für die Praxis.

¹⁵ Siehe z. B. Auerbach (2009), S. 6; Willeke (2018), S. 5.

1.2 Gang der Arbeit

Zur Beantwortung der aufgestellten Forschungsfrage gliedert sich der Kern der Arbeit in drei Hauptkapitel. Der Aufbau ist in Abb. 1 abgebildet.

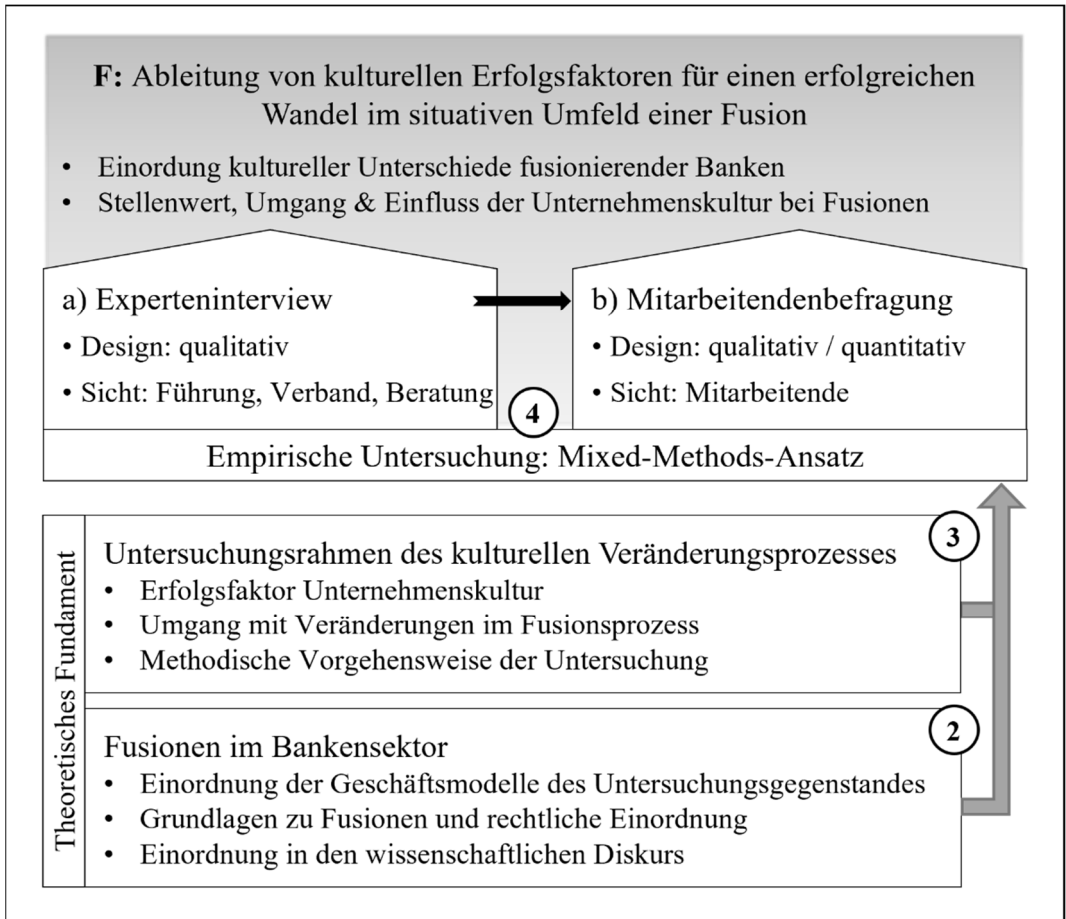


Abb. 1: Gang der Arbeit

In Kapitel 2 werden zunächst die Geschäftsmodelle von Sparkassen und Genossenschaftsbanken als Untersuchungsobjekt dargestellt und Gemeinsamkeiten und Unterschiede, rechtlicher und betriebswirtschaftlicher Natur, zwischen den Instituten abgegrenzt.

Nachfolgend wird die Fusion im Bankensektor beschrieben und eingeordnet. Dabei gliedert sich das Kapitel vom Allgemeinen zum Besonderen, indem zunächst Unternehmenszusammenschlüsse systematisiert und anschließend die Besonderheiten von Fusionen im Bankensektor charakterisiert werden.

Darauf aufbauend folgt die Darstellung des wissenschaftlichen Forschungsstandes zu Fusionen allgemein sowie zu Fusionen bei Sparkassen und Genossenschaftsbanken, um einen Überblick über vorliegende Erkenntnisse zu erlangen und Limitationen und Forschungslücken zu identifizieren.

Das dritte Kapitel stellt die Unternehmenskultur als Untersuchungsgegenstand dar. Die für diese Arbeit geltende Beschreibung von Kultur wird herangeführt, Modelle zum Verständnis von Kultur werden beschrieben und Einflussfaktoren im Kulturkontext systematisiert. Weiterhin wird die Wirkung der Unternehmenskultur auf den Erfolg eines Unternehmens betrachtet.

Auf Basis der Ausführungen des zweiten Kapitels in Verbindung mit den Erkenntnissen zur Unternehmenskultur wird anschließend der Fokus auf den Einfluss kultureller Faktoren in Veränderungsprozessen, wie dies bei Fusionen der Fall ist, gelegt. Dazu wird zunächst der Veränderungsprozess an sich und das Management in Veränderungsprozessen betrachtet und anschließend die Kultur miteinbezogen. Im Rahmen dessen wird der wissenschaftliche Forschungsstand zur Erforschung weicher Faktoren bei Fusionen bei Sparkassen und Genossenschaftsbanken betrachtet.

Im Umgang mit den aus dem Veränderungsprozess resultierenden Risiken wird anschließend ein verhältnismäßig neuer, ganzheitlicher Risikomanagementansatz – der Risk-Governance-Ansatz – vorgestellt. Unter Verwendung dieses Ansatzes wird der Risk-Governance-Zirkel als mögliche Anwendungsplattform einer kulturellen Due Diligence vorgestellt, der im Rahmen von Fusionen angewandt werden kann.

Kapitel drei schließt mit der Darstellung der Mixed-Methods-Vorgehensweise für die empirische Identifikation der Erfolgsfaktoren. Dazu wird zunächst die Methodik an sich und anschließend auf den konkreten Forschungsfall angepasst beschrieben.

Kapitel 4 umfasst die empirische Analyse. Im ersten Teil werden die kulturellen Erfolgsfaktoren mithilfe von Experteninterviews extrahiert. Verwendet wird dazu die qualitative Inhaltsanalyse. Im Rahmen dessen wird zunächst die Vorbereitung und der Prozess der Fusion, anschließend die Erfolgsfaktoren und zuletzt die kulturelle Integration betrachtet. Verifiziert und komplementiert werden die Erkenntnisse anschließend mithilfe einer Mitarbeitendenbefragung, die bei drei, in den Interviews bereits integrierten Instituten, vorgenommen wurde. Analysiert werden die kulturellen Unterschiede sowie deren Veränderung im Fusionsprozess. Weiterhin

werden Faktoren, die Einfluss auf den kulturellen Wandel und das Zusammenwachsen der Institute nehmen, identifiziert und verifiziert.

Das Kapitel schließt mit einer thesenartigen Zusammenfassung der Ergebnisse der beiden Forschungsmethoden. Dazu werden die Ergebnisse beider Forschungsmethoden gespiegelt und anschließend den Erkenntnissen der bisherigen Fusions- und Kulturforschung entgegengestellt.

Die Schlussbetrachtung fasst die Erkenntnisse der Arbeit zusammen, stellt die Limitationen dar und bietet einen Ausblick mit Implikationen für die Forschung und Praxis.

2 Fusionen im Bankensektor

2.1 Geschäftsmodelle von Sparkassen und Genossenschaftsbanken

2.1.1 Geschäftsmodelle von Kreditinstituten

2.1.1.1 Kreditinstitute als Untersuchungsgegenstand

Die Aufgabe von Banken resp. Kreditinstituten¹⁶ als Finanzintermediär¹⁷ ist grundsätzlich die Entgegennahme von Einlagen und die Gewährung von Krediten. Dabei handelt es sich um Finanzverträge, die im Gegensatz zu anderen finanziellen Forderungen nicht leicht übertragbar sind. Darüber hinaus ist es Aufgabe der Banken, den Zahlungsverkehr¹⁸ sicherzustellen.¹⁹

Im Gesetz werden Banken sehr präzise als „*Unternehmen, die Bankgeschäfte gewerbsmäßig²⁰ oder in einem Umfang betreiben, der einen in kaufmännischer Weise eingerichteten Geschäftsbetrieb²¹ erfordert*“ definiert (§ 1 Abs. 1 KWG). Bankgeschäfte werden abschließend in § 1 Abs. 1 Satz 2 KWG genannt. Der Gesetzgeber benutzt den Begriff des Kreditinstituts als Oberbegriff für sämtliche Unternehmen der deutschen Bankwirtschaft.²² Auch im Aufsichtsrecht findet sich eine präzise Definition. Gemäß Art. 4 Abs. 1 Nr. 1 der Capital Requirements Regulation²³ (CRR) ist ein „*Kreditinstitut*“ ein *Unternehmen, dessen Tätigkeit darin besteht, Einlagen oder andere rückzahlbare Gelder des Publikums entgegenzunehmen und Kredite für eigene Rechnung zu gewähren*;“.

Im deutschen Bankensystem wird zwischen Universalbanken und Spezialbanken unterschieden. Universalbanken betreiben (fast) alle der in § 1 Abs. 1 Satz 2 KWG

¹⁶ Die Begriffe Bank und (Kredit-)Institut werden im Folgenden synonym verwendet. In Anlehnung an Hartmann-Wendels et al. (2019), S. 10; Eilenberger (2012), S. 11.

¹⁷ Finanzintermediäre sind Mittler zwischen Kapitalangebot und -nachfrage. Vgl. Hartmann-Wendels et al. (2019), S. 2 f.

¹⁸ Die Sicherstellung des Zahlungsverkehrs an sich zeichnet keine Bank aus und wird in der heutigen Zeit auch von Nicht-Banken vorgenommen (Vgl. Stulz (2019)). Dennoch gehört der Zahlungsverkehr zur Vervollständigung der Hauptaufgaben dazu.

¹⁹ Vgl. Ayadi (2019), S. 24; Eilenberger (2012), S. 11; Freixas / Rochet (2008), S. 1 f.; 15.

²⁰ Sofern der Betrieb auf eine gewisse Dauer angelegt ist und zur Gewinnerzielung betrieben wird, wird das Geschäft als gewerbsmäßig eingeordnet. Vgl. Deutsche Bundesbank (2020c), S. 2.

²¹ Entscheidend ist, „ob die Geschäfte einen derartigen Umfang haben, dass objektiv eine kaufmännische Organisation erforderlich ist.“ Deutsche Bundesbank (2020c), S. 2.

²² Vgl. Büschgen / Börner (2003), S. 8.

An dieser Stelle wird der Begriff Bank nur kurz definiert. In der Literatur findet sich beispielsweise in Hartmann-Wendels et al. (2019), S. 10 ff.; Eilenberger (2012), S. 11 ff. eine ausführliche Auseinandersetzung mit dem Begriff.

²³ Amtliche Bezeichnung: Verordnung (EU) Nr. 575/2013.

genannten Geschäfte, während Spezialbanken sich nur auf eine Auswahl an Geschäften spezialisieren.²⁴ Beispiele für Spezialbanken sind Hypothekenbanken oder Bausparkassen.²⁵ Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit Universalbanken.

Eine Bank unterscheidet sich hinsichtlich vieler Merkmale von klassischen Unternehmen. Bei der Leistungserstellung lässt sich die Produktionsfunktion nicht so einfach aufstellen wie bei einem Industrieunternehmen. Als Dienstleister²⁶ erfüllen Banken im Kern verschiedene Transformationsleistungen: Risikotransformation²⁷, Losgrößentransformation²⁸ und Fristentransformation^{29, 30}. Dabei unterscheiden sich die Leistungen in vielfältiger Weise von anderen Dienstleistungen: zeitliche Diskrepanz zwischen Leistung und Gegenleistung, Personenbezogenheit, fehlende Patentfähigkeit, Abstraktheit sowie hohe Vertrauensempfindlichkeit. Der Gegenstand der Leistung sind der Transport, der Umtausch, die Bereitstellung oder Disponierung von Geld in unterschiedlichen Qualitäten und Formen.³¹

Weiterhin können Banken sowohl über ihre Aktiv- als auch ihre Passivseite (Mittelverwendung; Mittelherkunft) Erträge generieren, indem sowohl bei der Kreditvergabe als auch der Einlagenentgegennahme (im übertragenen Sinne bei Unternehmen beim Verkauf und Einkauf) Margen einkalkuliert werden.³² Zudem agieren Banken zur Generierung von Erträgen mit einer Vielzahl an Risiken,³³ obwohl sie

²⁴ Vgl. Hartmann-Wendels et al. (2019), S. 27 f.

²⁵ Vgl. Hartmann-Wendels et al. (2019), S. 37.

²⁶ Dienstleister sind Unternehmen, deren Produkte überwiegend aus einer immateriellen Leistung bestehen, bei der die geringwertige materielle Trägersubstanz keine wesentliche Bedeutung für den ökonomischen Wert der Wirtschaftsgüter hat. Vgl. Maleri (1973), S. 21.

²⁷ Eine Bank hat die Aufgabe, unsichere Kredite in möglichst sichere Einlagen umzuwandeln. Vgl. Hartmann-Wendels et al. (2019), S. 14.

²⁸ Kredite und Einlagen stehen nicht notwendigerweise in gleicher Höhe gegenüber. Eine Bank bringt durch Poolbildung die Höhe der Einlagen und die der Kredite überein. Vgl. Hartmann-Wendels et al. (2019), S. 13.

²⁹ Die Fristigkeitsstruktur auf der Aktiv- und Passivseite stimmen in der Regel ebenfalls nicht überein (kurzfristige Einlagen, langfristige Kredite). Eine Bank hat die Bilanzstruktur so zu steuern, dass keine Ertrags- oder Liquiditätsprobleme daraus resultieren. Vgl. Hartmann-Wendels et al. (2019), S. 13.

³⁰ In Banken, deren Schwerpunkt auf dem Einlagen- und Kreditgeschäft mit dem Kunden liegt (Retail, Wholesale), werden diese Leistungen direkt erbracht. Beim Investment Banking werden die Leistungen von Banken (Finanzintermediäre im weiteren Sinne) im Zusammenhang mit Finanzinstrumenten erbracht, d. h. sie unterstützen den Finanzmarkt. Vgl. Hartmann-Wendels et al. (2019), S. 10 ff.

³¹ Eine Auseinandersetzung mit den Eigenschaften von Bankdienstleistungen finden sich in Hartmann-Wendels et al. (2019), S. 82 f.

³² In der aktuellen Negativzinsphase sinkt der Ertrag auf der Passivseite jedoch enorm, da Banken zurzeit noch regelmäßig die Negativzinssätze nicht an ihre Kunden weitergeben. Vgl. BaFin / Deutsche Bundesbank (2019).

³³ Vgl. Freixas / Rochet (2008), S. 2; 265.

vergleichsweise geringe Eigenkapitalquoten aufweisen. Diese Tatsache in Kombination mit der z. T. hohen Abhängigkeit von Einlagen³⁴ und dem risikogepägten Ertragsmodell von Banken führt dazu, dass Banken besonders reguliert werden.³⁵ Banken unterliegen dabei der speziellen Beaufsichtigung nach dem KWG, das neben der Zulassung (§§ 32, 33 KWG) umfangreiche Meldepflichten einfordert und Eingriffe in die Geschäftstätigkeit zulässt. Weiterhin müssen bestimmte Liquiditäts- und Eigenmittelpflichten eingehalten werden, um die Risikoübernahme zu begrenzen.³⁶

2.1.1.2 Struktur im Universalbankensektor

Ein Geschäftsmodell und eine Geschäftsstrategie sind zwei wesentliche Voraussetzungen und Grundlage für die Existenz eines Unternehmens.³⁷ Das Geschäftsmodell beschreibt die Art und Weise, wie ein Unternehmen Geschäfte macht.³⁸ Die Strategie als zusammengehörendes Element stellt die Konkretisierung des Geschäftsmodells dar und dient der Generierung eines Wettbewerbsvorteils.³⁹

Das Grundmodell ist bei allen Banken identisch und z. T. sogar im Gesetz festgelegt. Im Wesentlichen geht es beim Bankgeschäft darum, die unterschiedlichen Transformationsfunktionen zu erfüllen und die aus den eingegangenen Geschäften resultierenden Risiken effektiv zu managen.⁴⁰ Dennoch gibt es Unterschiede in der

³⁴ Einlagen bieten resp. boten Banken eine günstige Refinanzierung und Einnahmequelle, stellen jedoch auch aufgrund ihrer typischerweise kurzfristigen Kündbarkeit einen Unsicherheitsfaktor dar. Vgl. Stulz (2019), S. 89; Diamond / Rajan (2000).

In der aktuellen Negativzinsphase können hohe Einlagebestände auch einen Nachteil darstellen, da Einlagen aktuell noch überwiegend positiv resp. mit Null verzinst werden, Kapitalmarktrefinanzierungen aber zu Negativzinssätzen möglich sind. Vgl. Wiedemann et al. (2021b), S. 16 f.

³⁵ Durch die dominierende Stellung des Bankgewerbes geht eine erhebliche Gefährdungslage auf die Volkswirtschaft aus. Dies legitimiert und erfordert eine erhöhte Einschränkung der Autonomie seitens des Gesetzgebers. Vgl. Eilenberger (2012), S. 31.

³⁶ Vgl. Büschgen / Börner (2003), S. 8.

³⁷ Vgl. Slávik / Zagoršek (2016), S. 72.

³⁸ Vgl. Richardson (2008), S. 136; Osterwalder / Pigneur (2010), S. 14.

In der Literatur gibt es eine Vielzahl an Geschäftsmodelldefinitionen, aus denen sich keine allgemein angewandte Legal-Definition herausgebildet hat. Die Definitionen bestehen aus einem Zusammenspiel von einer unterschiedlichen Anzahl an Geschäftsmodelldimensionen bzw. -elementen. Eine Übersicht ist in Morris et al. (2005), S. 728 zu finden.

Im Rahmen dieser Arbeit ist eine tiefgehende Auseinandersetzung mit der Definition des Geschäftsmodellbegriffs nicht relevant. Benötigt wird lediglich ein Verständnis des Geschäftsmodells des Untersuchungsobjekts und dessen Besonderheiten.

³⁹ Vgl. Teece (2010), S. 180.

Auch in der Strategieforschung haben sich verschiedene Definitionen entwickelt. Eine vertiefende Auseinandersetzung ist jedoch im Rahmen der Arbeit ebenfalls nicht notwendig.

⁴⁰ Vgl. Choudhry (2012), S. 762.

Ausgestaltung der Geschäftsmodelle.⁴¹ Die Modellparameter können auf die spezifische Strategie der Bank eingestellt werden.⁴² In der Literatur werden Banken dazu unterschiedlich klassifiziert. Bereits 1981 wurde eine allgemeine Klassifikation von Bankbetrieben und der Typisierung bestimmter Betriebsformen vorgenommen.⁴³ Kriterien bilden die Organisationsform resp. Rechtsform, der Geschäftskreis (Umfang des Leistungsangebotes), der Kundenkreis, die Betriebsgröße, die betriebswirtschaftliche Zielsetzung, der räumliche Wirkungskreis und die historische Entwicklung.⁴⁴ Die Kriterien ähneln den Geschäftsmodelldimensionen von Unternehmen.⁴⁵ Dennoch ist die Klassifikation im Sinne eines Geschäftsmodellansatzes für Banken noch ein vergleichsweise neuer Forschungsbereich. Die erste Klassifizierung – bei der explizit der Begriff Geschäftsmodell verwendet wurde – nahmen Ayadi et al. (2011) vor.⁴⁶ Die seitdem erforschten Geschäftsmodellbetrachtungen beziehen sich meist auf die unterschiedliche Resilienz der Geschäftsmodelle während der Finanzkrise 2007 sowie der Erforschung der (Geschäftsmodell-)Veränderungen nach der Krise.⁴⁷

Die Untersuchung von Ayadi et al. (2016)⁴⁸ basiert auf einer Analyse von Bilanzmerkmalen und bietet eine ganzheitliche Sicht darauf, wie sich eine Bank auf dem Markt verhält. Dabei wird identifiziert und unterschieden, wie eine Bank ihre angebotenen Bankdienstleistungen (Retail vs. Kapitalmarkt vs. gemischt) refinanziert (Retail vs. Markt vs. gemischt).⁴⁹ Die Geschäftsmodellklassifizierung unterscheidet Banken nach fünf Geschäftsmodellen: Focused Retail, Diversified Retail (Typ 1),

⁴¹ Vgl. Farnè / Vouldis (2017), S. 4 ff.

⁴² Vgl. Choudhry (2012), S. 762.

⁴³ Siehe dazu Hahn (1981).

⁴⁴ Vgl. Eilenberger (2012), S. 113.

⁴⁵ Siehe dazu Osterwalder / Pigneur (2010).

⁴⁶ Vgl. Ayadi (2019), S. 28; Ayadi et al. (2011).

⁴⁷ Vgl. Ayadi et al. (2011); Mergaerts / Vander Venet (2016), S. 57; Hryckiewicz / Kozłowski (2017).

⁴⁸ Die erste Klassifizierung nahmen Ayadi et al. 2011 anhand einer kleineren Bankstichprobe vor. In dieser Klassifizierung wurden die drei Hauptgeschäftsmodelle – Retail, Wholesale, Investment identifiziert. Die Methodik wurde 2014 erweitert um die Differenzierung des Typs Retail in Focused und Diversified Retail. Vgl. Ayadi / de Groen (2014). Die Methodik 2016 wurde anhand eines größeren Datensamples noch einmal verfeinert, vervollständigt, erneut getestet und verallgemeinert (Diversified Retail Typ 1 und 2). Vgl. Ayadi et al. (2016), S. 9.

⁴⁹ Vgl. Ayadi et al. (2016), S. 16.

Diversified Retail (Typ 2)⁵⁰, Wholesale und Investment. Diese können zu drei Modellen – Retail, Wholesale und Investment – zusammengefasst werden. Das Geschäftsmodell ‚Retail‘ bezeichnet dabei eine durch Kundeneinlagen refinanzierte Geschäftsbank. ‚Wholesale‘ ist ein Geschäftsmodell, dessen Interbanken- und Kapitalmarktgeschäft über institutionelle Einlagen refinanziert wird. Bei diesem Bankmodell stellen Interbankengeschäfte einen großen Anteil am Gesamtvermögen dar. Investmentbanken zeichnen sich durch ihre starke Handelstätigkeit auf Kapitalmärkten aus. Sie zählen hinsichtlich ihrer Bilanzsumme zu den größten Instituten.⁵¹

Neben der beschriebenen Klassifikation gibt es eine Reihe von weiteren Studien, die Geschäftsmodelle von Banken identifizieren.⁵² Dabei wird in der Regel auf eine begrenzte Anzahl vordefinierter Variablen als Input zurückgegriffen, die zu Fehlklassifizierungen führen können.⁵³ Grundsätzlich klassifizieren die Studien Banken vorwiegend auf Basis der Bilanzstruktur – anhand von öffentlich zugänglichen Daten – und betrachten so allerdings nur den Teil des Geschäftsmodells der auf den bilanziellen Geschäften basiert. Die Klassifizierung stellt eine an der Ertragscharakteristik resp. auf die Gewinnerzeugung ausgerichtete Geschäftsmodellsystematik dar. Es geht darum, die Banken zu klassifizieren und weniger darum, die Spezifika der Banken zu beschreiben. Auf die speziellen Kundensegmente und Art der Kundenbeziehung, die Distributionswege und Kommunikationswege,

⁵⁰ Betrachtet man die Unterschiede zwischen den verschiedenen retail-orientierten Bankmodellen, so sind Focused Retail Banken im Durchschnitt am aktivsten in der klassischen Einlagen-Kredit-Intermediation. Die Diversified Retail Modelle weisen eine größere Diversifizierung ihrer Aktiv- und Passivseite auf. Typ 1 hat relativ mehr Handelsaktiva und Bankkredite. Die Finanzierung ist vergleichbar mit dem Geschäftsmodell der Focused Retail Banken, mit einer relativ hohen Abhängigkeit von Kundeneinlagen und einer begrenzten Abhängigkeit sowohl von Bank-einlagen als auch von Fremdkapitalverbindlichkeiten. Typ 2 unterscheidet sich durch eine stärkere Refinanzierung über Fremdkapitalverbindlichkeiten sowie eine höhere Handelsaktivität von den Focused Retail Banken. Zudem sind die Banken stärker fremdkapitalfinanziert. Vgl. Ayadi et al. (2016), S. 20.

⁵¹ Vgl. Ayadi (2019), S. 31; Ayadi et al. (2016); Ayadi / de Groen (2014); Ayadi et al. (2011).

⁵² Eine sehr ähnliche Herangehensweise zu Ayadi et al. (2016) nutzen Roengpitya et al. (2014). Unterschieden werden wiederum die drei Geschäftsmodelle Retail, Wholesale und Investment. Die Untersuchung bezieht sich jedoch nicht nur auf den europäischen Raum. Vgl. Roengpitya et al. (2014).

Eine weitere etwas detailliertere Klassifizierung von Banken nehmen Cernov / Urbano (2018) vor. Sie unterteilen in vier Oberkategorien, die sie wiederum in 11 Geschäftsmodellkategorien unterteilen. Die Aufschlüsselung basiert auf drei Dimensionen: Aktivitäten, Finanzierung und Rechtsstruktur. Auch wenn diese Untersuchung qualitative Aspekte miteinbezieht, basiert diese Geschäftsmodellklassifikation ebenfalls vorwiegend auf Bilanzdaten. Vgl. Cernov / Urbano (2018).

Eine Literaturübersicht zu weiteren Studien, die eine Geschäftsmodellklassifikation vornehmen, ist in Farnè / Vouldis (2021) zu finden.

⁵³ Vgl. Farnè / Vouldis (2021), S. 2.

Schlüsselaktivitäten und -ressourcen⁵⁴, sowie Partnerbeziehungen wird nicht näher eingegangen. Eine Klassifikation nach der Art der angebotenen Produkte (Wertangebot) wird ebenfalls nicht vorgenommen.⁵⁵ In der Literatur finden sich noch weitere Untersuchungen, die sich jedoch ebenfalls weitgehend auf öffentlich zugängliche Finanzdaten als Untersuchungsobjekt beziehen.⁵⁶

Im deutschsprachigen Raum unterscheidet die Deutsche Bundesbank Universalbanken anhand von drei Kriterien: Rechtsform, Bilanzstruktur und Ertragsstruktur. In der Rechtsform wird zwischen privaten, öffentlich-rechtlichen und genossenschaftlichen Instituten unterschieden. Das Kriterium der Bilanzstruktur basiert auf der bereits beschriebenen Untersuchung von Ayadi et al. (2014). Bei der Ertragscharakteristik werden die Institute anhand ihrer Profitabilität und des Risikoprofils charakterisiert.⁵⁷

Die Unterteilung der Universalbanken nach deren ‚Rechtsform‘ wird in Deutschland häufig unter dem Begriff der ‚**Drei-Säulen-Struktur**‘ subsummiert und stellt eine häufig in der Literatur zu findende Klassifizierung von Banken in Deutschland dar.⁵⁸ Die Säule der **privaten Kreditbanken** enthält nach der Statistik der Deutschen Bundesbank Großbanken⁵⁹, Regionalbanken und sonstige Kreditbanken⁶⁰ sowie Zweigstellen ausländischer Banken^{61, 62}. Die Geschäftstätigkeit der zumeist als

⁵⁴ Schlüsselaktivitäten beziehen sich auf die wichtigsten Handlungen eines Unternehmens. Schlüsselressourcen sind erforderlich, um die Leistung (Produkt) des Unternehmens anzubieten und zu liefern. Vgl. Osterwalder / Pigneur (2010), S. 17.

Bei Banken sind diese jedoch sehr ähnlich, sodass eine Klassifizierung innerhalb des Sektors nach Schlüsselaktivitäten und -ressourcen wahrscheinlich weniger aufschlussreich ist.

⁵⁵ In Anlehnung an die Elemente des Business Modell Canvas. Vgl. Osterwalder / Pigneur (2010), S. 16 f.

⁵⁶ Siehe beispielsweise Hryckiewicz / Kozłowski (2017); Mergaerts / Vander Vennet (2016), S. 57; Ferstl / Seres (2012). In Ayadi (2019), S. 28 ff. wird eine kurze Literaturübersicht gegeben. Weiterhin gibt es verschiedene Studien, die sich auf Geschäftsmodelle von Banken verschiedener Regionen beziehen.

⁵⁷ Vgl. Deutsche Bundesbank (2015), S. 34 ff.

⁵⁸ Vgl. beispielsweise Brämer et al. (2010), S. 319; Conrad et al. (2018), S. 263.

⁵⁹ Deutsche Bank AG, Commerzbank AG, UniCredit Bank AG. Vgl. Deutsche Bundesbank (2021c), S. 752.

⁶⁰ Unter Regionalbanken wurden ursprünglich privatwirtschaftlich organisierte Banken verstanden, deren Tätigkeit geografisch auf ein bestimmtes Gebiet beschränkt war. Als weitere Bankengruppe werden Direktbanken als Regionalbanken und sonstige Kreditbanken geführt. Beispiele: Aareal Bank AG, solarisBank AG, N26 Bank GmbH. Vgl. Deutsche Bundesbank (2021c), S. 752 f.

⁶¹ Zweigstellen ausländischer Banken unterliegen wie alle inländischen Kreditinstitute dem Kreditwesengesetz. Nach § 53 Abs. 1 KWG gilt eine Zweigniederlassung eines ausländischen Unternehmens, die Bank- oder Finanzdienstleistungen erbringt, als Kredit- bzw. Finanzdienstleistungsinstitut.

⁶² Vgl. Deutsche Bundesbank (2021c), S. 752 ff.

Aktiengesellschaft firmierenden Kreditbanken ist seit den Gründungsjahren auf Gewinnerzielung ausgerichtet. Die der Gruppe angehörigen Großbanken⁶³ fungieren häufig als Hausbanken der großen deutschen Industrieunternehmen. Durch die international tätige Kundschaft kommt dem Auslandsgeschäft eine größere Bedeutung als bei den anderen Sektoren zu.⁶⁴

Öffentlich-rechtliche Institute umfassen Sparkassen, Landesbanken und die Deka-Bank als Zentralinstitut. Die **genossenschaftlichen Institute** umfassen die Volks- und Raiffeisenbanken⁶⁵ sowie deren Zentralinstitut DZ Bank AG. Zum genossenschaftlichen Sektor sind weiterhin die Sparda-Banken, die PSD-Banken und weitere als Genossenschaft firmierende Kreditbanken⁶⁶ zurechnen, die in dieser Arbeit jedoch nicht gesondert betrachtet werden. Der Marktanteil der beiden dezentral organisierten Finanzverbände beträgt gemessen am Geschäftsvolumen 2020 41,3 %.⁶⁷ Die Marktanteile der Einlagen von Privatpersonen liegen bei den Verbänden sogar bei 66,1 %⁶⁸ obwohl sie gemäß ihrer durchschnittlichen Bilanzsumme ‚nur‘ einen Marktanteil von 36,2 %⁶⁹ besitzen. Die Sparkassen-Finanzgruppe (die Sparkassen) und der genossenschaftliche Finanzverbund (die Genossenschaftsbanken – explizit Volks- und Raiffeisenbanken) stellen das Untersuchungsobjekt der vorliegenden Arbeit dar.

2.1.2 Sparkassen und Kreditgenossenschaften als Ausprägungsformen

2.1.2.1 Unternehmenszweck und Besonderheiten von Sparkassen

Sparkassen sind klassische Retailbanken. Das Kerngeschäft von Sparkassen liegt in der Kreditvergabe. Die Refinanzierung erfolgt überwiegend über den hohen Anteil

⁶³ Regionalbanken und sonstige Kreditbanken verfolgen überwiegend Geschäftsmodelle, die denjenigen der Sparkassen und Kreditgenossenschaften ähneln. Vgl. Deutsche Bundesbank (2015), S. 34.

Aufgrund der Heterogenität der Säule und der Einordnung von Fintech und Online-Banken in diese Kategorie, kann es auch zu stark divergierenden Modellen kommen.

⁶⁴ Vgl. Deutsche Bundesbank (2015), S. 34; Hartmann-Wendels et al. (2019), S. 31.

⁶⁵ Die Volksbanken sind historisch stärker gewerblich geprägte Kreditgenossenschaften, wohingegen die Raiffeisenbanken die ländlicheren Kreditgenossenschaften repräsentieren resp. repräsentierten. Vgl. Eilenberger (2012), S. 121; Staats (2006), S. 40 f.

⁶⁶ Beispiele: Deutsche Apotheker- und Ärztebank eG, BBBank eG, Bank für Sozialwirtschaft AG, Evangelische Bank eG.

⁶⁷ 18,4 % Sparkassen, 9,4 % Landesbanken, 13,5 % Genossenschaftsbanken. Vgl. DSGVO (2021), S. 39 [Stand: 31.12.2020].

⁶⁸ 37,7 % Sparkassen, 1,4 % Landesbanken, 27 % Genossenschaftsbanken. Vgl. DSGVO (2021), S. 42 [Stand: 31.12.2020].

⁶⁹ 15,3 % Sparkassen, 9,8 % Landesbanken, 11,2 % Genossenschaftsbanken. Eigene Berechnung. Daten entnommen von Deutsche Bundesbank (2021b), S. 126 f.

an Spar- und Sichteinlagen. Dabei beschränkt sich das Leistungsspektrum auf die in der vom Gewährträger festgelegten Satzung aufgeführten Geschäfte.⁷⁰ Durch ihr Ertragsmodell sind Sparkassen stark vom Zinsüberschuss abhängig, welcher 2019 71,4% der operativen Erträge ausmachte.⁷¹

Bundesweit existieren 376 Sparkasseninstitute⁷² mit rund 16.320 Geschäftsstellen⁷³ und knapp 281.200 Mitarbeitenden⁷⁴.⁷⁵ Das Filialnetz ist das Dichteste in Deutschland, wenn auch in den letzten Jahren eine Vielzahl an Filialen geschlossen wurden.⁷⁶

Der überwiegende Teil der Sparkassen ist nach dem maßgeblichen Sparkassengesetz der Bundesländer⁷⁷ als Anstalt des öffentlichen Rechts organisiert.⁷⁸ Die Träger der öffentlich-rechtlichen Sparkassen⁷⁹ sind grundsätzlich⁸⁰ Gemeinden, Kreise oder Zweckverbände.⁸¹ Korrekterweise wird bei Sparkassen der Begriff der Träger und nicht der Eigentümer gewählt, da diese kein Eigenkapital zur Verfügung gestellt haben. Sparkassen haben dies überwiegend durch die Bildung von Rücklagen selbst gewonnen.⁸² Daneben existieren als Sonderfall fünf freie Sparkassen⁸³, die

⁷⁰ Vgl. Hartmann-Wendels et al. (2019), S. 36.

⁷¹ Vgl. Deutsche Bundesbank (2020a), S. 84 f.

⁷² Stand: 31.12.2020.

371 Institute Stand: 15.06.2021.

⁷³ Ohne Auslandsfilialen und ohne in- und ausländische Konzerntochtergesellschaften der Landesbanken. Stand: 31.12.2020.

⁷⁴ Ohne Auslandsfilialen und ohne in- und ausländische Konzerntochtergesellschaften der Landesbanken. Einschließlich 3.407 Mitarbeitenden der Verbände, ihrer Einrichtungen und sonstiger Institute. Stand 31.12.2020.

⁷⁵ Vgl. DSGVO (2021).

⁷⁶ Vgl. Conrad et al. (2018), S. 281; Brämer et al. (2010), S. 320.

⁷⁷ Das Sparkassenrecht ist ein eigenständiges Rechtsgebiet, das sich mit der Regulierung der öffentlich-rechtlichen Sparkassen befasst und dem Kommunalrecht entstammt. Das Gesetz regelt beispielsweise Gründung, Betriebszweck, den öffentlichen Auftrag, das Regionalprinzip, Fusionen etc. Mit Ausnahme des Stadtstaates Hamburg haben alle Bundesländer ihr eigenes Sparkassengesetz. Vgl. Staats (2006), S. 48 & 111 ff.

⁷⁸ Vgl. Staats (2006), S. 16; Eilenberger (2012), S. 118. Siehe dazu beispielsweise § 1 Abs. 1 S. 1 SpkG Nordrhein-Westfalen.

⁷⁹ Die Bezeichnung ‚Sparkasse‘ ist gesetzlich geschützt. Nach § 40 KWG dürfen ihn grundsätzlich nur (1) öffentlich-rechtliche Institute verwenden. Zusätzlich sieht das Gesetz vor (2), dass auch andere Unternehmen, die bereits vor Inkrafttreten des Gesetzes eine solche Bezeichnung geführt haben, die Bezeichnung tragen dürfen. (3) Dazu dürfen Institute, die durch eine Umwandlung der in (2) bezeichneten Unternehmen neu gegründet werden, den Namen verwenden, solange sie die sparkassentypischen Merkmale aufweisen (Gemeinnützigkeit, Regionalprinzip). Diese Ausnahmen stellen aus historischer Sicht fast ausschließlich freie Sparkassen dar.

⁸⁰ Die Trägerschaft ist ebenfalls im jeweiligen Sparkassengesetz geregelt.

⁸¹ Vgl. Staats (2006), S. 17; Hartmann-Wendels et al. (2019), S. 35.

⁸² Vgl. Staats (2006), S. 260.

⁸³ Bordesholmer Sparkasse AG; Sparkasse Bremen AG; Hamburger Sparkasse AG; Sparkasse zu Lübeck AG; Sparkasse Mittelholstein AG.

als Aktiengesellschaft firmieren. Aufgrund ihres privaten Status unterliegen die freien Sparkassen grundsätzlich nicht den Sparkassengesetzen und damit auch nicht den enthaltenen geschäftspolitische Restriktionen, dennoch halten sie sich freiwillig⁸⁴ an ähnliche Vereinbarungen.⁸⁵

Das deutsche Sparkassenwesen entstand in der zweiten Hälfte des 18. Jahrhunderts. Gegründet wurden sie zunächst von privaten Vereinigungen, die das Ziel der Armutsbekämpfung in den unteren Bevölkerungsschichten verfolgten. Die Neugründung von kommunalen Sparkassen setzte zu Beginn des 19. Jahrhunderts ein und ging in vielen Fällen auf Initiative der jeweiligen Landesherren und ihrer Regierungen zurück.⁸⁶

Die historisch geprägten Aufgaben des öffentlichen Auftrags und der Gemeinnützigkeit⁸⁷ sind auch noch heute in den Sparkassengesetzen der Länder als Aufgabe resp. Unternehmenszweck verankert. Im Rahmen des öffentlichen Auftrages ist die Sparkasse verpflichtet, der Bevölkerung und der Wirtschaft innerhalb ihres Geschäftsgebietes ein qualitativ und quantitativ ausreichendes Angebot an geld- und kreditwirtschaftlichen Leistungen zur Verfügung zu stellen. Dabei sollen insbesondere der Mittelstand und wirtschaftlich schwächere Bevölkerungskreise versorgt werden.⁸⁸

Das **Gemeinnützigkeitsprinzip** umfasst die Forderung, nicht die Gewinnerzielung, sondern die Aufgabenerfüllung im Sinne des öffentlichen Auftrags als Hauptzweck zu definieren. Die Gewinnerzielung ist jedoch ebenfalls explizit in den Sparkassengesetzen genannt. Dies wird als Vorhandensein beider Ziele in priorisierender Reihenfolge interpretiert.⁸⁹ Weiterhin muss eine Sparkasse kaufmännische

⁸⁴ Um nach einer Umwandlung nach § 40 Abs. 1 Nr. 3 KWG die Bezeichnung Sparkasse tragen zu dürfen, muss insbesondere eine am Gemeinwohl orientierte Aufgabenstellung und eine Beschränkung der wesentlichen Geschäftstätigkeit auf den Wirtschaftsraum, in dem das Unternehmen seinen Sitz hat, in der Satzung vorhanden sein.

⁸⁵ Vgl. Staats (2006), S. 18 f.; Verband der freien Sparkassen (2019), S. 47.

⁸⁶ Vgl. Staats (2006), S. 30.

An dieser Stelle soll nicht tiefgehend auf den geschichtlichen Hintergrund der Sparkassen eingegangen werden, da dies für die Untersuchung nicht von außerordentlicher Bedeutsamkeit ist. Dennoch soll darauf hingewiesen sein, dass die Historie auch heute noch die Sparkasse und die Sparkassenorganisation (kulturell) prägt. Ein Überblick über die Sparkassenhistorie ist online auf der Homepage des DSGV zu finden: <https://www.dsgv.de/sparkassen-finanzgruppe/geschichte-der-sparkassen-finanzgruppe.html> [Stand:20.10.2021].

⁸⁷ Auf die Aufgabe der Gemeinnützigkeit wird zudem in § 40 Abs. 1 Nr. 3 KWG verwiesen.

⁸⁸ Vgl. Dress et al. (2006), S. 27 ff.; § 2 Abs. 1 SpkG Nordrhein-Westfalen (beispielhaft).

⁸⁹ Vgl. Auerbach (2009), S. 21. Siehe dazu beispielhaft § 2 Abs. 3 SpkG Nordrhein-Westfalen.

Grundsätze beachten.⁹⁰ Der öffentliche Auftrag kann nur erbracht werden, wenn die Sparkasse betriebswirtschaftlich solide aufgestellt ist. Zudem sind die Möglichkeiten der externen Eigenkapitalaufnahme bei Sparkassen begrenzt, weshalb die Theaurierung von Gewinnen in der Regel die einzige Möglichkeit darstellt, die Eigenkapitalbasis zu stärken.⁹¹ In der heutigen Zeit tritt jedoch häufig der Grundgedanke der Stärkung der wirtschaftlich schwächeren Bevölkerungsgruppen in den Hintergrund. Zudem ist auch die Priorisierung der Gewinnerzielung als sekundäres, nachgelagertes Ziel umstritten.⁹² Hinsichtlich der Haftung gelten für Sparkassen nach der Abschaffung der sogenannten Gewährträgerhaftung 2005, die den unmittelbaren Anspruch der Gläubiger gegenüber dem Gewährträger beinhaltete, im Insolvenzfall die gleichen Regeln wie für private Banken. Sie haften lediglich mit ihrem Kapital.⁹³

Eine weitere Eigenschaft im Sparkassensektor stellt das sogenannte **Regionalprinzip** dar, nach dem Sparkassen ihre Geschäftstätigkeit weitgehend auf ihren lokalen Markt zu fokussieren haben. Durch das Prinzip wird der Wettbewerb um Kunden und Geschäfte begrenzt. Die Sparkassen besitzen ausschließlich die Erlaubnis, innerhalb des Gebiets ihres Trägers Zweigstellen zu errichten.⁹⁴ Die eingesammelten Spargelder fließen der im gleichen Geschäftsgebiet angesiedelten Wirtschaft und Bevölkerung zu. So soll verhindert werden, dass die Finanzmittel ausschließlich in Wachstumsregionen fließen. Weiterhin haften Sparkassen grundsätzlich nur für die Risiken⁹⁵, die im eigenen Geschäftsgebiet entstehen. Allerdings können neue Marktanteile lediglich durch eine stärkere Durchdringung des eigenen Marktes erreicht werden.⁹⁶

Die Geschäftsführung einer Sparkasse obliegt einem Vorstand bestehend aus mehreren Mitgliedern, von denen eines zum Vorstandsvorsitzenden zu berufen ist.⁹⁷ Die

⁹⁰ Die Beachtung kaufmännischer Grundsätze ist ebenfalls im Gesetz verankert. Siehe dazu beispielhaft § 2 Abs. 3 SpkG Nordrhein-Westfalen.

⁹¹ Vgl. Auerbach (2009), S. 21.

⁹² Vgl. Auerbach (2009), S. 22; Hartmann-Wendels et al. (2019), S. 35.

⁹³ Vgl. Hartmann-Wendels et al. (2019), S. 35.

⁹⁴ Vgl. Auerbach (2009), S. 20 f. Siehe dazu beispielhaft § 1 Abs. 2 SpkG Berlin; § 1 Abs. 3 Satz 1 SpkG Hessen; § 5 Abs. 1 SpkG Brandenburg; § 5 Abs. 1 SpkG Sachsen-Anhalt; § 6 SpkG Thüringen.

In einigen Bundesländern ist keine explizite rechtliche Verankerung in den Sparkassengesetzen zu finden (Bremen, Niedersachsen und Schleswig-Holstein), dennoch gilt das Regionalprinzip als immanenter Rechtssatz, der allgemein anerkannt ist.

⁹⁵ Diese Aussage gilt nur für das klassische Kreditgeschäft. Im Depot A können Sparkassen weitere Risiken aufbauen. Zudem ist es ihnen möglich, über sogenannte Kreditbaskets ihre Risiken zu diversifizieren.

⁹⁶ Vgl. Gärtner (2003), S. 25; Hild (2006), S. 162.

⁹⁷ Beispielhaft § 19 SpkG Nordrhein-Westfalen.

ihm vom Verwaltungsrat vorgegebene Geschäftspolitik gilt es dabei umzusetzen. Der Verwaltungsrat wird von der Vertretung des Trägers der Sparkasse gewählt, wodurch sich eine politische Abhängigkeit ergibt. Er besteht aus einem Vorsitzenden, mehreren sachkundigen Bürgerinnen und Bürgern sowie Mitarbeitendenvertretern⁹⁸. Die Anzahl an Mitgliedern ist im Gesetz bestimmt.⁹⁹ Neben der Festlegung der Richtlinien der Geschäftspolitik übernimmt der Verwaltungsrat die Überwachung¹⁰⁰, Bestellung und Abberufung des Vorstandes, bestimmt über die Zuführung von Jahresüberschüssen, die Aufnahme von haftendem Eigenkapital, Änderungen der Satzung etc.¹⁰¹

Sparkassen sind Teil der Sparkassen-Finanzgruppe als ein komplexes System aus Sparkassen, Regional- und Bundesverbänden, Landesbanken etc.¹⁰² Charakteristisch ist die historisch gewachsene, dezentrale Struktur der Gruppe. Im Kern sind die lokalen Sparkassen Mitglieder in einem der zwölf regionalen Sparkassen- und Giroverbände.¹⁰³ Über die Mitgliedschaft sind sie mittelbar Mitglied des Deutschen Sparkassen- und Giroverbands e. V. (DSGV), dem Dachverband des Sparkassen-sektors. Die Verbände übernehmen u. a. Beratungsdienstleistungen, die Unterhaltung der Sparkassenstützungsfonds, die Interessenvertretung auf regionaler und nationaler Ebene sowie die Aus- und Weiterbildung.¹⁰⁴

Sparkassen und Landesbanken gelten als gleichberechtigte Partner mit unterschiedlichen Aufgabengebieten.¹⁰⁵ Die Landesbanken¹⁰⁶ übernehmen als Sparkassen-

⁹⁸ In der überwiegenden Zahl der Bundesländer besteht der Verwaltungsrat zu einem Drittel aus Vertretern der Beschäftigten der Sparkasse. Siehe dazu beispielhaft § 9 Abs. 2 Nr. 3 SpkG Brandenburg; § 9 Abs. 2 Nr. 3 SpkG Sachsen-Anhalt.

⁹⁹ In besonderen Fällen (Fusion) kann häufig die Höchstzahl überschritten werden. Siehe dazu beispielhaft § 13 Abs. 1 SpkG Baden-Württemberg.

¹⁰⁰ Neben den Sparkassengesetzen regelt auch § 25d KWG die Aufgaben des Aufsichtsorgans, die in der Wahrnehmung der Kontrollfunktion sowie in der Beurteilung und Überwachung der Geschäfte des Instituts bestehen. Dazu gehört auch die Einhaltung der einschlägigen bankaufsichtsrechtlichen Regelungen. Gemäß MaRisk 4.3.2 Tz. 3 muss dazu beispielsweise das Aufsichtsorgan mindestens vierteljährlich über die Risikosituation in angemessener Weise schriftlich informiert werden. Um die Aufgabe der Überwachung zu erfüllen, müssen die Verwaltungsratsmitglieder die erforderliche Sachkunde besitzen (§ 25d Abs. 1 KWG).

¹⁰¹ Vgl. Hartmann-Wendels et al. (2019), S. 36; Gärtner (2003), S. 24.

¹⁰² Öffentlich-rechtliche Versicherer, Leasinggesellschaften und Landesbausparkassen sind in dieser Arbeit nicht von Relevanz.

¹⁰³ Vgl. Gärtner (2003), S. 19.

Die freien Sparkassen gehören dem Verbund der freien Sparkassen an. Über diesen sind sie ebenfalls im Dachverband integriert.

¹⁰⁴ Vgl. Gärtner (2003), S. 20 ff.

¹⁰⁵ Vgl. Staats (2006), S. 27.

¹⁰⁶ Landesbanken sind die originäre Hausbank eines Landes und nehmen die Funktion der Staatsbank ein. Vgl. Staats (2006), S. 27.

zentralbanken insbesondere die Aufgaben der Zahlungsverkehrsabwicklung, der EDV-Entwicklung¹⁰⁷, der Liquiditätspolitik sowie des Wertpapier- und Auslandsgeschäftes. Sie sorgen dafür, dass die Sparkassen alle üblichen Universalbankgeschäfte anbieten können.¹⁰⁸ Dabei gilt das **Subsidiaritätsprinzip**, wonach grundsätzlich alle Geschäfte auf der ersten Ebene der Sparkassen getätigt werden sollen und die Landesbanken erst zum Einsatz kommen, wenn die Sparkassen die Aufgaben nicht mehr vollumfänglich bewältigen können.¹⁰⁹ Die Aufgabenverteilung in der Sparkassen-Finanzgruppe ermöglicht es den Sparkassen, als Universalbank, Bankdienstleistungen kostengünstig anzubieten und gleichzeitig flexibel und unabhängig in ihrem Geschäftsgebiet zu agieren.¹¹⁰ Durch unterschiedliche Kooperationsformen innerhalb der Gruppe können erhebliche Kosten eingespart werden (z. B. durch die Standardisierung der Kreditabwicklung oder die Nutzung von Skaleneffekten im Zahlungsverkehr).¹¹¹

Über den Verbund besitzen Sparkassen weiterhin ein Institutssicherungssystem. Gerät eine Sparkasse in Schieflage, wird diese durch den betreffenden regionalen Sparkassenstützungsfonds resp. bei sehr hohen notwendigen Aufwendungen durch mehrere regionale Stützungsfonds oder die Sicherungssysteme der Sparkassen-Finanzgruppe¹¹² unterstützt.¹¹³ Durch diese Regelung ist eine Insolvenz einer Sparkasse nahezu ausgeschlossen.

2.1.2.2 Struktur und Identitätsmerkmale von Genossenschaftsbanken

Kreditgenossenschaften¹¹⁴ sind ebenso wie Sparkassen Retailbanken, deren Hauptgeschäft in der Vergabe von Krediten liegt. Die Refinanzierung erfolgt ebenfalls durch einen hohen Anteil an Spar- und Sichteinlagen.¹¹⁵ Folglich besteht auch hier eine hohe Abhängigkeit des Geschäftsmodells vom Zinsüberschuss, der seit Jahren

¹⁰⁷ Die IT-Systeme werden von den IT-Dienstleistern der Sparkassen-Finanzgruppe erbracht (Sparkasseninformatik, Sparkassen Rating und Risikosysteme, SIZ).

¹⁰⁸ Vgl. Gärtner (2003), S. 20 f.

¹⁰⁹ Vgl. Staats (2006), S. 27.

¹¹⁰ Vgl. Gärtner (2003), S. 25.

¹¹¹ Vgl. Kondova Georgiev / Burghof (2007), S. 13.

¹¹² Nur in Ausnahmefällen bei sehr hohen Aufwendungen.

¹¹³ Vgl. Hartmann-Wendels et al. (2019), S. 390.

¹¹⁴ Im Rahmen dieser Arbeit werden die Begriffe Genossenschaftsbank und Kreditgenossenschaft synonym verwendet.

¹¹⁵ Vgl. Hartmann-Wendels et al. (2019), S. 37.

aufgrund des Niedrigzinsumfeldes schrumpft. Der Anteil des Zinsergebnisses an den operativen Erträgen betrug 2019 73,5 %.¹¹⁶

In Deutschland existieren 814 Kreditgenossenschaften¹¹⁷ mit 8.566 Geschäftsstellen und 138.150 Mitarbeitenden.¹¹⁸ Damit stellen die Primärinstitute des Sektors zahlenmäßig die größte Bankengruppe in Deutschland dar. Genossenschaftsbanken sind privatwirtschaftliche Kreditinstitute, die in der Regel¹¹⁹ in der Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft geführt werden.¹²⁰ Die noch heute gültigen Ansätze der Genossenschaftsbanken gehen auf die Prinzipien der Selbsthilfe¹²¹, Selbstverantwortung und Selbstverwaltung¹²² von Franz Hermann Schulze-Delitzsch und Friedrich Wilhelm Raiffeisen¹²³ Mitte des 19. Jahrhunderts zurück.¹²⁴ Die Zielsetzung der Kreditgenossenschaften bestand in der Unterstützung von Bauern und Handwerkern. Das Ersparnis eines Teils der Mitglieder ermöglichte es dem anderen Teil, Kredite zur Finanzierung ihrer Vorhaben aufzunehmen.¹²⁵

Dieser traditionelle Förderauftrag ist auch noch heute im Genossenschaftsgesetz verankert. Der Unternehmenszweck ist „[...] darauf gerichtet, den Erwerb oder die Wirtschaft ihrer Mitglieder oder deren soziale oder kulturelle Belange durch gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb zu fördern [...]“.¹²⁶ Eine Genossenschaftsbank

¹¹⁶ Vgl. Deutsche Bundesbank (2020a), S. 84 f.

¹¹⁷ Volks-, Raiffeisen-, Sparda-, PSD-, sonstige genossenschaftliche Kreditbanken.

¹¹⁸ Vgl. BVR (2021a). Stand: Dezember 2020.

¹¹⁹ Wenige Ausnahmen werden als Aktiengesellschaft geführt. Da diese jedoch Sonderfälle darstellen und im Rahmen dieser Arbeit nicht relevant sind, wird darauf nicht weiter eingegangen.

¹²⁰ Gemäß § 39 Abs. 2 KWG dürfen nur Kreditinstitute die Bezeichnung ‚Volksbank‘ resp. eine Bezeichnung, in der das Wort ‚Volksbank‘ enthalten ist, neu annehmen, wenn sie in der Rechtsform einer eingetragenen Genossenschaft betrieben werden und einem Prüfungsverband angehören.

¹²¹ Die Mitglieder schließen sich zusammen und bündeln ihre genossenschaftlichen Kräfte, um gemeinsam die Wirtschaft der Mitglieder zu stärken und die Aufgaben des Einzelnen besser zu erfüllen.

¹²² Selbstverantwortung und -verwaltung beziehen sich auf die Autonomie der Genossenschaft, die das Risiko des Handelns und die Verwaltung selbst trägt.

¹²³ Die ersten gewerblichen Genossenschaften wurden von Franz Hermann Schulze-Delitzsch gegründet, während die Raiffeisenbanken auf Wilhelm Raiffeisen zurückgehen. Bei beiden stand der Gedanke der Selbsthilfe im Vordergrund. Das Geschäftsmodell der städtischeren Volksbanken ist überwiegend auf gewerbliche Kunden ausgerichtet, wohingegen die ländlicheren Raiffeisenbanken vorwiegend die landwirtschaftliche Klientel bedienen resp. bedienen. Mit der Gründung eines gemeinsamen Verbandes 1972 schlossen sich beide Gruppierungen zusammen. Vgl. Staats (2006), S. 40 f.

¹²⁴ Vgl. Lang et al. (2019), Rn. 2 zu § 1 GenG.

¹²⁵ Vgl. Hartmann-Wendels et al. (2019), S. 36.

¹²⁶ § 1 Abs. 1 GenG.

muss entsprechend den Förderzweck für seine Mitglieder¹²⁷, als Eigentümer der Bank, im Rahmen ihres Handelns in den Vordergrund stellen. Dieser gilt sowohl für alle Zweige der mittelständischen Wirtschaft als auch für die große Zahl der Privatkunden.¹²⁸ Basis ist die Verknüpfung von gesundem Eigennutz (Förderung der eigenen Interessen) mit dem Prinzip der Solidarität (Berücksichtigung der gleichgerichteten Interessen der anderen Mitglieder).¹²⁹

Der Markterfolg allein gilt nicht als Erfüllung des Förderauftrags. Die Genossenschaft muss ihre Geschäfte so ausrichten, dass die Mitglieder den größtmöglichen Nutzen haben. Die Erziehung eines Gewinns ist nicht Selbstzweck, sondern Mittel zum Zweck der Erfüllung des Förderauftrags. Dies bedeutet jedoch nicht, dass kein Gewinn erzielt werden darf. Vielmehr muss der Geschäftsbetrieb insoweit auf Gewinnerzielung ausgerichtet werden, als dies zur nachhaltigen Sicherung des Förderauftrags, zur Finanzierung notwendiger Investitionen, Deckung der Rücklagen und angemessener Beteiligung der Mitglieder am Unternehmenswachstum sowie als Entgelt für deren eingesetztes Kapital erforderlich ist.¹³⁰ Unternehmerische Entscheidungen richten sich nicht primär nach Renditegesichtspunkten, sondern auf eine optimale Leistungserstellung für die Mitglieder.¹³¹ Gewinne sollten demnach grundsätzlich nicht ausgeschüttet, sondern zur Stärkung des Eigenkapitals thesauriert werden oder im Rahmen der genossenschaftlichen Rückvergütung¹³² erst gar nicht entstehen.¹³³ § 19 GenG ermöglicht es aber weiterhin, Gewinne des Geschäftsjahres auf die Mitglieder zu verteilen.¹³⁴

Das haftende Eigenkapital der Kreditgenossenschaft besteht vorwiegend aus den eingezahlten Geschäftsguthaben der Mitglieder sowie den Gewinnrücklagen.¹³⁵

¹²⁷ In Deutschland sind 18,4 Mio. Menschen Mitglied einer Kreditgenossenschaft. Stand: Dez. 2020. Vgl. BVR (2021a).

¹²⁸ Vgl. Lang et al. (2019), S. 13, Einleitung.

¹²⁹ Vgl. Lang et al. (2019), Rn. 2 zu § 1 GenG.

¹³⁰ Vgl. Lang et al. (2019), Rn. 28 zu § 1 GenG; Rn. 1 zu § 19 GenG.

¹³¹ Vgl. Blome-Drees (2012), S. 368 f.

¹³² Die genossenschaftliche Rückvergütung ist eine Form der Verteilung des Gewinns an die Genossenschaftsmitglieder. Sie stellt jedoch nicht die Gewinnverteilung nach § 19 GenG dar. Sie ist aus der Sicht des Mitgliedes eine pauschalisierte, nachträgliche Anpassung der vereinbarten Preise (aktive Konditionenpolitik gemäß dem Förderauftrag). Vgl. Lang et al. (2019), Rn. 25–27 zu § 19 GenG.

¹³³ Vgl. Lang et al. (2019), Rn. 28 zu § 1 GenG.

¹³⁴ Dazu mehr in Lang et al. (2019), § 19 GenG.

¹³⁵ Der bis Ende 2013 als Eigenmittel anrechenbare Haftsummenzuschlag, der erst im Insolvenzfall von den Mitgliedern zu tragen ist, ist mit der Einführung der CRR (Artikel 63 a) nicht mehr als Eigenmittel vorgesehen. Bis zum 31.12.2021 sieht Artikel 484 CRR dessen degressive Anrechnung noch vor.

Vgl. Hartmann-Wendels et al. (2019), S. 37.

Entsprechend muss eine in bestimmtem Umfang auf Gewinn ausgerichtete Geschäftspolitik betrieben werden, da die Thesaurierung von Gewinnen eine wichtige Quelle zur Stärkung der erforderlichen Eigenkapitalbasis darstellt. Ob der Fördergedanke als primäres Unternehmensziel in der heutigen Zeit bei Kreditgenossenschaften noch Bestand hat, ist jedoch umstritten.¹³⁶

Eine regionale Beschränkung des Wirkungskreises ist bei Genossenschaftsbanken, ähnlich wie bei Sparkassen, ebenfalls vorhanden, allerdings ohne gesetzliche Normierung.¹³⁷ Bei Fusionen gibt es daher grundsätzlich keine gesetzliche Beschränkung auf Fusionspartner in Nachbarschaftslage, auch wenn dies, aufgrund des regionalen Charakters der Bank angestrebt werden sollte.

Eine Genossenschaft hat drei Organe: einen Vorstand¹³⁸, dem die Geschäftsführung und gesetzliche Vertretung obliegt, einen Aufsichtsrat als Überwachungsorgan¹³⁹ und die Generalversammlung als oberstes Willensorgan.¹⁴⁰ Im Vergleich zu Sparkassen muss bei Genossenschaftsbanken nicht zwingend ein Vorstandsvorsitzender den Vorsitz im Vorstand innehaben. Häufig ist in Vorständen von Genossenschaften ein Vorstandssprecher zu finden, der lediglich als ‚Primus inter Pares‘ (Erster unter Gleichen), die gemeinschaftlich beschlossenen Entscheidungen des gesamten Vorstandes nach außen vertritt. Der Aufsichtsrat bei Kreditgenossenschaften besteht aus mindestens drei¹⁴¹ von der Generalversammlung zu wählenden Mitgliedern, sofern keine höhere Zahl in der Satzung bestimmt ist. Gemäß § 1 Abs. 1 Nr. 5 DrittelbG muss dieser zu einem Drittel aus Arbeitnehmervertretern bestehen, sofern mehr als 500 Arbeitnehmer¹⁴² bei der Genossenschaft beschäftigt

¹³⁶ Vgl. Hartmann-Wendels et al. (2019), S. 36; Blome-Drees (2008), S. 20 ff.; Laudi (2003), S. 28 & 37.

¹³⁷ Vgl. Auerbach (2009), S. 31; Maurer (2016), S. 40.

¹³⁸ Gemäß § 9 Abs. 2 Satz 1 GenG können nur Mitglieder zum Vorstand oder Aufsichtsrat berufen werden.

¹³⁹ Gemäß § 25d KWG bestehen die Aufgaben des Aufsichtsorgans in der Wahrnehmung der Kontrollfunktion sowie in der Beurteilung und Überwachung der Geschäfte des Instituts, welches zugleich die Einhaltung der bankaufsichtsrechtlichen Regelungen umfasst. Gemäß MaRisk 4.3.2 Tz. 3 muss dazu beispielsweise das Aufsichtsorgan mindestens vierteljährlich über die Risikosituation in angemessener Weise schriftlich informiert werden. Um die Aufgabe der Überwachung zu erfüllen, müssen die Aufsichtsratsmitglieder die erforderliche Sachkunde besitzen (§ 25d KWG).

¹⁴⁰ § 9 Abs. 1 GenG.

¹⁴¹ Bei weniger als 20 Mitgliedern kann auf den Aufsichtsrat verzichtet werden. § 9 Abs. 1 Satz 2 GenG.

¹⁴² Bei einer Überschreitung der Mitarbeitendengrenze von 2.000 Mitarbeitenden gilt das MitbestimmungsG mit einem paritätisch besetzten Aufsichtsrat. Diese Regelung betrifft aktuell bei Kreditgenossenschaften jedoch nur die Deutsche Apotheker- und Ärztebank eG (Stand: Dezember 2020).

sind. Die Generalversammlung besteht aus allen Genossenschaftsmitgliedern. Bei mehr als 1.500 Mitgliedern kann gemäß § 43 a GenG die Satzung vorsehen, dass eine Vertreterversammlung an die Stelle der Generalversammlung tritt. Die Aufgaben der Versammlung umfassen u. a. alle Satzungsänderungen¹⁴³, Wahl der Vorstandsmitglieder¹⁴⁴, Wahl der Mitglieder des Aufsichtsrats¹⁴⁵, Feststellung des Jahresabschlusses¹⁴⁶, Verschmelzung¹⁴⁷ etc.¹⁴⁸

Um als Universalbank die gesamte Finanzdienstleistungspalette anbieten zu können, arbeiten Kreditgenossenschaften partnerschaftlich zusammen. Mithilfe der der genossenschaftlichen FinanzGruppe angehörigen Spezialinstitute¹⁴⁹ können sie ihren Kunden einen kompletten Service bieten. Als Spitzeninstitut und Zentralbank steht die DZ BANK bereit, um beispielsweise im Aktivgeschäft nicht benötigte Mittel zu platzieren und ihren Refinanzierungsbedarf zu befriedigen.¹⁵⁰

Dazu existieren in Deutschland derzeit vier regionale Prüfungsverbände sowie der Dachverband der Bundesverband der Volks- und Raiffeisenbanken e.V. (BVR). Die Verbände betreuen die Primärinstitute z. B. beim Marketing und der Öffentlichkeitsarbeit, mithilfe verschiedener Beratungsleistungen (Steuer- und Rechtsberatung, Kreditberatung, Fusionsberatung, Organisationsberatung), Unterstützung bei Problemkrediten und Beratungs-, Trainings- und Vermittlungsleistungen im Personalbereich. Ferner unterstützen die Verbände bei der Aus- und Weiterbildung der Bankmitarbeitenden.¹⁵¹ Die Verbände übernehmen ebenso die gesetzlich vorgeschriebene Prüfung und Testierung der Jahresabschlüsse der Primär-genossenschaften.¹⁵² Analog zu den Sparkassen sind die Genossenschaftsbanken auch Teil einer Sicherungseinrichtung des BVR, die die Aufgabe hat, drohende oder bestehende wirtschaftliche Schwierigkeiten bei den angeschlossenen Instituten

¹⁴³ §§ 16 Abs. 1, 22 Abs. 1, 87a Abs. 2 GenG.

¹⁴⁴ § 24 Abs. 2 Satz 1 GenG.

¹⁴⁵ § 36 Abs. 1 Satz 1 GenG.

¹⁴⁶ § 48 Abs. 1 Satz 1 GenG.

¹⁴⁷ §§ 82 Abs. 1 i. V. m. 13 UmwG.

¹⁴⁸ Siehe dazu Lang et al. (2019), Rn. 9 zu § 43 GenG.

¹⁴⁹ Union Investment (Investmentgesellschaft - Fondgeschäft), R+V (Versicherung), easyCredit - TeamBank (Ratenkredite), Schwäbisch Hall (Bausparen & private Baufinanzierung), DZ Hyp (Immobilienbank für öffentliche Kunden), MünchenerHyp (Finanzierer für Wohn- und Gewerbeimmobilien), VR Smart Finanz (Mittelstandsfinanzierung), DZ Privatbank (Vermögensverwaltung), DZ Bank (Zentralbank), Volks- und Raiffeisenbanken.

¹⁵⁰ Vgl. Lang et al. (2019), S. 13 f., Einleitung.

¹⁵¹ Vgl. Laudi (2003), S. 34.

¹⁵² Vgl. Laudi (2003), S. 29.

abzuwenden. Hierdurch wird ein umfassender Schutz der Kundeneinlagen gewährleistet.¹⁵³

2.1.2.3 Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den regional tätigen Kreditinstituten

Aus der Darstellung der identitätsstiftenden Geschäftsmodellmerkmale beider Institutsgruppen sind trotz der unterschiedlichen Rechtsform und Entwicklungsgeschichte eine Vielzahl von Ähnlichkeiten erkennbar.¹⁵⁴ Grundsätzlich sind sowohl Sparkassen als auch Kreditgenossenschaften Universalbanken mit ähnlichen Kerngeschäftsfeldern und Kundenstrukturen. Beide Gruppen zeichnen sich durch ihren nicht ausschließlich auf das Maximieren des Gewinns ausgelegten Geschäftszweck aus. Beide Bankengruppen verfolgen einen besonderen Förderzweck, wobei der genossenschaftliche Förderzweck überwiegend mitgliederorientiert ist, während der sparkassenrechtliche Auftrag im öffentlichen Interesse steht.¹⁵⁵ Zudem ist die enge Bindung zur Region charakteristisch.¹⁵⁶

Dazu zeichnen sich beide Bankformen durch ihren dezentralen Aufbau in Verbindung mit Verbandsstrukturen aus. Diese Struktur erleichtert es den Kreditinstituten, insbesondere den verhältnismäßig kleineren Instituten, ökonomisch rentabel zu arbeiten. Durch eine Vielzahl an Verbundlösungen und Hilfestellungen können die einzelnen Institute trotz ihrer im Vergleich zu den privaten Kreditbanken geringeren Größe im eingeschränkten Geschäftsgebiet Losgrößenvorteile nutzen und weisen zugleich die Vorzüge einer regional eingebundenen, flexiblen Organisationseinheit mit kurzen Entscheidungswegen aus. Über den Verband können Aufgaben abgegeben werden, die nicht selbst erledigt werden können, sowie Aufgaben, die nur zu unvertretbar hohen Kosten erbracht werden könnten (Subsidiaritätsprinzip).¹⁵⁷ Beide Bankgruppen zeichnen sich beispielsweise durch die zentrale IT-Bereitstellung aus. Beide Institutsgruppen haben ein Institutssicherungssystem, das ein Institut vor einer Insolvenz schützt.¹⁵⁸ Die Verbandsstruktur der Sparkassen ist jedoch durch ihre politische Bundeslandorientierung fragmentierter. Sparkassen

¹⁵³ Vgl. BVR (2020).

¹⁵⁴ Vgl. Auerbach (2009), S. 31.

¹⁵⁵ Vgl. Geisler (2019), S. 117.

¹⁵⁶ Vgl. Auerbach (2009), S. 31; Gärtner (2003), S. 21; Hild (2006), S. 162.

In einigen Bundesländern ist keine explizite rechtliche Verankerung in den Sparkassengesetzen zu finden (Bremen, Niedersachsen und Schleswig-Holstein), dennoch gilt das Regionalprinzip als immanenter Rechtssatz, der allgemein anerkannt ist.

¹⁵⁷ Vgl. Gärtner (2003), S. 28.

¹⁵⁸ Vgl. Hartmann-Wendels et al. (2019), S. 390; BVR (2021b).

haben noch heute einen dreistufigen Aufbau (Primärinstitute, Landesbanken, Spitzeninstitut). Dagegen besteht im Genossenschaftsbankensektor nur noch eine zweistufige Struktur (Primärinstitute, Spitzeninstitut).¹⁵⁹

Die klassischen Anspruchsgruppen (Kunden, Mitarbeitende, Öffentlichkeit, Verband) der Institute ähneln sich, wohingegen sich die Eigentümer bedingt durch die Rechtsform unterscheiden. Während die Genossenschaften die Interessen der Mitglieder, die gleichzeitig Kunden der Bank sind, berücksichtigen,¹⁶⁰ sind Sparkassen durch die Trägerschaft der Gemeinden, Kreise oder Zweckverbände politisch geprägt.¹⁶¹ Damit einhergehen sind die Verwaltungsräte in Sparkassen überwiegend durch Politiker besetzt, wohingegen sich die Aufsichtsräte der Genossenschaftsbanken vor allem durch Vertreter aus der Wirtschaft zusammensetzen.

Die beiden Bankengruppen unterscheiden sich weiterhin hinsichtlich ihrer Größe und Granularität. Aktuell existieren historisch bedingt deutlich mehr Genossenschaftsbanken als Sparkassen. Trotz des höheren Fusionsgeschehens im Genossenschaftssektor ist die Granularität noch immer höher. Entsprechend sind Genossenschaftsbanken grundsätzlich etwas kleiner als Sparkassen.¹⁶²

Abb. 2 fasst die Gemeinsamkeiten, Ähnlichkeiten und Unterschiede übersichtlich zusammen.

¹⁵⁹ Bis 1989 war der genossenschaftliche Sektor im Wesentlichen ebenfalls dreistufig aufgebaut. Durch Fusionen wurde dieser Aufbau durch eine zweistufige Struktur abgelöst. Siehe dazu Eilenberger (2012), S. 121 f.

¹⁶⁰ Vgl. Lang et al. (2019), S. 13, Einleitung.

¹⁶¹ Vgl. Henneke et al. (2011), S. 469.

¹⁶² Aggregierte Bilanzsumme aller 376 Sparkassen in 2020 1.414 Mrd. Euro. Vgl. DSGV (2021). Aggregierte Bilanzsumme aller 814 Genossenschaftsbanken in 2020 1.100 Mrd. Euro. Vgl. BVR (2021a).

	Sparkasse	Genossenschaftsbank
Gemeinsamkeiten		
Banktyp	Universalbank	
Kerngeschäft	kundeneinlagenfinanziertes Kreditgeschäft	
Kunden	private Haushalte + kleine und mittlere Unternehmen	
Geschäftsgebiet	regional begrenzt	
Geschäftsstruktur	dezentrale Struktur in vertikaler Arbeitsteilung	
Ähnlichkeiten		
Geschäftszweck	Förderauftrag: öffentliches Interesse	Förderzweck: mitgliederorientiert (und privatnützig)
(Verbands-) Struktur	12 Regionalverbände + Dachverband; 3-stufig: 376 Primärinstitute + 5 Landesbanken + Spitzeninstitut; regionale Stützungsfonds + Sicherungssystem des DSGV	4 Regionalverbände + Dachverband; 2-stufig: 814 Primärinstitute + Spitzeninstitut; Sicherungseinrichtung BVR
Unterschiede		
Rechtsform / Eigentum	öffentlich-rechtliche Sparkasse – Träger: Gemeinden, Kreise oder Zweckverbände	eingetragene Genossenschaft – Eigentum der Mitglieder
Rechtsrahmen	15 Landesgesetze	1 Genossenschaftsgesetz
Führung	Vorstandsvorsitz erforderlich	Vorstandssprecher möglich
Kontrollorgan	Verwaltungsrat – politisch besetzt	Aufsichtsrat – wirtschaftliche Interessen

Abb. 2: Übersicht zu Gemeinsamkeiten und Unterschieden der Geschäftsmodelle¹⁶³

¹⁶³ Stand 31.12.2020.

2.2 Bankenfusionen im aktuellen wirtschaftlichen Umfeld

2.2.1 Merger & Acquisitions

2.2.1.1 Ausprägungen und Eigenschaften von Unternehmenszusammenschlüssen

Unternehmenszusammenschlüsse sind definiert als Verbindung von bislang rechtlich und wirtschaftlich selbständigen Unternehmen, bei der mindestens bei einem der beteiligten Unternehmen die Selbständigkeit aufgegeben werden kann, jedoch nicht muss. Je nach rechtlicher und wirtschaftlicher Autonomie lassen sich Unternehmenskooperationen und Unternehmensverknüpfungen unterscheiden.¹⁶⁴

Bei Unternehmenskooperationen behalten alle Unternehmen ihre rechtliche Selbständigkeit. Bis auf die vertraglich festgelegte Zusammenarbeit bestimmter Bereiche bleibt die wirtschaftliche Autonomie bestehen. Mittlerweile hat sich eine große Vielfalt unterschiedlich institutionalisierter Kooperationsformen entwickelt, die sich in strategische und operative Formen differenzieren lassen (vgl. Abb. 3).¹⁶⁵

Bei Unternehmensvereinigungen wird mindestens die wirtschaftliche Selbständigkeit aufgegeben. Diese lassen sich in sogenannte ‚Mergers and Acquisitions‘ (M&A)¹⁶⁶ unterteilen.¹⁶⁷ Der Begriff¹⁶⁸ wird mehrheitlich für eine Vielzahl an Arten von Unternehmensvereinigungen verwendet und entspricht weitestgehend den deutschen Begriffen ‚Fusionen und Unternehmensübernahmen‘.¹⁶⁹ Abb. 3 zeigt eine Übersicht der Formen von Unternehmenszusammenschlüssen.

¹⁶⁴ Vgl. Popp (2020), S. 249.

¹⁶⁵ Vgl. Popp (2020), S. 249; Wirtz (2017), S. 12.

¹⁶⁶ Das Begriffspaar findet seit etwa Ende des 19. Jahrhunderts in den USA Anwendung. In der deutschen wissenschaftlichen Forschung wurde das Thema erst zu Beginn der 80er Jahre intensiver bearbeitet. Vgl. Wirtz (2017), S. 8.

¹⁶⁷ Vgl. Popp (2020), S. 249.

¹⁶⁸ Bisher hat sich im Schrifttum keine allgemeingültige Definition durchsetzen können. In Wirtz (2017), S. 9 f. ist eine Übersicht über gängige Definitionen einschlägiger deutscher Autoren aufgeführt.

¹⁶⁹ Vgl. Schön (2013), S. 28; Pausenberger (1989), S. 624; Popp (2020), S. 249.

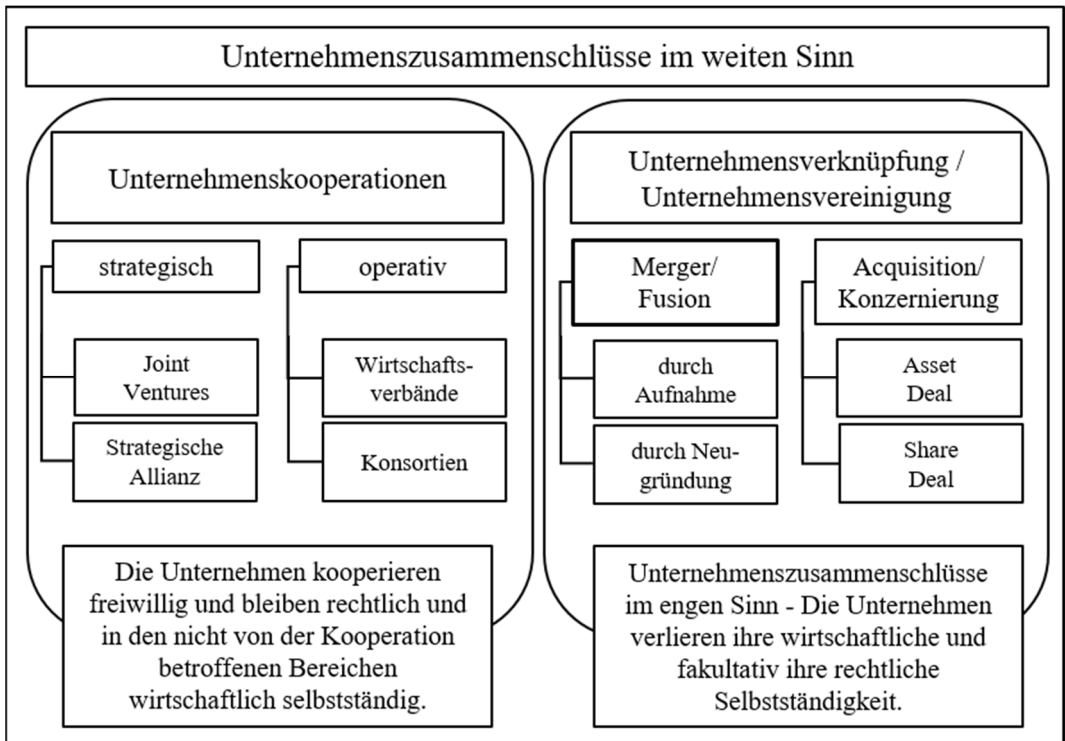


Abb. 3: Formen von Unternehmenszusammenschlüssen¹⁷⁰

§ 18 AktG definiert als Konzern den Zusammenschluss mehrerer rechtlich selbstständiger Unternehmen unter einheitlicher wirtschaftlicher Leitung. Als konzernmäßige Unternehmensübernahme (Acquisition) kann demnach der Erwerb eines gesamten Unternehmens resp. von Unternehmensteilen, bei dem das gekaufte Unternehmen seine rechtliche Selbstständigkeit behält, bezeichnet werden. Der Erwerb kann durch einen Asset Deal oder einen Share Deal durchgeführt werden. Bei einem Asset Deal (Vermögenserwerb) werden Einzelwirtschaftsgüter in das Betriebsvermögen des Erwerbers übernommen. Der Share Deal (Beteiligungserwerb) stellt die mehrheitliche Übernahme von Gesellschaftsanteilen durch den Erwerber dar.¹⁷¹

Im Unterschied dazu werden bei einer Fusion (Merger) zwei Unternehmungen bzw. Gesellschaften nicht nur wirtschaftlich, sondern auch rechtlich vereinigt, d. h. es existiert nach dem Zusammenschluss nur noch eine rechtliche Einheit. Bei der Fusion können zwei Ausprägungsarten unterschieden werden: (1) Die Fusion durch Aufnahme, bei der ein beteiligtes Unternehmen das Vermögen einschließlich der Verbindlichkeiten des anderen Unternehmens aufnimmt (§ 2, Tz. 1 UmwG). Das

¹⁷⁰ In Anlehnung an Drescher (2016), S. 7; Wirtz (2017), S. 12.

¹⁷¹ Vgl. Wirtz (2017), S. 14 f.

aufgenommene Unternehmen verliert seine Existenz. (2) Die Fusion durch Neugründung, bei welcher beide Unternehmen ihr Vermögen auf eine neugegründete Gesellschaft übertragen (§ 2, Tz. 1 UmwG). Mit der Eintragung der neuen Gesellschaft ins Handelsregister erlöschen alle beteiligten Unternehmen und gehen in der neuen Gesellschaft auf.¹⁷²

Nach § 3 Abs. 1 UmwG sind Personenhandelsgesellschaften und Partnerschaftsgesellschaften, Kapitalgesellschaften, eingetragene Genossenschaften, eingetragene Vereine, genossenschaftliche Prüfungsverbände sowie Versicherungsvereine auf Gegenseitigkeit fusionsfähig.¹⁷³ Die Wirkung von Fusionen sind in § 20 UmwG beschrieben. Nach der Verschmelzung geht das Vermögen der übertragenden Rechtsträger einschließlich der Verbindlichkeiten auf den übernehmenden Rechtsträger über und der übertragende Rechtsträger erlischt. Die Anteilsinhaber des übertragenden Rechtsträgers werden grundsätzlich¹⁷⁴ Anteilsinhaber des übernehmenden Rechtsträgers.

Unternehmenszusammenschlüsse lassen sich nach verschiedenen Kriterien unterscheiden. Leistungswirtschaftlich wird in horizontale, vertikale und konglomerate resp. laterale Unternehmensvereinigungen differenziert. Der horizontale Zusammenschluss ist eine Verbindung von Unternehmen derselben Branche auf gleicher Produktionsstufe.¹⁷⁵ Vorrangiges Ziel ist die Erlangung von Synergieeffekten. Bei einem vertikalen Zusammenschluss schließt sich ein Unternehmen mit einem Unternehmen auf einer vor- oder nachgelagerten Leistungsstufe¹⁷⁶ zusammen. Ein Konglomerat hingegen ist der Zusammenschluss von Unternehmen, die zu einer Expansion in neue Produkt-Markt-Felder führt (diversifizierende M&A).¹⁷⁷

¹⁷² Vgl. Glaum / Hutzschenreuter (2010), S. 17 f.

¹⁷³ Vgl. Pausenberger (1989), S. 624; Wirtz (2017), S. 15 f.

¹⁷⁴ „Dies gilt nicht, soweit der übernehmende Rechtsträger oder ein Dritter, der im eigenen Namen, jedoch für Rechnung dieses Rechtsträgers handelt, Anteilsinhaber des übertragenden Rechtsträgers ist oder der übertragende Rechtsträger eigene Anteile innehat oder ein Dritter, der im eigenen Namen, jedoch für Rechnung dieses Rechtsträgers handelt, dessen Anteilsinhaber ist.“ § 20 Abs. 1 Nr. 3 UmwG.

¹⁷⁵ Es lassen sich hier wiederum Zusammenschlüsse mit und ohne Produkterweiterung unterscheiden.

¹⁷⁶ Unterscheidung in Rückwärtsintegration (Upstream-M&A) - Zusammenschluss mit Unternehmen auf vorgelagerter Ebene z. B. Erwerb von Lieferanten und Vorwärtsintegration (Downstream-M&A) - Zusammenschluss mit Unternehmen auf nachgelagerter Ebene z. B. Erwerb von Abnehmern. Vgl. Wirtz (2017), S. 18.

¹⁷⁷ Vgl. Popp (2020), S. 251; Schön (2013), S. 34; Wirtz (2017), S. 17 f.

Weiterhin lassen sich Unternehmenszusammenschlüsse nach dem Grad der Integration unterscheiden¹⁷⁸: (1) Erhaltung - das akquirierte Unternehmen wird nur in geringem Maße integriert und behält seine Geschäftspraktiken bei. (2) Aufnahme – das erworbene Unternehmen wird in das Partnerunternehmen und dessen Kultur integriert. (3) Reverse Takeover – das übernommene Unternehmen gibt die Bedingungen des Zusammenschlusses vor und bewirkt den kulturellen Wandel (selten). (4) Best of Both – vollständige Integration (5) Transformation – beide Unternehmen verändern sich nach dem Zusammenschluss grundlegend; Synergien entstehen durch die Neufindung des Unternehmens.¹⁷⁹

Weitere Kriterien zur Unterscheidung, die in der Literatur häufig genannt werden, sind die Art der Finanzierung und Übernahmetechnik¹⁸⁰, die Einstellung des Managements des Zielunternehmens (friendly oder unfriendly Takeover)¹⁸¹, das Verhältnis der sich zusammenschließenden Partner (gleichgeordnet; untergeordnet), die geografische Reichweite¹⁸² (grenzüberschreitend, national) etc.¹⁸³

2.2.1.2 Systematisierung von M&A-Motiven und -Zielen

Grundsätzlich wird der Zusammenschluss von Unternehmen getätigt, um bestimmte Vorteile zu realisieren, die dem allein operierenden Unternehmen nicht offenstehen.¹⁸⁴ In der M&A-Forschung werden in diesem Zusammenhang die Begriffe Motive, Gründe¹⁸⁵ und Ziele häufig synonym verwendet.¹⁸⁶ Einige Autoren

¹⁷⁸ In der Literatur lassen sich weitere Klassifikationen finden. Siehe dazu beispielsweise Popp (2020), S. 258; Nerding / Pundt (2012), S. 49; Haspeslagh / Jemison (1992), S. 174.

¹⁷⁹ Vgl. Marks / Mirvis (2001), S. 85 f.

¹⁸⁰ Für Fusionen nicht relevant.

¹⁸¹ Eine feindliche Übernahme von Finanzinvestoren ist bei Sparkassen und Genossenschaftsbanken aufgrund der fehlenden Handelbarkeit nicht möglich. Vgl. Blome-Drees (2012), S. 371.

¹⁸² Bei regional tätigen Banken wird zwischen den verschiedenen ‚Nachbarschaftslagen‘ unterschieden. Mehr dazu in Kapitel 2.2.2.1.

¹⁸³ Siehe dazu beispielsweise Schön (2013), S. 35; Wirtz (2017), S. 20 ff.; Pausenberger (1989), S. 622.

Diese Merkmale spielen im Rahmen von Fusionen bei Sparkassen und Genossenschaftsbanken keine resp. nur eine untergeordnete Rolle.

¹⁸⁴ Vgl. Pausenberger (1989), S. 621.

¹⁸⁵ Dieser Begriff wird üblicherweise synonym zu Motiven verwendet. Hierzu lässt sich in der Literatur kein großer Bedeutungsunterschied finden. Entsprechend werden die Begriffe Gründe und Motive in dieser Arbeit synonym verwendet.

¹⁸⁶ Vgl. Theuerkorn (2013), S. 73 f.; Micken (2020), S. 20.

verbinden diese zusätzlich mit verschiedenen theoretischen Erklärungsansätzen.¹⁸⁷

Motive sind eng mit den Zielen einer Fusion verbunden, da sich die Ziele aus den Gründen ableiten. Dennoch sind die Begriffe nicht das Gleiche. Motive geben Aufschluss über den Begründungszusammenhang, wohingegen die Ziele die erwarteten Folgen des Unternehmenszusammenschlusses widerspiegeln. Das Motiv ist die Antwort auf die Frage ‚Warum?‘; wohingegen das Ziel die Frage des ‚Wozu?‘ beantwortet.¹⁸⁸ Dennoch werden im Rahmen dieser Arbeit die Begriffe gemeinsam betrachtet, da in der bestehenden Literatur häufig ebenfalls keine eindeutige Unterscheidung vorgenommen wird.¹⁸⁹ Weiterhin kann im Rahmen der empirischen Untersuchung in Kapitel 4 keine trennscharfe Unterteilung vorgenommen werden¹⁹⁰, sodass eine Differenzierung im Rahmen des methodischen Rahmenkonzepts keinen Mehrwert liefert.

Eine Diskussion der Motive und Ziele ist notwendig, da verschiedenen Zusammenschlüssen unterschiedliche Motive zugeschrieben werden können. Die Ziele bestimmen und beeinflussen maßgeblich den Erfolg des Zusammenschlusses.¹⁹¹

Die Vielfältigkeit der Beweggründe ist groß. In der Literatur lässt sich daher eine Vielzahl alternativer Systematisierungen unterschiedlicher Detaillierungsgrade

¹⁸⁷ Schön (2013), S. 63 ff. unterscheidet zwischen industrieökonomischen Ansätzen (Beispiele: Monopoltheorie; Effizienzhypothese), finanztheoretischen Ansätzen (Beispiel: Portfoliotheorie von Markowitz) und managementtheoretischen Ansätzen (Beispiel: Agency-Theorie) sowie dem Transaktionskosten-Ansatz.

Wirtz (2017), S. 24 ff. unterscheidet zwischen Erklärungsansätzen der ‚Neuen Institutionenökonomik‘, (z. B. Transaktionskostenansatz), der Strategieforschung (z. B. Market-based View) und der Portfoliotheorie.

Jansen (2016), S. 170 ff. unterteilt die Erklärungsansätze nach realen, spekulativen und Management-Motiven.

¹⁸⁸ Vgl. Micken (2020), S. 20.

¹⁸⁹ Nach Wirtz (2017), S. 61 dienen die Beweggründe der Erreichung einer übergeordneten Zielsetzung. Im Rahmen seiner Ausarbeitung nimmt er allerdings stärker auf die Motive Bezug, ohne auf die mögliche übergeordnete Zielsetzung einzugehen. Schön (2013), S. 68 gibt sowohl die Motive als auch Ziele an. Glaum / Hutzschenreuter (2010), S. 53 benutzen den Begriff des Ziels in der Überschrift, nutzen jedoch im Text den Begriff des Motivs synonym. Popp (2020), S. 251 verwendet den Begriff ‚Motiv‘.

¹⁹⁰ Dazu mehr in Kapitel 4.1.2.1.

¹⁹¹ Vgl. Auerbach (2009), S. 42.

Dazu mehr in Kapitel 2.3.1.1.

finden, die jedoch große Schnittmengen aufweisen.¹⁹² Eine häufig vorgenommene Systematisierung ist die Differenzierung nach Käufer- und Verkäuferzielen, die sich wiederum in strategische, finanzielle und persönliche resp. eigentümerspezifische und unternehmensspezifische Ziele unterteilen lassen (vgl. Abb. 4).¹⁹³

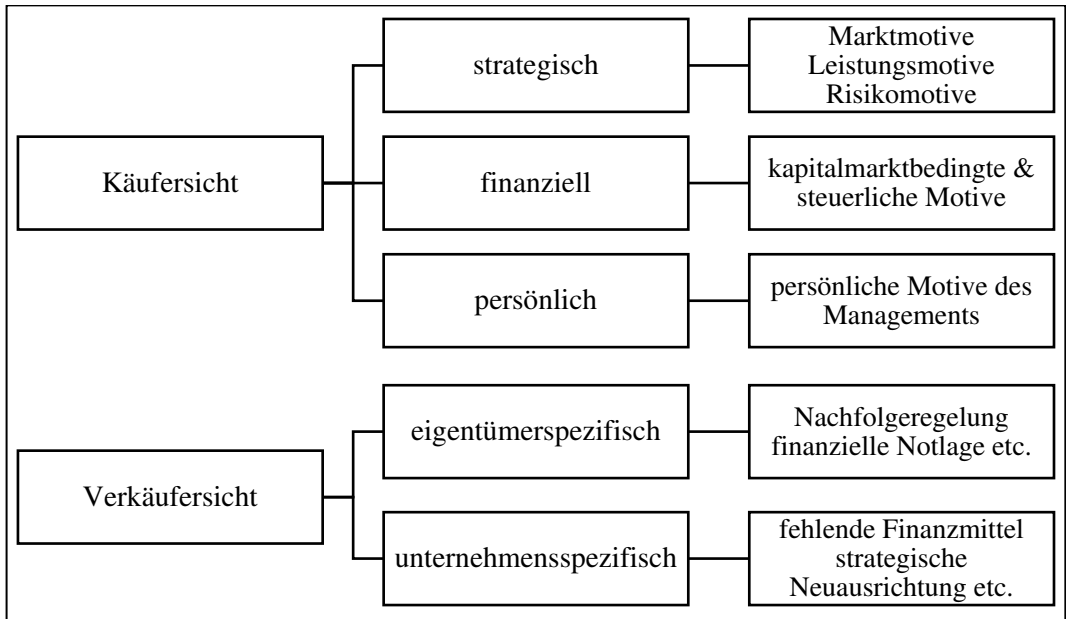


Abb. 4: Systematisierung der Motive für M&A-Transaktionen¹⁹⁴

Die strategischen Motive beziehen sich auf die Realisierung von Synergieeffekten. Unter Synergien wird im M&A-Kontext verstanden, dass sich mit der wirtschaftlichen Vereinigung ein Wertzuwachs einstellt.¹⁹⁵ Durch sinkende Stückkosten bei steigender Ausbringungsmenge (Fixkostendegression) können Skaleneffekte erzielt werden (Economies of Scale).¹⁹⁶ Außerdem können Verbundvorteile (Economies of Scope) durch das Zusammenwirken von Entscheidungen, Tätigkeiten,

¹⁹² Vgl. Theuerkorn (2013), S. 73 f.

Auerbach (2009), S. 59 unterteilt nach endogenen und exogenen Motiven, denen er theoretische und empirische Erklärungsansätze zuordnet.

Glaum / Hutzschenreuter (2010), S. 55 unterteilen die Ziele in Eigentümer- und Managerziele. Die Eigentümerziele werden wiederum unterteilt in Umsatz-, Kosten-, finanzwirtschaftliche Synergien sowie Wertsteigerungen durch Restrukturierung. Die Managerziele sind unterteilt nach Einkommenssteigerung und Macht sowie die Sicherung des Arbeitsplatzes.

Popp (2020), S. 252 ff. unterteilt weiterhin nach realen Zusammenschlussmotiven von strategischen Investoren und finanziellen Zusammenschlussmotiven von reinen Finanzinvestoren.

¹⁹³ Vgl. Popp (2020), S. 251; Wirtz (2017), S. 24 ff.

¹⁹⁴ In Anlehnung an Popp (2020), S. 251 f.; Schön (2013), S. 68; Wirtz (2017), S. 62 & 78.

Schön (2013) unterteilt nicht nach Käufer- und Verkäuferzielen, sondern unterteilt alle Motive in strategisch, finanziell und persönlich.

¹⁹⁵ Vgl. Wirtz (2017), S. 62.

¹⁹⁶ Vgl. Schön (2013), S. 64.

Maßnahmen und Funktionsbereichen genutzt werden.¹⁹⁷ Die strategischen Gründe können nach Marktmotiven – also Motiven, die in Verbindung mit dem Beschaffungsmarkt oder dem Absatzmarkt in Verbindung stehen – nach Leistungsmotiven – Synergien, die im betrieblichen Leistungsbereich entstehen – und nach Risikomotiven – zur Umsetzung von Diversifikationsstrategien – unterteilt werden.¹⁹⁸ Ein weiteres wesentliches strategisches Motiv liegt im Zugang zu im Zielunternehmen vorhandenen Knowhow und Ressourcen.¹⁹⁹

Finanziell begründete M&A erfolgen unabhängig von langfristigen Wertschöpfungs- und Marktpositionierungsüberlegungen. Das übergeordnete Motiv besteht in der Steigerung der Rentabilität durch Erzielung kurz- bis mittelfristiger Gewinne oder der Ausnutzung steuerlicher Verlustvorträge.²⁰⁰

Daneben existieren in der Praxis weitere, vor allem psychologische Anreize. Durch den Unternehmenszusammenschluss wird der Einflussbereich des Managements erweitert. So bestehen auch persönliche Motive des Managements zur Maximierung des eigenen Nutzens.²⁰¹

Die Motive aus Verkäufersicht umfassen zum einen eigentümerspezifische Desinvestitionsmotive. Dabei handelt es sich um individuelle Verkaufsgründe, die nicht in der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens begründet sind, sondern in der privaten Situation des resp. der Eigentümer (z. B. Nachfolgeregelungen, finanzielle Notlage, bessere alternative Investitionsmöglichkeiten). Zum anderen gibt es unternehmensspezifische Motive, worunter alle Beweggründe zusammengefasst werden, die aus der wirtschaftlichen Situation eines Unternehmens folgen (z. B. fehlende Finanzmittel für Investitionen, Liquiditätsengpässe, strategische Neuausrichtung).²⁰²

2.2.1.3 M&A-Prozess

Der M&A-Prozess ist die logische Abfolge notwendiger inhaltlicher Tätigkeiten, die in ihrer Gesamtheit zu einem ökonomisch und rechtlich abgeschlossenen

¹⁹⁷ Vgl. Popp (2020), S. 253.

¹⁹⁸ Vgl. Wirtz (2017), S. 64 ff.

¹⁹⁹ Vgl. Popp (2020), S. 253.

²⁰⁰ Vgl. Wirtz (2017), S. 69.

²⁰¹ Vgl. Wirtz (2017), S. 74; Popp (2020), S. 254.

²⁰² Vgl. Wirtz (2017), S. 77.

Unternehmenszusammenschluss führen.²⁰³ In der Literatur finden sich eine Vielzahl an unterschiedlichen Darstellungen zum Ablauf von M&A-Transaktionen.²⁰⁴ In der Regel haben diese jedoch drei übergeordnete Phasen gemein:

1. Pre-Merger-/Vorbereitungs-/Konzeptionsphase
2. Transaktions-/Durchführungsphase
3. Post-Merger-/ Integrationsphase²⁰⁵

Die Pre-Merger-Phase ist durch eine Unverbindlichkeit der M&A-Überlegungen gekennzeichnet. Es finden vor allem strategische Überlegungen, die Festlegung des M&A-Ziels und die Anbahnung von Kontakten statt.²⁰⁶ Im Rahmen der strategischen Überlegungen setzt sich das Unternehmen mit seinen eigenen Unternehmenszielen und -potenzialen sowie der unternehmerischen Umwelt auseinander. Es geht um die Frage, inwieweit das vorhandene Potenzial ausreicht, um weiterhin eigenständig erfolgreich am Markt agieren zu können.²⁰⁷ Das Unternehmen muss den Beitrag eines möglichen Unternehmenszusammenschlusses zur Geschäftsstrategie beurteilen. Eine M&A-Transaktion dient keinem Selbstzweck, sondern ist ein Mechanismus zur Umsetzung der Geschäftsstrategie und zur Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit.²⁰⁸ Wird ein Unternehmenszusammenschluss als die richtige Maßnahme zur Schließung von strategischen Lücken gesehen, muss im nächsten Schritt ein potenzieller Partner identifiziert werden (,screening‘). Die Pre-Merger-Phase endet häufig mit dem Abschluss der Vorverträge. Die Absichtserklärung (engl. Letter of Intent) zeigt, dass beide Unternehmen ein Interesse an der Transaktion haben.²⁰⁹

In der Transaktions- resp. Durchführungsphase erfolgt die technische Abwicklung des Deals. In dieser Phase findet die konkrete Verhandlung mit der anderen Partei und die Due Diligence statt.²¹⁰ Die Due Diligence bezeichnet alle Maßnahmen zur sorgfältigen Prüfung von M&A-Transaktionspartnern mit dem Ziel der

²⁰³ Vgl. Lucks / Meckl (2015), S. 98.

²⁰⁴ Siehe dazu beispielsweise Calipha et al. (2010), S. 5 ff.

²⁰⁵ Vgl. Wirtz (2017), S. 116; Drescher (2016), S. 19; Achleitner et al. (2004), S. 1504.

²⁰⁶ Vgl. Drescher (2016), S. 19.

²⁰⁷ Vgl. Jansen (2016), S. 294 ff.

²⁰⁸ Vgl. Voss / Müller-Stewens (2006), S. 13.

²⁰⁹ Vgl. Lucks / Meckl (2015), S. 98.

²¹⁰ Vgl. Drescher (2016), S. 19; Lucks / Meckl (2015), S. 98.

Verbesserung der Entscheidungsqualität.²¹¹ Die Transaktionsphase endet mit dem Übergang des Eigentums – dem Closing.²¹²

Darauf folgt die Post-Merger-Integrationsphase, die alle Aktivitäten der organischen Integration umfasst. Neben strukturellen Umgestaltungen der Aufbau- und Ablauforganisation muss auch die Harmonisierung der Unternehmenskultur und des Personalmanagements vorgenommen werden.²¹³ Der Integration kommt entscheidende Bedeutung für den Erfolg des Unternehmenszusammenschlusses zu.²¹⁴ Diese Integration erfolgt in der Regel auf mehreren Ebenen. Die erste und vielleicht einfachste Integration der fusionierten Firmen erfolgt durch die Integration der Abläufe, die durch die Kombination der Buchhaltungssysteme und der Schaffung einer einzigen rechtlichen Einheit erreicht wird. Eine andere Art der Integration ist die Integration der physischen Vermögenswerte, Produktlinien und Technologien. Die wohl kritischste Art der Integration ist die kulturelle Integration.²¹⁵ Der Grad einer Integration ist abhängig von den Motiven²¹⁶ der M&A-Transaktion sowie der Größe und Form²¹⁷ der beteiligten Unternehmen.²¹⁸

Die Phasen sind jedoch nicht stringent abgrenzbar. Die Prozesse gehen ineinander über, sind integrativ und zeitlich nicht vollständig trennbar. Weiterhin kann es in einer M&A-Transaktion Besonderheiten geben, die zusätzliche Anforderungen mit sich bringen. Es ist möglich und teilweise auch nötig, dass die Aufgaben inhaltlich und möglicherweise auch in ihrer Reihenfolge anders gewählt werden müssen. In der Realität ist es häufig so, dass sie phasenübergreifend und/oder in iterativen Prozessen immer wieder durchgeführt werden müssen.²¹⁹ Die Integrationsmaßnahmen sollten, auch wenn sie im Prozess meist als letzter Schritt dargestellt werden, bereits vor dem Abschluss der Fusion beginnen. Die Integration sollte schrittweise erfolgen, um plötzliche, störende Veränderungen zu vermeiden. In der Pre-Merger-Phase ist es ratsam, die Integration bereits vorzubereiten, indem alle für die Führung

²¹¹ Vgl. Berens et al. (2019), S. 5.
Dazu mehr in Kapitel 3.2.3.1.

²¹² Vgl. Lucks / Meckl (2015), S. 98.

²¹³ Vgl. Wirtz (2017), S. 309; Drescher (2016), S. 19.

²¹⁴ Vgl. Jansen (2016), S. 361.

²¹⁵ Vgl. Shrivastava (1986), S. 65.

²¹⁶ z. B. Erhöhung des Marktanteils, schnelles Wachstum, Ausnutzung von Synergien.

²¹⁷ horizontal, vertikal und lateral resp. funktionell erweiternde Fusion, diversifizierende Fusion etc.

²¹⁸ Vgl. Shrivastava (1986), S. 73.

²¹⁹ Vgl. Lucks / Meckl (2015), S. 99.

des fusionierten Unternehmens Verantwortlichen an der Analyse und Entscheidungsfindung der Übernahme beteiligt sind.²²⁰

Ein typischer Merger-Prozess ist in Abb. 5 dargestellt.

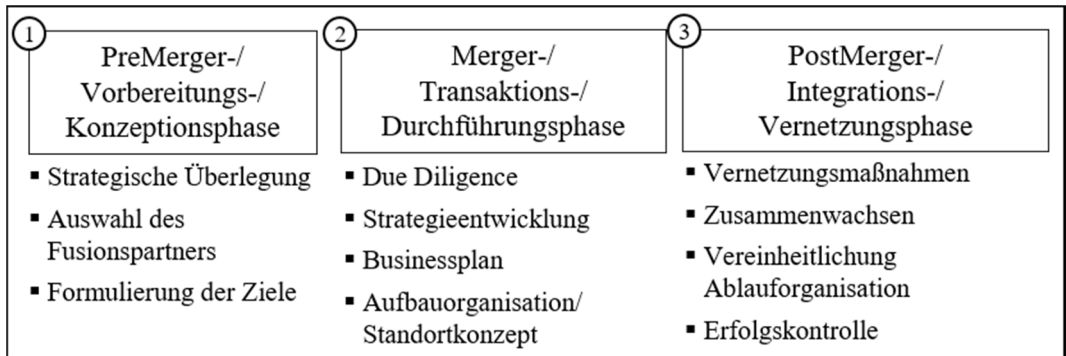


Abb. 5: Phasen eines M&A-Prozesses²²¹

2.2.2 Charakterisierung und Einordnung von Bankenfusionen

2.2.2.1 Rechtliche Besonderheiten bei Fusionen von regional tätigen Kreditinstituten

Grundsätzlich sind bei Fusionen im Bankensektor die Regelungen des KWG sowie die damit verbundenen aufsichtsrechtlichen Vorgaben zu berücksichtigen. Vor der Fusion müssen die Institute gemäß AT 8.3 der Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) ein **Fusionskonzept** erarbeiten, „in dem die wesentlichen strategischen Ziele, die voraussichtlichen wesentlichen Konsequenzen für das Management der Risiken und die wesentlichen Auswirkungen auf das Gesamtrisikoportfolio des Instituts bzw. der Gruppe dargestellt werden. Dies umfasst auch die mittelfristig geplante Entwicklung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage, die voraussichtliche Höhe der Risikopositionen, die notwendigen Anpassungen der Risikosteuerungs- und -controllingprozesse und der IT-Systeme (inklusive der Datenaggregationskapazitäten) sowie die Darstellung wesentlicher rechtlicher Konsequenzen (Bilanzrecht, Steuerrecht etc.).“²²² Entsprechend muss sich eine Bank bereits frühzeitig mit diesen Themen beschäftigen, um den MaRisk-Vorgaben zu entsprechen. Eine technisch-organisatorisch durchgeführte Fusion ohne

²²⁰ Vgl. Shrivastava (1986), S. 74.

²²¹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Lucks / Meckl (2015), S. 99; Jansen (2016), S. 293; Popp (2020), S. 258.

²²² MaRisk, AT 8.3.

Berücksichtigung der strategisch-betriebswirtschaftlichen Komponente resp. das Zurückstellen von strategischen Prozessen für die Zeit nach dem Fusionsabschluss ist somit nicht möglich.

Ab dem Zeitpunkt der rechtlichen Fusion (Tag 1) muss das fusionierte Gesamthaus weiterhin sämtliche qualitativen Anforderungen an eine ordnungsgemäße Geschäftsorganisation, die in § 25a Abs. 1 KWG skizziert und in den MaRisk spezifiziert sind, sicherstellen (MaRisk-konforme Day-One-Readiness) (vgl. Abb. 6). Auch wenn die Fusionshäuser jeweils für sich die an sie gerichteten regulatorischen Anforderungen dauerhaft erfüllen, kann das Herstellen der ‚**MaRisk-Konformität**‘ des neuen Hauses zu Herausforderungen führen. In der Praxis zeigen sich häufig Unterschiede sowohl in den Strategien als auch innerhalb der Risikopositionen. Weiterhin weisen auch die Methoden, Prozesse und Konzepte der Steuerung oftmals formelle Unterschiede auf. Die ordnungsgemäße Sicherstellung der regulatorischen Anforderungen wird zumeist anfänglich bei der Datenbeschaffung, -aufbereitung und -validierung durch die bei der rechtlichen Fusion noch nicht erfolgte technische Fusion erschwert.²²³

Ordnungsgemäße Geschäftsorganisation	Vollständige Erfüllung gesetzlicher Bestimmungen
<ul style="list-style-type: none"> a Angemessenes und wirksames Risikomanagementsystem b Regelungen, die die jederzeitige Bestimmung der finanziellen Lage sicherstellen c Vollständige, lückenlose Dokumentation der Geschäftstätigkeit d Installation von Regelprozessen, um Verstöße an geeignete Stellen berichten zu können 	<p>Aus:</p> <ul style="list-style-type: none"> • dem KWG • den MaRisk • den CRR / CRD • den MaComp • dem WpHG • ...

Abb. 6: Anforderungen des § 25 a KWG zur Herstellung der MaRisk-Konformität²²⁴

Daneben müssen die Geschäftsleiter nach § 23 Nr. 3 KAGB die zur **Leitung** erforderliche fachliche Eignung im Sinne von § 25c Abs. 1 KWG haben. Die fachliche Eignung setzt voraus, dass die Geschäftsleitenden in ausreichendem Maße über theoretische und praktische Kenntnisse in den betreffenden Geschäften sowie über Leitungserfahrung verfügen.²²⁵ Als Regelvermutung gilt ohne vertiefende

²²³ Vgl. Becher et al. (2014), S. 1.

²²⁴ In Anlehnung an Becher et al. (2014), S. 1.

²²⁵ Vgl. BaFin (2020c), Rn. 94.

Einzelfallanalyse, dass wenn ein Geschäftsleiter mindestens drei Jahre bei einem Institut leitend tätig war, die Person fachlich zur Leitung eines Instituts vergleichbarer Größe²²⁶ und Geschäftsart²²⁷ geeignet ist.²²⁸ Diese Regelung gilt auch nach Fusionen. Der Altvorstand der fusionierenden Institute war bereits Vorstand eines Instituts vergleichbarer Geschäftsart,²²⁹ sodass dieser Teil der Prüfung unproblematisch ist.²³⁰ Allerdings ist zu prüfen, ob das Altinstitut eine ähnliche Größe wie das neue Institut aufweist. Dies kann in vielen Fällen dazu führen, dass der Vorstand der kleineren Bank bei einer starken Abweichung der Bilanzsumme nicht unmittelbar als Vorstand des neuen Instituts eingesetzt werden kann.

Die Eigentümer resp. Träger der Institute vor und nach der Fusion sind identisch.²³¹ Bei Genossenschaften werden die Mitglieder als Eigentümer der übernommenen Genossenschaftsbank durch Eintragung der Verschmelzung automatisch Mitglieder der übernehmenden Genossenschaft, mit allen Rechten und Pflichten nach dem Statut der übernehmenden Genossenschaftsbank.²³² Da bei Sparkassen die Träger über eine Verschmelzung entscheiden, bleiben die Träger der Altsparkassen i. d. R. ebenfalls bestehen. Die Trägerschaft ist vertraglich zu regeln.²³³

Neben den allgemeinen Vorgaben zu Bankfusionen müssen zusätzlich **geschäftsmodell- resp. rechtsformabhängige Vorgaben** berücksichtigt werden. Sparkassen als gemeinnützige öffentlich-rechtliche Universalbanken in kommunaler Trägerschaft unterliegen neben den klassischen Gesetzen (KWG, CRR) dem

²²⁶ Die Größe eines Instituts bemisst sich grundsätzlich nach der Bilanzsumme. Weitere mögliche Kriterien, die in die Beurteilung miteinbezogen werden können, sind z. B. die Anzahl der Mitarbeitenden, das Kreditvolumen, das betreute Depotvolumen oder die Kundenzahl. Vgl. BaFin (2020c), Rn. 97.

²²⁷ Institute vergleichbarer Geschäftsart sind grundsätzlich Institute, die geschäftlich ähnlich ausgerichtet sind und die gleichen Bankgeschäfte oder Finanzdienstleistungen betreiben. Vgl. BaFin (2020c), Rn. 97.

²²⁸ Vgl. BaFin (2020c), Rn. 96.

²²⁹ An dieser Stelle wird angenommen, dass der Altvorstand bereits 3 Jahre die Position innehat.

²³⁰ Bei Volks- und Raiffeisenbanken sowie Sparkassen nimmt die BaFin explizit an, dass diese Institute ähnlich ausgerichtet sind und die gleichen Bankgeschäfte betreiben. Vgl. BaFin (2020c), Rn. 97.

²³¹ „Rechtsträger können unter Auflösung ohne Abwicklung verschmolzen werden [...] gegen Gewährung von Anteilen oder Mitgliedschaften des übernehmenden oder neuen Rechtsträgers an die Anteilsinhaber (Gesellschafter, Partner, Aktionäre oder Mitglieder) der übertragenden Rechtsträger.“ § 2 UmwG.

²³² Vgl. Glenk (2013), Rn. 876.

Der Verschmelzungsvertrag regelt die Festlegung des Umtauschverhältnisses der Anteile (§ 80 Abs. 1 UmwG).

Die aufnehmende Genossenschaft hat unverzüglich die hinzugetretenen Mitglieder nach der Eintragung der Verschmelzung in die Mitgliederliste einzutragen. (§ 89 Abs. 1 UmwG)

²³³ Vgl. beispielhaft § 27 Abs. 3 SpkG Nordrhein-Westfalen.

jeweiligen regionalen Sparkassengesetz des Landes.²³⁴ Entsprechend müssen auch bei Fusionen die gesetzlichen Rahmenbedingungen beachtet werden. Auch wenn sich die Vorgaben der einzelnen länderspezifischen Sparkassengesetze im Wesentlichen ähneln, sind dennoch Unterschiede zu beachten.²³⁵ Die Gesetze enthalten zum einen Vorschriften darüber, welche Sparkassen für eine Fusion überhaupt in Erwägung gezogen werden dürfen. Zum anderen enthalten sie Verfahrensvorschriften.²³⁶ In allen Bundesländern besteht zur Fusion von Sparkassen grundsätzlich die Möglichkeit zur Vereinigung durch Neubildung oder durch Aufnahme. Unterschiede in den Gesetzesgrundlagen bestehen bei der Frage der Anhörungs- und Genehmigungserfordernisse, sowie der Voraussetzung der Nachbarschaft der betroffenen Institute.²³⁷

In der Regel erfolgt die Vereinigung nach Anhörung²³⁸ resp. Zustimmung²³⁹ ihrer Verwaltungsräte durch übereinstimmende Beschlüsse der Hauptorgane ihrer Träger. Dazu sind bundesländerspezifisch weitere Genehmigungen (z. B. Genehmigung der oberen Rechtsaufsichtsbehörden; Genehmigung der Aufsichtsbehörden) und zusätzliche Anhörungen (z. B. Verband) notwendig.²⁴⁰

Hinsichtlich der regionalen Lage kann zwischen Fusionen mit Nachbarschaftslage, innerhalb eines Kreisgebietes und bei wirtschaftlichen und nahen räumlichen Verbindungen unterschieden werden.²⁴¹ Sparkassen gelten als benachbart, wenn ihre Zweigstellengebiete bzw. die Gebiete ihrer Träger aneinandergrenzen.²⁴² Dieses Merkmal ist in den Gesetzen der Länder Nordrhein-Westfalen, Bayern²⁴³, Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern und Sachsen-Anhalt zu finden. In Nordrhein-Westfalen und Mecklenburg-Vorpommern ist dieser Tatbestand aufgeführt, aber nicht abschließend genannt, sodass auch nicht benachbarte Sparkassen unter bestimmten Voraussetzungen fusionieren können.²⁴⁴ In den anderen genannten

²³⁴ Sparkassengesetze lassen sich abgesehen von Hamburg (hier ist kein Gesetz nötig, da die Sparkasse die Rechtsform der AG besitzt) in allen deutschen Bundesländern finden.

²³⁵ Vgl. Staats (2006), S. 111 ff.

²³⁶ Vgl. Niggemeyer (2005), S. 54.

²³⁷ Vgl. Staats (2006), S. 119 f.

²³⁸ Den Verwaltungsräten steht kein Mitbestimmungsrecht zu.

²³⁹ In Bayern bedarf es der Zustimmung der Verwaltungsräte (Art. 16 Abs. 2 SpkG Bayern).

²⁴⁰ Vgl. Staats (2006), S. 111 ff.

²⁴¹ Vgl. Niggemeyer (2005), S. 54 f.

²⁴² Vgl. Niggemeyer (2005), S. 55.

²⁴³ In Bayern ist dies laut Gesetz die einzig zugelassene Form der Fusion (Art. 16 Abs. 1 S. 1 SpkG Bayern). Dabei müssen die Gebiete oder räumlichen Wirkungsbereiche ihrer Gewährträger aneinandergrenzen. Dies bedeutet jedoch nicht, dass Fusionen nur innerhalb eines Kreisgebietes möglich sind. Ein Aneinandergrenzen im Sinne des Gesetzes ist auch über Kreisgrenzen hinaus möglich. Vgl. Staats (2006), S. 121.

²⁴⁴ Vgl. Staats (2006), S. 122 f.

Bundesländern ist die Fusion in Nachbarschaftslage die einzig zugelassene Form.²⁴⁵ Im Saarland und in Thüringen findet sich die Formulierung, dass durch die Vereinigung ein zusammenhängendes Geschäftsgebiet entstehen muss.²⁴⁶

Eine Fusion trotz fehlender Nachbarschaftslage kommt in Nordrhein-Westfalen in Betracht, wenn die beteiligten Institute innerhalb eines Kreisgebietes liegen. Diese Form der Fusion ist der ersten Fusionsform gleichgestellt.²⁴⁷

Die dritte Form der Fusion ist die sogenannte Sprungfusion. In diesem Fall fusionieren nicht benachbarte und nicht innerhalb eines Kreisgebietes liegende Sparkassen, wenn über das Kreisgebiet hinaus wirtschaftlich und räumliche Verbindungen die Vereinigung zweckmäßig erscheinen lassen.²⁴⁸ Diese Form der Fusion ist ausdrücklich in den Gesetzen in Nordrhein-Westfalen und Mecklenburg-Vorpommern genannt und unter bestimmten Voraussetzungen erlaubt. In beiden Bundesländern muss die Vereinigung betriebswirtschaftlich sinnvoll und für die kreditwirtschaftliche Versorgung der Region vorteilhaft sein. In Nordrhein-Westfalen sind zusätzlich der Sparkassen- und Giroverband und die kommunalen Spitzenverbände anzuhören.²⁴⁹

Beide Gesetze lösen sich damit nicht komplett vom Gedanken des Regionalprinzips. Vielmehr wird berücksichtigt, dass sich besondere Verbindungen auch ohne direkte Nachbarschaftslage ergeben können. In einem solchen Fall bleibt das Leitmotiv des Regionalprinzips, die Verbundenheit von Sparkasse und Region, erhalten. Die Möglichkeit der Sprungfusion haben die Stadtparkasse Köln und die Sparkasse Bonn 2005 genutzt. Beide Institute liegen weder im gleichen Landkreis noch grenzen ihre bisherigen Geschäftsgebiete aneinander. Vielmehr wird das neue Institut in seinem Geschäftsgebiet von der Kreissparkasse Köln durchtrennt. Allerdings zählt man sich zum gemeinsamen Wirtschaftsraum Mittelrhein.²⁵⁰

In den Sparkassengesetzen Baden-Württemberg, Hessen, Niedersachsen, Rheinland-Pfalz, Sachsen und Schleswig-Holstein finden sich keine expliziten Regelungen, weshalb hier fraglich ist, inwieweit die Nachbarschaftslage zwingende

²⁴⁵ § 27 Abs. 1 S. 1 SpkG Nordrhein-Westfalen; Art. 16 Abs. 1 S. 1 SpkG Bayern; § 28 Abs. 1 S. 1 SpkG Brandenburg; § 28 SpkG Mecklenburg-Vorpommern; § 28 Abs. 1 S. 1 SpkG Sachsen-Anhalt.

²⁴⁶ § 22 Abs. 1 S. 2 SpkG Thüringen, § 28 Abs. 1 S. 1 SpkG Saarland.

²⁴⁷ Vgl. Niggemeyer (2005), S. 58.

²⁴⁸ Vgl. Niggemeyer (2005), S. 58; Staats (2006), S. 122 f.

²⁴⁹ Vgl. Staats (2006), S. 123; § 27 Abs. 2 SpkG Nordrhein-Westfalen; § 28 Abs. 1 Tz. 2 Satz 2 SpkG Mecklenburg-Vorpommern.

²⁵⁰ Vgl. Staats (2006), S. 123.

Voraussetzung ist.²⁵¹ In der Literatur wird angemerkt, dass die regionale Nähe eine Selbstverständlichkeit sei. Bei einer Fusion von nicht benachbarten Instituten kann die fusionierte Sparkasse ihre mit der besonderen Ortsnähe und Ortsverbundenheit gekennzeichnete Aufgabe nicht erfüllen (Regionalprinzip). Eine Fusion, die zu zersplitterten Geschäftsgebieten führt, ist daher unzulässig.²⁵² Eine Ausnahme gilt in Sachsen, wo die Fusion nicht benachbarter Sparkassen ohne Erfüllung besonderer Voraussetzungen möglich ist.²⁵³

Die weitestgehende Regelung enthält das Sparkassengesetz von Bremen. Es erlaubt grundsätzlich die Vereinigung mit Sparkassen, die ihren Sitz außerhalb des Geltungsbereiches des Sparkassengesetzes Bremen haben.²⁵⁴ Das Sparkassengesetz Berlin enthält keinen Paragraphen zu Fusionen. In Hamburg existiert kein Sparkassengesetz, da die ansässige Sparkasse die Rechtsform der AG besitzt. Insgesamt schränkt die regionale Nähe sowie die reine Möglichkeit der Fusion innerhalb des Sparkassensektors die Fusionsmöglichkeiten stark ein.²⁵⁵

Sparkassenfusionen sind in Deutschland in der Regel freiwillige Fusionen, also von den Beteiligten selbst ausgelöst. In den Sparkassengesetzen der Bundesländer Bayern, Hessen, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz und Schleswig-Holstein ist die juristische Möglichkeit der ‚Zwangsfusion‘ auf Initiative Dritter möglich.²⁵⁶ Die Möglichkeit zur Zwangsfusion kann unter Voraussetzung sinkender Betriebsergebnisse genutzt werden. Die Prüfungsstellen der zuständigen Regionalverbände weisen in der Regel auf existenzbedrohende Risiken hin und können die Fusion anschließend anordnen.²⁵⁷

²⁵¹ Vgl. Staats (2006), S. 124 f.; § 3 SpG Baden-Württemberg; § 17 SpkG Hessen; § 2 SpkG Niedersachsen; § 22 SpkG Rheinland-Pfalz; § 28 SpkG Schleswig-Holstein.

²⁵² Vgl. Niggemeyer (2005), S. 55 f.; Staats (2006), S. 125.

Der aktuelle § 28 SpkG Sachsen verzichtet auf eine Regelung zum Nachbarschaftsstatus. Da im alten Sparkassengesetz (Fassung vom 3. Mai 1999) explizit nur die Vereinigung von benachbarten Sparkassen zugelassen war, ist durch den Wegfall dieses Zusatzes deutlich gemacht worden, dass die Vereinigung nicht benachbarter Institute nun ohne weiteres zulässig ist.

²⁵³ Vgl. Staats (2006), S. 124.

²⁵⁴ Vgl. Staats (2006), S. 125 ff.; § 3 c SpkG Bremen.

Da in Bremen lediglich eine öffentlich-rechtliche Sparkasse existiert, ist dies auch die einzige Möglichkeit, innerhalb der Gruppe zu fusionieren.

²⁵⁵ Fusionen finden lediglich innerhalb der Sektoren des drei Säulen-Systems (Privatbanken, öffentlich-rechtliche Kreditinstitute und Genossenschaftsbanken) statt. Vgl. Strobel / Weingarz (2006), S. 177.

²⁵⁶ Vgl. Art. 16 Abs. 3 SpkG Bayern; § 17 Abs. 3 SpkG Hessen; § 27 Abs. 5 SpkG Nordrhein-Westfalen; § 22 Abs. 6 SpkG Rheinland-Pfalz; § 28 Abs. 3 SpkG Schleswig-Holstein.

²⁵⁷ Vgl. Hild (2006), S. 168 f.

Bei Genossenschaften sind im Genossenschaftsgesetz keine solchen Regelungen zu finden. Dennoch unterliegen Fusionen bei Genossenschaftsbanken den besonderen Regelungen des UmwG für eingetragene Genossenschaften (§§ 79 - 98 UmwG). Gemäß dessen bedarf die Fusion einer Mehrheit von mindestens drei Vierteln der abgegebenen Stimmen ihrer Mitglieder (§ 84 UmwG). Weiterhin ist gemäß § 81 Abs. 1 UmwG vor der Einberufung der Generalversammlung²⁵⁸, die nach § 13 Abs. 1 UmwG die Zustimmung zum Verschmelzungsvertrag beschließen soll, für jede beteiligte Genossenschaft²⁵⁹ eine gutachterliche Äußerung des Prüfungsverbandes einzuholen, die in der Generalversammlung zu verlesen ist (§ 83 Abs. 2 UmwG). Darin wird geprüft, ob die Fusion mit den Interessen der Mitglieder und der Gläubiger vereinbar ist.²⁶⁰ Das Gutachten ist zusammen mit dem Verschmelzungsvertrag²⁶¹, den Jahresabschlüssen und Lageberichten, den Verschmelzungsberichten²⁶² sowie gegebenenfalls den Zwischenbilanzen²⁶³ den Mitgliedern zur Einsicht in den Geschäftsräumen der beteiligten Genossenschaften zur Information bereitzulegen (§ 82 i. V. m. § 63 Abs. 1 Nr. 1 bis 4 UmwG).

Neben der Erstellung des Gutachtens hat der Verband gemäß § 83 Abs. 2 Satz 2 ein Rederecht auf der Generalversammlung. Die Fusion benötigt jedoch kein positives Votum seitens des Verbandes. Der Prüfungsverband hat die Rolle des Pflichtberaters, der vor übereilten und unüberlegten Entschlüssen warnen kann. Eine gesetzliche regionale Einschränkung von Fusionen gibt es nicht. Dennoch gilt auch hier implizit das Regionalprinzip. Grundsätzlich finden daher Fusionen in der Regel

²⁵⁸ Gemäß § 43 Abs. 1 GenG üben die Mitglieder ihre Rechte in den Angelegenheiten der Genossenschaft üblicherweise in der Generalversammlung aus.

²⁵⁹ Das Gutachten kann auch für mehrere beteiligte Genossenschaften gemeinsam verfasst werden (§ 81 Abs. 1 Satz 2 UmwG).

²⁶⁰ Vgl. § 81 Abs. 1 UmwG.

Auf die weiteren besonderen Regelungen wird an dieser Stelle nicht im Detail eingegangen, da dies für die weitere Arbeit nicht von besonderer Relevanz ist.

²⁶¹ Oder Entwurf.

²⁶² Nach § 8 UmwG haben die Vertretungsorgane der an der Fusion beteiligten Institute einen ausführlichen schriftlichen Bericht zu erstatten, in dem die Verschmelzung, der Verschmelzungsvertrag oder sein Entwurf im Einzelnen erläutert und begründet werden.

²⁶³ Falls sich der letzte Jahresabschluss auf ein Geschäftsjahr bezieht, das mehr als sechs Monate vor dem Abschluss des Verschmelzungsvertrags oder der Aufstellung des Entwurfs abgelaufen ist (§ 63 Abs. 1 Nr. 3 UmwG).

zwischen Kreditinstituten mit aneinandergrenzenden beziehungsweise sich überschneidenden Marktgebieten²⁶⁴ statt. Sprungfusionen sind eine Seltenheit.²⁶⁵

2.2.2.2 Konsolidierung des Bankensektors

Die Bankenbranche in Europa und vor allem in Deutschland ist schon seit vielen Jahren von Konsolidierungen geprägt. Jedes Jahr bauen Banken zusätzlich Mitarbeitende und eine Vielzahl an Filialen ab. Zwischen 2016 und 2020 wurden 24,6% der Bankfilialen und 7,1 % der Mitarbeitenden eingespart.²⁶⁶ Dennoch gilt der Sektor in Deutschland im internationalen Vergleich häufig noch als ‚over-banked‘.²⁶⁷ Auf 100.000 Einwohner kommen im Jahr 2020 ~29 Filialen resp. 2 Banken (davon eine Volksbank, etwa eine halbe Sparkasse) (vgl. Abb. 7).²⁶⁸ Dabei liegen die Stadtstaaten Berlin, Bremen und Hamburg bei Genossenschaftsbanken und Sparkassen deutlich unterhalb des Schnitts. Die Länder Niedersachsen, Baden-Württemberg und Bayern haben eine auf regionale Gegebenheiten zurückzuführende relativ hohe Anzahl an Genossenschaftsbanken (ländlichere Gebiete). Die hohe Gesamtanzahl an Banken in Hessen ist auf die besondere Stellung der Stadt Frankfurt als Finanzplatz zurückzuführen.

Bundesland	D	BW	BY	BE	BB	HB	HH	HE	MV	NI	NW	RP	SL	SN	ST	SH	TH
Gesamt	2,02	2,31	2,73	0,79	1,03	1,32	2,11	4,72	1,06	1,89	1,44	1,85	1,63	0,89	1,38	1,55	1,56
Sparkasse	0,45	0,46	0,49	0,03	0,43	0,29	0,11	0,52	0,56	0,46	0,48	0,56	0,61	0,30	0,60	0,38	0,75
Genos.	0,97	1,47	1,70	0,08	0,43	0,29	0,16	0,94	0,37	1,19	0,66	1,10	0,51	0,44	0,64	0,93	0,57

Abb. 7: Anzahl Banken pro 100.000 Einwohner²⁶⁹

²⁶⁴ Historisch kann es bei Genossenschaftsbanken zu sich überschneidenden Geschäftsgebieten kommen. Vor dem Zusammenschluss der Verbände der ländlichen Raiffeisenbanken und der gewerblichen Volksbanken 1972 zum BVR (Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken) konnte es zu zwei Banken im gleichen Geschäftsgebiet kommen (eine Volksbank und eine Raiffeisenbank). Im Zuge der letzten Jahre wurden diese Überschneidungen durch Fusionen stetig beseitigt (Marktberreinigung), sodass heute nur noch selten zwei genossenschaftliche Institute in einem Geschäftsgebiet existieren. Vgl. Hartmann-Wendels et al. (2019), S. 56.

²⁶⁵ Vgl. Strobel / Weingarz (2006), S. 178.

²⁶⁶ Vgl. ECB (2021), S. 1.

²⁶⁷ Vgl. Thole (2020), S. 1169; Strobel / Weingarz (2006), S. 177.

²⁶⁸ Berechnung der Anzahl an Bankfilialen gemäß Europäischer Zentralbank. Vgl. ECB (2021), S. 1.

²⁶⁹ Berechnungen anhand der Daten: Statistisches Bundesamt (2021); Deutsche Bundesbank (2021a).

Der Herfindahl Index²⁷⁰, als Indikator für die Konzentration im Bankensektor, liegt in Deutschland bei 325 (Stand 2020). Dies entspricht dem zweit niedrigsten Wert in der Europäischen Union. Im Vergleich liegt dieser in Spanien bei 1.081 und in den Niederlanden bei 2.001.²⁷¹ Ein Indexwert unter 1.000 signalisiert eine niedrige Konzentration, während Werte über 1.800 eine hohe Konzentration des Sektors anzeigen.²⁷² Eine Vielzahl an Meinungen geht daher davon aus, dass die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen (Niedrigzinsumfeld, Regulierungsdruck, Digitalisierung)²⁷³ weitere Strukturveränderungen und Konsolidierungen in der Bankenbranche erforderlich machen.²⁷⁴

Bei Betrachtung der Ertragskennzahlen (vgl. Abb. 8) ist ersichtlich, dass die Banken in den letzten Jahren unter Druck geraten sind. Insbesondere der Zinsüberschuss als wichtigster Ertragsbaustein bei Sparkassen und Genossenschaftsbanken ist in den letzten 10 Jahren deutlich gesunken. Weiterhin kann es durch die Pandemiesituation seit 2020 zu erhöhten Kreditausfällen kommen.²⁷⁵

²⁷⁰ Der Indikator bezieht sich auf Konzentrationen im Bankgewerbe. Der Herfindahl Index ergibt sich aus der Summe der quadrierten Marktanteile aller Kreditinstitute im Bankensektor. Die Berechnung ist in EZB/2014/15, Annex II, Part 8, Nr. 4 erläutert.

Indexbereich 1 bis 10.000.

²⁷¹ Vgl. ECB (2021), S. 1.

²⁷² Vgl. EBA (2017), S. 30.

²⁷³ Siehe dazu Wiedemann et al. (2021b), S. 14 ff.

Die Treiber der Konsolidierung sind in Kapitel 2.2.2.3 beschrieben.

²⁷⁴ Siehe beispielsweise Riese (2017), S. 265; Gindele et al. (2019), S. 162; Mausbach (2019), S. 16; Thole (2020), S. 1169.

²⁷⁵ Vgl. Deutsche Bundesbank (2020b), S. 37 ff.

Diese Auswirkungen sind noch nicht in den aktuellen Ertragskennzahlen ersichtlich. Die Folgen für das Finanzsystem werden sich erst in den nächsten Jahren zeigen. Die Bankenaufsicht hat daher die Überwachung der Widerstandsfähigkeit der Institute gegen die Folgen der COVID-19-Pandemie als einen Schwerpunkt ihrer Aufsichtstätigkeit 2021 definiert. Vgl. BaFin (2020a).

Bankengruppe		2000	2005	2010	2015	2020 ^{p)}
Sparkassen	EKR	13,39	↓ 10,45	↑ 11,42	↓ 9,68	↓ 5,36
	CIR	68,9	↓ 66,0	↓ 62,8	↑ 68,9	↑ 70,1
	ZÜ	2,33	↓ 2,30	↓ 2,20	↓ 2,06	↓ 1,47
	ZI	562	463	429	413	377
	ZZ	16.892	13.950	13.025	11.459	8.318
Genossenschaftsbanken	EKR	8,59	↑ 13,79	↓ 12,12	↓ 10,74	↓ 7,33
	CIR	74,5	↓ 70,0	↓ 63,7	↑ 66,6	↑ 67,2
	ZÜ	2,45	↓ 1,46	↓ 2,33	↓ 2,14	↓ 1,56
	ZI ¹⁾	1.795	1.293	1.141	1.025	818
	ZZ	15.332	12.722	12.046	10.822	7.765
Großbanken	EKR	6,34	31,72	2,88	3,01	-7,08
	CIR	79,0	60,5	77,4	82,9	90,3
Sonstige Kreditbanken	EKR	11,58	8,63	2,78	4,22	4,10
	CIR	70,2	58,4	64,9	64,6	62,4
Alle Bankengruppen	EKR	9,32	13,00	5,18	5,82	2,71
	CIR	68,4	61,0	63,7	70,4	72,3
	ZI	2.733	2.169	1.920	1.793	1.519
	ZZ	29.617	41.394	36.463	34.001	24.060

Abb. 8: Entwicklung Ertragskennzahlen nach Bankengruppe²⁷⁶

Anm.: 1) Gemäß Bankstellenstatistik der Deutschen Bundesbank: Bankenstatistiken, Tabellen der Statistischen Fachreihe IV. Strukturzahlen, Gesamtinstitute, S. 104. Einschließlich sonstiger nicht in genossenschaftlicher Rechtsform betriebener Kreditinstitute, die dem Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e. V. angeschlossen sind. Entsprechend besteht eine kleine Abweichung zur Abb. 10.

EKR: Eigenkapitalrentabilität in %

CIR: Cost-Income-Ratio in % (Aufwand in Relation zu den Erträgen aus dem operativen Bankgeschäft)

ZÜ: Zinsüberschuss in % der durchschnittlichen Bilanzsumme

ZI: Zahl der Institute

ZZ: Zahl der Zweigstellen

p): vorläufige Zahl

Trotz des stark gesunkenen Zinsüberschusses als Hauptertragsquelle ist die CIR und EKR der Sparkassen und Genossenschaftsbanken noch besser als der Durchschnitt aller Banken. Die Veränderungen seit 2000 haben die beiden Bankengruppen weniger stark beeinflusst resp. die getätigten Gegenmaßnahmen der Bankengruppen waren effektiver als die der anderen Bankengruppen. Vor allem Großbanken sind aktuell sehr stark unter Druck. Die schiere Größe ist folglich nicht

²⁷⁶ Daten entnommen aus den Monatsberichten September (2000-2021) der Deutschen Bundesbank: Die Ertragslage der deutschen Kreditinstitute.

ausschlaggebend für eine verbesserte Kostenstruktur und eine erhöhte Rentabilität.²⁷⁷ Mit der Größe sind meist auch Komplexitätskosten verbunden. Weiterhin müssen Großbanken erweiterte regulatorische Anforderungen und Meldepflichten erfüllen.²⁷⁸ Zu beachten ist allerdings auch, dass der Gruppe der Großbanken nur eine kleine Anzahl an Banken angehört.

Weiterhin ist ersichtlich, dass Genossenschaftsbanken trotz ihrer grundsätzlich kleineren Größe eine verbesserte Kostenstruktur und eine höhere Rentabilität als Sparkassen aufweisen. Die Rentabilität und CIR verschlechterte sich in einem weniger starken Maße (im Vergleich zu 2000 ist die CIR sogar verbessert), obwohl sie von einem schlechteren Ausgangsniveau starteten. Die CIR der Sparkassen liegt dagegen über dem Niveau von 2000 (vgl. Abb. 9).

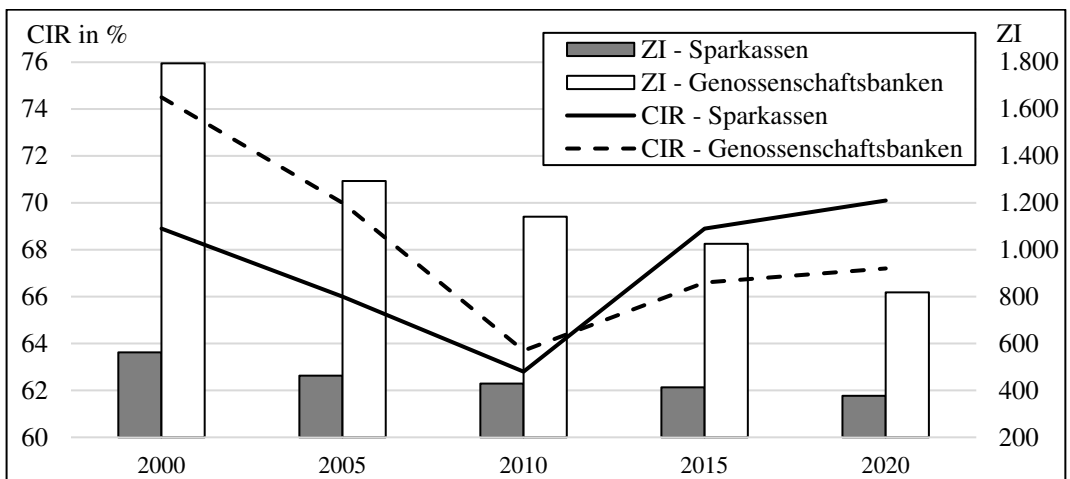


Abb. 9: Entwicklung der Zahl der Institute (ZI) und Cost-Income-Ratio (CIR) 2000 - 2020²⁷⁹

In den letzten 10 Jahren haben deutlich mehr Genossenschaftsbanken fusioniert als Sparkassen (Sparkassen -32,9 %; Genossenschaftsbanken -54,4 %). Dies kann ein Anhaltspunkt für den weniger starken Anstieg der Kosten sein. Dennoch sei angemerkt, dass im Hinblick auf die Anzahl an Zweigstellen ein ähnlicher relativer

²⁷⁷ Die schon etwas zurückliegende empirische Studie von Altunbaş et al. (2001) zeigt auch, dass Sparkassen und Genossenschaftsbanken relativ kosten- und gewineffizienter sind als ihre Konkurrenten aus dem Privatsektor. Dies kann u.a. damit begründet werden, dass Sparkassen und Genossenschaftsbanken in erster Linie Privatkunden und kleine Unternehmen bedienen, die weniger zinssensibel sind als die Einleger bei Geschäftsbanken, die eher auf Unternehmen und Großkunden ausgerichtet sind. Vgl. Altunbaş et al. (2001a), S. 947 ff.

²⁷⁸ Siehe dazu beispielsweise das Financial Reporting, bei dem die Banken je nach Kategorie einen unterschiedlichen Umfang an Meldungen einreichen müssen. Siehe dazu beispielsweise Wiedemann et al. (2021b), S. 396 ff.

²⁷⁹ Daten entnommen aus den Monatsberichten September (2000-2020) der Deutschen Bundesbank: Die Ertragslage der deutschen Kreditinstitute.

Rückgang bei Sparkassen und Genossenschaftsbanken zu beobachten war (Sparkassen -50,8 %; Genossenschaftsbanken -49,4 %). Die Tatsache widerlegt das häufig genannte Vorurteil, dass durch Fusionen deutlich mehr Zweigstellen geschlossen werden.

Die große Zahl der Fusionen vor allem im genossenschaftlichen Sektor liegt unter anderem an der historisch geprägten und noch immer vorhandenen großen Zahl selbständiger genossenschaftlicher Institute begründet. Die hohe Anzahl an Fusionen ist in der Historie insbesondere auf die – im Vergleich zu den Wettbewerbern aus der anderen Bankengruppen – kleinere Bilanzsumme der stark regional ausgerichteten Institute zurückzuführen.²⁸⁰

Es wird sichtbar, dass sich die Struktur der Sektoren hin zu größeren Einheiten verändert (vgl. Abb. 10). Dieser Trend ist insbesondere bei Kreditgenossenschaften stark sichtbar.

Jahr	Sparkassen						
	2010	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Geschäftsvolumen							
< 50 Mio. €	-	-	-	-	-	-	-
50 Mio. € - 100 Mio. €	-	-	-	-	-	-	-
100 Mio. € - 250 Mio. €	8 (2%)	9	6	5	5	5	1 (0%)
250 Mio. € - 500 Mio. €	40 (9%)	30	30	22	20	16	12 (3%)
500 Mio. € - 1 Mrd. €	77 (18%)	71	65	55	49	45	41 (11%)
1 Mrd. € - 5 Mrd. €	258 (60%)	255	258	252	252	248	242 (64%)
5 Mrd. € - 10 Mrd. €	35 (8%)	33	33	41	43	47	58 (15%)
> 10 Mrd. €	11 (3%)	16	16	16	17	19	23 (6%)
	Genossenschaftsbanken						
< 50 Mio. €	66 (6%)	32	26	21	17	12	9 (1%)
50 Mio. € - 100 Mio. €	127 (11%)	89	77	70	58	53	42 (5%)
100 Mio. € - 250 Mio. €	307 (27%)	253	223	199	186	175	162 (19%)
250 Mio. € - 500 Mio. €	261 (23%)	231	222	200	188	173	158 (18%)
500 Mio. € - 1 Mrd. €	211 (19%)	207	199	172	156	149	151 (17%)
1 Mrd. € - 5 Mrd. €	152 (13%)	191	208	231	243	251	259 (30%)
5 Mrd. € - 10 Mrd. €	12 (1%)	17	17	20	19	21	26 (3%)
> 10 Mrd. €	2 (0%)	3	4	4	8	8	8 (1%)

Abb. 10: Konsolidierung im Sparkassen- und Genossenschaftsbankensektor nach Größenklasse²⁸¹

²⁸⁰ Vgl. Strobel / Weingarz (2006), S. 178.

²⁸¹ Daten entnommen von der Deutschen Bundesbank: Zahl der zur Bankenstatistik berichtenden Banken (MFIs) in Deutschland, der Auslandsfilialen und der Auslandstöchter nach Größenklassen. Stand: 8. März 2021.

2010 hatten weniger als 15 % der Genossenschaftsbanken ein Geschäftsvolumen²⁸² von mehr als 1 Mrd. €. Bis zum Jahr 2020 hat sich der Anteil mehr als verdoppelt (33,5 %). Bei Sparkassen ist der Trend nicht ganz so stark sichtbar. Dennoch hatten 2010 70,9 % der Sparkassen ein Geschäftsvolumen von über 1 Mrd. €, während 2020 bereits 85,7 % der Institute ein solches Geschäftsvolumen aufweisen. In absoluten Zahlen ist in den kleinen Größenklassen bis 1 Mrd. € bei den Genossenschaftsbanken und bis 5 Mrd. € bei den Sparkassen ein Rückgang der Institute sichtbar, während die großen Größenklassen auch absolute Zuwächse haben. Sowohl bei Sparkassen als auch Genossenschaftsbanken liegen die meisten Banken in der Größenklasse 1 Mrd. € bis 5 Mrd. €. 2010 lagen noch die meisten Genossenschaftsbanken in der Größenklasse 100 Mio. € bis 250 Mio. €.

2.2.2.3 Treiber, Motive und Ziele bei Fusionen im Bankensektor

Eine Auseinandersetzung mit den spezifischen Treibern, Motiven und Zielen der Untersuchungsobjekte ist notwendig, da diese den Erfolg des Zusammenschlusses bestimmen und beeinflussen.²⁸³ Die drei Begriffe sind dabei eng verwandt. Externe Treiber stellen Umwelteinflüsse dar, die Banken im aktuellen Umfeld ihre Geschäftstätigkeit erschweren. Sie wirken fusionsfördernd, stellen jedoch keine Fusionsmotive per se dar. Es handelt sich um Faktoren, die nicht vom Management beeinflusst werden können und die eine Fusion erleichtern, ermöglichen oder erzwingen.²⁸⁴

Als **Treiber** für Konsolidierungen im Bankensektor werden vielfach die aktuellen Herausforderungen genannt. Ein Faktor ist der immer weiter steigende Regulierungsdruck, der besonders kleine Banken vor große und vor allem kostenintensive Herausforderungen stellt.²⁸⁵ Gleichzeitig belastet das Niedrigzinsumfeld die Banken. Gerade Sparkassen und Genossenschaftsbanken sind aufgrund ihres überwiegend zinsabhängigen Geschäftsmodells betroffen.²⁸⁶ Der Zinsüberschuss der

²⁸² Die Bundesbank verwendet zur Einordnung der Größenklasse das Geschäftsvolumen und nicht die Bilanzsumme. Das Geschäftsvolumen ergibt sich in der Regel aus der Bilanzsumme eines Kreditinstituts zuzüglich der ‚unter dem Bilanzstrich‘ angegebenen zinstragenden Eventualverbindlichkeiten. Die Bundesbank definiert das Geschäftsvolumen als Bilanzsumme zuzüglich der Positionen ‚Eventualverbindlichkeiten aus weitergegebenen abgerechneten Wechseln (einschl. eigener Ziehungen)‘ und ‚Aus dem Wechselbestand vor Verfall zum Einzug versandte Wechsel‘. Vgl. Deutsche Bundesbank (2021c), S. 65.

²⁸³ Vgl. Auerbach (2009), S. 42.

²⁸⁴ Vgl. Bresler (2007), S. 42; Poddig et al. (2003), S. 220.

²⁸⁵ Vgl. Gindele et al. (2019), S. 163; Willeke (2018), S. 131.

²⁸⁶ Vgl. Wiedemann et al. (2021b), S. 16 f.

beiden Sektoren ist innerhalb von fünf Jahren²⁸⁷ um mehr als 25% gesunken,²⁸⁸ wodurch die Rentabilität der Institute stark belastet ist. Die Perspektive eines weiterhin anhaltenden Niedrigzinsumfelds macht einen weiteren Rückgang der Rentabilität wahrscheinlich. Insbesondere die aktuell häufig vorhandenen negativen Margen aus den Einlagenprodukten belasten die Gesamtkapitalrendite.²⁸⁹ Weiterhin führt die fortschreitende Digitalisierung und das damit verbundene veränderte Kundenverhalten zu anderen Kundenansprüchen sowie zu neuen Wettbewerbern (FinTech, BigTech). Um der Digitalisierung im stark umkämpften Wettbewerb Stand zu halten, müssen die Banken ebenfalls hohe Kosten aufwenden.²⁹⁰

Die **Motive und Ziele**²⁹¹ eines Zusammenschlusses sind vielfältig. Sie unterscheiden sich in Abhängigkeit der jeweils vorliegenden Situation von Institut zu Institut.²⁹² Sie variieren auch in Abhängigkeit von der Art der Fusion. Die Beweggründe bei der Übernahme einer ökonomisch schwachen Bank unterscheiden sich beispielsweise von denen beim Zusammenschluss zweier ökonomisch starker Banken.²⁹³

In empirischen Studien zu Sparkassen und Genossenschaftsbanken wurden vielfach Motive von Fusionen näher betrachtet. Abb. 11 gibt eine Übersicht über eine Auswahl der in der empirischen Literatur beobachteten Motive. Sortiert wurde nach dem Zeitpunkt der Veröffentlichung.

Untersuchung	Objekt	Motive / Ziele
Eekhoff (2004)	G	Realisierung von Synergieeffekten; Verbesserung der Wettbewerbssituation; Strukturoptimierung; Verbreiterung des Angebots; Notlage; Überschneidung des Geschäftsgebietes; Verbandsempfehlung ²⁹⁴
Hild (2006) ²⁹⁵	S	Strategische Ziele: Synergieeffekte im Sinne von höherer Kundenpotenzialausschöpfung; Größenvorteile: besser ausgebildete Mitarbeitende; Fusion als Chance zur Initiierung struktureller Veränderungsprozesse

²⁸⁷ Von 2015 bis 2020.

²⁸⁸ Sparkassen: von 2,06% auf 1,47% (-28,64%); Genossenschaftsbanken: von 2,14% auf 1,56% (-27,10%). Vgl. Deutsche Bundesbank (2021b), S. 121.

²⁸⁹ Vgl. BaFin / Deutsche Bundesbank (2019); BaFin (2019); Wiedemann et al. (2021b), S. 17.

²⁹⁰ Vgl. Wiedemann et al. (2021b), S. 18 f.; Gindele et al. (2019), S. 163.

²⁹¹ Motive und Ziele werden in dieser Arbeit zusammen betrachtet. Siehe dazu Kapitel 2.2.1.2.

²⁹² Vgl. Gindele et al. (2019), S. 167 f.; Ringle / Keebingate (2001), S. 20.

²⁹³ Vgl. Ringle / Keebingate (2001), S. 20 ff.; Laudi (2003), S. 58.

²⁹⁴ Sortiert nach der Bedeutung aus Sicht der interviewten Vorstände.

²⁹⁵ Die Ziele beziehen sich lediglich auf eine in der Untersuchung näher analysierte Sparkassenfusion.

Dress (2006) ²⁹⁶	S	Sicherung der Zukunftsfähigkeit; belastete Ertragslage; bessere Ausrichtung und Qualifikation der Kundenbetreuung auf der Ertragsseite; Kostensynergien; gesteigerte Marktmacht; Risikodiversifizierung; Steuervorteile
Gindele et al. (2019)	G	Motive: Zusammensetzung der Vorstandsorgane; Größenzunahme; Verbesserung der strategischen Position; wirtschaftliche Situation; Zusammenführen der Marktgebiete; Sicherung der Zukunftsfähigkeit Ziele: Nachhaltige Zukunftsfähigkeit sichern; Produktivitätssteigerung; Erhöhung der Kreditlinien/-grenzen; Verbesserung der Administration/Prozessgestaltung; nachhaltige Einhaltung aller MaRisk-Anforderungen; mehr Spezialisten; Synergieeffekte ²⁹⁷

Abb. 11: Motive für Fusionen im Sparkassen- und Genossenschaftsbankensektor

Anm.: Objekt:

G – Genossenschaftsbanken

S – Sparkassen

Bei allen dargestellten Untersuchungen werden Kosten- und Ertragsvorteile durch Synergien (Kosten- und/ oder Ertragsynergien) als ein Grund für die Fusion genannt, wobei dessen Bedeutung in den Untersuchungen unterschiedlich ist.²⁹⁸ Weiterhin zeigt sich, dass die Institute mit der Fusion auf die externen Herausforderungen reagieren, eine Verbesserung der strategischen Position anstreben und die Fusion als Chance zur Initiierung struktureller Veränderungsprozesse nutzen.²⁹⁹ Dabei geht es insbesondere um die nachhaltige Sicherstellung der Zukunftsfähigkeit.³⁰⁰ Vielfach werden marktgetriebene Gründe, wie das Zusammenführen der Geschäftsgebiete und die Erhöhung der Marktmacht, beschrieben.³⁰¹ In drei Untersuchungen wird ein besser und spezialisierter ausgebildetes Personal thematisiert.³⁰² Daneben werden risiko- resp. aufsichtsrechtlich getriebene Motive wie die Erhöhung der Kreditgrenzen und die Risikotragfähigkeit genannt.³⁰³

²⁹⁶ Die Motive beziehen sich lediglich auf vier untersuchte Sparkassenfusionen.

²⁹⁷ Sortiert nach dessen Häufigkeit innerhalb der geführten Experteninterviews.

²⁹⁸ Vgl. Hild (2006), S. 196; Dress et al. (2006), S. 36 & 40.

In den Experteninterviews von Gindele et al. (2019), S. 169 nennen nur zwei der Befragten 29 Teilnehmer Synergien als wesentliches Ziel, wohingegen in der Vorstandsbefragung von Eekhoff (2004), S. 17 Synergien als bedeutendster Grund eingeordnet wird.

²⁹⁹ Vgl. Eekhoff (2004), S. 17; Hild (2006), S. 197.

³⁰⁰ Vgl. Dress et al. (2006), S. 37 f.; Gindele et al. (2019), S. 168.

³⁰¹ Vgl. Eekhoff (2004), S. 17; Dress et al. (2006), S. 40 ff.; Gindele et al. (2019), S. 168.

³⁰² Vgl. Hild (2006), S. 197; Dress et al. (2006), S. 39 ff.; Gindele et al. (2019), S. 169.

³⁰³ Vgl. Dress et al. (2006), S. 41 ff.; Gindele et al. (2019), S. 168.

2.2.2.4 Phasen einer Bankfusion

Der allgemeine 3-teilige M&A-Prozess kann für Banken noch einmal spezifischer unterteilt werden. Die Phasen sind in Abb. 12 schematisch dargestellt. Die angegebenen Aufgaben sind nur beispielhaft aufgeführt und ergänzen die in Kapitel 2.2.1.3 beschriebenen allgemeinen Abläufe.

Die **Anbahnungsphase** bei Banken unterscheidet sich grundsätzlich nicht vom allgemeinen M&A-Prozess. Es finden vor allem strategische Überlegungen, die Festlegung des Fusionspartners und die Anbahnung von Kontakten statt.³⁰⁴ Im Genossenschaftssektor muss der Verband im Vorfeld ein Fusionsgutachten erstellen (§ 81 Abs. 1 Satz 2 UmwG).

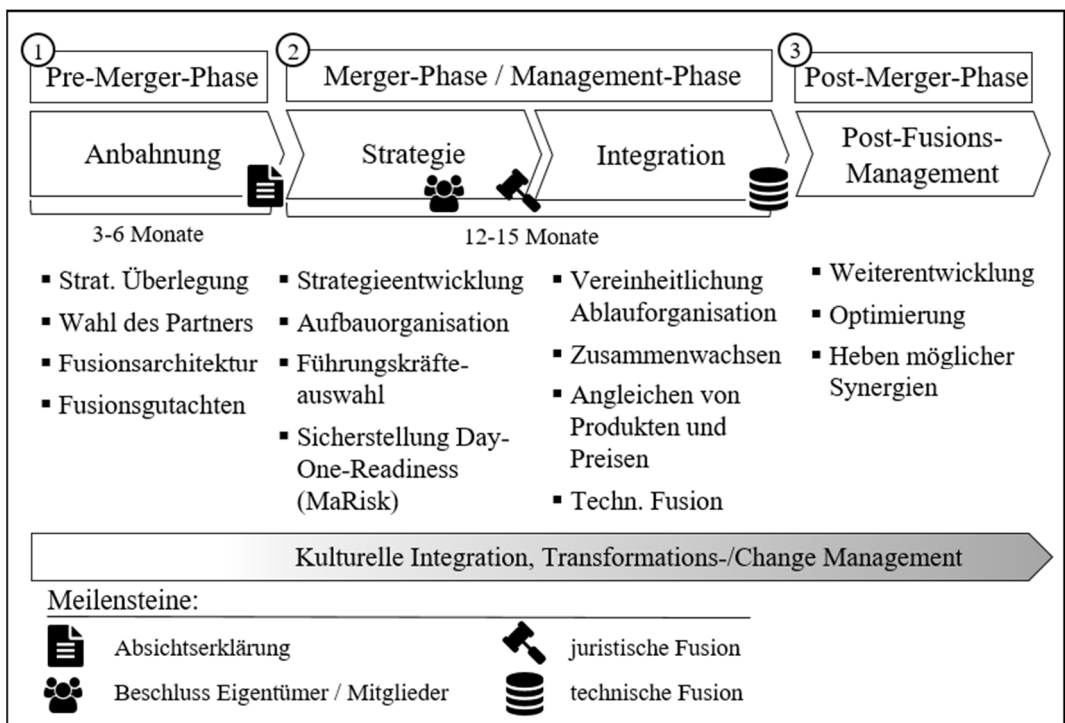


Abb. 12: Phasen einer Bankfusion³⁰⁵

Die eigentliche Merger-Phase kann in zwei Unterprozesse unterteilt werden, die jeweils mit der bankfachlichen Fusion resp. rechtlichen Fusion³⁰⁶ und der

³⁰⁴ Vgl. Drescher (2016), S. 19; Kühner (2020), S. 13.

³⁰⁵ In Anlehnung an Kühner (2020), S. 13.

³⁰⁶ Die rechtliche Fusion kann zeitlich wiederum in den anstaltsrechtlichen Vereinigungsstichtag und den vermögensrechtlichen Verschmelzungsstichtag unterschieden werden. Der vermögensrechtliche Verschmelzungsstichtag ist in der Regel der 01.01. des Fusionsjahres, während der anstaltsrechtliche Vereinigungsstichtag auch mitten im Jahr liegen kann.

technischen Fusion enden. Der Zeitpunkt der **rechtlichen Fusion** stellt den Abschluss der eigentlichen Fusion der Institute dar. Ab diesem Zeitpunkt sind die Banken verschmolzen und firmieren unter einem Namen. In diesem Zuge ist bei Banken die sogenannte MaRisk-konforme Day-One-Readiness sicherzustellen (siehe dazu Kapitel 2.2.2.1).

Dieser Zeitpunkt der rechtlichen Fusion markiert jedoch üblicherweise nicht das tatsächliche Zusammenwachsen der Institute. Erst nach der **technischen Fusion**, bei der sämtliche Daten und technischen Systeme der Fusionspartner durch die zuständige Rechenzentrale zusammengeführt werden,³⁰⁷ beginnt das eigentliche Zusammenwachsen. Meist fallen die Zeitpunkte für die rechtliche und technische Fusion nicht auf dasselbe Datum. Im Sparkassensektor ist die technische Fusion üblicherweise 4-10 Monate³⁰⁸ nach der rechtlichen Fusion. Da die rechtliche Fusion den rechtlich bindenden Fusionszeitpunkt darstellt, ist die Transaktionsphase im Grunde zu diesem Zeitpunkt beendet. Allerdings ist erst mit der vollständigen technischen Umsetzung der Fusion die Transaktion komplett abgeschlossen (z. B. durch eine einheitliche Bankleitzahl).³⁰⁹ Die überwiegende Nutzung standardisierter Anwendungen der Partner (Finanzinformatik; Fiducia & GAD IT AG) erleichtert das Verschmelzen der IT-Systeme,³¹⁰ weshalb der technische Aspekt in dieser Arbeit nicht tiefgehend betrachtet wird. Dennoch sollte beachtet werden, dass erst nach dem Zusammenführen der IT-Systeme der Abbau redundanter Prozesse möglich ist und daher die Integration zeitnah³¹¹ durchgeführt werden sollte, um Synergiepotenziale zu heben.

Erst nach der technischen Fusion folgt in der **Integrationsphase** das komplette organisatorische Zusammenwachsen mit der Schaffung neuer Strukturen resp. der Übertragung des in einem Institut bewährten Aufbaus in den Bereichen Vertrieb, Produktion und Steuerung. Weiterhin folgt darauf erst das vollständige Zusammenführen der bisher getrennten Unternehmenskulturen in ein neues kulturelles Umfeld unter einem neuen, gemeinsamen Leitbild.³¹²

³⁰⁷ Vgl. Strobel / Weingarz (2006), S. 180.

³⁰⁸ Eigene Auswertung auf Basis eines vom Sparkassenverband zur Verfügung gestellten Dokuments. Auswertung der Fusionen der letzten 5 Jahre (2016-2020). Im Mittel liegen etwa 223 Tage zwischen den beiden Terminen. Die Standardabweichung beträgt 94 Tage.

³⁰⁹ Vgl. Willeke (2018), S. 175.

³¹⁰ Vgl. Auerbach (2009), S. 236; Willeke (2018), S. 175.

³¹¹ Ein vorschnelles Handeln kann jedoch ebenfalls zu Problemen führen, wenn Unstimmigkeiten nicht oder zu spät erkannt werden.

³¹² Vgl. Strobel / Weingarz (2006), S. 180.

Die Fusionsphasen und -komponenten bauen gewöhnlich schrittweise aufeinander auf. In Abhängigkeit der Ausgangslage und der Charakteristika³¹³ der Banken und Fusionen ist die Betonung der einen oder der anderen Komponente stärker erforderlich, sodass auch eine Überschneidung bzw. enge Verzahnung der Phasen denkbar ist. Die schematische, phasenweise Darstellung der Bankfusion ist daher flexibel zu sehen. Es existiert kein einheitlicher, idealtypischer Fusionsprozess.³¹⁴

2.2.2.5 Einfluss der Größenklasse

Die Größe einer Bank hat Einfluss auf die Art und Weise wie in der Bank gearbeitet wird und werden muss. Je nach Größe der Bank ist auch das Geschäftsgebiet größer. Daraus abgeleitet ist die Kundengruppe größer und diversifizierter. Des Weiteren hat die Größe auch Auswirkungen auf die Führung einer Bank. Walter Weinkauf, ehemaliger Präsident des Genossenschaftsverband Frankfurt e. V., hat zu dieser Thematik eine tabellarische Darstellung entworfen, die den Zusammenhang zwischen der Größe einer Bank und der Komplexität anhand verschiedener Kategorien darstellt (vgl. Abb. 13).

	Kleine Bank	Mittlere Bank	Mittelgroße Bank	Große Bank
Markt	Wohnort	Lebensraum	Teilregion	Region
Kunden	Einheitsmarkt: Kunden und Mitarbeitende sind Großfamilien	Kundengruppen und homogene Teilmärkte; Mitarbeitende sind bekannt	Zielgruppe und heterogene Teilmärkte; Mitarbeitende sind Kollegen	Geschäftsfelder; Mitarbeitende sind Kompetenzträger
Führung	Durch Vorbild	Durch Ziele	Durch Strategie	Durch Vision und Positionierung
Aufgaben	Dominanz der Multifunktionen	Homogene Aufgaben	Funktionstrennung	Spezialfunktionen
Sicherheit	Durch Abhängigkeit	Durch Flexibilität	Durch Strukturen	Durch Prozesse

Abb. 13: Zusammenhang von Größe und Komplexität³¹⁵

Entsprechend spielt auch bei Fusionen die Größe der Institute eine entscheidende Rolle. Zum einen erlangen die beteiligten Banken in der Regel durch die Fusion eine neue Größenklasse, in der sich durch das Wachstum die Prozesse, die Aufgaben und die Führung verändern (vgl. Abb. 13). Aus der steigenden Komplexität

³¹³ Zielsetzung, Größe, Wirtschaftlichkeit, Geschäftsgebiet, Altersstruktur des Vorstands. Vgl. Arts (2015), S. 13.

³¹⁴ Vgl. Arts (2015), S. 13; Strobel / Weingarz (2006), S. 180.

³¹⁵ In Anlehnung an Kaufmann (2016), S. 31; Weinkauf (2004), S. 13.

resultieren erhöhte Anforderungen an die Unternehmensführung. Die Praxis zeigt, dass die Anforderungen an die Führung nicht selten überproportional zum Größenwachstum ansteigen. Je stärker und schneller ein Unternehmen wächst, desto stärker steigen auch die Anforderungen an die Führung.³¹⁶ Dementsprechend sind die Größenverhältnisse bei der Zusammensetzung des neuen Vorstands zu beachten. Ab einem gewissen Größenunterschied (vor und nach der Fusion) wird eine fachliche Eignung des Altvorstands nicht mehr vermutet, sodass der betreffende Altvorstand zunächst Erfahrungen in der neuen Größenklasse sammeln muss, bevor dieser im neuen Institut als Vorstand tätig werden kann.³¹⁷

Weiterhin hat die Größe resp. der Größenunterschied der Institute einen Einfluss auf die Art der Fusion. Hier wird grundsätzlich zwischen ‚Merger of Equals‘, der Fusion unter gleich großen Unternehmen und ‚Merger of Unequals‘, der Fusion verschieden großer Unternehmen, unterschieden. Häufig wird die Fusion unter Gleichen oder auch Fusion auf ‚Augenhöhe‘ als Deckmantel genutzt, um Interessengruppen zu beruhigen. Üblicherweise besteht ein Kräfteunterschied zwischen den Parteien einer Fusion. Ein Zusammenschluss von gleichberechtigten Unternehmen stellt in der Praxis eine Seltenheit dar.³¹⁸ Es ist schwieriger, größere Institute einzugliedern, was den Erfolg einer Fusion beeinflusst.³¹⁹ Grundvoraussetzung, dass eine solche Fusion funktionieren kann, ist, dass die Beteiligten in gleichem Maße an dem neuen, gemeinsamen, zukünftigen Unternehmen interessiert sind und individuelle Interessen in den Hintergrund stellen.³²⁰

³¹⁶ Vgl. Volkmann (2001), S. 290.

Daher gelten bei Fusionen auch die Regeln des KWG, bei denen bei der Besetzung des Vorstandes auf eine ausreichende Erfahrung für die Größenklasse geachtet wird. Siehe dazu Kapitel 2.2.2.1.

³¹⁷ Vgl. BaFin (2020c), Rn. 94 ff.

Siehe dazu Kapitel 2.2.2.1.

³¹⁸ Vgl. Furtner (2012), S. 30 f.

³¹⁹ Vgl. Altunbaş / Marqués (2008), S. 214.

³²⁰ Vgl. Furtner (2012), S. 31.

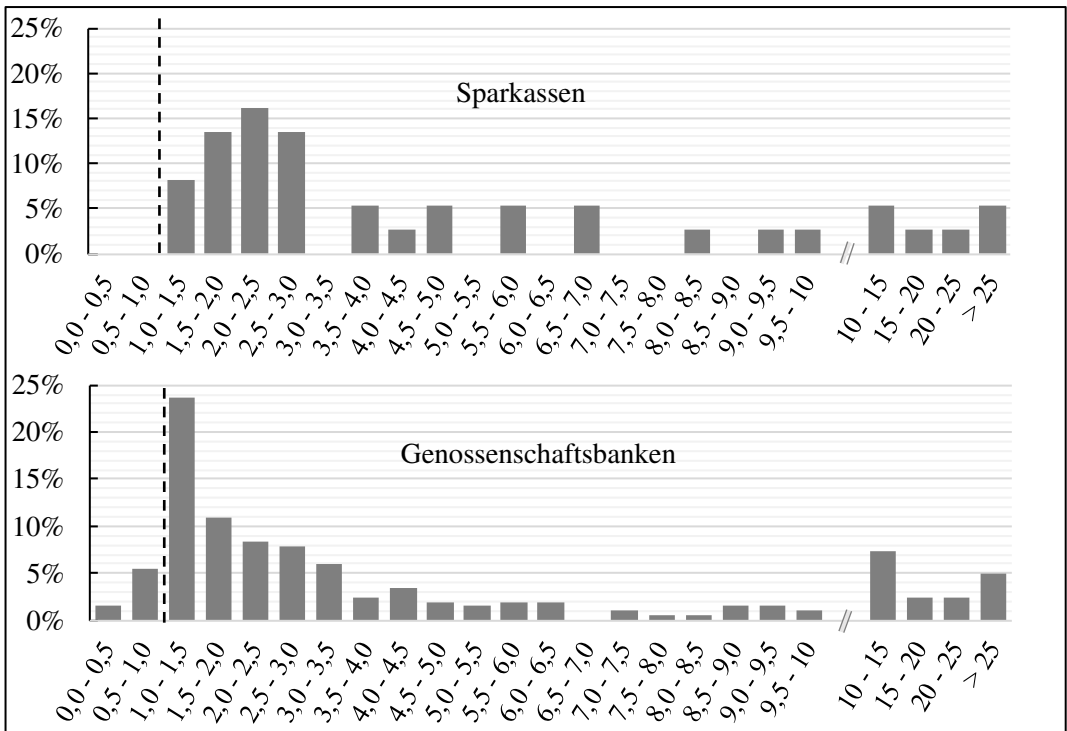


Abb. 14: Fusionen nach Größenunterschied zwischen 2016 und 2020³²¹

Anm.: Ordinate: prozentualer Anteil an Fusionen pro Größenklasse
 Abszisse: Bilanzvolumenverhältnis: $\frac{\text{Bilanzsumme übernehmende Bank}}{\text{Bilanzsumme übergebende Bank}}$

Abb. 14 stellt die Fusionen im Sparkassen- und Genossenschaftsbankensektor zwischen 2016 und 2020 nach dem Bilanzvolumenverhältnis dar. Das Bilanzvolumenverhältnis gibt das Verhältnis der Bilanzsumme der übernehmenden Bank zur übergebenden Bank an. Bei Werten unter eins ist die übernehmende Bank kleiner als die übergebende Bank. Ein Wert von nahe eins kennzeichnet daher Bankenfusionen auf Augenhöhe. Die prozentualen Anteile beziehen sich auf die Gesamtzahl an Einzelfusionen³²² im Sparkassen- und Genossenschaftsbankensektor (203 Fusionen Genossenschaftsbanken; 37 Fusionen Sparkassen).³²³

Bei Genossenschaftsbanken tritt in Ausnahmefällen auch die kleinere Bank als das übernehmende Institut auf, wohingegen dies bei Sparkassen im betreffenden Zeitraum nicht zu finden ist. Weiterhin zeigt sich, dass bei Genossenschaftsbanken tendenziell mehr Fusionen mit einer sehr ähnlichen Bilanzvolumen zu finden sind

³²¹ Eigene Berechnung. Bilanzsummen entnommen aus tabellarischer Darstellung aller Genossenschaftsbanken des BVR resp. der Sparkassenrangliste des DSGV des jeweiligen Vorfusionsjahres. Der Zeitraum entspricht dem Zeitraum der empirischen Analyse in Kapitel 4.

³²² Der Begriff Einzelfusion wird verwendet, wenn jede Fusion einzeln gezählt wird. Eine Fusion mit drei Instituten wird entsprechend als zwei Einzelfusionen gezählt.

³²³ Dazu mehr in Kapitel 3.3.1.2.

(Merger of Equals) als bei Sparkassen, bei denen lediglich drei Fusionen bis zu einem Bilanzvolumen von dem 1,5-fachen des übernommenen Instituts durchgeführt wurden. Am häufigsten sind hier Fusionen mit einem Bilanzvolumenverhältnis von dem 2,0-2,5-fachen. Im Median ist die übernehmende Bank 2,63-mal so groß wie die übernommene Bank (arithmetisches Mittel: 6,6-mal). Median und arithmetisches Mittel der Bilanzsummenunterschiede sind bei Sparkassen etwas höher als bei Genossenschaftsbanken. Die einzelnen Werte der Verteilung können im Detail aus Abb. 15 entnommen werden.

Mittelwert	Median	10%- Quantil	15%- Quantil	20%- Quantil	80%- Quantil	90%- Quantil
6,60	2,63	1,11	1,20	1,30	8,92	13,96
Genossenschaftsbanken						
6,51	2,51	1,08	1,19	1,26	8,92	13,96
Sparkassen						
7,09	2,99	1,60	1,68	1,77	9,22	18,43

Abb. 15: Deskriptive Statistiken Größenunterschiede Fusionen 2016-2020

2.3 Bankenfusionen im wissenschaftlichen Diskurs

2.3.1 Erfolg von M&A

2.3.1.1 Erfolgsmessung

Um den Erfolg von M&A-Transaktionen zu bewerten, muss zunächst der Begriff des Erfolgs definiert werden. Grundsätzlich wird unter Erfolg das Ausmaß der Erreichung von Zielen verstanden. Gemäß dieser Definition muss von den Entscheidungsträgern einer Transaktion zunächst das Ziel formuliert werden, anhand dessen der Erfolg gemessen werden kann.³²⁴ Die Ziele einer Fusion können sehr vielfältig sein und zwischen den Interessengruppen variieren.³²⁵ In der Betriebswirtschaftslehre wird unter einem Erfolgsmaß eine Überschussgröße verstanden, die in einem bestimmten Zeitraum von einem Unternehmen erwirtschaftet worden ist.³²⁶ Unterschieden werden kann der bilanzielle und der ökonomische Erfolg. Der bilanzielle Erfolg stellt eine Zunahme des bilanziellen Eigenkapitals dar. Der ökonomische Erfolg wird in Form einer Erhöhung des Gegenwartswertes des Unternehmens auf Basis seiner Zukunftserfolge gemessen.³²⁷ Bei bilanziellen Erfolgsgrößen werden neben dem Gewinn häufig relative Rentabilitätskennzahlen (der Return on Equity (ROE) oder der Return on Assets (ROA)), die den Gewinn in Relation zu einer Kapitalgröße setzen, als Erfolgsmaß herangezogen.³²⁸ Zur Beurteilung des Erfolgs anhand des ökonomischen Gewinns wird häufig die Aktienkursentwicklung der Unternehmen zugrunde gelegt.³²⁹ Daher werden auch in der Erfolgsforschung von M&A-Transaktionen diese Größen verwendet, um den Erfolg empirisch nachprüfbar zu machen. Weiterhin orientieren sich die Messgrößen teilweise an den genannten klassischen Zielsetzungen von Fusionen (z. B. Kosten- und Ertragssynergien).

Unterscheiden lassen sich dazu drei häufig verwendete Analysemethoden³³⁰: kapitalmarktorientierte Ereignisstudien, Effizienzstudien und Performancestudien (vgl.

³²⁴ Vgl. Glaum / Hutzschenreuter (2010), S. 92; Blome-Drees (2008), S. 13; Jacobsen (2003), S. 41; Jansen / Petersen (2000), S. 473.

³²⁵ Siehe dazu Kapitel 2.2.2.3.

³²⁶ Vgl. Diedrich (2002), S. 402.

³²⁷ Vgl. Baetge et al. (2007), S. 190.

³²⁸ Vgl. Gladen (2014), S. 65; Blome-Drees (2008), S. 13; Jacobsen (2003), S. 41.

³²⁹ Vgl. Baetge et al. (2007), S. 190.

³³⁰ In der Literatur werden die Untersuchungen unterschiedlich aufgeteilt. Diese drücken jedoch im Grunde alle die gleiche Struktur aus. Die hier vorgenommene Aufteilung orientiert sich an Kolaric / Schiereck (2014), S. 40 f. Die Untersuchung von Bresler (2007), S. 54 unterscheidet nach a) kapitalmarktorientierten Verfahren; b) jahresabschlussorientierten Verfahren [b1) Kennzahlenanalysen; b2) Effizienzstudien]; c) befragungsorientierte Verfahren. Poddig et al. (2003), S. 223 unterteilen analog nach kapitalmarktorientierten ‚Event Studies‘ und jahresabschlussorientierten ‚operating performance studies‘, die wiederum in kennzahlen- und

Abb. 16). Daneben existieren einige wenige Untersuchungen die auf eigenen Datenerhebungen (Umfrage- und Fallstudien) basieren.

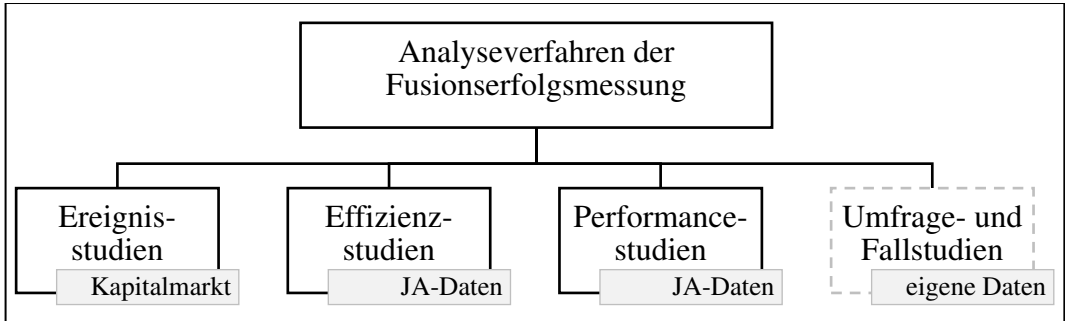


Abb. 16: Analyseverfahren der Fusionserfolgsmessung³³¹

Anm.: JA = Jahresabschluss

Kapitalmarktorientierte **Ereignisstudien** messen direkt die Auswirkungen einer Fusion oder Übernahme auf das Vermögen der Aktionäre, d. h. den Börsenwert. Eine erfolgreiche M&A-Transaktion ist demnach ein Unternehmenszusammenschluss, bei dem die Aktionäre signifikant positive abnormale Renditen erhalten. Diese Methode ist jedoch nur bei als Aktiengesellschaft geführten Unternehmen anwendbar und im deutschen Bankensektor i. d. R. nur bei Großbanken anwendbar.³³² Die Verwendung von Aktienkursen kann jedoch verzerrt sein, da sich in Aktienkursen resp. Aktienkursänderungen zunächst nur die Erwartungen von Investoren über künftige Cashflows widerspiegeln und nicht die realisierten Ereignisse.³³³ Weiterhin unterstellt die Methodik die Annahme der halbstrengen Informationseffizienz. Auch wird unterstellt dass keine weiteren kursrelevanten Vorkommnisse nach Bekanntgabe der Fusion auftreten.³³⁴

Effizienz- und Performancestudien nutzen als Grundlage für die Analyse Jahresabschlussdaten in Verbindung mit weiteren relevanten Informationen. **Effizienzstudien** beurteilen eine M&A-Transaktion als erfolgreich, wenn sich die Post-Merger-

effizienzbasierte Untersuchungen unterteilt werden. Altunbaş / Marqués (2008), S. 205 ff. nehmen die gleiche Unterteilung wie Poddig et al. (2003), S. 223 vor. Auerbach (2009), S. 61 ff. systematisiert nach drei wesentlichen Datenquellen sowie nach fünf methodischen Ansätzen.

³³¹ In Anlehnung an Bresler (2007), S. 55.

³³² Vgl. Kolaric / Schiereck (2014), S. 41 f.; Bresler (2007), S. 54 ff.; Poddig et al. (2003), S. 224 f.

³³³ Vgl. Glaum / Hutzschenreuter (2010), S. 96; Pilloff / Santomero (1997), S. 10.

³³⁴ Vgl. Bresler (2007), S. 55.

Effizienz des fusionierten Instituts einer definierten Effizienzgrenze³³⁵ annähert. Hier wird die implizite Annahme getroffen, dass die Transaktion dazu dient, die Effizienz zu verbessern (Motiv: Kosten- resp. Ertragssynergien heben; Economies of Scale).³³⁶ Effizienzstudien sind fehleranfällig, da sie eine Vielzahl von Rechnungslegungsvariablen und Näherungen benötigen. Dennoch bieten sie die Möglichkeit, den Ursprung von Effizienzänderungen zu untersuchen und mögliche Fusionen zu simulieren, mit denen die tatsächlichen Fusionen verglichen werden können.

Performancestudien betrachten verbesserte Bilanzkennzahlen als Zeichen für eine erfolgreiche M&A-Transaktion (z. B. den ROE). Als Kontrollgruppe werden i. d. R. nicht-fusionierte Banken des gleichen Sektors herangezogen.³³⁷

Die in den Studien verwendeten Jahresabschlussdaten haben jedoch den Nachteil, dass sie durch strategische Entscheidungen verzerrt sein können. Obwohl Rechnungslegungsdaten zur Messung der tatsächlichen Leistung konzipiert sind, können sie im wirtschaftlichen Sinne ungenau sein. Daten des externen Rechnungswesens sind ihrer Natur nach vergangenheitsorientiert und durch Ansatz- und Bewertungsvorschriften determiniert. Sie vernachlässigen oft aktuelle Marktwerte. Dazu können gemessene Veränderungen zwischen dem Zeitraum vor der Fusion und dem Zeitraum nach der Fusion nicht unbedingt nur auf die Fusion zurückzuführen sein. Es könnten auch andere Ereignisse in dem untersuchten Zeitraum stattgefunden haben, die die für die beobachtbaren Leistungsveränderungen verantwortlich sind. Werden solche externen Ereignisse nicht berücksichtigt, kann dies zu falschen Schlussfolgerungen hinsichtlich der fusionsbedingten Veränderungen führen.³³⁸ Darüber hinaus eröffnen bilanzpolitische Maßnahmen im Rahmen der rechtlichen Gestaltungsräume (Wahlrechte und Ermessensspielräume) Möglichkeiten zur Beeinflussung der verwendeten Kennzahlen. Änderungen von Rechnungslegungsstandards können ebenfalls dazu führen, dass die Vergleichbarkeit der Kennzahlen im Zeitablauf eingeschränkt ist.³³⁹ Bei der Betrachtung von Banken als

³³⁵ Als Referenzwert für die Situation vor der Fusion bieten sich mehrere Möglichkeiten an. Zum einen kann lediglich auf die Effizienz eines der an der Fusion beteiligten Institutes zurückgegriffen werden. Dabei kann beispielsweise das effizientere Institut der Stichprobe oder das übernehmende Institut gewählt werden. Zum anderen besteht die Möglichkeit die Effizienz der hypothetischen Bank (bestehend aus den fusionierenden Instituten) zu verwenden. Vgl. Wutz (2002), S. 158; Bresler (2007), S. 148.

³³⁶ Vgl. Kolaric / Schiereck (2014), S. 42 f.; Bresler (2007), S. 61 ff.; Poddig et al. (2003), S. 227 ff.

³³⁷ Vgl. Kolaric / Schiereck (2014), S. 43 f.; Bresler (2007), S. 59 ff.; Poddig et al. (2003), S. 225 ff.

³³⁸ Vgl. Pilloff / Santomero (1997), S. 9.

³³⁹ Vgl. Glaum / Hutzschenreuter (2010), S. 96.

Forschungsobjekt ist es weiterhin für den externen Betrachter nur schwer möglich, den Umfang der Bildung von sogenannten 340f-Reserven nachzuvollziehen.

Umfragen- und Fallstudien werden seltener angewandt. Im Vergleich zu den anderen Methoden können hier auch nicht extern verfügbare Informationen in der Analyse berücksichtigt werden, sodass auch ‚weiche‘ Faktoren miteinbezogen werden können. Diese Form der Analyse bietet auch die Möglichkeit, einen weniger komprimierten Fokus auf Fusionen zu legen.³⁴⁰ Diese Form wird meist ergänzend verwendet³⁴¹ oder genutzt, um eine tiefergehendere bzw. weitreichendere Sicht auf Erfolgsfaktoren zu erhalten und weniger, um den Erfolg der Fusion an sich zu messen.³⁴² Umfragen- und Fallstudien haben den Nachteil, dass diese Daten durch subjektive Einschätzungen verzerrt sein können.³⁴³

2.3.1.2 Internationale Studien

Ob **M&A-Transaktionen** den Erfolg von Unternehmen steigern ist grundsätzlich nicht eindeutig geklärt.³⁴⁴ Die Metaanalyse³⁴⁵ von King et al. (2004)³⁴⁶ zeigt, dass die Alteigentümer des aufgekauften Objekts von der Übernahme in der Regel profitieren. Die Eigentümer des akquirierenden Unternehmens profitieren jedoch kaum bzw. gar nicht. Der Zusammenhang zwischen dem Vorhandensein von M&A-Aktivitäten und der Performance des übernehmenden Unternehmens ist nahe Null oder negativ (sowohl bei kapitalmarktorientierten Ereignisstudien als auch bei Performancestudien)³⁴⁷. Es gibt keine Belege dafür, dass Akquisitionen im Durchschnitt die finanzielle Performance (in Form von abnormalen positiven Renditen oder buchhalterischer Performance) von akquirierenden Unternehmen verbessern.³⁴⁸ Es sei aber angemerkt, dass kein Vergleich zu möglichen Alternativen gezogen wird (z. B. dem Verharren in der aktuellen Situation oder die Kooperation mit einem

³⁴⁰ Vgl. Bresler (2007), S. 57 ff.; Kolaric / Schiereck (2014), S. 41.

³⁴¹ Siehe dazu beispielsweise Auerbach (2009).

³⁴² Siehe dazu beispielsweise Eekhoff (2004); Gindele et al. (2019).

³⁴³ Vgl. Bresler (2007), S. 58.

³⁴⁴ Vgl. Jansen / Petersen (2000); King et al. (2004).

³⁴⁵ Eine Metaanalyse ist eine quantitative Kombination publizierter empirischer Ergebnisse. Neben dem Zusammenfassen der Befunde werden auch deren Unterschiede beschrieben und erklärt. Vgl. Wagner / Weiß (2019), S. 1511; Glass (1976).

³⁴⁶ In der Metaanalyse werden 93 publizierte Studien von 1921 bis September 2002 zu M&A-Transaktionen analysiert. Dabei werden sowohl Studien, die Aktienkursveränderungen betrachten, als auch Studien, die auf Bilanzkennzahlen basieren, betrachtet.

³⁴⁷ Die Metaanalyse inkludiert Ereignis- und Performancestudien, also Studien, die den Erfolg anhand abnormaler Renditen messen, und Studien, die den Erfolg anhand von Jahresabschlusskennzahlen (ROA, ROE) messen. Vgl. King et al. (2004), S. 191.

³⁴⁸ Vgl. King et al. (2004), S. 195.

weiteren Unternehmen). Daher kann nicht nachgewiesen werden, ob die M&A-Transaktion trotz einer fehlenden Performancesteigerung nicht doch die richtige Entscheidung war und letztendlich einen Erfolg darstellt.³⁴⁹

Bei einer reinen Betrachtung der **Bankenbranche** zeigen sich ebenfalls gemischte Ergebnisse. Mit zunehmender Reife des Bankensektors in einem Land wird es immer schwieriger, durch M&As Wertsteigerungen zu erzielen.³⁵⁰

In der **US-Bankenbranche** weisen die empirischen Ergebnisse von Ereignisstudien darauf hin, dass Erwerber bei M&A-Operationen eher Shareholder Value zerstören als schaffen. Die Zielbanken können dagegen überwiegend positive abnormale Renditen erzielen.³⁵¹ Im Gesamtergebnis für das konsolidierte Unternehmen zeigen sich gemischte Ergebnisse.³⁵² Effizienzstudien weisen leicht bessere Ergebnisse auf. Während Kosteneffizienzstudien meist gemischte Ergebnisse zeigen, belegen gewinnorientierte Analysen, dass Gewineffizienzvorteile für das fusionierte Institut entstehen können.³⁵³ Performancestudien belegen ebenfalls gemischte bis leicht positive Ergebnisse für den US-Bankensektor.³⁵⁴

Die Studien der US-Bankenbranche lassen sich jedoch nur eingeschränkt auf die deutsche Bankenbranche (insbesondere Sparkassen und Genossenschaftsbanken) übertragen. Während die Forschung in den USA vorwiegend Ereignisstudien verwendet, sind diese für Europa und explizit in Deutschland deutlich seltener zu finden, da weniger börsennotierte Banken existieren.³⁵⁵

Eine verhältnismäßig gut übertragbare amerikanische Studie von Kowalik et al. (2015) untersucht Fusionen von ‚Community Banks‘³⁵⁶ nach der Finanzkrise.³⁵⁷

³⁴⁹ Vgl. King et al. (2004), S. 196.

³⁵⁰ Vgl. Kolaric / Schiereck (2014).

³⁵¹ Dies deckt sich mit den allgemeinen Ergebnissen zu M&A-Transaktionen der Metaanalyse von King et al. (2004), S. 195.

³⁵² Vgl. Kolaric / Schiereck (2014), S. 46 ff.; Beccalli / Frantz (2009), S. 205; Poddig et al. (2003), S. 224 f.

Beispiele: Delong / DeYoung (2007), S. 210; Al-Sharkas / Hassan (2010), S. 326.

³⁵³ Vgl. Kolaric / Schiereck (2014), S. 53

Beispiel: Al-Sharkas et al. (2008), S. 50.

³⁵⁴ Vgl. Kolaric / Schiereck (2014), S. 55.

Beispiele: Cornett et al. (2006); Kwan / Wilcox (2007).

³⁵⁵ Vgl. Bresler (2007), S. 57; Kolaric / Schiereck (2014).

³⁵⁶ Community Banks sind kleine, lokal verwurzelte Gemeinschaftsbanken in den USA, die den Sparkassen und Genossenschaftsbanken ähnlich sind. Die Geschäftsaktivitäten konzentrieren sich in der Regel auf die Bedürfnisse der Unternehmen und Privatpersonen, in denen die Bank Zweigstellen unterhält.

³⁵⁷ Vgl. Kowalik et al. (2015), S. 31 ff.

Die Ergebnisse dieser Studie lassen sich am ehesten auf Sparkassen und Genossenschaftsbanken übertragen, da Community Banks ein ähnliches Geschäftsmodell haben und die Fusionen³⁵⁸ einen ähnlichen Charakter aufweisen. Weiterhin bezieht sich diese Untersuchung nicht nur auf die Verbesserung der Bankeffizienz, sondern auch auf die Vorteile einer Fusion für die Gesellschaft. Dieser Aspekt sollte insbesondere bei Sparkassen und Genossenschaftsbanken im Sinne ihres Geschäftszwecks von besonderer Bedeutung sein. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass Fusionen im Durchschnitt zu effizienteren Banken und einem solideren Bankensystem führen. Sie führen zu einem besseren Zugang der Kunden zu Krediten sowie zu verbesserten Konditionen und stellt somit für die lokalen Gemeinden einen Vorteil dar.³⁵⁹ Diese Vorteile werden zunichtegemacht, wenn Fusionen zu weniger wettbewerbsfähigen, lokalen Bankenmärkten führen und den Zugang der Gemeinden zu Bankdienstleistungen und Krediten verringern.³⁶⁰

Für die **europäische Bankenbranche** unterscheiden sich die Ergebnisse der Ereignisstudien von den amerikanischen. Die Zielbanken weisen, wie auch die Amerikanischen, positive abnormale Renditen auf. Darüber hinaus erzielen die übernehmenden Banken nur in wenigen Fällen negative und signifikant abnormale Renditen, sodass die kombinierte Einheit im Durchschnitt positive Renditen erhält.³⁶¹ Europäische Effizienz- und Performancestudien³⁶² beziehen sich häufig nur auf einzelne Länder, sodass sich nur schwer eine allgemein gültige Aussage treffen lässt.³⁶³ Die Forschungsergebnisse der Effizienzstudien von Altunbaş et al. (2001) und Altunbaş und Molyneux (1996) zeigen, dass grundsätzlich Größen- und Verbundvorteile (economies of scale, economies of scope) im europäischen Bankenmarkt bestehen.³⁶⁴ Die europäische Performanceuntersuchung von Altunbaş und Marques

³⁵⁸ Während sich die Vielzahl an internationalen Forschungsbeiträgen auf M&A bezieht, bezieht sich dieser Beitrag explizit nur auf freiwillige Fusionen.

³⁵⁹ Ähnliche Studien weisen ebenfalls sinkende Kreditzinsen nach Fusionen nach. Siehe dazu beispielsweise Montoriol-Garriga (2008), S. 39 f.

³⁶⁰ Vgl. Kowalik et al. (2015), S. 45.

³⁶¹ Vgl. Kolaric / Schiereck (2014), S. 50; Poddig et al. (2003), S. 225.

Beispiel: Beitel et al. (2004), S. 122; Ismail / Davidson (2005), S. 15.

³⁶² Europäische Performancestudien beziehen sich überwiegend auf deutsche Sparkassen und Genossenschaftsbanken. Vgl. Kolaric / Schiereck (2014), S. 55 f.

Auf die Studien wird in Kapitel 2.3.2.1 im Detail eingegangen.

³⁶³ Vgl. Kolaric / Schiereck (2014).

³⁶⁴ Vgl. Altunbaş / Molyneux (1996); Altunbaş et al. (2001b).

Die Studien beziehen sich nicht explizit auf M&A-Transaktionen. Da sich jedoch der überwiegende Teil der Effizienzstudien nicht auf Europa gesamt bezieht, können die Ergebnisse dieser Studie Anhaltspunkte liefern, dass grundsätzlich Kostenvorteile durch Economies of Scale und Scope erzielt werden können, was beispielsweise durch eine Fusion möglich ist. Die Literaturübersicht von Kolaric / Schiereck (2014), S. 54 überträgt die Ergebnisse ebenfalls auf den M&A-Kontext.

(2008)³⁶⁵ stellt fest, dass insbesondere grenzüberschreitende Fusionen im Durchschnitt zu einer verbesserten Performance geführt haben,³⁶⁶ während die zeitlich schon weit zurückliegende Studie von Vander Venet (1996) zeigt, dass europäische Fusionen im Durchschnitt keine Leistungsverbesserungen bewirken. Fusionen von Instituten ähnlicher Größe führten jedoch zu signifikanten Leistungsverbesserungen.³⁶⁷

Grundsätzlich tragen M&A-Aktivitäten im Durchschnitt nicht eindeutig positiv zur Performance eines Unternehmens bei. Daraus könnte geschlossen werden, dass Unternehmenszusammenschlüsse nicht das beste Mittel für das Unternehmenswachstum und die -entwicklung sind. Dennoch ist der erfolgreiche Zusammenschluss möglicherweise nicht schwieriger als andere alternative Strategien. Es ist daher essentiell, die Bedingungen, unter denen Unternehmenszusammenschlüsse zu einer besseren Performance führen, zu identifizieren.³⁶⁸ Am Ende unterscheidet das ‚wie‘, ob eine M&A-Transaktion zum Erfolg führt.

2.3.1.3 Erfolgsfaktoren von M&A-Transaktionen

Altunbaş und Marqués (2008) untersuchen den Einfluss von strategischen Gemeinsamkeiten europäischer Banken auf die Performance nach der Fusion (gemessen als Δ ROE). Die Gesamtergebnisse zeigen, dass große Ähnlichkeiten zwischen den fusionierenden Instituten für eine verbesserte Leistung förderlich sind. Im Detail ist die Performance umso geringer, je größer die übernommene Bank im Vergleich zur übernehmenden Bank ist³⁶⁹, da es schwieriger ist, größere Institute einzugliedern.³⁷⁰ Weiterhin zeigt sich, dass eine hohe Performance der übernehmenden Bank im Verhältnis zur übernommenen Bank, das Leistungsniveau der fusionierten Bank negativ beeinflusst. Da die übernehmende Bank in der Regel eine höhere Performance aufweist als die übernommene Bank, kommt es zu einem

³⁶⁵ Die aktuelle Performancestudie untersucht europäische Fusionen als Ganzes. Bei dieser Studie steht jedoch nicht der Erfolg an sich im Vordergrund, sondern vielmehr die Einflussfaktoren auf den Erfolg. Auf die Ergebnisse der Untersuchung wird in Kapitel 2.3.1.3 näher eingegangen.

³⁶⁶ Vgl. Altunbaş / Marqués (2008), S. 216.

³⁶⁷ Vgl. Venet (1996), S. 1553 f.

³⁶⁸ Vgl. King et al. (2004), S. 196.

³⁶⁹ Gemessen anhand der Differenz der Vermögenwerte (Total assets).

³⁷⁰ Vgl. Altunbaş / Marqués (2008), S. 214.

gewissen Leistungsausgleich.³⁷¹ Unterschiede in der Kapitalstruktur³⁷² sind leistungssteigernd.

Es ist einfacher, Institute zu integrieren, die in Bezug auf ihre Ertrags- und Kreditstrategien homogen sind. Je mehr sich die Art des Geschäfts des Bieters von der des Zielunternehmens unterscheiden, desto schlechter wird die Leistung nach der Fusion sein.³⁷³ Lediglich bei Technologie- und Innovationsstrategien deuten die Ergebnisse daraufhin, dass Unterschiede sich positiv auf die Performance auswirken, da die Fusionspartner von den Investitionen in Finanzinnovation und Technologie profitieren, die ihr Gegenüber getätigt hat.³⁷⁴ Die Ergebnisse zeigen, dass es im Vorfeld wichtig ist, sich mit dem Zielunternehmen auseinander intensiv zu setzen und sich der Gefahren bei strategischen Unterschieden bewusst zu sein.

Die europäische kapitalmarktorientierte Ereignisstudie von **Beitel et al. (2004)** kommt ebenfalls zu dem Ergebnis, dass die Wahl der übernehmenden Bank einen hohen Einfluss hat. Erfolgreiche Käufer wählten kleinere und schneller wachsende Zielobjekte mit schlechten relativen Effizienzmaßnahmen. Ein hoher Unterschied in der Kosteneffizienz zwischen Zielunternehmen und Bieter sowie eine schlechte Aktienperformance des Zielunternehmens vor der Transaktion stellen wesentliche Faktoren wertschaffender Transaktionen für die Aktionäre der Zielunternehmen dar.³⁷⁵ Die Ergebnisse der übernehmenden Banken stehen in gewisser Weise im Gegensatz zu den Ergebnissen der Zielbanken. Übernehmende Banken sind tendenziell erfolgreicher, wenn sie qualitativ bessere gemanagte Zielbanken (mit einem höheren Marktwert/Buchwert-Verhältnis) übernehmen, die gleichzeitig ein ausreichendes Synergie- und Gewineffizienzpotenzial bieten. Banken, die nach geeigneten Fusionspartnern suchen, sollten daher gemäß diesen Ergebnissen notleidende Banken meiden.³⁷⁶ Die Analyse bezieht sich jedoch nur auf größere Transaktionen³⁷⁷ und lediglich auf Banken, die an einer öffentlichen Börse gelistet sind.³⁷⁸

Eine Übersicht zu Erfolgsfaktoren ist in der Literaturübersicht von **Kolaric und Schiereck (2014)** zu finden. Die Erfolgsfaktoren werden nach Fusionspartner-

³⁷¹ Vgl. Altunbaş / Marqués (2008), S. 214 f.

³⁷² Gemessen anhand der Gesamtkapitalquote (Total capital to total assets).

³⁷³ Vgl. Altunbaş / Marqués (2008), S. 215.

³⁷⁴ Vgl. Altunbaş / Marqués (2008), S. 216.

³⁷⁵ Vgl. Beitel et al. (2004), S. 136.

³⁷⁶ Vgl. Beitel et al. (2004), S. 137.

³⁷⁷ Transaktionsvolumen über 100 Millionen US-Dollar.

³⁷⁸ Vgl. Beitel et al. (2004), S. 115.

charakteristika³⁷⁹, Transaktionscharakteristika³⁸⁰ und Umweltfaktoren³⁸¹ unterteilt. Es zeigt sich, dass eine gute ‚Passung‘ der Unternehmen von Relevanz ist. Viele untersuchte Transaktionscharakteristika beziehen sich jedoch mehr auf Akquisitionen als auf Fusionen. Der einzig wesentliche positive transaktionsspezifische Faktor ist die hohe Auswahl an möglichen Zielunternehmen. Dies kann wiederum dadurch begründet werden, dass durch mehr Wahlmöglichkeiten das ‚passendere‘ Zielunternehmen gewählt werden kann. Da Umweltfaktoren nicht beeinflusst werden können, ist vor allem (soweit möglich) die Wahl des richtigen Fusionspartners der entscheidende Faktor.³⁸²

Nicht alle angekündigten Transaktionen werden jedoch abgeschlossen, entweder, weil die beteiligten Parteien keine zufriedenstellende Einigung finden oder weil das Zielunternehmen erfolgreich Abwehrmaßnahmen ergreift oder einen alternativen Erwerber findet. Da bereits die Vorbereitung einer M&A-Transaktion im Stadium der Pre-Merger-Phase mit hohen Kosten verbunden ist und es voraussichtlich zu einer negativen Reaktion seitens der Öffentlichkeit gegenüber dem übernehmenden Unternehmen kommen kann, wenn eine Transaktion abgebrochen wird, ist bereits die Fusionsabsicht mit einem gewissen Risiko verbunden.³⁸³

Caiazza und Pozzolo (2016) erweitern die bisherigen Erkenntnisse, indem sie die Gründe untersuchen, warum angekündigte M&A-Transaktionen nicht vollzogen wurden. Dazu untersuchen sie im Zeitraum zwischen 1992 und 2010 weltweit angekündigte inländische und grenzüberschreitende Deals im Bankensektor. Die Ergebnisse zeigen, dass transaktionsspezifische Merkmale, insbesondere die Abneigung des Übernehmenden (feindliche Übernahmen) und das Vorhandensein mehrerer potenzieller Erwerber Transaktionen zum Scheitern bringen. Außerdem haben langwierige Verhandlungen eine geringere Erfolgswahrscheinlichkeit.³⁸⁴

Varmaz und Laibner (2016) zeigten weiterhin, dass neben dem Einfluss des Aktienkurses auch die Rückstellungen für Kreditverluste die Wahrscheinlichkeit eines

³⁷⁹ positiv: hohes Wachstum des Zielunternehmens, höhere Effizienz des Erwerbers, niedrige Target-Leistung, frühere Erfahrung mit Akquisitionen, Ähnlichkeiten, Überschneidung der Geschäftsbereiche.

negativ: hohes Wachstum des Erwerbers.

Faktoren, die in den Studien unterschiedlichen Einfluss hatten, werden hier weggelassen.

³⁸⁰ positiv: hohe Anzahl an potenziellen Targets.

Alle weiteren ermittelten Faktoren hatten keinen einheitlichen Einfluss oder sind für Fusionen im Sparkassen- und Genossenschaftsbankensektor nicht relevant.

³⁸¹ Diese beziehen sich überwiegend auf die regulatorischen Gegebenheiten.

³⁸² Vgl. Kolaric / Schiereck (2014), S. 57.

³⁸³ Vgl. Caiazza / Pozzolo (2016), S. S93 ff.

³⁸⁴ Vgl. Caiazza / Pozzolo (2016).

Abbruchs erhöhen. Hohe Rückstellungen für Kredite werden als Bewertungsmaßstab für das Risiko verwendet. Dies kann im Zuge einer Due Diligence als zu hoch oder zu riskant erachtet werden und einen Transaktionsabbruch bewirken.³⁸⁵

Die bisher betrachteten Studien zum Erfolg von Unternehmenszusammenschlüssen und deren Erfolgsfaktoren bezogen sich überwiegend auf Mergers **und** Acquisitions. Fusionen und Übernahmen werden überwiegend als homogene Einheit analysiert.³⁸⁶ Dennoch unterscheiden sich die verschiedenen Arten von Unternehmenszusammenschlüssen in ihren Charakteristika deutlich.³⁸⁷ Ein wesentlicher Unterschied zwischen einer echten Fusion unter Gleichen und einer Übernahme besteht darin, dass sich bei einer Fusion die Unternehmen freiwillig zu einer rechtlichen und wirtschaftlichen Einheit zusammenschließen, während bei einer Akquisition ein Unternehmen ein anderes kauft.³⁸⁸ Bei ersterem wird eine breite Zustimmung für den Unternehmenszusammenschluss der beteiligten Unternehmen benötigt.³⁸⁹ Eine feindliche Übernahme, wie dies bei Akquisitionen möglich ist, ist bei Fusionen ausgeschlossen.

Weiterhin zeigen sich Unterschiede in der Post-Merger-Integration. Während sich bei einer Übernahme eine Vielzahl an Integrationsformen anbietet, deren Bandbreite von einer Vollintegration bis zu einer relativ losen Integration in die Unternehmensgruppe reicht, bietet die Fusion keine Wahlmöglichkeit. Eine Fusion definiert sich durch eine vollständige Integration, die sich in der Regel wesentlich umfangreicher und schwieriger gestaltet.³⁹⁰ Wenngleich es sich bei beiden Formen um einen Unternehmenszusammenschluss handelt, bei der sich das Unternehmen einen Mehrwert erhofft, so ist aufgrund der Unterschiede zu unterstellen, dass sich die Ergebnisse der Studien für Fusionen und Übernahmen unterscheiden. Insofern lassen sich die Ergebnisse der Studien nur bedingt auf Fusionen von regional tätigen Banken übertragen.

³⁸⁵ Vgl. Varmaz / Laibner (2016), S. 534.

³⁸⁶ Überwiegend ist aufgrund der Größe der analysierten Institute vielmehr davon auszugehen, dass es sich um Akquisitionen handelt. Allerdings geben die Studien dazu keine genauen Aussagen.

³⁸⁷ Vgl. Epstein (2004), S. 174; Furtner (2012), S. 32.
Siehe dazu Kapitel 2.2.1.1.

³⁸⁸ Vgl. Keuper / Häfner / von Glahn (2006), S. 239.

³⁸⁹ Bei Genossenschaftsbanken wird eine Zustimmung der Mitglieder beider Banken in Höhe von 75 % benötigt. Bei Sparkassen erfolgt die Vereinigung überwiegend nach Zustimmung der Verwaltungsräte durch übereinstimmende Beschlüsse der Hauptorgane ihrer Träger. Siehe dazu Kapitel 2.2.2.1.

³⁹⁰ Vgl. Furtner (2012), S. 32 f.; Epstein (2004), S. 174 ff.

Weiterhin weisen Sparkassen und Genossenschaftsbanken institutsgruppenspezifische resp. rechtsformbedingte Besonderheiten auf, die Fusionen und deren Ausgestaltung beeinflussen. Der hohe Einfluss der Charakteristika der sich zusammenschließenden Banken auf den Fusionserfolg³⁹¹ kann beispielsweise im Rahmen von Fusionen von regional tätigen Banken ebenfalls zutreffen. Dennoch ist zu beachten, dass Fusionen innerhalb der Gruppen³⁹² überwiegend in Nachbarschaftslage stattfinden,³⁹³ sodass die Wahl des Fusionspartners zur Verbesserung der Erfolgchancen nur eingeschränkt möglich ist.³⁹⁴ Insofern müssen Erfolgsfaktoren bei Fusionen im Sparkassen- und Genossenschaftssektor spezifischer untersucht werden. Insbesondere ist es notwendig, Erfolgsfaktoren zu identifizieren, die von den Instituten im Fusionsprozess beeinflussbar sind.

2.3.2 Erfolg von Fusionen

2.3.2.1 Untersuchungen im Sparkassen- und Genossenschaftsbankensektor

Im deutschsprachigen Raum lassen sich Studien zum Erfolg von Fusionen im Speziellen mit dem Fokus auf den Sparkassen- und/oder Genossenschaftsbankensektor finden. Abb. 17 gibt eine Übersicht zu den Forschungsbeiträgen seit 2000 sortiert nach Aktualität.³⁹⁵

³⁹¹ Vgl. Kolaric / Schiereck (2014), S. 57; Altunbaş / Marqués (2008); Beitel et al. (2004), S. 109.

³⁹² Im deutschen Bankensektor gilt derzeit noch die politische Maxime der dezentralen Gruppen. Dies bedeutet, dass Fusionen lediglich innerhalb der Sektoren des drei Säulen-Systems (Privatbanken, öffentlich-rechtliche Kreditinstitute und Genossenschaftsbanken) stattfinden und jeder säulenübergreifende Zusammenschluss vermieden wird. Vgl. Strobel / Weingarz (2006), S. 177.

³⁹³ Siehe dazu Kapitel 2.1.2.

³⁹⁴ Vgl. Strobel / Weingarz (2006), S. 177.

Für Sparkassen und Genossenschaftsbanken kommt erschwerend die regionale Eingrenzung der Fusionspartner hinzu. Siehe dazu 2.2.2.1.

³⁹⁵ Bereits vor 2000 finden sich in der Literatur Studien zum Erfolg von Fusionen im Sparkassen- und Genossenschaftsbankensektor. Aufgrund der mangelnden Aktualität und Vergleichbarkeit werden aber erst Studien ab 2000 berücksichtigt. Ein noch aktuellerer Zeitpunkt hätte die Anzahl an Beiträgen stark reduziert. Im Rahmen der folgenden Ausführungen ist daher zu berücksichtigen, dass einige Beiträge schon einige Jahre zurückliegen. Die Darstellung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Untersuchung	Objekt	Zeitraum	Fokus	Methode	*
Wutz (2002)	G ³⁹⁶	1993-1998	Kosteneffizienz ³⁹⁷	Data Envelopment Analysis (nur technische Effizienz ³⁹⁸)	E
Laudi (2003)	G ³⁹⁹	1990 - 2000	Fusions- und Betriebsgrößeneffekte	Lineare Regression	P
Eekhoff (2004)	G ⁴⁰⁰	1995 - 2002	subjektiver Erfolg	Befragung ⁴⁰¹	O
Dress et al. (2006)	S	1996+2000	Erfolg (EKR, CIR, BESP ⁴⁰²)	kasuistische Untersuchung	P
Kondova Georgiev/ Burghof (2007)	S	1993 - 2004	Effizienz ⁴⁰³ von Fusionen (CIR; ROE)	Paneldatenanalyse (dynamic unobserved effects model)	P
Bresler (2007)	S	1997 - 2000	Gewineffizienz	stochastischer Frontieransatz ³⁹⁸	E
Radomski (2008)	S	1994 - 2003	Kosteneffizienz	Data Envelopment Analysis	E
Koetter (2008 ⁴⁰⁴)	S+G	1994 - 2005	Kosten- & Gewineffizienz (<i>notleidende Fusionen</i>)	stochastischer Frontieransatz	E
Auerbach (2009)	S+G	2000 - 2006	Kosteneffizienz, Performance	dynamische Panelregression	P
Behr / Heid (2011)	S+G	1994 - 2003	Kosten- & Gewineffizienz	Propensity analysis	P

³⁹⁶ Bayrische Genossenschaftsbanken.

³⁹⁷ Bei Effizienzstudien kann die Gesamteffizienz in Kosten-, Umsatz- und Gewineffizienz unterteilt werden. Im Detail dazu Wutz (2002), S. 16 f.

³⁹⁸ Die Gesamteffizienz setzt sich aus der Größen- und X-Effizienz zusammen. Die X-Effizienz beinhaltet sowohl die technische Effizienz als auch die allokativen Effizienz. Die Methode nimmt bei einer gegebenen Produktionsmenge einen Vergleich der tatsächlichen Kosten mit den geringstmöglichen Kosten vor und leitet daraus ab, wie gut das Management in der Lage ist, die Kosten zu kontrollieren. Die Größeneffizienz setzt sich aus der Skaleneffizienz (Economies of Scale) und der Verbundeffizienz (Economies of Scope) zusammen und vergleicht die Ergebnisse mit einer optimalen Betriebsgröße.

³⁹⁹ Genossenschaftsbanken des Genossenschaftsverbandes Berlin-Hannover e. V.

⁴⁰⁰ In Norddeutschland.

⁴⁰¹ Vorstands- und Mitarbeiterbefragung von ‚innen‘ heraus.

⁴⁰² BESP: Bedarfsspanne.

⁴⁰³ Obwohl die Autoren angeben, dass ihr Beitrag die Effizienz von Bankfusionen im deutschen Sparkassensektor misst, verwenden die Autoren keine klassische Effizienzstudie, wie dies beispielsweise bei Bresler (2007) der Fall ist. Die Autoren nutzen zwei speziell entwickelte Performancekennzahlen, eine um die Kosten des Kreditausfallrisikos korrigierte Cost-Income-Ratio und eine um die Schwankungen der stillen Reserven korrigierte Eigenkapitalrentabilität, zur Messung der Effizienzveränderung. Vgl. Kondova Georgiev / Burghof (2007), S. 2.

⁴⁰⁴ Der Artikel ist als Discussion Paper bereits 2005 erschienen. Vgl. Koetter (2005).

Koetter et al. (2018)	S	1993 - 2015	Zwangsfusionen aufgrund von Gebietszusammenschlüssen	Differenz-von-Differenzen-Ansatz (Regression)	P
-----------------------	---	-------------	--	---	---

Abb. 17: Übersicht zur Erfolgsforschung bei Fusionen im Sparkassen- und Genossenschaftsbankensektor

Anm.: Objekt

G – Genossenschaftsbanken

S – Sparkassen

* Analyseverfahren

E – Ereignisstudie

P – Performancestudie

O – Others; Sonstige (Befragung, Fallstudie etc.)⁴⁰⁵

Die Studien untersuchen einheitlich den spezifischen Umstand einer Fusion und beziehen sich auf einen ähnlichen Geschäftsmodelltyp, sodass eine hohe Homogenität des Untersuchungsobjekts besteht. Dennoch ergibt sich auch bei Fusionen im Sparkassen- und Genossenschaftsbankensektor kein einheitliches Ergebnis. Die Untersuchungen unterscheiden sich hinsichtlich der verwendeten Indikatoren, der Methode, der einbezogenen Banken und Fusionen sowie den jeweiligen Fragestellungen, sodass die Unterschiede darauf zurückzuführen sind. Da davon auszugehen ist, dass institutsspezifische Einflussfaktoren wie die Integrationsfähigkeit des Managements ebenfalls Einfluss auf den Erfolg haben,⁴⁰⁶ wäre ein einheitliches Ergebnis über alle Institute im Zeitablauf auch überraschend. Übereinstimmend zeigt sich jedoch in den Performancestudien eine erhöhte Kostenbelastung im Jahr der Fusion, die mit den Transaktions- und Integrationskosten begründet wird und häufig mit einer geringeren Profitabilität einhergeht.⁴⁰⁷ Dieser Nachteil kann jedoch nicht in allen Studien nachweislich aufgeholt werden, sodass sich die Gesamtergebnisse unterscheiden.

Die Untersuchungen von Wutz (2001), Laudi (2003), Bresler (2007) und Randski (2008) zeigen ein negatives Bild, wohingegen die Analysen von Eekhoff (2004), Dress et al. (2003), Kondova Georgiev / Burghof (2007) und Koetter (2008 / 2018) ein positiveres Bild auf Fusionen werfen.

Wutz (2002) zeigt, dass Effizienzpotenziale im bayrischen Genossenschaftssektor vorhanden sind, jedoch durch Fusionen nicht gehoben werden. Selbst bei

⁴⁰⁵ Kapitalmarktorientierte Ereignisstudien existieren für Sparkassen und Genossenschaftsbanken aufgrund ihrer Rechtsform nicht.

⁴⁰⁶ Vgl. Auerbach (2009), S. 171.

⁴⁰⁷ Vgl. Kondova Georgiev / Burghof (2007), S. 24 f.; Dress et al. (2006), S. 43 ff.; Auerbach (2009), S. 160; Behr / Heid (2011), S. 127.

Genossenschaftsbanken, für die hohe Kosteneinsparungen erwartet werden, führten Fusionen nicht zu einer erhöhten Effizienz.⁴⁰⁸ In der Analyse von **Laudi (2003)**⁴⁰⁹ sind Synergieeffekte bei den Aufwendungen unter der Nebenbedingung sinkender Erträge nachgewiesen. In Summe ergibt sich jedoch ebenfalls ein wirtschaftlich negativer Effekt. Gleichzeitig wurde auch ein negativer Zusammenhang zwischen der Größe und dem relativen Eigenkapital ermittelt, woraus geschlossen wird, dass ein negativer Zusammenhang zwischen der Größe des Instituts und dem Gewinn bestehen kann. Aber auch für kleine Banken konnte kein höherer Fusionserfolg ermittelt werden.⁴¹⁰

Die Effizienzanalysen von **Bresler (2007)** und **Radomski (2008)** können ebenfalls keine Effizienzvorteile durch eine Fusion nachweisen.⁴¹¹ Die Analyse von Bresler (2007) zeigt, dass vor allem gestiegene Preise für Sachanlagen und Personal einen hohen Einfluss auf die sinkende Gewinneffizienz hatten.⁴¹²

Die Untersuchung von **Eekhoff (2004)**, die als einzige aufgelistete Studie zum Erfolg von Fusionen eine Befragung nutzt, weist eine subjektiv empfundene Erfolgsquote der Vorstände von 71 % auf. Die Quote liegt damit deutlich über den üblicherweise in empirischen Fusionsstudien erhobenen Erfolgsquoten.⁴¹³ Diese hohe Erfolgsquote kann durch die Untersuchungsmethodik bedingt sein. Es ist kritisch zu hinterfragen, ob Führungskräfte den Erfolg ihrer eigenen strategischen Maßnahmen objektiv und wahrheitsgemäß beantworten. Es besteht die Gefahr der bewussten oder unbewussten übertriebenen positiven Bewertung.⁴¹⁴ Aus Mitarbeitersicht liegt die Erfolgsquote mit 48 % deutlich niedriger und entspricht damit wahrscheinlich eher der tatsächlichen Erfolgsquote. Die Misserfolgsquoten werden bei beiden Gruppen ähnlich eingeschätzt (~7-8 %).⁴¹⁵ Die überwiegende Mehrheit von 93 % der befragten Vorstände würde die vollzogene Fusion noch einmal durchführen. Interessant ist dabei der Anteil an Vorständen (22 %), die ihre Fusion neutral einordnen, sie jedoch wieder durchführen würden. Wenn zusätzlich mitbetrachtet wird, dass die Vorstände die abgeschlossene Fusion tendenziell besser bewerten, ist der Anteil sogar noch höher. Die Fusion wird prinzipiell als sinnvoll betrachtet, führte aber aufgrund bestimmter Umstände nicht zum Erfolg. Dies lässt darauf

⁴⁰⁸ Vgl. Wutz (2002), S. 179 f.

⁴⁰⁹ Teile der Auswertung wurden ebenfalls in Poddig et al. (2003) veröffentlicht.

⁴¹⁰ Vgl. Laudi (2003).

⁴¹¹ Vgl. Bresler (2007), S. 161 ff.; Radomski (2008), S. 133.

⁴¹² Vgl. Bresler (2007), S. 170.

⁴¹³ Vgl. Eekhoff (2004), S. 8.

⁴¹⁴ Vgl. Glaum / Hutzschenreuter (2010), S. 94; Jansen / Petersen (2000), S. 473.

⁴¹⁵ Vgl. Eekhoff (2004), S. 9.

schließen, dass eine höhere Erfolgsquote bei besserem Fusionsmanagement erreichbar gewesen wäre.⁴¹⁶ Dieser Umstand zeigt wiederum auf, wie fundamental das Verständnis von Erfolgsfaktoren im Fusionsmanagement ist, um Fusionen zielreichend durchzuführen.

Dress (2006) zeigt in seiner Untersuchung, dass in drei der vier betrachteten idealtypischen Fusionen⁴¹⁷ die relative Eigenkapitalrentabilität nachhaltig steigt und dass Sparkassenfusionen erfolgreich sein können. Allerdings sind die erwarteten Kostensynergien auch drei Jahre nach der Fusion nur in geringem Umfang gehoben.⁴¹⁸ Da die Studie sich jedoch nur exemplarisch auf vier Fusionen bezieht, können die Ergebnisse nicht als allgemeingültig angesehen werden, sondern lediglich einen Indiz liefern.

Auch die Ergebnisse der Studie von **Kondova Georgiev und Burghof (2007)** zeigen, dass die fusionierten Institute eine höhere Profitabilität (gemessen als ROE) aufweisen als die nicht-fusionierten Institute. In Bezug auf die Kosteneffizienz liefert die Regressionsanalyse für die gesamte Stichprobe keine eindeutigen Ergebnisse. Die Autoren führen dies auf bedeutende politische und wirtschaftliche Ereignisse⁴¹⁹ im Untersuchungszeitraum zurück.⁴²⁰ Dies zeigt die Schwierigkeit, die Fusionswirkung isoliert von wirtschaftlichen Ereignissen getrennt zu messen.

Gemäß **Koetter (2008)**⁴²¹ ist etwa jede zweite Fusion eine erfolgreiche Fusion.⁴²² Nur etwa jede fünfte Fusion wird als vollständiger Misserfolg identifiziert. Im Durchschnitt sind die Steigerungen der Gewineffizienz größer als die Zugewinne in der Kosteneffizienz.⁴²³ Im Schnitt sind Fusionen im Genossenschaftssektor häufiger erfolgreich als im Sparkassensektor. Ursächlich dafür ist möglicherweise ein

⁴¹⁶ Vgl. Eekhoff (2004), S. 13 ff.

⁴¹⁷ Zusammenschluss mehrerer Sparkassen über Regionalgrenzen hinweg; Aufnahme einer kleinen Sparkasse durch eine große; Fusion von zwei benachbarten Sparkassen; Krisenfusion von zwei gleich großen Sparkassen.

⁴¹⁸ Vgl. Dress et al. (2006), S. 45 ff.

⁴¹⁹ In der Studie wird der hohe Einfluss von politischen und wirtschaftlichen Ereignissen deutlich.

⁴²⁰ Vgl. Kondova Georgiev / Burghof (2007), S. 24 f.

⁴²¹ Der Artikel ist mit kleinen Abweichungen als Discussion Paper bereits 2005 erschienen.

⁴²² Dabei ist jedoch zu beachten, dass der durchschnittliche Effizienzunterschied zwischen fusionierenden und nicht fusionierenden Banken in der Untersuchung nur gering ist und etwa einen Prozentpunkt beträgt. Vgl. Koetter (2008), S. 241 ff.

⁴²³ Vgl. Koetter (2008), S. 241 ff.

In der Studie werden erfolgreiche Fusionen anhand einer zweidimensionalen Betrachtung identifiziert – 1. die Veränderung der Kosteneffizienz; 2. die Höhe der Kosteneffizienz. Nur wenn Banken nach der Fusion in beiden Kategorien besser abschneiden als nicht fusionierte Banken, werden diese als vollständig erfolgreich identifiziert. Vgl. Koetter (2008), S. 236 f.

Mangel an geeigneten, geografisch nah liegenden Partnern im Sparkassensektor.⁴²⁴ Dies wird aus dem Umstand geschlossen, dass die regionale Nähe der Fusionspartner für den Erfolg der Fusion bei den untersuchten Sparkassen nachteilige Effekte hatte, wohingegen bei Genossenschaftsbanken positive Effekte nachgewiesen wurden.⁴²⁵ Fusionen fanden überwiegend zwischen ähnlich kosteneffizienten Banken statt, sodass nur wenig Spielraum bestand, überlegene Managementfähigkeiten in das fusionierte Institut zu übernehmen. Bestehen große Kosteneffizienzunterschiede ist kurzfristig die Realisierung von Gewinnen möglich, die jedoch nicht zu anhaltenden Kosteneffizienzvorteilen führen.⁴²⁶

Koetter et al. (2018) untersuchen weiterhin Zwangsfusionen von Sparkassen bei Gebietszusammenschlüssen.⁴²⁷ Die Analysen zeigen, dass die Rentabilität der Sparkassen im Vergleich zu den Genossenschaftsbanken sowohl in den reformierten als auch in den nicht-reformierten Landkreisen deutlich gestiegen ist. Bis zu acht Jahre nach Fusionen, die durch Kreisreformen induziert wurden, stieg die Eigenkapitalrendite um etwa 5-6 %-Punkte. Diese Verbesserungen scheinen jedoch mit steigenden Risikoindikatoren verbunden zu sein. Die fusionierenden Sparkassen verringerten ihre Kapitalisierung und ihre Risikovorsorge. Ebenso finden sich Hinweise auf steigende Anteile notleidender Kredite. Die relative Verbesserung der risikoadjustierten Renditen durch den Wegfall von Austrittsbarrieren ist also geringer als die Verbesserung der Bruttorenditen. In Einzelfällen, in denen die zusätzliche Risikoübernahme exzessiv ist, können die unterschiedlichen risikoadjustierten Renditeeffekte sogar negativ werden.⁴²⁸

In den Analysen von Auerbach (2009) sowie Behr und Heid (2011) ergeben sich gemischte resp. neutrale Ergebnisse.

⁴²⁴ Vgl. Koetter (2005), S. 1 & 25.

⁴²⁵ Vgl. Koetter (2005), S. 26.

⁴²⁶ Vgl. Koetter (2008), S. 250; Koetter (2005), S. 22.

⁴²⁷ Sparkassen gehören ihrer regionalen, politischen Einheit. Bei regionalen Gebietsreformen, also der Neugliederung eines Gebietes auf Landes- bzw. kommunaler Ebene, bei der die Zahl von Landkreisen, Städten, Gemeinden reduziert wird, müssen Sparkassen fusionieren, wenn ihre politischen Einheiten zusammengelegt werden. Ziel ist es, zu bestimmen, ob und inwieweit ein Governance-Schock die Konsolidierung vorantreibt und damit Rentabilitätspotenziale im Bankensektor freisetzt. Zur Analyse vergleichen die Autoren die reforminduzierten Fusionen mit freiwilligen Transaktionen zwischen Genossenschaftsbanken - sowohl in reformierten als auch in nicht reformierten Landkreisen. Außerdem vergleichen sie erzwungene mit freiwilligen Sparkassenfusionen, die ohne Kreisreformen zustande kamen.

⁴²⁸ Vgl. Koetter et al. (2018), S. 20.

In der Untersuchung von **Auerbach (2009)** können die Institute den im Fusionsjahr entstandenen Kostennachteil in den Nachfusionsjahren aufholen, sodass Kostenseitig ein positiver Effekt im Sinne einer niedrigeren CIR der fusionierenden Institute verbleibt. Dennoch bleibt eine schwächere Ertrageffizienz bestehen. Das Gesamturteil des langfristigen Fusionseffekts ist somit gemischt.⁴²⁹ Bei getrennter Betrachtung von Sparkassen und Genossenschaftsbanken kann bei Sparkassen ein positiver Fusionserfolg sowohl aus Kosten- als auch aus Profitabilitätssicht nachgewiesen werden, wohingegen sich bei Genossenschaftsbanken das gemischte Bild des Gesamtsamples bestätigt.⁴³⁰ An dieser Stelle widerspricht das Ergebnis der Untersuchung von Koetter (2008), der zu dem umgekehrten Ergebnis gelangt.⁴³¹ Eine mögliche Erklärung sieht der Autor in der mangelnden Konsequenz im Integrationsprozess bei Kreditgenossenschaften, wodurch positive Fusionseffekte im Zeitablauf aufgezehrt werden.⁴³² Bei Untersuchung der strukturellen Erfolgsfaktoren wird deutlich, dass Fusionen kleiner Institute mit schwachem Finanzprofil (niedrige Kosten- und Ertrageffizienz) erfolgreich sind, während der Zusammenschluss stark positionierter, großer Häuser nicht zu dem erhofften Erfolg führte. Dies könnte darin begründet sein, dass eine schlechtere Ausgangslage in Verbindung mit einer Handlungs- und Restrukturierungsbereitschaft eine größere Chance bietet, sich gemeinsam wirtschaftlich neu aufzustellen.⁴³³

Die Analyse von **Behr und Heid (2011)**, die ein in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur relativ neues Modell⁴³⁴ nutzen, ergibt sich mittelfristig ein neutraler und potenziell positiver Effekt auf die Profitabilität und Kosteneffizienz in den Jahren nach der Fusion.⁴³⁵

⁴²⁹ Vgl. Auerbach (2009), S. 160 f.

⁴³⁰ Vgl. Auerbach (2009), S. 168 f.

⁴³¹ Vgl. Koetter (2005), S. 1 & 25.

⁴³² Vgl. Auerbach (2009), S. 171.

Diese Vermutung ist jedoch nicht belegt. Die in der Arbeit durchgeführten Experteninterviews könnten jedoch darauf hindeuten. Insbesondere die drei befragten Vertreter aus dem Genossenschaftssektor nennen die mangelnde Konsequenz im Umsetzungsmanagement als eines der zentralen Problemfelder im Integrationsprozess.

⁴³³ Vgl. Auerbach (2009), S. 205 f.

⁴³⁴ Das Modell unterscheidet sich hinsichtlich der Vergleichsgruppe. Es werden keine fusionierten Institute mit nicht-fusionierten Instituten verglichen, wie beispielsweise bei Kondova Georgiev / Burghof (2007), sondern im Rahmen eines Matching-Ansatzes ähnliche Banken zum Vergleich herangezogen. Dies soll die negative Selektionsverzerrung verringern, da fusionierende Banken im Durchschnitt weniger effizient und weniger profitabel sind als nicht fusionierende Banken. Vgl. Behr / Heid (2011), S. 118 f. & 122.

⁴³⁵ Vgl. Behr / Heid (2011), S. 127.

Untersuchung		Fusionserfolg		
Wutz (2002)	G	Obwohl Potenzial für Effizienzsteigerungen besteht, können keine fusionsbedingten Verbesserungen der Kosteneffizienz festgestellt werden.	E	↓
Laudi (2003)	G	Kostensynergieffekt vorhanden; Ertragseinbußen; negativer Gesamteffekt.	P	↓
Eekhoff (2004)	G	Hohe subjektive Erfolgseinschätzung des Vorstandes; dennoch höherer Erfolg möglich.	O	↑
Dress et al. (2003)	S	Positiver Effekt auf die relative Eigenkapitalrentabilität.	P	↑
Kondova Georgiev / Burghof (2007)	S	Höhere Profitabilität; Kosteneffizienzvorteile nicht nachweisbar.	P	↑
Bresler (2007)	S	Gewinneffizienz konnte gegenüber der Vorfusionssituation nicht gesteigert werden; meist sogar Effizienzverschlechterung gegenüber effizienzschwächeren Partnern.	E	↓
Radomski (2008)	S	Keine Verbesserungen der Kosteneffizienz zu finden.	E	↓
Koetter (2008)	S+G	Jede zweite Fusion ist ein Erfolg aus Kosteneffizienz-sicht. Nur jede fünfte Fusion ein Misserfolg.	E	↑
Auerbach (2009)	S+G	Kosteneffizienz positiv; Ertrageffizienz negativ; Ergebnis gemischt.	P	↔
Behr / Heid (2011)	S+G	Mittelfristig deuten die Ergebnisse auf einen neutralen und potenziell positiven Effekt auf die Profitabilität und Kosteneffizienz.	P	↔
Koetter et al. (2018)	S	Zwangsfusionen im Sparkassensektor führen zu steigenden Eigenkapitalrenditen, aber auch zu steigender Risikoübernahme.	P	↑

Abb. 18: Fusionserfolg von Sparkassen und Genossenschaftsbanken

Insgesamt zeigt sich auch im Sparkassen- und Genossenschaftsbankensektor kein einheitliches Bild zum Erfolg von Fusionen. Die Ergebnisse sind in Abb. 18 zusammenfassend dargestellt. Effizienzstudien zeigen ein negativeres Bild als Performancestudien. Dies könnte darauf hindeuten, dass die Verbesserung der Kosteneffizienz⁴³⁶ nicht das vordergründige Ziel der Fusion war⁴³⁷, oder aber es das Institut

⁴³⁶ Drei Effizienzstudien beziehen sich auf die Kosteneffizienz. Zudem zeigen sich in Kondova Georgiev und Burghof (2007) ebenfalls keine Kosteneffizienzvorteile.

⁴³⁷ Vgl. Koetter (2008), S. 246.

in dem betrachteten Nachfusionszeitraum nicht schafft, Synergien zu heben.⁴³⁸ Die Studien bieten einen ersten Einblick in Fusionen und deren Erfolg, können jedoch keine tiefgehenden Faktoren benennen, die den Erfolg von Fusionen letztendlich determinieren und dazu führen, dass Fusionen zu einem Erfolg oder Misserfolg führen.

2.3.2.2 Erfolg von Notfusionen als Spezialfall

Bei einem notleidenden resp. ‚distressed‘ Unternehmen handelt es sich im Zusammenhang mit M&A-Aktivitäten um den sog. ‚financial distress‘, d. h. der finanz- und leistungswirtschaftlichen Krise eines Unternehmens. In der angelsächsischen Literatur wird hauptsächlich auf Liquiditätsbetrachtungen abgestellt, wohingegen in der europäisch geprägten Literatur zusätzlich bilanzielle Aspekte (Überschuldung) betrachtet werden.⁴³⁹ Bei der Definition wird im Wesentlichen auf eine bevorstehende Insolvenz abgestellt. Diese Definition bezieht sich jedoch auf Unternehmen im Allgemeinen und nicht auf Banken im Speziellen.

In Deutschland ist in den letzten Jahren keine einzige Bank vollständig Konkurs gegangen. Sparkassen und Genossenschaftsbanken lösen finanzielle Notlagen in der Regel innerhalb ihrer eigenen Organisation.⁴⁴⁰ Eine Möglichkeit stellt hierbei die Fusion mit einem weiteren Institut dar. Die Idee hinter einer Notfusion lässt sich wie folgt erklären: Als Abhilfe bei finanziellen Schwierigkeiten kann eine ‚schlechte‘ Bank mit einer anderen Bank fusionieren, um das Risiko eines Ausfalls zu senken und die Effizienz der ‚schlechten‘ Bank durch eine Reorganisation zu erhöhen. Eine Fusion kann das Ausfallrisiko durch zusätzliches Eigenkapital, das die Verluste der angeschlagenen Bank puffert, sowie einen Diversifikationseffekt im Portfolio verringern. Die Reorganisation kann ebenfalls zu einer verbesserten Qualitätsstruktur des Kreditportfolios und zu einem besseren Risikomanagement führen.⁴⁴¹

⁴³⁸ Vgl. Wutz (2002), S. 177.

Üblicherweise beziehen sich die Studien auf einen Nachfusionszeitraum von 3 Jahren. Allerdings gibt es Vermutungen, dass Effizienzsteigerungen, sowohl Gewinn- als auch Kosteneffizienzsteigerungen, erst nach einem längeren Zeitraum eintreten. Für die Hebung von Kostensynergien und die strategische Neuausrichtung ist von einem längeren Zeitraum auszugehen. Vgl. Bresler (2007), S. 185; Dress et al. (2006), S. 45 ff.

⁴³⁹ Vgl. Schauerte (2016), S. 6.

⁴⁴⁰ Vgl. Porath (2006), S. 215.

⁴⁴¹ Vgl. Elsas (2007), S. 2.

Banken mit sich verschlechternden Finanzprofilen sind häufiger an Fusionen beteiligt. In empirischen Studien zeigt sich, dass eine verschlechterte Finanzlage, schlechtere Erträge oder verminderte Effizienz zu einer erhöhten Wahrscheinlichkeit für eine Fusion führt. Daraus kann abgeleitet werden, dass leistungsschwache Banken präventiv in dem Bestreben, eine Notlage zu verhindern, fusionieren.⁴⁴²

Durch die nur begrenzten Informationen zu Ausfällen bei Banken ist es schwierig, durch öffentlich zugängliche Daten notleidende Institute zu identifizieren. Studien, die notleidende Fusionen untersuchen, identifizieren das Untersuchungsobjekt entsprechend auf unterschiedliche Weise. Die Untersuchung von Koetter et al. (2008) greift auf Daten der Deutschen Bundesbank zurück.⁴⁴³ Elsas (2007) definiert notleidende Banken anhand der Rückstellungen für Kreditverluste, da Kreditrisiken ein Hauptrisiko für kapitalmarktferne Institute darstellen, und dies ein Hauptfaktor für in Not geratene Institute bildet.⁴⁴⁴ Schmidt et al. (2021)⁴⁴⁵ identifizieren in ihrer Analyse notleidende Banken anhand von drei Bilanzkennzahlen.⁴⁴⁶

Die Ergebnisse in der Performancestudie von **Elsas (2007)** deuten darauf hin, dass Bankenfusionen als Mittel zur präventiven Lösung von Notlagen lediglich moderate Kosten hinsichtlich der wirtschaftlichen Auswirkungen auf die Performance mit sich bringen. Untersucht werden dazu 1.484 Fusionen im Sparkassen- und Genossenschaftsbankensektor im Zeitraum von 1993 und 2001. Die Risikovorsorge im Kreditgeschäft nimmt nach der Fusion signifikant ab. Eine Veränderung der risikogewichteten Aktiva kann nicht nachgewiesen werden, weshalb das Risikoverhalten nicht für die nachhaltige Verbesserung der Risikovorsorge verantwortlich sein kann. Demnach ist die Verbesserung entweder auf eine Qualitätsverbesserung im Kreditportfolio (durch Veränderung der Portfoliostruktur und/oder durch Diversifikation) oder eine Anreizstruktur seitens der Aufsicht, die Flexibilität bei der Bilanzierung gewährt, zurückzuführen. Alternativ könnte die Sicherungseinrichtung wertgeminderte Kredite aufgekauft haben, um die Bücher zu bereinigen, die dann wiederum durch neue, nicht wertgeminderte Kredite ersetzt werden.

⁴⁴² Vgl. Koetter et al. (2007), S. 3202; Elsas (2007), S. 29.

⁴⁴³ Vgl. Koetter (2008), S. 252.

⁴⁴⁴ Vgl. Elsas (2007), S. 9.

⁴⁴⁵ Die Studie wurde bereits 2019 als Konferenzbeitrag für das American Finance Association 2020 Annual Meeting (San Diego, CA) veröffentlicht.

⁴⁴⁶ Vgl. Schmidt et al. (2021), S. 14.

Die Eigenkapitalquote der Zielbank lag im untersten Quantil; die Eigenkapitalrendite lag im untersten Quantil; das Verhältnis der Rückstellungen für Kreditverluste zu den Gesamtkrediten liegt im höchsten Quantil.

Ein Kosteneffizienzvorteil, wie dies häufig bei Fusionen von gesunden Banken der Fall ist, kann ebenfalls nicht nachgewiesen werden. Insgesamt sind die mit Notfusionen verbundenen Kosten im Verhältnis zu den Leistungsverbesserungen moderat. Dennoch ist es schwierig, die Gesamteffizienz von Notfusionen zu beurteilen, da die Folgen von Notfusionen nicht direkt mit denen anderer Mittel der Notabwicklung wie Liquidationen verglichen wurden.⁴⁴⁷

Die Untersuchung von **Koetter (2008)** zeigt ein ähnliches Bild zu Notfusionen. In seiner Untersuchung betrachtet er 1.340 Transaktionen, von denen in etwa 25 % der Banken im Jahr der Fusion oder im Jahr vor der Fusion gemäß der Bundesbankdaten als notleidend klassifiziert werden. Dabei können notleidende Institute sowohl als übernehmendes als auch als übernommenes Institut auftreten. Fusionen im Sparkassen- und Genossenschaftsbankensektor, an denen Banken in Notsituationen beteiligt sind, sind in etwa genauso erfolgreich, wie Fusionen zwischen gesunden Instituten (~50 %). Er stellt fest, dass Fusionen, bei denen der Erwerber in Schwierigkeiten ist, seltener erfolgreich sind, insbesondere auf längere Sicht. Im Gegensatz dazu führen Fusionen aus Kosteneffizienzsicht, an denen notleidende Zielinstitute beteiligt sind, kurz- und mittelfristig relativ häufiger zu erfolgreichen Fusionen. Fusionen in denen beide Institute als notleidend klassifiziert wurden, konnten aufgrund des sehr geringen Stichprobenumfangs nicht untersucht werden. Insgesamt können gemäß dieser Ergebnisse Fusionen im Allgemeinen ein nützliches Instrument sein, um notleidende Banken aus dem Markt zu nehmen, ohne das System als Ganzes zu gefährden. Entscheidend ist jedoch, dass notleidende Banken nicht als Erwerber an der Fusion beteiligt sind.⁴⁴⁸

Die bisherigen Ergebnisse zeigen, dass Fusionen dazu beitragen, leistungsschwache Banken zu eliminieren, ohne das Vertrauen der Wirtschaft in das Finanzsystem zu stören.

Die Untersuchung von **Schmidt et al. (2021)** zeigt dagegen ein negativeres Bild. In ihrem Beitrag gehen die Autoren der Frage nach, ob negative Schocks für Banken negative realwirtschaftliche Effekte haben. Sie betrachten notleidende Fusionen im Sparkassensektor und interpretieren sie als exogene Schocks für die (ursprünglich nicht notleidende) übernehmende Bank. Im Ergebnis zeigt sich, wie zu erwarten, dass in den Jahren nach einer notleidenden Fusion die Performance der übernehmenden Sparkasse sich verschlechtert. Weiterhin wird der Schock auf die Unternehmen in der Region des Übernehmers übertragen, die ihre Investitionen

⁴⁴⁷ Vgl. Elsas (2007), S. 29.

⁴⁴⁸ Vgl. Koetter (2008), S. 251 ff.

zurückfahren. Die gesamtwirtschaftliche Dynamik in der Region des Übernehmers verschlechtert sich. Dies führt zu einem geringeren Investitions- und Beschäftigungswachstum.⁴⁴⁹ Auch wenn die Ergebnisse ein negatives Bild zu Notfusionen geben, sei darauf hingewiesen, dass auch an dieser Stelle kein Vergleich mit einer Alternative gezogen wurde.

Abb. 19 fasst die Ergebnisse kurz zusammen.

Untersuchung	Objekt	Ergebnis	Verfahren
Koetter (2008)	S+G	Notfusionen sind in etwa genauso häufig erfolgreich wie Fusionen zwischen ‚gesunden‘ Banken (~50%); Transaktionen mit problembehafteten Banken als aufnehmendes Institut führen selten zu einer erfolgreichen Transaktion.	E
Elsas (2007)	S+G	Bankenfusionen sind ein sinnvolles Mittel zur präventiven Lösung von Notlagen.	P
Schmidt et al. (2021)	S	Negative Auswirkungen für die Region der übernehmenden Sparkasse.	P

Abb. 19: Übersicht zum Erfolg von Notfusionen

2.3.3 Kritische Betrachtung der empirischen Studien

Bei den bisher betrachteten Studien zum Erfolg von Fusionen und Übernahmen handelt es sich um quantitativ-statistische Studien. Die Studien verwenden unterschiedliche Erfolgsgrößen und Methoden, um den Erfolg nachzuweisen und ein tiefergehendes Verständnis von Unternehmenszusammenschlüssen zu erhalten. Dennoch weisen diese Studien eine Vielzahl an Limitationen auf, die die Ergebnisse verzerren könnten. Einer der offensichtlichsten Unterschiede zwischen den einzelnen Methoden und gleichzeitig einer der Hauptkritikpunkte ist die Definition von Erfolg (siehe dazu Kapitel 2.3.1.1). Die Methoden konzentrieren sich weitgehend auf die Eigentümer (d. h. die Aktionäre) des übernehmenden Instituts, um den Erfolg einer Fusion zu bewerten. Es ist jedoch nicht klar, ob die Schaffung von Aktionärsvermögen, die Steigerung der Effizienz oder die Verbesserung der Bilanzkennzahlen tatsächlich der beste Maßstab für die Beurteilung des Erfolgs einer M&A-Transaktionen sind.⁴⁵⁰

⁴⁴⁹ Vgl. Schmidt et al. (2021).

⁴⁵⁰ Vgl. Kolaric / Schiereck (2014), S. 44.

Eine Fusion gilt als erfolgreich, wenn mit ihr die gesetzten Ziele erreicht werden. Die Erfolgsmessung ist somit unmittelbar mit dem Ziel des Zusammenschlusses verbunden. Die Studien gehen implizit davon aus, dass die Steigerung des Unternehmenswertes für die Aktionäre (Ereignisstudien) resp. die Steigerung der Effizienz oder von Bilanzkennzahlen das Ergebnis einer erfolgreichen Fusion sind.⁴⁵¹ Zusammenschlüsse können aber auch durch andere Motive bedingt sein.⁴⁵² Ziele können monetärer Natur aber auch immateriell, emotional sein. Da die Ziele einer Fusion sehr vielfältig sein können, kann der Erfolg nur schwer für alle Fusionen mit dem gleichen Maßstab ermittelt werden. Die Unternehmen selbst können die Vorteilhaftigkeit eines Zusammenschlusses intern auch an weichen Faktoren wie beispielsweise der Kranken- und Fluktuationsquote, der Entwicklung der organisationalen Wissensbasis, etc. feststellen, die sich zum Teil erst langfristig auf den Erfolg auswirken.⁴⁵³

Insbesondere der stark eindimensionale Bezug auf den Erfolg aus Sicht der Eigentümer greift vermutlich zu kurz. Die heutigen Managementtheorien legen nahe, dass die Interessen aller Stakeholder zu berücksichtigen sind, um einer Bank als Institution Legitimität zu verleihen.⁴⁵⁴ Gesamtwirtschaftlich kann ein Unternehmen als erfolgreich bezeichnet werden, wenn es durch unternehmerisches Handeln positive Bedingungen für die Gesellschaft herbeiführt. Dies kann erreicht werden, indem das Institut z. B. durch die Schaffung von Arbeits- und Ausbildungsplätzen, der Förderung eines positiven Wirtschafts- und Investitionsklimas, der Senkung der Kosten für die Verbraucher, durch einen stabileren Finanzmarkt sowie durch Auslösen von Innovationsimpulsen, die Wohlfahrt der Gesellschaft insgesamt fördert.⁴⁵⁵ Insbesondere die Geschäftsmodelle von Sparkassen und Genossenschaftsbanken sind in erster Linie nicht auf Gewinnmaximierung ausgelegt, sondern verfolgen einen besonderen Förderzweck.⁴⁵⁶ Gemäß ihres Geschäftszweckes ist es beispielsweise bei Genossenschaften denkbar, den Grad der Erfolgserzielung am Umfang der Wirtschafts- und Mitgliederförderung festzumachen.⁴⁵⁷ Eine solche Messung ist allerdings nur schwer operationalisierbar.

⁴⁵¹ Vgl. Jansen / Petersen (2000), S. 473.

⁴⁵² Siehe dazu Kapitel 2.2.2.3.

⁴⁵³ Vgl. Jansen / Petersen (2000), S. 473.

⁴⁵⁴ Vgl. Wiedemann / Stein (2017), S. 234.

⁴⁵⁵ Vgl. Jacobsen (2003), S. 41; Kolaric / Schiereck (2014), S. 44.

⁴⁵⁶ Vgl. Geisler (2019), S. 117. Siehe dazu Kapitel 2.1.2.

⁴⁵⁷ Vgl. Maurer (2016), S. 35. Die Arbeit von Maurer (2016) beschäftigt sich tiefergehend mit dem Erfolgsbegriff bei Genossenschaftsbanken. Analog lässt sich dies auch auf Sparkassen übertragen, bei denen der Erfolg gemäß ihrem Geschäftszweck anhand des Umfangs der Erfüllung des öffentlichen Auftrags und der Gemeinnützigkeit gemessen werden könnte.

Darüber hinaus müssten empirische Studien sorgfältig interpretiert werden. Ein großer Nachteil bei der Messung des Erfolgs sind potenziell störende Ereignisse. Diese können die Ergebnisse verwässern, auch wenn die Studien versuchen, solche Ereignisse auszuschließen.⁴⁵⁸ Letztendlich kann der Erfolg, der auf den Unternehmenszusammenschluss zurückzuführen ist, nicht von dem Erfolg getrennt werden, den das Unternehmen unabhängig von dem Zusammenschluss erwirtschaften würde. Ein Vergleich des Erfolgs einer Fusion mit der Alternative Selbständigkeit ist nicht möglich.

Bei der Vielzahl an Studien steht grundsätzlich zunächst das ‚ob‘ eine Fusion erfolgreich ist im Vordergrund. Dabei ist fraglich, ob eine globale Aussage unabhängig von den methodischen Problemen der Messung getroffen werden kann. Fusionen und Übernahmen sind von einer Vielzahl an Faktoren abhängig. Wären Zusammenschlüsse eindeutig erfolgssteigernd, würden sich alle Unternehmen zusammenschließen. Insofern ist weniger das ‚ob‘, sondern vielmehr das ‚wie‘ eine Fusion zur Erreichung der Ziele führt relevant. Die in den Kapitel 2.3.1.3 und 2.3.2 dargestellten Studien beschäftigen sich auch mit Erfolgsfaktoren. Dennoch beziehen sich die Studien nur auf solche Faktoren, die für einen Externen aus den öffentlichen Daten ersichtlich resp. ableitbar sind. Um die Frage des ‚wie‘ adäquat zu beantworten, müssen auch weiche Faktoren miteinbezogen werden, die nicht mithilfe der Analyse von öffentlich zugänglichen Daten nachgewiesen werden können.

Bei echten Fusionen können weiche Faktoren beim Zusammenwachsen der Institute einen wesentlichen Erfolgsfaktor darstellen. Das Zusammenwachsen der Institute in der Post-Merger-Phase gestaltet sich durch die vollständige Integration wesentlich umfangreicher und schwieriger und das Risiko des Misserfolgs hoch,⁴⁵⁹ sodass falsche Managemententscheidungen und die Unternehmenskultur der Institute ebenfalls einen Einfluss auf die Zielerreichung haben. Insofern greift ein rein quantitatives Forschungsdesign zu kurz.

Zusammenfassend lassen sich die Hauptkritikpunkte der bisher betrachteten Studien auf drei wesentliche Aspekte verdichten:

1. Fehlende globale Definition von Fusionserfolg:

Wann ist eine Fusion ein Erfolg? Was ist der geeignete Erfolgsmaßstab? Können alle Fusionen und Übernahmen trotz unterschiedlicher Zielvorstellungen mithilfe eines einheitlichen Maßstabs bewertet werden?

⁴⁵⁸ Vgl. Kolaric / Schiereck (2014), S. 44.

⁴⁵⁹ Vgl. Furtner (2012), S. 33.

2. Fehlende isolierte Messbarkeit des Fusionserfolgs:
Kann der Erfolg der Fusion isoliert von dem Unternehmenserfolg und der wirtschaftlichen Entwicklung gemessen werden?
3. Fehlende Integration von weichen Faktoren:
Können alle relevanten fusionsbeeinflussenden Faktoren mithilfe statistischer Auswertungen von öffentlich zugänglichen Daten ermittelt werden?

3 Untersuchungsrahmen des kulturellen Veränderungsprozesses bei Fusionen

3.1 Erfolgsfaktor Unternehmenskultur

3.1.1 Funktionen und Zusammenhänge der Unternehmenskultur

3.1.1.1 Merkmale und Funktionen von Unternehmenskultur

Kultur wird seit langer Zeit von Anthropologen und Soziologen untersucht. Dies hat in der Folge zu vielen Modellen und Definitionen von Kultur geführt.⁴⁶⁰ Häufig wird der Begriff im Zusammenhang mit Landeskulturen verwendet. Eine der bekanntesten Definitionen stammt von Kroeber / Kluckhohn (1967):

„Culture consists of patterns, explicit and implicit, of and for behavior acquired and transmitted by symbols, constituting the distinctive achievement of human groups, including their embodiment in artifacts; the essential core of culture consists of traditional (i.e., historically derived and selected) ideas and especially their attached values; culture systems may, on the one hand, be considered as products of action, on the other, as conditioning elements of future action.“⁴⁶¹

Die Autoren haben 164 Definitionen aus der anthropologischen, englischsprachigen Literatur zwischen 1871 und 1950/1951 zusammengetragen und daraus die Begriffsdefinition abgeleitet.

Kutschker / Schmid (2011) leiten daraus folgende, deutschsprachige, für die Betriebswirtschafts- und Managementlehre passende Definition ab:

„Kultur ist die Gesamtheit der Grundannahmen, Werte, Normen, Einstellungen und Überzeugungen einer sozialen Einheit, die sich in einer Vielzahl von Verhaltensweisen und Artefakten ausdrückt und sich als Antwort auf die vielfältigen Anforderungen, die an diese soziale Einheit gestellt werden, im Laufe der Zeit herausgebildet hat.“⁴⁶²

Gemäß den Autoren lässt sich Kultur anhand mehrerer Merkmale beschreiben:

- Kultur besteht aus einer eher unsichtbaren Ebene, die als selbstverständlich angenommen wird, und einer wahrnehmbaren Ebene.
- Kultur ist auf der einen Seite unbewusst, auf der anderen Seite jedoch durch Verhaltensweisen auch erfahrbar.

⁴⁶⁰ Vgl. Schein / Schein (2017), S. 3.

⁴⁶¹ Kroeber / Kluckhohn (1952), S. 181.

Eine weitere bekannte Kulturdefinition stammt von Hofstede (2001), S. 9.

⁴⁶² Kutschker / Schmid (2011), S. 674.

- Kultur basiert auf der Vergangenheit, ist jedoch anpassungsfähig und hat daher sowohl einen Bezug zur Vergangenheit als auch zur Gegenwart und Zukunft.
- Kultur ist weitestgehend⁴⁶³ erlernbar.
- Kultur ist das Ergebnis von Handlungen und bietet gleichzeitig einen Orientierungsrahmen für Handlungen.
- Kultur ist ein kollektives Phänomen.⁴⁶⁴

Wie jede Gesellschaft hat auch jedes Unternehmen eine Konstellation von Überzeugungen, Werten, Gewohnheiten und Verhaltensnormen, die einzigartig sind und die Kultur ausmachen.⁴⁶⁵ Für den Begriff der Unternehmenskultur⁴⁶⁶ findet sich in der Literatur ebenfalls keine einheitliche Definition. Eine der bekanntesten und verbreitetsten Definitionen stammt in diesem Zusammenhang von Schein (1984)⁴⁶⁷:

*„Organizational culture is the pattern of basic assumptions that a given group has invented, discovered, or developed in learning to cope with its problems of external adaptation and internal integration, and that have worked well enough to be considered valid, and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.“*⁴⁶⁸

Unternehmenskultur umfasst tiefergehende Grundanschauungen und Überzeugungen, die von den Mitgliedern einer Organisation als Kollektiv vertreten werden und die im Unterbewusstsein wirksam sind. Diese Anschauungen und Überzeugungen sind gelernte Reaktionen auf Probleme von Gruppen, die als selbstverständlich angesehen werden, zumal sie Probleme wiederholt und zuverlässig lösen. Unternehmenskultur ist ein Muster von Grundannahmen, die sich bewährt haben, weil sie als gültig angesehen und daher neuen Mitgliedern als die richtige Art und Weise, diese Probleme wahrzunehmen, zu denken und zu fühlen, beigebracht werden.⁴⁶⁹

Eine weitere bekannte, kurze Definition stammt von Hofstede et al. (2010), nach denen Unternehmenskultur als *“the collective programming of the mind that*

⁴⁶³ Wenn eine Person bereits in einer Kultur sozialisiert ist, ist es schwierig, eine neue Kultur vollständig zu erlernen.

⁴⁶⁴ Vgl. Kutschker / Schmid (2011), S. 674 ff.

⁴⁶⁵ Vgl. Bajaj (2009), S. 229.

⁴⁶⁶ An dieser Stelle wird der Begriff Unternehmenskultur und Organisationskultur synonym verwendet und nicht auf mögliche definitorische Unterschiede eingegangen.

⁴⁶⁷ Daneben existiert eine Vielzahl weiterer Definitionen. Eine Liste ist beispielsweise in Sackmann (2017), S. 37 zu finden.

⁴⁶⁸ Schein (1984), S. 3.

⁴⁶⁹ Vgl. Schein (1986), S. 83.

destinguishes the members of one organization from others“ definiert werden kann.⁴⁷⁰ Danach lässt sich Unternehmenskultur anhand folgender Merkmale beschreiben:

- ganzheitlich – Kultur als Ganzes ist mehr als die Summe seiner Teile
- historisch geprägt – reflektiert die Historie der Organisation
- bezieht sich auf Dinge, die Anthropologen studieren - wie Rituale und Symbole
- sozial – geschaffen und bewahrt durch die Gruppe von Personen im Unternehmen
- ‚soft‘
- schwer zu verändern.⁴⁷¹

Unternehmenskultur ist vom allgemeinen Kulturbegriff abgeleitet. Auch die Unternehmenskultur stellt ein Muster von Grundannahmen dar, die eine Gruppe erlernt hat, um Problemen zu begegnen. Letztendlich wird der allgemeine Begriff der Kultur auf die Unternehmenssituation angepasst adaptiert. Die Merkmale zeigen Ähnlichkeiten auf, denn die allgemeinen Merkmale lassen sich auch im Rahmen der Unternehmenskultur anwenden. In der Unternehmenskultur kann ebenfalls zwischen der sichtbaren, greifbaren Ebene und den tief eingebetteten, unbewussten Grundannahmen – der DNA der Kultur – unterschieden werden.⁴⁷² Hofstede et al. (2010) unterscheiden die Definitionen lediglich dadurch, dass *„members of one group or category of people from others“* durch *„members of one organisation from others“* ersetzt werden.⁴⁷³

Die Unternehmenskultur erfüllt eine Vielzahl an **Funktionen** für ein Unternehmen.⁴⁷⁴ Je nach inhaltlicher Ausprägung können sie entweder förderlich oder auch hinderlich für den Erfolg eines Unternehmens sein (dazu mehr in Kapitel 3.1.2).⁴⁷⁵ Die Funktionen lassen sich nach Primär- und Sekundärfunktionen klassifizieren

⁴⁷⁰ Hofstede et al. (2010), S. 344.

⁴⁷¹ Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 344.

⁴⁷² Vgl. Schein / Schein (2017), S. 17.

⁴⁷³ Hofstede et al. (2010), S. 344.

⁴⁷⁴ Vgl. Sackmann (2017), S. 59; Eberhardt (2013), S. 10.

⁴⁷⁵ Vgl. Sackmann (2017), S. 59.

(vgl. Abb. 20).⁴⁷⁶ Die vier zentralen Primärfunktionen sind den Sekundärfunktionen in dem Sinn übergeordnet, als dass sie allgemeiner und umfassender sind. Aus den Primärfunktionen lassen sich die Sekundärfunktionen demnach ableiten.⁴⁷⁷

Primärfunktionen			
Ordnung	Orientierung	Stabilisierung	Sinnvermittlung
Sekundärfunktionen			
	Organisationale Anpassung		Motivation und Identifikation
Interne Koordination			
Komplexitätsreduktion			

Abb. 20: Funktionen der Unternehmenskultur⁴⁷⁸

Anm.: Die Primärfunktionen sind im folgenden Text fett gedruckt. Die Sekundärfunktionen sind durch Kursivdruck hervorgehoben.

Die Unternehmenskultur gibt eine spezifische Struktur vor, die den Mitarbeitenden bei ihrem täglichen Handeln hilft und die von neuen Mitarbeitenden erst gelernt werden muss (→ **Ordnungsfunktion**).⁴⁷⁹ Eng mit dieser Funktion verbunden hilft die **Orientierungsfunktion** den Mitgliedern eines Unternehmens sich in den verschiedensten Situationen kulturadäquat zu verhalten. Es ist bekannt, was von einem ‚guten‘ Mitarbeitenden oder einer Führungskraft erwartet wird, welche Prioritäten zu setzen sind, wie Prozesse abzulaufen haben.⁴⁸⁰ Aus der Orientierungsfunktion folgt die *organisationale Anpassungsfunktion* des Unternehmens in einem dynamischen Umfeld zu agieren. Teilweise kann jedoch aufgrund der selektiven Wahrnehmung durch die ‚Kulturbrille‘ eine Veränderung auch erst zu spät erkannt werden.⁴⁸¹ Durch den gegebenen Ordnungs- und Orientierungsrahmen dient die Kultur

⁴⁷⁶ Die Funktionen werden in der Literatur unterschiedlich klassifiziert, ähneln sich jedoch. Die hier vorgenommene Klassifikation orientiert sich an Sackmann (2017), S. 59. Eine ähnliche Einteilung nimmt bereits Keller (1990), S. 216 vor. Die primären Funktionen Ordnung, Stabilisierung und Sinnvermittlung sind gleich. Als vierte Funktion gibt Keller (1990) jedoch die Rationalisierungsfunktion an.

Eberhardt (2013), S. 10 unterteilt lediglich in Koordinations-, Motivations-, Identifikations- und Profilierungsfunktion.

Blome-Drees / Schmale (2006), S. 53 nennen als zentrale Funktionen die Integrations-, Koordinations-, Motivations- und Identifikationsfunktion.

Baetge et al. (2007), S. 188 nennen die Identifikations- und Integrationsfunktion, Koordinations-, Motivations- und Innovationsfunktion.

⁴⁷⁷ Vgl. Keller (1990), S. 213; Sackmann (2017), S. 59.

⁴⁷⁸ Angepasst in Anlehnung an Sackmann (2017), S. 59.

⁴⁷⁹ Vgl. Sackmann (2017), S. 59.

⁴⁸⁰ Vgl. Sackmann (2017), S. 60.

⁴⁸¹ Vgl. Sackmann (2017), S. 61.

bei wiederkehrenden Problemen und Herausforderungen der *internen Koordination*. Jeder Mitarbeitende kann die Anforderungen und Grenzen seines Handlungsspielraumes genau abschätzen.⁴⁸²

Die **stabilisierende Funktion** bietet Kontinuität und Sicherheit. Die Unternehmenskultur ist historisch geprägt und spiegelt das kollektive Gedächtnis der Organisation wider. Auch wenn die Kultur einem gewissen Wandel unterworfen ist, ist sie grundsätzlich in ihrem Kern dauerhaft und träge. Die über längere Dauer gültigen kulturellen Standards wirken zeitlich-stabilisierend. In Zeiten der Veränderung kann dies jedoch auch zu Problemen führen (vgl. Kapitel 3.2.1.2 & 3.2.3.1).⁴⁸³ Als vierte Funktion dient die **Sinnvermittlung**, die einen entscheidenden Einfluss auf die Motivation und das Zugehörigkeitsgefühl der Mitarbeitenden zur Arbeit, Arbeitsgruppe oder dem Unternehmen als Ganzes hat. Dabei kann sich die Funktion, je nach Ausgestaltung der Kultur, sowohl positiv *motivierend* als auch negativ *demotivierend* auswirken.⁴⁸⁴

Durch die Primärfunktionen wird die vorhandene *Komplexität reduziert*. Sie helfen im Sinne einer Kulturbrille, relevante Informationen von Unwichtigem zu unterscheiden und damit in der Menge von Informationen handlungsfähig zu bleiben.⁴⁸⁵

3.1.1.2 Kulturmodell nach Schein und Übertragung auf das Untersuchungsobjekt

In den letzten Jahren haben sich verschiedene **Kulturmodelle** entwickelt, die primär dem Verständnis des Entstehens von Unternehmenskultur und der Konzeptualisierung im Umgang mit Unternehmenskultur dienen.⁴⁸⁶ Die meisten Autoren in diesem Bereich sind sich einig, dass Kultur aus unterschiedlichen Schichten bzw. Ebenen besteht und sich aus mehreren Bestandteilen zusammensetzt, die die

⁴⁸² Vgl. Baetge et al. (2007), S. 188.

⁴⁸³ Vgl. Keller (1990), S. 214; Sackmann (2017), S. 60.

⁴⁸⁴ Vgl. Sackmann (2017), S. 60 ff.; Eberhardt (2013), S. 10.

⁴⁸⁵ Vgl. Sackmann (2017), S. 61.

⁴⁸⁶ Vgl. Scholz (2014), S. 911.

Autoren unterschiedlich visualisieren (Eisberg, Zwiebel, etc.).⁴⁸⁷ Das wohl bekannteste und weitestgehend akzeptierte Modell zur Beschreibung der inneren Logik der Unternehmenskultur stammt von Schein (1984).⁴⁸⁸ Demnach setzt sich Unternehmenskultur aus drei Ebenen zusammen: Artefakte, Werte und Grundannahmen.⁴⁸⁹

Artefakte umfassen alle Erscheinungsformen von Kultur, die zu sehen, zu hören oder zu fühlen sind. Dies ist die einzige voll sichtbare Ebene, die beispielsweise die Organisationsstruktur, die Sprache, den Kleidungsstil und die Umgangsformen umfasst. Diese Ebene von Kultur lässt sich leicht erfassen, ist aber schwer zu interpretieren.⁴⁹⁰ Artefakte haben für die Organisationsmitglieder zwar eine gewisse Bedeutung und prägen das aktuelle Zusammenarbeiten, sind ihnen letztlich aber weniger wichtig und schnell veränderbar. Veränderungen auf dieser Ebene gelten lediglich als leichte Impulse und tragen noch nicht substantiell zur Veränderung der Kultur bei.⁴⁹¹

Werte sind normative Orientierungen, die das Verhalten der Mitarbeitenden bestimmen und ständiger kollektiver Reflexion unterliegen. Sie sind stark wirksame kulturelle Anker, die sich fest in den Bewertungsrahmen der Organisation eingepägt haben. Veränderungen entstehen durch neue Erfahrungen und Erlebnisse, die wiederum neue Bewertungsmuster erschaffen.⁴⁹² Diese verinnerlichten Werte schlagen sich insbesondere in den gelebten Führungsgrundsätzen nieder.⁴⁹³ Sie

⁴⁸⁷ Vgl. Sackmann (2007), S. 24

Ausgewählte weitere Modelle:

Das Modell von **Mary Jo Hatch** ist eine Weiterentwicklung des 3-Ebenen-Modells von Schein. Sie beschreibt die kulturelle Dynamik, die aus dem 3-Ebenen-Modell resultiert. Dabei betrachtet sie allerdings nicht vorrangig die einzelnen Ebenen, sondern vor allem deren verbindende Prozesse zueinander.

Hofstede et al. veranschaulichen den Kulturbegriff mit dem Bild einer Zwiebel, indem sie die Kultur in vier Schichten unterteilen: Symbole, Helden, Rituale und Werte. Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 7 ff.

Sackmann (2007) verwendet ein Eisbergmodell, welches die drei Ebenen von Schein aufbricht und in vier Ebenen – Artefakte, Regeln, proklamierte Werte und grundlegende Überzeugungen – unterteilt. Sackmann (2017), S. 51.

⁴⁸⁸ Vgl. Sackmann (2007), S. 25; Scholz (2014), S. 914 f.; Schein (1984), S. 4.

⁴⁸⁹ Das Modell nach Schein wurde zuletzt in Form eines Seerosenteichs dargestellt. Wie auch bei einem Eisberg gibt es drei Ebenen: Himmel (Werte), Wasseroberfläche (Artefakte) und unter Wasser (Grundannahmen). Während sich das Klima resp. die Luft schneller verändern kann, verändert sich das Wasser unter der Oberfläche mit einer anderen und langsameren Geschwindigkeit. Die kulturellen Artefakte sind die Blätter und Blüten, die in vielen einzigartigen Anordnungen, Farben, Arten und Unterarten auftauchen. Vgl. Schein / Schein (2017), S. 25; Schein / Schein (2019), S. 38.

⁴⁹⁰ Vgl. Schein / Schein (2017), S. 17 ff.; Schein (1984), S. 3 f.

⁴⁹¹ Vgl. Schein / Schein (2017), S. 17 ff.; Burkhart (2020), S. 45 f.

⁴⁹² Vgl. Burkhart (2020), S. 45 f.; Schein / Schein (2017), S. 19.

⁴⁹³ Vgl. Scholz / Scholz (2019), S. 404.

lassen sich nur schwer direkt beobachten und müssen durch Befragung wichtiger Mitglieder oder durch inhaltliche Analyse von Artefakten abgeleitet werden. Ihre Identifizierung unterliegt jedoch der Schwierigkeit, dass meist nur die grundlegenden oder befürworteten Werte einer Kultur wiedergegeben werden und die eigentlichen Gründe für das Verhalten der Mitglieder verborgen bleiben.⁴⁹⁴

Die zugrundeliegenden **Grundannahmen** sind typischerweise unbewusst, aber bestimmen, wie Gruppenmitglieder Dinge wahrnehmen, denken und fühlen. Solche Überzeugungen sind selbst erlernte Reaktionen, die aus Wertvorstellungen entstanden sind, aber durch die Selbstverständlichkeit aus dem Bewusstsein gefallen sind.⁴⁹⁵ Die Grundannahmen sind durch die Historie des Unternehmens geprägt. Die Werte der Unternehmensgründer bilden die Basis für einen gemeinsamen Lernprozess. Diese Ebene stellt die Wurzeln der Unternehmenskultur dar und gibt Auskunft über die Grundhaltungen der Organisation.⁴⁹⁶

Bezogen auf das Untersuchungsobjekt können gewisse kulturelle Ähnlichkeiten unterstellt werden. Im Vergleich zu Unternehmenszusammenschlüssen zwischen Banken, die nicht einer gemeinsamen Gruppe angehören, resp. zwischen Unternehmen, die sehr unterschiedlich sind, gibt es bei Sparkassen und Genossenschaftsbanken geschäftsmodellspezifische, strukturell und historisch bedingte Gemeinsamkeiten, die sich auf die Kultur der Institute auswirken.⁴⁹⁷

Auf Basis der Artefakte sind Ähnlichkeiten durch ihre innerhalb des Sektors vorhandene Verbands- und IT-Struktur vorhanden. So ist das äußerliche Erscheinungsbild von Sparkassen und Genossenschaftsdanken (innerhalb des Sektors) bewusst ähnlich.⁴⁹⁸ Innerhalb der Gruppen weisen die Institute eine identische Gründungsphilosophie auf, sodass gefolgert werden kann, dass die Grundannahmen über die Gruppe hinweg ebenfalls ähnlich sind. Bei Sparkassen definiert die aus dem Gründungsgedanken heraus geprägte Aufgabe des öffentlichen Auftrags und der Gemeinnützigkeit auch heute noch den Unternehmenszweck. Diese Grundhaltung besteht in allen Sparkassen in unterschiedlich starker Ausprägung und bestimmt das

⁴⁹⁴ Vgl. Schein (1984), S. 3 f.; Schein / Schein (2017), S. 19 ff.

⁴⁹⁵ Vgl. Schein (1984), S. 3 f.; Schein / Schein (2017), S. 21 ff.

⁴⁹⁶ Vgl. Burkhardt (2020), S. 45 f.; Schein / Schein (2017), S. 21 ff.

⁴⁹⁷ Die Geschäftsmodelle der Banken sind in Kapitel 2.1.2 dargestellt. Kapitel 3.1.1.3 stellt die Einflussfaktoren auf die Kultur dar. Es wird ersichtlich, dass die mit dem Geschäftsmodell verbundene Strategie und Organisationsform einen Einfluss auf die Kultur nehmen. Weiterhin nimmt die Historie Einfluss auf die Kultur, sodass daraus gefolgert werden kann, dass die Kulturen der Sparkassen und Genossenschaftsbanken innerhalb ihrer Sektoren zwangsläufig Ähnlichkeiten aufweisen.

⁴⁹⁸ Im Detail siehe Kapitel 2.1.2.

Handeln.⁴⁹⁹ In ähnlicher Weise sind die Grundannahmen der Genossenschaftsbanken durch die Grundsätze von Franz Hermann Schulze-Delitzsch resp. Friedrich Wilhelm Raiffeisen als die Gründungsväter des Genossenschaftswesens geprägt. Die förderwirtschaftliche Zielsetzung und Mitgliederorientierung ist Kern des genossenschaftlichen Handelns.⁵⁰⁰ Dennoch bedeutet dies nicht, dass es keine Unterschiede auf diesen beiden Ebenen gibt. Die Werteebene ist vorwiegend von Führungspersonen geprägt.⁵⁰¹ Folglich kann davon ausgegangen werden, dass an dieser Stelle größere Differenzen bestehen können, weshalb in Untersuchungen der Führungsstil eine größere Rolle einnimmt. Diese Ebene ist sehr entscheidend, wenn ein Wandel der Kultur und die Anpassung und Verzahnung der Kulturen in Fusionsprozessen angestrebt wird.⁵⁰²

3.1.1.3 Einflussfaktoren im Kulturkontext

Die Einflüsse und Auswirkungen von Unternehmenskultur sind vielfältig. Die Unternehmenskultur beeinflusst das gesamte Verhalten im Unternehmen. Dabei wirkt Kultur auf die Strategieentwicklung und -umsetzung, beeinflusst die Wahl eines spezifischen Organisationsdesigns und bestimmt die Art der Führung und Führungsinstrumente.⁵⁰³

Umgekehrt sind alle Organisationsmitglieder **Kulturträger (und -präger)**⁵⁰⁴ und nehmen Einfluss auf die Entwicklung und inhaltliche Ausprägung der Unternehmenskultur. Unternehmenskultur entwickelt sich in der Auseinandersetzung der

⁴⁹⁹ Vgl. Staats (2006), S. 30; Hartmann-Wendels et al. (2019), S. 35.

⁵⁰⁰ Vgl. Blome-Drees / Schmale (2006), S. 54; Blome-Drees / Schmale (2015), S. 191.

Die Stärke der Verankerung der Grundsätze ist bei Genossenschaftsbanken tendenziell von der Größe abhängig. Die menschliche Nähe zu den Mitgliedern und Kunden ist ebenso wie die örtliche und regionale Bezogenheit in kleineren Genossenschaftsbanken enger mit dem genossenschaftlichen Förderauftrag verbunden und damit nach wie vor eine Schlüsselgröße für ihren Erfolg. Vgl. Blome-Drees / Schmale (2004), S. 90.

⁵⁰¹ Vgl. Scholz / Scholz (2019), S. 404; Schein / Schein (2017), S. 19.

Analysen, die eine Typologisierung und Analyse von Kulturen von Genossenschaftsbanken auf Basis der Werteebene vornehmen, finden sich bei Blome-Drees et al. (2005); Micken (2020). Hier sind insbesondere Unterschiede in Bezug auf den Führungsstil ersichtlich.

⁵⁰² Zum Einfluss der Führung auf den kulturellen Wandel in Genossenschaftsbanken siehe beispielhaft Blome-Drees / Schmale (2015), S. 194.

⁵⁰³ Vgl. Sackmann (2017), S. 151.

⁵⁰⁴ Die Unternehmenskultur entsteht durch menschliche Interaktion. Sie wird von allen Organisationsmitgliedern inhaltlich geprägt und weiterentwickelt, weshalb jedes Organisationsmitglied sowohl Kulturträger als auch Kulturpräger ist. Vgl. Sackmann (2017), S. 258.

Organisationsmitglieder haben einen unterschiedlich starken Einfluss auf die Kultur. Vgl. Sackmann (2017), S. 238.

Organisationsmitglieder mit Herausforderungen und deren Lösung.⁵⁰⁵ Unternehmenskultur ist in den Köpfen der Mitarbeitenden und Führungskräfte verankert. Sie beeinflusst das Verhalten in ihrem Arbeitskontext. Dies umfasst die Einstellung und Motivation sowie die Identifikation mit der Arbeitsgruppe und dem Unternehmen. Weiterhin beeinflusst Unternehmenskultur die Gesundheit und den Grad des Zusammenhalts und letztendlich die (qualitative und quantitative) Arbeitsleistung aller Organisationsmitglieder.⁵⁰⁶ Abb. 21 stellt die Einflussfaktoren im Kulturkontext dar, die sich wechselseitig verstärken und hemmen können.

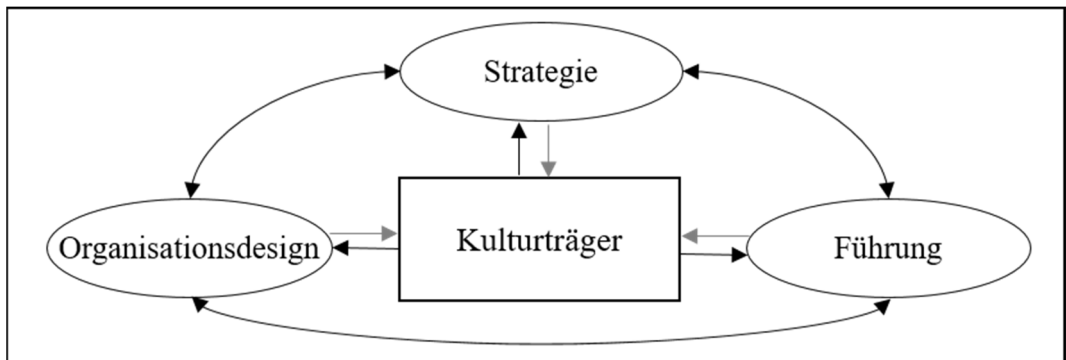


Abb. 21: Einflussfaktoren im Kulturkontext⁵⁰⁷

Im Wesentlichen sind die Werte der **Führungskräfte** die primären Treiber der Unternehmenskultur. Die Führung ist an der Entstehung der Kultur und in jeder Phase des Wachstums und der Reife des Unternehmens beteiligt.⁵⁰⁸ Führungskräfte sind Gestalter für kulturelle Neuausrichtungen und stellen Vorbilder für die erwünschten Verhaltensweisen dar. Sie gestalten die Kultur und erzeugen ein Umfeld, das ein bestimmtes Miteinander unterstützt und fördert.⁵⁰⁹

Führungskräfte als Unternehmer schaffen zunächst neue Kulturen. Wenn die Überzeugungen, Werte, Normen und Grundannahmen etabliert sind, werden diese Kultur definieren und so zum Ausdruck bringen, welche Art von Führung geschätzt und toleriert wird. Die Rolle der Führungskraft verlagert sich dann zur Aufrechterhaltung und Konsolidierung der bestehenden Kultur. Während die Führungskraft

⁵⁰⁵ Vgl. Sackmann (2017), S. 43; Schein / Schein (2017), S. 6.

⁵⁰⁶ Vgl. Sackmann (2017), S. 123 ff.

⁵⁰⁷ In Anlehnung an Sackmann (2017), S. 99 & 140. Sackmann unterteilt den Punkt Führung in Führungssysteme & -instrumente sowie in Führung / Führungsprozesse. Dies wird hier unter dem Oberbegriff Führung zusammengefasst betrachtet.

⁵⁰⁸ Vgl. Schein / Schein (2017), S. 15.

⁵⁰⁹ Vgl. Eberhardt (2013), S. 17.

zunächst die Grundwerte der Kultur definiert, legt die Kultur anschließend die gewünschten Eigenschaften der Führung fest.⁵¹⁰

Entsprechend besteht bei bestehenden Unternehmen eine Wechselwirkung. Die vorherrschende Unternehmenskultur ist von der Führung geprägt und umgekehrt. Hierunter fallen die Führungskräfte selbst, aber auch die Art, wie Führung und Führungsprozesse im Unternehmen gelebt und gestaltet werden.⁵¹¹ Die Kultur eines Unternehmens definiert, welche Verhaltensweisen von einer ‚guten‘ Führungsperson erwartet werden und was unter ‚guter‘ Führung zu verstehen ist.⁵¹² Gemäß einer empirischen Studie von Kwantes und Boglarsky (2007) erklärt die Unternehmenskultur 40 % der Varianz der Führungseffektivität. Aspekte der Organisationskultur, die die Erfüllung und Zufriedenheit der Mitarbeitenden fördern, sind positiv mit der Effektivität der Führung und der persönlichen Effektivität verbunden. Aspekte der Kultur, die Konfrontation, Wettbewerb und Machtstreben fördern, stehen dagegen in einem negativen Zusammenhang.⁵¹³

Schein (2017) unterscheidet ‚primäre‘ und ‚sekundäre‘ Mechanismen der Kulturverankerung. Die primären, wirksamsten Mechanismen ordnet er den täglichen Verhaltensweisen der Führungskräfte zu (z. B. Reaktionen auf problematische Ereignisse, Kriterien für die Zuteilung von Ressourcen, Kriterien für die Zuordnung von Belohnungen, Kriterien für die Einstellung), während den sekundären Mechanismen die formelleren, aber weniger mächtigen Mechanismen zugeordnet sind (z. B. Organisationsstruktur, Rituale und Bräuche, Gestaltung der Räumlichkeiten).⁵¹⁴

Weiterhin ist die Unternehmenskultur eng mit der **Strategie** des Unternehmens verbunden.⁵¹⁵ Eine starke Unternehmenskultur wirkt als Fundament der erstrebten strategischen Stoßrichtung in der Unternehmensentwicklung.⁵¹⁶ Die Strategie legt fest, was künftig getan werden soll, um die gesetzten Ziele zu erreichen, während die Unternehmenskultur entscheidenden Einfluss auf die Art und Weise der Umsetzung hat. Da der Erfolg eines Unternehmens sowohl von der Strategie als auch ihrer

⁵¹⁰ Vgl. Schein / Schein (2017), S. 125.

⁵¹¹ Vgl. Sackmann (2017), S. 111.

⁵¹² Vgl. Sackmann (2017), S. 117.

⁵¹³ Vgl. Kwantes / Boglarsky (2007), S. 204 ff.

⁵¹⁴ Vgl. Schein / Schein (2017), S. 183.

⁵¹⁵ Vgl. Schein (1986), S. 83; Bleicher (1991), S. 111; Sackmann (2017), S. 100.

⁵¹⁶ Vgl. Bleicher (1991), S. 113.

Umsetzung abhängt, ist das Ausmaß des Erfolgs ebenfalls wesentlich von der herrschenden Kultur bestimmt.⁵¹⁷

Während der Strategieprozess sichtbar mithilfe von Managementtechniken versucht, das Unternehmen auszurichten, wirkt die Unternehmenskultur auf der Werte- und Normenebene. Die Beziehung kann entweder wechselseitig ergänzend sein oder einen Konflikt darstellen.⁵¹⁸ Je deutlicher die verfolgten Strategien mit der Unternehmenskultur harmonisieren, desto eher unterstützt die Kultur die Implementierung und – soweit dies durch sie zu beeinflussen ist – die Realisierung der Strategie. Eine Vielzahl an Studien zeigt, dass ohne die Unterstützung durch eine effektive Unternehmenskultur, Manager ihre Strategie nicht umsetzen können. Ein Konflikt zwischen dem strategischen Wollen und der kulturellen Prägung führt zu Akzeptanzwiderständen, die die angestrebten Strategien verfälschen oder sogar scheitern lassen können.⁵¹⁹ Auch wenn Unternehmen neue Strategien entwickeln, die aus finanzieller, produktbezogener oder marktbezogener Sicht sinnvoll sind, kann es passieren, dass sie diese Strategien nicht umsetzen können, weil sie Annahmen, Werte und Arbeitsweisen erfordern, die von den bisherigen Annahmen des Unternehmens abweichen.⁵²⁰ Die Wirkung der Unternehmenskultur auf die Implementierung von Strategien steht im Spannungsfeld zwischen fördernd und hemmend. Zur optimalen Zielerreichung erfordert es eine möglichst harmonische Ausrichtung von Unternehmenskultur und Unternehmensstrategie.⁵²¹

Weiterhin sind die am Strategieentwicklungsprozess beteiligten zentralen Entscheidungsträger selbst kulturell geprägt, sodass die unternehmenskulturellen Überzeugungen mit in den Strategieentwicklungsprozess einfließen.⁵²² Dazu kann aber auch die Anpassung der Strategie organisationale Prozesse verändern und entsprechend Einfluss auf die Kultur nehmen. Durch eine andere strategische Vorgehensweise erlernen Mitarbeitende neue Prozesse, die, wenn sie das Problem lösen, wiederum in die Kultur aufgenommen werden.⁵²³

⁵¹⁷ Vgl. Voigt (1997), S. 59.

⁵¹⁸ Vgl. Bauschke (2014), S. 72 f.

⁵¹⁹ Vgl. Bleicher (1991), S. 119; Cui / Hu (2012), S. 535.

⁵²⁰ Vgl. Schein (1986), S. 83.

⁵²¹ Vgl. Bleicher (1991), S. 119.

⁵²² Vgl. Sackmann (2017), S. 101; Bleicher (1991), S. 117; Voigt (1997), S. 59.

⁵²³ Vgl. Sackmann (2017), S. 101 f.

Prägen Strukturen Verhalten, so ist auch das Verhältnis von **Organisationsdesign**⁵²⁴ und Unternehmenskultur in einem engen, wechselseitigen Verhältnis zu sehen.⁵²⁵ Die Ausgestaltung von Aufbau- und Ablaufstrukturen unterliegt unternehmenskulturellen Einflussfaktoren, die über die Kulturträger und speziell über die Entscheidungsträger wirken. Das Organisationsdesign dient als ein Instrument der Führungskräfte zur Unterstützung der Realisierung der gewählten Strategie. Bei der Auswahl der passenden Struktur sind die Entscheidungsträger durch ihre kulturelle Prägung und ihre generelle Erfahrung beeinflusst, sodass nicht sämtliche möglichen Strukturvarianten als gleichwertig geeignet betrachtet werden.⁵²⁶ Sind Strukturen, Systeme und Prozesse, also Abläufe, wie Dinge getan werden sollten, damit die Unternehmensziele erreicht werden, einmal selbstverständlich geworden, werden sie zu den Elementen der Kultur, die am schwersten zu ändern sind.⁵²⁷

Die einzelnen Elemente im Kulturkontext beeinflussen sich gegenseitig. Kultur hat durch ihren, oft unbewussten und unsichtbaren Charakter, vielfältigen Einfluss auf Entscheidungen, Prozesse, Verhalten und Handlungsweisen.

3.1.2 Wirkung der Unternehmenskultur auf den Unternehmenserfolg

3.1.2.1 Messung von Unternehmenserfolg und Unternehmenskultur

Das wesentliche Interesse von Praktikern liegt in den Auswirkungen der Unternehmenskultur auf den Erfolg.⁵²⁸ Eine Vielzahl empirischer Arbeiten untersucht daher diesen Zusammenhang. Die Untersuchungen lassen sich aber nur schwer vergleichen. Aufgrund der Multidimensionalität von Unternehmenskultur und -erfolg verwenden die empirischen Untersuchungen unterschiedliche Begriffsabgrenzungen und damit auch unterschiedliche Operationalisierungen zur Erfassung der Unternehmenskultur und Leistung. Dennoch geben die Arbeiten einen Eindruck von den vielseitigen Erfolgswirkungen der Unternehmenskultur.⁵²⁹

⁵²⁴ Der Begriff Organisationsdesign umfasst die Strukturierung eines Unternehmens und nimmt damit Einfluss auf die organisationalen Abläufe, Entscheidungsprozesse und Verhaltenslinien. Vgl. Sackmann (2017), S. 104.

⁵²⁵ Vgl. Bleicher (1991), S. 124.

⁵²⁶ Vgl. Sackmann (2017), S. 104.

⁵²⁷ Vgl. Schein / Schein (2017), S. 158.

⁵²⁸ Vgl. Sackmann (2017), S. 139.

⁵²⁹ Vgl. Baetge et al. (2007), S. 185 & 205 ff.; Sackmann (2017), S. 140.

Erfolg wurde bereits in Kapitel 2.3.1.1 als Ausmaß der Erreichung von Zielen definiert,⁵³⁰ wobei in der Betriebswirtschaftslehre üblicherweise Rentabilitätskennzahlen für den bilanziellen Erfolg resp. die Aktienkursentwicklung für den ökonomischen Erfolg zugrunde gelegt werden.⁵³¹ In empirischen Arbeiten zur Erfassung des Zusammenhangs von Unternehmenskultur und -erfolg werden als Indikatoren für den Erfolg eine Vielzahl an finanziellen Kennzahlen wie der Umsatz(-rentabilität/-wachstum), Ertrag, Kosten, das Verhältnis von Gewinn zu Umsatz und Investitionen, ROE, ROA, Profitabilität, Entwicklung des Aktienkurses sowie der Verschuldungsgrad herangezogen.⁵³² Die Kennzahlen werden kurzfristig (1 Jahr) oder langfristig über eine Dauer von mehreren Jahren erfasst. Einige Studien untersuchen auch den Zusammenhang von Unternehmenskultur und nicht rein finanziellen Kennzahlen (z. B. Marktanteil, Wettbewerbsposition, Flexibilität etc.). Dazu lassen sich Studien mit nur einem Indikator und einer Kombination mehrerer Indikatoren unterscheiden. Viele Arbeiten erheben objektiv messbare Kennzahlen, andere Arbeiten erheben auch subjektive Eindrücke wie die Wahrnehmung des Erfolgs aus Sicht von Führungskräften oder Mitarbeitenden.⁵³³

Zur Erfassung der Unternehmenskultur werden ebenfalls verschiedene Methoden und Instrumente eingesetzt. Die Methodenvielfalt ist durch die weite, ganzheitliche Definition der Unternehmenskultur bedingt, die sich nur schwer messen lässt. Je nach Interesse existieren daher verschiedene Ansätze zur Messung von Kultur, von denen jedoch keines vollständig die holistische Natur des Konzepts widerspiegeln kann.⁵³⁴ Sackmann (2007) ermittelt 25 verschiedene Möglichkeiten der Erfassung.⁵³⁵ Ein häufig eingesetztes Instrument sind Befragungen. Deren Ausgestaltung unterscheidet sich jedoch hinsichtlich des Umfangs der Stichprobe, der Stellung der Befragten im Unternehmen und der verwendeten Skalierungen in den Fragebögen.⁵³⁶

Dabei werden in der Regel sogenannte **Typologisierungen** verwendet. Kulturtypologien stellen nützliche Kategorien zur Verfügung, um die Komplexität der Kulturerebenen zu sortieren. Die Gefahr besteht allerdings darin, dass sie die Komplexität zu stark vereinfachen und möglicherweise Kategorien liefern, die falsch sind oder

⁵³⁰ Vgl. Glaum / Hutzschenreuter (2010), S. 92.

⁵³¹ Vgl. Baetge et al. (2007), S. 190 f.

Siehe dazu im Detail Kapitel 2.3.1.1.

⁵³² Vgl. Sackmann (2017), S. 141; Baetge et al. (2007), S. 190 f.

⁵³³ Vgl. Sackmann (2017), S. 141.

⁵³⁴ Vgl. Sackmann (2017), S. 141; Sackmann (2011), S. 189.

⁵³⁵ Vgl. Sackmann (2007).

⁵³⁶ Vgl. Baetge et al. (2007), S. 193; Sackmann (2017), S. 141.

tiefere Realitäten verdecken. Typologien können für Vergleiche von Kulturen unterschiedlicher Unternehmen geeignet sein, aber sie beinhalten auch die Gefahr Kulturnuancen einer bestimmten Organisation nur unzureichend sichtbar zu machen.⁵³⁷

Eine häufig verwendete Typologisierung, auch im Rahmen der Erfolgswirkung, ist die Unterscheidung zwischen starken und schwachen Kulturen. Eine starke Unternehmenskultur zeichnet sich durch einen hohen Verankerungsgrad⁵³⁸ sowie ein hohes Übereinstimmungsmaß⁵³⁹ der Werte und Normen aus.⁵⁴⁰ Starke Kulturen charakterisieren sich durch eine hohe Homogenität in den gemeinsam, geteilten Werten und Normen. Die Stärke einer Kultur hängt von der Länge der Zeit, der Stabilität, der Zugehörigkeit im Unternehmen und der emotionalen Intensität der tatsächlichen, historischen Lernerfahrungen ab, die die Kulturträger geteilt haben.⁵⁴¹ Starke Unternehmenskulturen entwickeln sich bei Übereinstimmung der Wertvorstellungen und Ziele von Unternehmen und Mitarbeitenden. Dazu muss die Organisation ‚alt genug‘ sein, sodass alle Mitglieder diese verinnerlichen können. Weiterhin müssen die sichtbaren Artefakte mit den Kulturwerten konsistent sein und die Organisationskultur darf nicht konträr zur landeskulturellen Prägung resp. der Gesellschaftskultur⁵⁴² der Mitarbeitenden verlaufen. Starke Kulturen zeichnen sich dadurch aus, dass sie einen wesentlich stärkeren Einfluss auf das Verhalten der Mitarbeitenden haben als schwache Kulturen.⁵⁴³

Neben der Typologisierung nach der Stärke lassen sich in der Literatur auch eine Vielzahl an Klassifizierungen nach der Art der Kultur finden,⁵⁴⁴ die keinen

⁵³⁷ Vgl. Schein / Schein (2019), S. 74 & 88.

⁵³⁸ Wie tief die Werte und Normen verwurzelt sind.

⁵³⁹ Wie verbreitet die Werte und Normen sind.

⁵⁴⁰ Vgl. Keller (1990), S. 207 ff.; Voigt (1997), S. 67.

⁵⁴¹ Vgl. Schein / Schein (2017), S. 15.

⁵⁴² Umwelt-Kultur-Fit: Die Unternehmenskultur sollte in Harmonie mit der Gesellschaftskultur resp. den Wertvorstellungen der Bevölkerung sein. Mitarbeitende eines Unternehmens sind Mitglieder einer Gesellschaft und tragen die Werte, Normen und Artefakte der übergeordneten Gesellschaftskultur in sich. In der Kulturhierarchie kann die Unternehmenskultur als Subkultur der Gesellschaftskultur eingeordnet werden. Vgl. Keller (1990), S. 210; Scholz (2014), S. 950.

⁵⁴³ Vgl. Eberhardt (2013), S. 10.

⁵⁴⁴ Eine Übersicht verschiedener Typologisierungen ist in Sackmann (2017), S. 226 zu finden.

Anspruch auf eine Allgemeingültigkeit erheben.⁵⁴⁵ Die Typologisierungen weisen eine unterschiedliche Anzahl an Dimensionen auf. Kein Modell kann jedoch vollständig dem komplexen Phänomen Unternehmenskultur gerecht werden.⁵⁴⁶

Sehr bekannte und häufiger angewandte Typologisierungen und Erfassungsmethode im Hinblick auf die Erfolgsmessung und Erfolgsausrichtung sind das ‚Organizational Culture Inventory (OCI)‘⁵⁴⁷ sowie das ‚Denison Organisational Culture Survey (DOCS)‘^{548, 549}. Mit Hilfe dieser Methoden können Kulturen verschiedener Unternehmen verglichen resp. eine Soll-Kultur entwickelt werden. Weiterhin werden diese Methoden häufig genutzt, um die Auswirkung verschiedener Kulturprägungen auf den Unternehmenserfolg zu prüfen.

In einer Vielzahl an Forschungen wird jedoch auch auf die Problematik der Kulturmessung hingewiesen.⁵⁵⁰ Die Vielfalt der Methoden zeigt, dass Unternehmenskultur als holistisches und komplexes Konzept, insbesondere aufgrund der nur eingeschränkten Sichtbarkeit, schwer erfassbar ist.⁵⁵¹ Dabei wird kritisiert, dass nicht die Kultur als Ganzes, sondern nur bestimmte Aspekte, also nur Facetten des

⁵⁴⁵ Eines der bekanntesten Modelle stammt von Deal und Kennedy. Sie beschreiben Kultur als zweidimensionales Modell mit den Dimensionen Risikograd und Geschwindigkeit des Feedbacks zu Strategien und Entscheidungen und unterteilen so vier verschiedene Typen: Bet-Your-Company-Culture (Risiko hoch; Informationsfluss langsam); Work-Hard/Play-Hard-Culture (Risiko gering; Informationsfluss hoch); Tough-Guy/Macho-Culture (Risiko hoch; Informationsfluss hoch); Process-Culture (Risiko gering; Informationsfluss gering). Die Typolisierung ist jedoch eher grob und wird vielmehr verwendet, um ganze Branchen einzuordnen. Vgl. Voigt (1997), S. 66; Deal / Kennedy (2000), S. 107 ff.

⁵⁴⁶ Vgl. Sackmann (2017), S. 227.

⁵⁴⁷ Das OCI wurde Anfang der 80er Jahre von R. A. Cooke zusammen mit J. C. Lafferty entwickelt, um Unternehmenskulturen zu analysieren und Veränderungsprozesse anzustoßen. Das OCI dient dazu, Kriterien zu erstellen, die erfolgreiche von erfolgreichen Unternehmen unterscheidet. Die Analysemethode untersucht, wie sich Mitarbeitende verhalten müssen, um in das Unternehmen zu passen und den Erwartungen gerecht zu werden. Klassifiziert werden 3 Kulturarten (Konstruktive Kultur; passiv/defensive Kultur; aggressiv/defensive Kultur), die mit jeweils 4 typischen Verhaltenserwartungen hinterlegt sind. Vgl. Cooke / Rousseau (1988), S. 251 f.; Cooke / Lafferty (1983); Eberhardt (2013), S. 14.

⁵⁴⁸ Der DOCS-Ansatz konzentriert sich besonders auf die kulturellen Aspekte, die gemäß der Entwickler einen großen Einfluss auf den unternehmerischen Erfolg haben. Die Forschungsarbeiten von Denison (1984, 1990) resp. Denison und Mishra (1995) zeigen, dass vier kulturelle Faktoren den Erfolg determinieren: die Anpassungsfähigkeit, die Mission, die Mitwirkung und die Kontinuität. Jedes dieser Merkmale wird anhand von drei Komponentenindizes gemessen, die sich wiederum aus fünf Befragungspunkten zusammensetzen. Vgl. Denison (1984); Denison / Mishra (1995).

⁵⁴⁹ Eine Übersicht weiterer Kulturtypologien zur Erfassung von Unternehmenskultur ist beispielsweise in Sackmann (2007), S. 30 ff. zu finden.

⁵⁵⁰ Vgl. Sackmann (2011), S. 194; Schein / Schein (2019), S. 75 ff.

⁵⁵¹ Vgl. Sackmann (2011), S. 189.

kulturellen Kontextes von Organisationen, erforscht werden.⁵⁵² Es bestehen daher Zweifel, ob Unternehmenskultur überhaupt messbar oder nur beobachtbar ist, obwohl weitestgehend Einigkeit darüber besteht, dass die Unternehmenskultur den Unternehmenserfolg wesentlich beeinflusst.⁵⁵³ Schon seit vielen Jahren versuchen Forscher, Typologien und Umfragen zur Messung von Kultur mit Hilfe statistischer Methoden zu erstellen. Diese Typologien und Methoden vereinfachen aber zwangsläufig das holistische Konzept der Kultur. Die Messinstrumente leisten aber einen wichtigen Beitrag zur Kulturanalyse⁵⁵⁴ und zur Planung von Veränderungen, sind allein aber nicht ausreichend und können auch irreführend sein.⁵⁵⁵

3.1.2.2 Einfluss von Unternehmenskulturmerkmalen

Eine Vielzahl empirischer Studien belegt einen Zusammenhang zwischen der Unternehmenskultur bzw. einzelnen Indikatoren und dem Unternehmenserfolg. Nur wenige Untersuchungen sind aufgrund der unterschiedlichen Fragestellungen und Erfassungsmethoden in unterschiedlichen Unternehmenskontexten direkt miteinander vergleichbar.⁵⁵⁶ Generell können Studien unterschieden werden, die einen direkten Zusammenhang zwischen der Unternehmenskultur und den Leistungsfaktoren untersuchen, und Studien, die einen nicht-linearen resp. wechselseitigen Zusammenhang nachweisen. Daneben existieren Untersuchungen, die einen indirekten Zusammenhang über Mediatoren messen, und Studien, die die Auswirkung der unterschiedlichen Wahrnehmung der Unternehmenskultur auf die Erfolgsfaktoren klassifizieren.⁵⁵⁷

⁵⁵² Vgl. Wilderom et al. (2011), S. 193 ff.

⁵⁵³ Vgl. Ettl (2018), S. 42; Schein / Schein (2019), S. 71 ff.

⁵⁵⁴ Eine Kulturanalyse dient der Identifizierung der konkreten inhaltlichen Prägung einer Unternehmenskultur. Datenerhebungsinstrumente sind dabei beispielsweise Interviews, Workshops, Fragebogen, Beobachtungen, sekundäre Daten etc. Die Analyse stellt zunächst eine neutrale Bestandsaufnahme einer vorhandenen Unternehmenskultur dar, die per se weder gut noch schlecht ist. Die Einordnung kann verwendet werden, um die aktuelle Unternehmenskultur zu beschreiben. Weiterhin kann auch in einer sich anschließenden Analyse eine Bewertung im Rahmen eines Benchmarkvergleichs mit einem anderen Unternehmen vorgenommen oder aber die Analyse zur Entwicklung der Kultur in Richtung gewünschter Normen genutzt werden. Im Rahmen einer Fusion kann ein Vergleich der Kulturen vorgenommen werden, um Unterschiede zu identifizieren. Vgl. Sackmann (2017), S. 208 ff.; Schein / Schein (2019), S. 88.

⁵⁵⁵ Vgl. Schein / Schein (2019), S. 71.

⁵⁵⁶ Vgl. Baetge et al. (2007), S. 215; Sackmann (2006), S. 8; Scholz / Scholz (2019), S. 461.

⁵⁵⁷ Die Klassifizierung orientiert sich an Sackmann (2017), S. 142 ff.; Sackmann (2011), S. 188 ff.

Frühe Untersuchungen, die den Zusammenhang zwischen Kultur und Leistung untersuchen, gingen implizit von einem direkten Zusammenhang aus.⁵⁵⁸ Einige dieser Studien befassten sich insbesondere mit dem Zusammenhang zwischen einer starken Kultur⁵⁵⁹ und dem Unternehmenserfolg, wobei ‚Stärke‘ unterschiedlich definiert wird.⁵⁶⁰ Auch wenn die Analysen Korrelationen nachweisen,⁵⁶¹ sind diese Ergebnisse umstritten und nicht eindeutig.⁵⁶² Eine starke Unternehmenskultur muss nicht zwingend erfolgsfördernd sein, sondern kann sowohl positiv als auch negativ verstärkend wirken. Wenn die Systemkompatibilität – die Harmonie der Unternehmenskultur mit der unternehmensspezifischen Strategie und Struktur – fehlt, kann eine starke Kultur kontraproduktiv wirken. Um erfolgsfördernd zu wirken, muss die Kultur in einem gewissen Umfang mit der Umwelt im Sinne einer übergeordneten Makrokultur harmonisieren.⁵⁶³ In stabilen Umwelten kann eine starke Kultur förderlich sein. Im sich schnell wandelnden VUCA-Umfeld⁵⁶⁴, bei dem sich Unternehmen immer wieder verändern müssen, kann eine starke Kultur bei notwendigen Kulturveränderungen jedoch auch hinderlich sein, da starke Kulturen per Definition stabil und schwer zu verändern sind.⁵⁶⁵

Auch wenn der Großteil der empirischen Studien zu dem Ergebnis gelangt, dass eine positive Beziehung zwischen dem Niveau und der Stärke der Unternehmenskultur und der Höhe des Unternehmenserfolges existiert, sei darauf hingewiesen, dass vielfach empirisch die Richtung des Zusammenhangs nicht zweifelsfrei bestätigt werden kann. Der überwiegende Teil der Studien beruht auf Korrelationen, so dass die Wirkungsrichtung zwischen Erfolg und Kultur nicht belegt ist.⁵⁶⁶

Neben Studien, die den direkten Zusammenhang untersuchen, existieren auch Studien, die den indirekten, nicht-linearen und wechselseitigen Einfluss von

⁵⁵⁸ Vgl. Sackmann (2011), S. 196.

z. B. Denison (1984); Denison / Mishra (1995).

⁵⁵⁹ Die Typologisierung in starke und schwache Kulturen ist in Kapitel 3.1.1.2 beschrieben.

⁵⁶⁰ Vgl. Sackmann (2017), S. 143 & 150.

⁵⁶¹ z. B. Gordon / DiTomaso (1992).

⁵⁶² Vgl. van den Berg / Wilderom (2004), S. 572.

⁵⁶³ Vgl. Keller (1990), S. 208 ff.

⁵⁶⁴ Das Akronym VUCA steht für die englischen Begriffe volatility (Volatilität), uncertainty (Unsicherheit), complexity (Komplexität), ambiguity (Mehrdeutigkeit) und beschreibt die Rahmenbedingungen der Unternehmensführung in der heutigen Zeit.

⁵⁶⁵ Vgl. Schein / Schein (2017), S. 343.

⁵⁶⁶ Vgl. Baetge et al. (2007), S. 215 f.; Sackmann (2006), S. 8; Scholz / Scholz (2019), S. 461.

Scholz (2014), S. 951 f. unterteilt Studien in vier Wirkungsvarianten: ohne Wirkungsvermutung (Methode: Korrelationen); mit Wirkungsvermutung (Methode: Regressionen); Kultur als Erfolgsfaktor (Methode: Strukturgleichungsmodelle); Kultur als erfolgsabhängige Größe (Methode: Strukturgleichungsmodelle). Die meisten Studien sind der ersten Variante zuzuordnen, wobei häufig eine Kausalität von Kultur zum Erfolg unterstellt wird.

Unternehmenskultur nachweisen.⁵⁶⁷ Die Frage, ob die Unternehmenskultur im Wesentlichen ein Resultat aus dem Unternehmenserfolg ist, wird in der Literatur zwar kaum untersucht, dennoch scheint es plausibel, dass sich Veränderungen im Unternehmenserfolg auch auf die Unternehmenskultur auswirken.⁵⁶⁸ Ein hoher Erfolg gibt der Kultur recht und nimmt positiv Einfluss auf die Kultur. Umgekehrt kann die Kultur bei sinkendem Erfolg beschädigt werden und die verschlechterte Kultur schwächt den Unternehmenserfolg, weshalb es auch wichtig ist, die negativen Effekte zu kontrollieren.⁵⁶⁹

In Studien, die den indirekten Einfluss der Kultur auf den Erfolg messen, werden zusätzlich u. a. die Kommunikation⁵⁷⁰, das Führungsverhalten⁵⁷¹ und das Mitarbeitendenengagement⁵⁷² als Mediatoren nachgewiesen. So zeigt sich, dass verschiedene Merkmale der Unternehmenskultur (z. B. Identifikation, Teamorientierung, Fairness, Wertschätzung etc.) Auswirkungen auf das Engagement der Mitarbeitenden haben. Das wirkt sich wiederum auf den Unternehmenserfolg aus. Der signifikante direkte Einfluss der Kultur auf den Erfolg eines Unternehmens kann durch Integration des Mitarbeitendenengagements als Mediator den Effekt erhöhen.⁵⁷³

Daneben muss die Kultur auch in die jeweilige Umwelt harmonisierend eingebettet sein. Nur wenn eine hohe Umweltkompatibilität gegeben ist, kann die Kultur erfolgsfördernd wirken.⁵⁷⁴ Die vorhandene Unternehmenskultur sollte regelmäßig kritisch überprüft werden, um eine fehlgerichtete Entwicklung der Kultur als auch eine mangelnde Anpassung an sich ändernde Umweltbedingungen zu verhindern.⁵⁷⁵

Abb. 22 stellt die Zusammenhänge und Wechselwirkungen grafisch dar.

⁵⁶⁷ Vgl. Sackmann (2011), S. 196 ff.
Beispiel: Probst / Raisch (2005).

⁵⁶⁸ Vgl. Scholz (2014), S. 953 ff.

⁵⁶⁹ Vgl. Scholz / Scholz (2019), S. 461 ff.; Sackmann (2017), S. 148 f.

⁵⁷⁰ z. B. Garnett et al. (2008), S. 266 ff.

⁵⁷¹ z. B. Kwantes / Boglarsky (2007), S. 204 ff.

⁵⁷² Vgl. Hauser et al. (2008), S. 125 ff.

⁵⁷³ Vgl. Hauser et al. (2008), S. 125 ff.

⁵⁷⁴ Vgl. Keller (1990), S. 210.

⁵⁷⁵ Vgl. Sackmann (2017), S. 150.

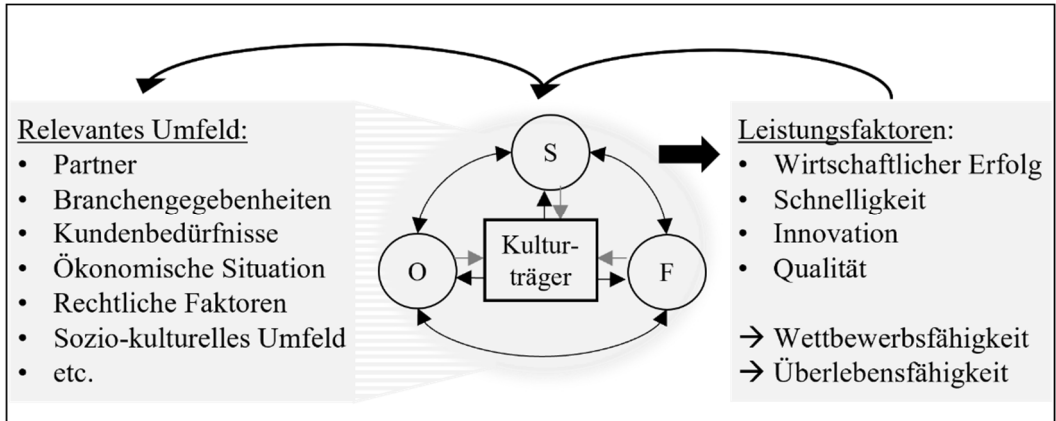


Abb. 22: Wechselwirkungen zwischen Unternehmenskultur, Erfolg und relevantem Umfeld⁵⁷⁶

Anm.: S – Strategie
F – Führung
O – Organisationsdesign

Die Einflüsse und Auswirkungen der Unternehmenskultur sind vielfältig. Die Unternehmenskultur prägt das Verhalten der Mitarbeitenden und folglich das kollektive Verhalten des Unternehmens. Dabei wirkt Kultur auf die Strategieentwicklung und -umsetzung, beeinflusst die Wahl des Organisationsdesigns und der eingesetzten Management- und Führungsinstrumente. Zudem hat die Unternehmenskultur wesentlichen Einfluss auf Leistungsfaktoren, die wiederum das kulturelle Verhalten im Unternehmen verändern.⁵⁷⁷

Grundsätzlich liegt die Vermutung nahe, dass ein Ursache-Wirkungs-Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg besteht. Dennoch ist es sehr schwierig, die Wirkung der Unternehmenskultur auf den Erfolg empirisch, statistisch nachzuweisen. Insbesondere die Messung von Kultur als komplexem System ist problematisch. Weiterhin ist eine allgemeingültige Messung der individuellen Unternehmenskultur, die auf einem einheitlichen Erfassungsmodell für verschiedene Geschäftsmodelle basiert, kaum möglich.⁵⁷⁸

⁵⁷⁶ In Anlehnung an Sackmann (2017), S. 150.

⁵⁷⁷ Vgl. Sackmann (2017), S. 151.

⁵⁷⁸ Vgl. Baetge et al. (2007), S. 205 ff.; Schein / Schein (2019), S. 75.

3.2 Einflussfaktoren und Risiken im Veränderungsprozess

3.2.1 Change-Management für eine erfolgreiche Integration bei Fusionen

3.2.1.1 Einordnung des Change-Managements

Veränderungen sind im Wirtschaftsleben zu einem dauerhaften Phänomen und aktiven Treiber geworden. Ein Mittel für eine nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit liegt daher zunehmend in der Schaffung und Entfaltung einer stetigen Wandlungs- und Lernfähigkeit auf der individuellen und organisationalen Ebene. Eine Fusion stellt eine mögliche Reaktion auf Veränderungen im Wirtschaftsleben dar, bei der eine Vielzahl an Veränderungen im Unternehmen vorangetrieben werden. Einhergehend mit dem zunehmenden Wandlungsdruck hat das Change-Management (deutsch: Veränderungsmanagement) als konzeptioneller Ansatz zur Umsetzung von Veränderungsprozessen in Unternehmen an Bedeutung gewonnen.⁵⁷⁹

Das Change-Management beschreibt die gezielte Steuerung eines Prozesses zur nachhaltigen und tiefgreifenden Veränderung von Unternehmen. Zielsetzung ist die wirtschaftliche Leistungssteigerung und die Aufrechterhaltung der Wettbewerbsfähigkeit. Dabei nutzt das Change-Management Methoden und Theorien des Projektmanagements sowie der Verhaltens- und Kommunikationswissenschaften.⁵⁸⁰ Der Unternehmenswandel kann proaktiv veranlasst sein, um künftige Herausforderungen erfolgreich zu meistern (Beispiel: Fusionen), oder aber er folgt als unmittelbare Reaktion auf eine krisenhafte Erscheinung.⁵⁸¹ Eine geplante Modifikation von Verhaltensmustern und Fähigkeiten der Mitarbeitenden ist eine wichtige Voraussetzung für die Umsetzung der Veränderungen.⁵⁸²

In Abgrenzung zur Organisationsentwicklung⁵⁸³ ist das Change-Management ein zeitlich begrenzter Prozess (meist kurz- bis mittelfristig), der von ‚oben‘ initiiert wird (Schwerpunkte M&A, Restrukturierung, Auslagerungen, Sanierungen etc.). Die Organisationsentwicklung ist dagegen vielmehr langfristig ohne zeitliche

⁵⁷⁹ Vgl. Gerkhardt / Frey (2006), S. 48.

⁵⁸⁰ Vgl. Niermeyer / Postall (2013), S. 37.

⁵⁸¹ Vgl. Lauer (2021), S. 5.

⁵⁸² Vgl. Schott / Wick (2005), S. 195.

⁵⁸³ „Die Organisationsentwicklung (OE) meint die strategische Planung und Umsetzung von Organisationsveränderungen, um Verhaltens- und Einstellungsänderungen herbeizuführen und damit die organisatorische Leistungsfähigkeit von Organisationen (Unternehmen) zu verbessern.“ Niermeyer / Postall (2013), S. 36

Der Begriff wird häufig synonym zum Change-Management verwendet, denn es finden sich einige Parallelen. Dennoch gibt es auch verschiedene Unterschiede zwischen den Konzepten. Vgl. Niermeyer / Postall (2013), S. 38.

Befristung angelegt und vollzieht sich von innen heraus.⁵⁸⁴ Die Unternehmenstransformation als weiteres verwandtes Konzept bezieht sich auf eine fundamentale und ganzheitliche Neuausrichtung des Unternehmens.⁵⁸⁵ Der Veränderungsprozess gliedert sich dabei vereinfacht in 3-Phasen: 1) Unfreezing: Erkennen der Notwendigkeit einer Veränderung. (2) Moving: Generieren von Lösungen und neuen Verhaltensweisen. (3) Refreezing: Implementierung der Lösung und Integration ins Gesamtsystem.⁵⁸⁶

Das Change-Management hat besonders deshalb in der Literatur an Bedeutung gewonnen, da eine Vielzahl an Veränderungsprozessen – wie dies beispielsweise bei einer Fusion der Fall ist – in Unternehmen fehlschlagen. Daher untersucht die Wissenschaft in diesem Bereich mögliche Ursachen und Erfolgsfaktoren für Change-Prozesse.⁵⁸⁷ Erfolgreiche Transformationen sind nur durch umfangreiche Bemühungen umzusetzen, bei denen Strategien verändert und Prozesse reorganisiert werden. Eine erforderliche Veränderung kann beispielsweise durch zu introvertierte Kulturen, lähmende Bürokratie, engstirnige Unternehmenspolitik, schwache Vertrauensbasis, fehlende Teamarbeit, Arroganz, Führungsdefizite oder die grundsätzliche Angst des Menschen vor dem Unbekannten, stagnieren.⁵⁸⁸

Das Change-Management widmet sich vornehmlich den personenbezogenen Themen, die eine erfolgreiche Umsetzung großer organisatorischer, prozessbezogener oder technologiegetriebener Änderungen fördern. Die betroffenen Mitarbeitenden werden durch Maßnahmen unterstützt, um den Nutzen der Veränderung zu verstehen.⁵⁸⁹

Damit der Transformationsprozess erfolgreich ist, muss dieser gut geplant und umgesetzt werden. Eines der bekanntesten Modelle zum Verständnis und der Durchführung von Change-Management-Vorhaben stammt von Kotter (1995). Das Modell basiert auf einer Studie über den Wandel in mehr als hundert Organisationen unterschiedlicher Größe und Branchenkategorien. Es soll den Verantwortlichen für

⁵⁸⁴ Vgl. Niermeyer / Postall (2013), S. 38; Doppler / Lauterburg (2019), S. 99 f.

⁵⁸⁵ Vgl. Doppler / Lauterburg (2019), S. 100.

⁵⁸⁶ Vgl. Lewin (1947); Schein / Schein (2017), S. 323.

Kurt Lewin gehört zu den Pionieren des Change-Managements und sein Modell gehört zu den Grundlagen im Veränderungsmanagement. Dennoch wird das Modell von Wissenschaftlern kritisch betrachtet. Im Rahmen dieser Arbeit soll darauf jedoch nicht im Detail darauf eingegangen werden. Siehe dazu beispielsweise Bartunek / Woodman (2015).

⁵⁸⁷ Siehe dazu beispielsweise Oakland / Tanner (2007); Schott / Wick (2005), S. 196; Schwarz (2006), S. 374.

⁵⁸⁸ Vgl. Kotter (1998), S. 37.

⁵⁸⁹ Vgl. Schwarz (2006), S. 369.

Veränderungen helfen, häufige Fehler zu vermeiden.⁵⁹⁰ Gemäß dessen strukturiert sich der Prozess für die Umsetzung eines tiefgreifenden Wandels wie folgt:

1. Gefühl für die Dringlichkeit erzeugen,
2. Führungskoalition aufbauen,
3. Vision und Strategien entwickeln,
4. Vision des Wandels kommunizieren,
5. Empowerment aller Mitarbeitenden,
6. kurzfristige Ziele und Erfolge planen,
7. Erfolge konsolidieren und weitere Veränderungen ableiten,
8. neue Ansätze in der Kultur verankern.⁵⁹¹

Die ersten vier Phasen dienen der Entwicklung des gemeinsamen Verständnisses des Wandels. Dabei wird das Problembewusstsein für den Handlungsbedarf als notwendige Bedingung für die Bereitschaft zu Innovation und Veränderung hergestellt. Nur mithilfe einer Erkenntnis für den Sinn der Veränderung können alte Denkmuster abgelegt und neue Energien freigesetzt werden.⁵⁹² Ein typischer Fehler bei Veränderungsprozessen ist die Vernachlässigung der Dringlichkeit der Veränderung.⁵⁹³ Phase fünf bis sieben stellen die neuen Verfahrensweisen dar und dienen dem Einbinden und Ermutigen der Mitarbeitenden, während der letzte Schritt die tiefgehende Verankerung der Veränderung in der Unternehmenskultur unterstützt.⁵⁹⁴

Damit die Veränderung im Unternehmen erfolgreich ist, ist weiterhin eine ausreichend schlagkräftige Führungskoalition⁵⁹⁵, die den Wandel überzeugt unterstützt, eine klare Vision des Wandels und eine effiziente Kommunikationsstrategie notwendig. Weiterhin ist der Wandel nur dann nachhaltig, wenn sich die

⁵⁹⁰ Vgl. Rothwell et al. (2009), S. 67; Kotter (1995).

⁵⁹¹ Vgl. Kotter (1995), S. 61; Kotter (1998), S. 38 f.

⁵⁹² Vgl. Gerhardt / Frey (2006), S. 53.

⁵⁹³ Vgl. Kotter (1995), S. 60; Kotter (1998), S. 14.

⁵⁹⁴ Vgl. Kotter (1998), S. 39.

⁵⁹⁵ Um den Wandel erfolgreich durchzuführen ist eine kompetente Gruppe (→ Führungskoalition) notwendig, die eine gleiche oder ähnliche Wahrnehmung der Dringlichkeit des Wandels hat und den Wandel gemeinsam durchführt. Die Geschäftsführung alleine ist nicht ausreichend, um die Veränderungen durchzuführen und allen Mitarbeitenden zu vermitteln. Die Teammittglieder sollten Autorität, Sachkenntnis, Glaubwürdigkeit und Führungsqualitäten mitbringen, um den Wandel in geeigneter Weise umzusetzen. Im Detail dazu Kotter (1998), S. 75 ff.

Veränderungen in der Kultur verankern und die Art und Weise bestimmen, wie Dinge durchgeführt werden.⁵⁹⁶

3.2.1.2 Ablauf und Konflikte im Culture-Change-Prozess bei Fusionen

Die Unternehmenskultur und damit verbundene Elemente sind wichtige Faktoren bei Veränderungsprozessen. Entsprechend haben sie auch Auswirkungen bei Fusionen. Jede beteiligte Bank bringt ihre eigene Unternehmenskultur mit ein und es entsteht eine Situation, die häufig als Zusammenprall zweier Kulturen bezeichnet wird.⁵⁹⁷ Obwohl es heute allgemein bekannt ist, dass Fusionen und Übernahmen eine hohe Wahrscheinlichkeit des Scheiterns haben und dass die Unternehmenskultur ein Schlüsselfaktor für die erfolgreiche Integration zweier Organisationen ist, ist diese Dimension noch wenig erforscht.⁵⁹⁸ Change-Prozesse, wie sie bei einer Fusion durchlaufen, wirken sich immer auch auf die Kultur einer Organisation aus oder zielen gerade auf eine kulturelle Veränderung.⁵⁹⁹

Die Unternehmenskultur ist einzigartig und beständig. Sie ist geprägt durch die Führungskräfte und die früheren Erfahrungen der Gruppenmitglieder.⁶⁰⁰ Folglich weichen die Kulturen von Banken bei Fusionen voneinander ab.⁶⁰¹ Naturgemäß kommt es bei Fusionen zu einer ‚Wir-gegen-Sie-Beziehung‘. Menschen neigen dazu, Unterschiede zu übertreiben, anstatt Gemeinsamkeiten zwischen den beiden Unternehmen zu sehen. Zunächst werden Unterschiede in der Art und Weise der Geschäftstätigkeit festgestellt. Im Weiteren werden Differenzen in der Organisation der Unternehmen identifiziert, z. B. ihre unterschiedlichen Management- und Kontrollstile. Schließlich führen die Mitarbeitenden diese Unterschiede auf konkurrierende Werte und Philosophien zurück. Dabei findet eine Polarisierung statt bei der sich zwei Fronten bilden. Zusätzlich erfolgt eine Wertung, bei der die Mitarbeitenden ihr Unternehmen als überlegen und das andere als rückständig, bürokratisch oder einfach schlecht ansehen.⁶⁰² Es zeigen sich Züge von Ethnozentrismus, bei

⁵⁹⁶ Vgl. Kotter (1998), S. 17 ff. Weitere von Kotter genannte Faktoren: blockierende Hindernisse vermeiden; kurzfristige Erfolge planen; nicht zu früh den Wandel als abgeschlossen erklären.

⁵⁹⁷ Vgl. Keller (1990), S. 260; Sales / Mirvis (1984), S. 107; Buono et al. (1985), S. 477.

⁵⁹⁸ Vgl. Da Costa et al. (2021), S. 18.

⁵⁹⁹ Vgl. Eberhardt (2013), S. 20; Weber / Tarba (2012), S. 289.

⁶⁰⁰ Vgl. Schein (1984), S. 10.

⁶⁰¹ Vgl. Schein / Schein (2017), S. 248.

⁶⁰² Vgl. Marks / Mirvis (2009), S. 460; Sales / Mirvis (1984), S. 115 f.

dem die Mitarbeitenden nicht bereit oder in der Lage sind, Verhaltensweisen oder Standpunkte aus der Sicht des Anderen zu akzeptieren.⁶⁰³

Zusätzlich und verstärkend zu der menschlichen Abwehrhaltung gegenüber fremden Kulturen wirkt, dass Unternehmenskulturen schwer zu verändern und zu kombinieren sind.⁶⁰⁴ Die Mitarbeitenden wollen an ihren kulturellen Annahmen festhalten, da Kultur Sinn stiftet und das Leben vorhersehbar macht. Menschen mögen keine chaotischen, unvorhersehbaren Situationen und arbeiten hart daran, sie zu stabilisieren. Jeder voraussichtliche Kulturwandel löst daher massive Ängste und Widerstände gegen Veränderungen aus. Wenn Unternehmen Elemente ihrer Kultur verändern wollen, müssen sie erkennen, dass sie an den stabilsten Teilen ihrer Organisation ansetzen.⁶⁰⁵

Der Einfluss der Kultur bei Veränderungsprozessen, wie es bei einer Fusion der Fall ist, sollte nicht unterschätzt werden. Die M&A-Forschung zeigt, dass kulturelle Unterschiede einen signifikanten Einfluss auf die Erhöhung der Fluktuation des oberen Managements und die Verringerung der finanziellen Leistung von Unternehmen haben.⁶⁰⁶

Die Abweichungen der Kulturen zwischen fusionierenden Instituten können verschieden stark sein. Fusionen mit einer hohen kulturellen Übereinstimmung lassen sich gut kombinieren und erfordern weniger organisatorische Integrationsbemühungen als Fusionen mit großen kulturellen Differenzen. Die Unsicherheiten kultureller Unterschiede benötigen eine Überwachung und können zu Konflikten führen.⁶⁰⁷ Da Sparkassen und Genossenschaftsbanken nur innerhalb ihres Sektors fusionieren, ist die Kultur von einem ähnlichen Branchenumfeld beeinflusst.⁶⁰⁸ Dennoch führen unterschiedliche Führungsstrukturen, Erfahrungen etc. zu divergierenden Unternehmenskulturen, die bei Fusionen einen hohen Einfluss haben können. Die Führungsaufgabe besteht dann darin, herauszufinden, wie kulturelle Zusammenprall am besten zu bewältigen ist (siehe dazu Kapitel 3.1.1.2).⁶⁰⁹

⁶⁰³ Vgl. Sales / Mirvis (1984), S. 116.

⁶⁰⁴ Vgl. Da Costa et al. (2021), S. 20.

⁶⁰⁵ Vgl. Schein / Schein (2019), S. 54.

⁶⁰⁶ Vgl. Galpin / Herndon (2014), S. 74.

⁶⁰⁷ Vgl. Da Costa et al. (2021), S. 20.

⁶⁰⁸ Gordon (1991) weist auf den wesentlichen Einfluss des Industriesektors auf die Unternehmenskultur hin.

⁶⁰⁹ Vgl. Schein / Schein (2017), S. 248.

Weiterhin hat der Grad der Interaktion zwischen den Organisationsmitgliedern auf beiden Seiten im Sinne des Ausmaßes der Kulturintegration, das von der Art des Unternehmenszusammenschlusses beeinflusst ist, Einfluss auf die Stärke der Kulturkonflikte. Bei Fusionen ähnlicher Unternehmen ist das Interaktionsniveau in der Regel hoch und Unterschiede in den Kulturen der fusionierenden Unternehmen können zu Konflikten führen.⁶¹⁰

In der Literatur lassen sich dazu verschiedene Kultur-Integrationstypen⁶¹¹ unterscheiden⁶¹²: (A) Beibehaltung der Unternehmenskulturen, (B) eine Kultur dominiert die andere und (C) eine gemeinsame, neue Unternehmenskultur. Ersteres ist für Fusionen geeignet, bei denen die Unternehmen weiterhin in unterschiedlichen strategischen Geschäftsfeldern agieren und nur wenig verschmolzen sind. Dies ist bei den betrachteten Fusionen im Genossenschaftsbanken- und Sparkassensektor nicht der Fall. Ein wahrscheinlicheres Szenario ist, dass eine Kultur dominiert und nach und nach die Mitglieder der anderen Kultur entweder integriert oder ausgeschlossen werden. Dieses Szenario tritt meist auf, wenn ein Partner die Fusion aufgrund der Größe, der Marktkapitalisierung, der Finanzkraft oder des Knowhows dominiert. Die dritte Alternative besteht darin, die beiden Kulturen zu verschmelzen, indem Elemente beider Kulturen in die neue Organisationskultur integriert werden, indem entweder neue Lernprozesse zugelassen oder bewusst Elemente jeder Kultur für die wichtigsten Organisationsprozesse ausgewählt werden. Dies ist in der Praxis meist dann zu finden, wenn durch eine Fusion zweier gleichwertiger Partner ein neues Unternehmen entsteht.⁶¹³

Welche der beschriebenen Strategien beim Zusammenschluss zweier Banken sinnvoll ist, muss möglichst frühzeitig evaluiert werden. Bereits die Planung der zukünftigen Strukturen und Strategien signalisiert den Beteiligten Gewichtsverschiebungen bei Werten und Präferenzordnungen. Elemente wie die Standortwahl, Stellenbesetzung oder Ressourcenzuteilung schüren Erwartungen hinsichtlich der zukünftigen Unternehmenskultur. Die zukünftige Strategie, Führungs- und Organisationsstruktur sollten gemeinschaftlich mit der Unternehmenskultur unter Berücksichtigung ihrer gegenseitigen Interdependenzen geplant werden.⁶¹⁴ Culture-

⁶¹⁰ Vgl. Bajaj (2009), S. 230.

⁶¹¹ Analog zu den allgemeinen Integrationstypen bei Unternehmenszusammenschlüssen. Die kulturelle Integration ist abhängig von der grundsätzlichen Integrationsstrategie. Bei den allgemeinen Integrationstypen werden fünf Varianten genannt, die sich zu drei Kultur-Integrationstypen zusammenfassen lassen: 1: A; 2, 3: B; 4, 5: C. Vgl. Kapitel 2.2.1.1, S. 28.

⁶¹² Keller (1990), S. 262 ff. unterscheidet beispielsweise sechs Strategien beim Zusammenschluss zweier Unternehmenskulturen.

⁶¹³ Vgl. Sackmann (2017), S. 191 ff.; Schein / Schein (2017), S. 248.

⁶¹⁴ Vgl. Keller (1990), S. 264.

Change-Prozesse, die die zukünftige Ausrichtung des Unternehmens vernachlässigen, sind tendenziell weniger erfolgreich. Durch die Konzentration auf die aktuellen Praktiken des Unternehmens können Elemente der Kultur übersehen werden.⁶¹⁵

Basierend auf Schein's Theorie der Kultur mit den Elementen Annahmen, Werte und Artefakte verändern sich Organisationskulturen, wenn neue Werte eingeführt und akzeptiert werden. Dies setzt voraus, dass die Kulturmitglieder die neuen Werte als erfolgreich oder wünschenswert erleben. Die Kultur ändert sich dann, wenn die neuen Werte in die unbewussten Annahmen der Organisationsmitglieder übernommen werden. Dadurch haben die Mitarbeitenden eine Möglichkeit der Einflussnahme, die den Managementeinfluss ausgleichen kann. Alle Kulturträger müssen den Nutzen der beabsichtigten neuen Werte persönlich erfahren, damit der Kulturwandel greifen kann.⁶¹⁶ Die Führungskräfte geben den Wandel vor. Sollten die Mitarbeitenden jedoch nicht ausreichend mitgenommen werden, führt dies zu Blockaden und es findet kein Kulturwandel statt.

Daneben muss die Kultur des fusionierten Instituts mit der neuen Strategie harmonisieren, stimmig das Organisationssystem unterstützen und passend zur Unternehmensumwelt sein.⁶¹⁷ Es ist die Aufgabe der Führungskräfte, die Richtung der Kulturentwicklung zu managen. Dabei müssen sie die Veränderungen der Umwelt und deren Interaktion mit der Kultur berücksichtigen.⁶¹⁸

3.2.2 Einfluss weicher, personenbezogener Themen im Fusionsprozess

3.2.2.1 Führung und Kommunikation als bedeutende Einflussfaktoren

Die Vielzahl an finanzieller M&A-Erfolgsforschung, wie diese auch in Kapitel 2.3 gezeigt wurde, liefert häufig keine, eine unvollständige oder teilweise eine widersprüchliche Erklärung für den Erfolg oder Misserfolg von Fusionen, weshalb es sinnvoll ist, auch die weichen Einflussfaktoren, wie die Unternehmenskultur, stärker miteinzubeziehen. Der Erfolg kann besser verstanden werden, wenn die Forschung verstärkt auch auf die Akteure und deren Handeln in Unternehmenszusammenschlüssen eingeht. Dies führt zu einem umfassenderen und stärker nuancierten Verständnis der menschlichen Dynamik im globalen Kontext.⁶¹⁹ Kapitel 3.2.1.2 zeigt, welche Konflikte entstehen, wenn unterschiedliche Kulturen

⁶¹⁵ Vgl. Schein / Schein (2019), S. 56.

⁶¹⁶ Vgl. Hatch (2018), S. 210.

⁶¹⁷ Vgl. Scholz (2014), S. 949 f.; Keller (1990), S. 208 f. & 250 ff.

⁶¹⁸ Vgl. Schein / Schein (2017), S. 126.

⁶¹⁹ Vgl. Sarala et al. (2019), S. 308 ff.

aufeinandertreffen. Wichtige Einflussfaktoren, die vielfach in der Literatur genannt werden, sind die Führung und die Kommunikation im Veränderungsprozess.

Die Führungskräfte haben einen hohen kulturbildenden und kulturverändernden Einfluss bei der Fusion. Führungskräfte managen die Richtung der Entwicklung der Kultur (vgl. Kapitel 3.1.1.2).⁶²⁰ Die **Führung** beeinflusst insbesondere auf der Ebene der geteilten Werte die Kultur.⁶²¹ Folglich gilt das Ausmaß der Kompatibilität der Managementstile der fusionierenden Unternehmen als wichtiger Erfolgsfaktor. Der Managementstil als Einflussfaktor und Element der Unternehmenskultur umfasst die Einstellung des Managements gegenüber Risiken, ihr Entscheidungsfindungsansatz und die bevorzugten Kontroll- und Kommunikationsmuster.⁶²² Die Kompatibilität ist unabhängig vom Integrationsniveau wichtig für einen erfolgreichen Zusammenschluss. Unternehmenszusammenschlüsse mit unterschiedlichen Managementstilen können zu Konflikten, Schwierigkeiten bei der Erzielung operativer Synergien, Marktanteilsverlusten und schlechter Performance führen. Fusionen, die mit signifikanten Veränderungen in einem relativ komprimierten Zeitraum einhergehen, führen zu einer erhöhten Komplexität und Unsicherheit. Diese Probleme werden durch unterschiedliche Führungsstile und anhaltende Spannungen darüber, welcher Stil dominieren wird, weiter verschärft. Führungskräfte der übernommenen Unternehmen reagieren oft defensiv, indem sie sich an ihre eigenen Überzeugungen und Ansätze klammern, um die Unsicherheit zu verringern und ihre Identität zu bewahren. Im Ergebnis führt dies zu Konflikten und Konfrontationen, die zu einer schlechten Leistung beitragen.⁶²³

Ein weiterer wichtiger weicher Erfolgsfaktor von Veränderungsprozessen besteht in der verständlichen **Kommunikation** der Vision, der Ziele und des Sinns der Veränderung.⁶²⁴ Gemäß der ersten Phase des Modells nach Kotter (1995)⁶²⁵ ist zunächst die Erzeugung eines Gefühls für die Dringlichkeit des Veränderungsprozesses entscheidend, um die nötige Kooperationsbereitschaft zu erhalten. Dazu muss die Vision des Wandels allen Beteiligten klar kommuniziert werden (vgl. S. 106 f.: Phase 3).⁶²⁶ Bei mangelndem Verständnis der Mitarbeitenden für die Notwendigkeit und das langfristige Ziel einer Change-Management-Maßnahme, werden sie

⁶²⁰ Vgl. Schein / Schein (2017), S. 126.

⁶²¹ Vgl. Schein / Schein (2017), S. 19.

⁶²² Vgl. Datta (1991), S. 283.

⁶²³ Vgl. Datta (1991), S. 291.

⁶²⁴ Vgl. Landes / Steiner (2014), S. 19; Kotter (1995), S. 63.

⁶²⁵ Siehe dazu Kapitel 3.2.1.1: S. 104 f.

⁶²⁶ Vgl. Kotter (1998), S. 56; Kotter (1995), S. 60 ff.

sich nicht mit ihr identifizieren und die Umsetzung nicht unterstützen.⁶²⁷ Daher ist es in der Kommunikation der Veränderungsprozesse entscheidend, das ‚Warum‘ und ‚Wozu‘ zu erläutern.⁶²⁸

Die Kommunikation sollte dabei so ausgestaltet sein, dass sie auf breiter Ebene alle betroffenen Anspruchsgruppen einschließt und möglichst offen alle Informationen umfasst. Weiterhin sollte die Sprache für die Interessengruppen verständlich sein und es sollten möglichst alle Informationskanäle genutzt werden.⁶²⁹ Die Nutzung multipler Medien und der Einsatz von Interaktion zur Verbesserung der Reflexivität erhöht die Empfänglichkeit der Mitarbeitenden für strategische Botschaften. Eine Strategiekommunikation während des gesamten Prozesses, die eine Vielzahl von Verbreitungsansätzen verwendet, vermittelt eher glaubwürdige und vertrauenswürdige Botschaften als eine weniger umfassende Kommunikation. Die Kommunikation ist effektiver, wenn sie kontinuierlich und persönlich ist und dazu beiträgt, das individuelle Engagement für die Unternehmensstrategie aufzubauen. Eine ungenaue, unpersönliche, widersprüchliche Kommunikation kann dagegen das Engagement der Mitarbeitenden verringern.⁶³⁰ Weiterhin sollte die Kommunikation so früh wie möglich stattfinden, um Gerüchten und Unsicherheiten vorzubeugen.⁶³¹

3.2.2.2 Wissenschaftlicher Forschungsstand zu weichen Erfolgsfaktoren im Fusionsprozess von regional tätigen Banken

Aus den bisherigen Ausführungen wird der Einfluss von weichen, kulturellen Faktoren im Fusionsprozess deutlich. Die bisher betrachteten Studien zum Erfolg von Fusionen im Bankensektor in Kapitel 2.2.2 basieren auf gut quantifizierbaren ‚harten‘ Daten. Nur wenige Studien im Bankensektor beziehen sich auf weiche Faktoren wie die Unternehmenskultur, die Strategie oder die Mitarbeitendenintegration und Kommunikation. Dennoch ist in den letzten Jahren eine steigende Relevanz erkennbar. Während die Anzahl an Studien, die allein quantitativ den Erfolg von Fusionen untersuchen in den letzten Jahren abnahm, nehmen Studien, die die Umstände untersuchen, zu.⁶³² Für den Zeitraum 2000-2020 konnten die in Abb. 23 chronologisch dargestellten Studien identifiziert werden. Diese Studien nutzen

⁶²⁷ Vgl. Gerkhardt / Frey (2006), S. 55.

⁶²⁸ Vgl. Sinek (2011); Gerkhardt / Frey (2006), S. 54.

⁶²⁹ Vgl. Gerkhardt / Frey (2006), S. 53.

⁶³⁰ Vgl. Angwin et al. (2016), S. 22.

⁶³¹ Vgl. Gerkhardt / Frey (2006), S. 53.

⁶³² Siehe dazu das Veröffentlichungsjahr der Studien in Kapitel 2.3.2 im Vergleich zu den Veröffentlichungsjahren der betrachteten Studien in diesem Kapitel.

erkennbar vorwiegend qualitativere Forschungsmethoden als die in Kapitel 2.2.2 vorgestellten Studien. Die Studien beziehen sich allerdings vielfach nicht ausschließlich auf Unternehmenskultur und Fusionen, sondern betrachten die Unternehmenskultur als einen weichen Faktor im Integrationsprozess.

Name	Objekt	Zeitraum	Fokus	Methode
Hild (2006)	S	-	Rolle der Organisationskultur im Fusionsprozess	Fallstudie ⁶³³
Pfaffenberger (2007)	G ⁶³⁴	1990 - 2001	Strategien; weiche Faktoren	persönliche Interviews
Auerbach (2009)	S+G	2000 - 2006	integrationsprozessuale Erfolgsfaktoren	Experteninterviews
Willeke (2018)	S+G	2004 - 2014	Erfolgsfaktoren Post-Merger-Integration	Fragebogenauswertung mittels Strukturgleichungsanalyse
Gindele et al. (2019)	G ⁶³⁵	2009 - 2016	Motive/Erwartungen; Umsetzung; Fusionsfolgen	29 leitfadengestützte Experteninterviews - Inhaltsanalyse
Micken (2018 & 2020)	G	2000, 2002	Einfluss der Unternehmenskultur auf die Integration der Mitarbeitenden	Hauptkomponentenanalyse auf Basis einer Befragung

Abb. 23: Übersicht der Forschungsbeiträge zu kulturellen Faktoren bei Fusionen im Sparkassen- und Genossenschaftsbankensektor

Anm.: Objekt

G – Genossenschaftsbanken

S – Sparkassen

Die Untersuchung von **Hild (2006)** im Sparkassensektor befasst sich direkt mit der Rolle der Organisationskultur im Integrationsprozess am Beispiel einer Sparkassenfusion mit Schwerpunkt auf die Post-Merger-Phase. Der Autor betrachtet dazu zwei unterschiedliche Sparkassen (gemäß Größe und sozioökonomischen Umfeld) mithilfe eines umfassenden Drei-Ebenen-Modells^{636, 637}. Die Organisationskultur

⁶³³ Verschiedene Interviewformen; Dokumentenanalyse; Gruppenmoderation.

⁶³⁴ Genossenschaftsverbände Norddeutschland und Weser-Ems.

⁶³⁵ In Baden-Württemberg.

⁶³⁶ Die erste Ebene dient der Beschreibung des Fusionsablaufs auf der Ebene der objektiven Wirklichkeit. Die Datenerhebung erfolgt über Gespräche, Interviews, Dokumentenanalyse und Gruppenmoderation mit dem Vorstand, den Leitern relevanter Stäbe der Betriebsorganisation sowie den Mitarbeitenden.

Die zweite Ebene dient der Beschreibung von Eigen- und Fremdbildern beider Fusionspartner sowie der Beschreibung des subjektiven Erlebens der Veränderung. Die Datenerhebung erfolgt über narrative Interviews mit den Mitarbeitenden.

Die dritte Ebene dient der Beschreibung der Rolle der Organisationskultur im Integrationsprozess auf einer Metaebene. Die Daten der Ebene 1 und 2 werden dazu herangezogen.

⁶³⁷ Vgl. Hild (2006), S. 181 ff.

hatte in den betrachteten Sparkassen vor der Fusion *keinen hohen Stellenwert*. Entsprechend wurde im Rahmen des Fusionsprojektes das Augenmerk weniger auf die Unternehmenskultur und mehr auf betriebswirtschaftliche und organisatorische Fragestellungen gelegt. Erst im Anschluss an die Integrationsphase wurde das Thema bewusster gestaltet. Zwei Jahre nach der juristischen Fusion erfolgte die Bearbeitung des Themas Unternehmensleitbild. Eine Führungskraft gab daher an, dass das Thema bei einer weiteren Fusion anders gehandhabt werden müsse.⁶³⁸ Auch seitens der Mitarbeitenden wurde die wichtige Rolle der Unternehmenskultur deutlich. Ohne die Unterschiedlichkeit der Kultur zwischen den beiden Instituten wäre der Integrationsprozess einfacher verlaufen. Beide Sparkassen hatten eine positive Eigenbilddarstellung, die eine Überlegenheit und Stärke vermittelte, aber den Integrationsprozess verlangsamte und erschwerte.⁶³⁹ Diese Untersuchung zeigt die zu dieser Zeit und in diesen Sparkassen noch zu geringe Betrachtung der Unternehmenskultur im Fusionsprozess.

Pfaffenberger (2007) führt ebenfalls an, dass bei Fusionen von Genossenschaftsbanken die Zusammenführung verschiedener Unternehmenskulturen unterschätzt wird. Der Erfolg einer Fusion wird durch die *Vernachlässigung der Unternehmenskultur* entscheidend gemindert. Die Existenz mehrerer Unternehmenskulturen oder die parallele Existenz übertragener Kulturen in einzelnen Bereichen durch eine fehlende Kulturintegration führt dazu, dass eine ökonomische Nachhaltigkeit nicht erreicht werden kann.⁶⁴⁰ Weiterhin zeigt sich in seiner Untersuchung der hohe Einfluss des Vorstandes, der zu Problemen führen kann.⁶⁴¹ Weiterhin stellt die Untersuchung die These auf, dass das Fusionsmanagement umfangreicher personal-, führungs- und organisationspolitische Aufgaben sowie die Unternehmenskulturentwicklung im Fusionsprozess stärker berücksichtigen sollte.⁶⁴² Die mangelhafte Effizienz der Unternehmenszusammenschlüsse ist in der Untersuchung oftmals auf das Fehlen einer im Vorfeld festgelegten Strategie für die Zeit nach der Fusion zurückzuführen.⁶⁴³

Die Untersuchung von **Auerbach (2009)** untersucht neben dem quantitativen Erfolg im Sinne einer Kosten- und Profitabilitätseffizienz (siehe dazu Kapitel 2.3.2.1)

⁶³⁸ Vgl. Hild (2006), S. 216 f.

⁶³⁹ Vgl. Hild (2006), S. 227 ff.

⁶⁴⁰ Vgl. Pfaffenberger (2007), S. 282 f.

⁶⁴¹ Vgl. Pfaffenberger (2007), S. 284.

⁶⁴² Vgl. Pfaffenberger (2007), S. 285.

⁶⁴³ Vgl. Pfaffenberger (2007), S. 287.

auch integrationsprozessuale Erfolgsfaktoren mithilfe von Experteninterviews⁶⁴⁴. Dabei geht es darum, den Zusammenhang zwischen der Verschmelzung von Systemen, Strukturen, Ressourcen und Kulturen der Banken und dem Fusionserfolg näher zu beleuchten. Die abgeleiteten Erfolgsmaßnahmen beziehen sich auf die Integrationsvorbereitung, die technischen, organisatorischen, personalwirtschaftlichen, kommunikativen Integrationsmaßnahmen sowie die Integrationsumsetzung.⁶⁴⁵ Auch diese Untersuchung kommt zu dem Schluss, dass weiche Themen wie die Kommunikation, die kulturellen Veränderungsprozesse oder das Change-Management von vielen Vorständen *nicht die angemessene Bedeutung* zugesprochen bekommen.⁶⁴⁶

Hinsichtlich der kulturellen Integration wird von den befragten Experten die Bedeutung der richtigen *Kommunikation*⁶⁴⁷ hervorgehoben.⁶⁴⁸ Als weitere effektive Instrumente gelten die Einrichtung von gemischten Projektgruppen, der Einsatz von Patenmodellen, das Entsenden von Mitarbeitenden in eine Geschäftsstelle des Fusionspartners sowie Veranstaltungen auf Bereichs- oder Unternehmensebene, um kommunikative und kulturelle Barrieren zwischen den Mitarbeitenden zu vermeiden respektive abzubauen.⁶⁴⁹ Im Rahmen der personellen Integration sind die *frühzeitige Benennung der Führungskräfte sowie die Einbindung von Mitarbeitendenvertretenden* Erfolgsfaktoren. Weiterhin ist die Zuordnung der Mitarbeitenden auf die Ziel-Organisationseinheiten sowie die Ableitung des Schulungs- und Qualifizierungsbedarfs wichtig.⁶⁵⁰ Die befragten Experten sind sich einig, dass Integrationsdefizite, die sich negativ auf den Fusionserfolg auswirken, auf mangelnde Kenntnis der Erfolgsfaktoren sowie auf die Unterschätzung der Komplexität der Integrationsaktivitäten zurückzuführen sind. Teilweise mangelt es nicht an der Kenntnis der Erfolgsfaktoren, sondern an deren unzureichender

⁶⁴⁴ Interviewpartner sind Bankvertreter, Unternehmensberater und ein Interviewpartner aus dem Sparkassenverband. Insgesamt wurden 7 Gespräche mit 10 Personen geführt (in 2 Interviews wurde das Gespräch mit mehreren Personen gleichzeitig geführt). Vgl. Auerbach (2009), S. 247.

⁶⁴⁵ Vgl. Auerbach (2009), S. 232 ff.

⁶⁴⁶ Vgl. Auerbach (2009), S. 232.

⁶⁴⁷ Die interne Kommunikation hat zeitnah und offen über vielfältige, leicht zugängliche Medien zu erfolgen. Die schriftliche und persönliche Kommunikation zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften sollte dabei zwingend additiv genutzt werden. Die Förderung der direkten Kommunikation zwischen den Organisationsmitgliedern dient als wesentliche Säule der kulturellen Integration. Vgl. Auerbach (2009), S. 231.

⁶⁴⁸ Vgl. Auerbach (2009), S. 229 ff.

⁶⁴⁹ Vgl. Auerbach (2009), S. 233.

⁶⁵⁰ Vgl. Auerbach (2009), S. 216 ff.

Berücksichtigung.⁶⁵¹ Diese Erkenntnis der Untersuchung zeigt, wie essentiell das Identifizieren von weichen Erfolgsfaktoren und deren Zusammenhängen für die Praxis sind.

Die Untersuchung von **Willeke (2018)** bezieht sich auf Erfolgsfaktoren in der Post-Merger-Phase einer Fusion. Dabei untersucht er die Integrationsplanung und -durchführung. Letztendlich zeigt sich der große Einfluss der Integrationsphase für den Unternehmenserfolg. Je größer der Erfolg der Post-Merger-Integration, umso größer ist der Erfolg der gesamten Fusion.⁶⁵² Für den Erfolg der Planung ist das Setzen von Integrationszielen von sehr hoher Bedeutung. Bei der Planung sind zudem qualitative Aspekte wie die Einbeziehung der betroffenen Mitarbeitenden sehr bedeutsam. Innerhalb der Integrationsumsetzung sind insbesondere die Vereinheitlichung der Organisationsstruktur sowie des Außenauftritts als Erfolgsfaktoren zu nennen. Auf Ebene der Indikatoren haben sich vor allem qualitative Aspekte als bedeutsam herausgestellt, die zudem in der Planungsphase ihren Schwerpunkt haben. Dazu ist festzuhalten, dass bei der Planung der Integration alle erforderlichen Mitarbeitenden einzubeziehen sind. Aspekte wie die IT-Integration sind nach den Ergebnissen der Untersuchung nicht erfolgskritisch und damit den qualitativen Aspekten unterzuordnen. Dies scheint durch die hohe Standardisierung bedingt zu sein.⁶⁵³

Als weiterer Forschungsbeitrag untersuchen **Gindele et al. (2019)** weiche Erfolgsfaktoren bei Genossenschaftsbankenfusionen. Die Auswertung zeigt ebenfalls, wie entscheidend *Vertrauen, Kommunikation und die persönliche ‚Chemie‘* zwischen den Beteiligten für die erfolgreiche Umsetzung einer Fusion sind.⁶⁵⁴ Gemäß der Untersuchung sollte während des gesamten Fusionsprozesses die Kommunikation entlang eines festen Kommunikationsplans erfolgen, damit die Informationsübermittlung zeitlich und inhaltlich abgestimmt und synchron in den fusionierenden Instituten erfolgt. Weiterhin gelten Einzelgespräche mit wichtigen Meinungsbildnern als vorteilhaft, um eine positive Grundstimmung zur Fusion innerhalb der Bevölkerung⁶⁵⁵ zu schaffen. Der Beitrag stellt abermals die Relevanz der Entwicklung der Unternehmenskultur und das damit verknüpfte Change-Management heraus,

⁶⁵¹ Vgl. Auerbach (2009), S. 232 ff.

⁶⁵² Vgl. Willeke (2018), S. 175.

⁶⁵³ Vgl. Willeke (2018), S. 175 f.

⁶⁵⁴ Vgl. Gindele et al. (2019), S. 176.

⁶⁵⁵ Trotz der generell positiven Einstellung der Öffentlichkeit zu Fusionen sollte auf alle Ängste der Mitglieder und Kunden mit Aufklärung reagiert werden. Die Mitarbeitenden stellen dabei sowohl Multiplikatoren zu den Kunden als auch zu den Mitgliedern dar. Vgl. Gindele et al. (2019), S. 176.

welche aufgrund vermeintlich wichtigerer Projekte häufig jedoch nicht genügend ernst genommen werden. Im Besonderen wird der langwierige Prozess der Unternehmenskulturentwicklung unterschätzt.⁶⁵⁶

Die zuletzt veröffentlichte Arbeit von **Micken (2020)**⁶⁵⁷ untersucht den Einfluss der Unternehmenskultur auf die Integration der Mitarbeitenden im Fusionsprozess bei Genossenschaftsbanken. Vor allem der *Information* und *aktiven Beteiligung der Mitarbeitenden* im Fusionsprozess kommt gemäß der Analyse eine hohe Bedeutung zu.⁶⁵⁸ Es zeigt sich, dass der Nutzen der Fusion die Akzeptanz und damit die Einstellung der Mitarbeitenden beeinflusst. Wirtschaftliche Gründe beeinflussen die allgemeine Zustimmung positiv, während ein für die Mitarbeitenden nicht ersichtlicher Nutzen die Einstellung verschlechtert.⁶⁵⁹ Die Befunde der Analyse belegen weiterhin die Notwendigkeit der adäquaten Information der Beteiligten über den Fusionsprozess sowie die Notwendigkeit des frühzeitigen gegenseitigen Kennenlernens der Mitarbeitenden. Dazu sind adäquate organisatorische und qualifikatorische Maßnahmen zur Integration der Mitarbeitenden erforderlich. Die Sicherheit und Orientierung der Mitarbeitenden ist abhängig von der Einsicht in die Notwendigkeit der Fusion, die wiederum durch die Einbindung der Mitarbeitenden sowie das Vertrauen in den Vorstand beeinflusst wird.⁶⁶⁰ Weiterhin stellt die Arbeit die These auf, dass die Veränderung der Kultur nicht angeordnet, sondern durch die Führungskräfte vorgelebt werden sollte. Der Autor plädiert dafür, den Sinn und damit die Identität nicht auf Informationsveranstaltungen und in Broschüren zu vermitteln, sondern in einem aktiven, kommunikativen Prozess. Dazu müssen die Mitarbeitenden nicht nur ausreichend über alle relevanten Veränderungen sowie über Sinn, Ziele und Motive informiert werden, sondern selbst die Möglichkeit erhalten, gestaltend in den Prozess einzuwirken. Weiterhin stellt der Autor die Notwendigkeit der Entwicklung einer gemeinsamen Vision als Aufgabe des Vorstandes heraus, die anschlussfähig an die Identität der Ursprungsunternehmen ist, klar hervor.⁶⁶¹

⁶⁵⁶ Vgl. Gindele et al. (2019), S. 176.

⁶⁵⁷ Auch wenn die Analyse 2020 veröffentlicht wurde, sei darauf hingewiesen, dass der Datensatz bereits 2002 erhoben wurde und die Aktualität entsprechend kritisch betrachtet werden sollte. Vgl. Micken (2020), S. 30.

⁶⁵⁸ Vgl. Micken (2020), S. 74.

⁶⁵⁹ Ist der Nutzen nicht klar resp. ist der Nutzen für die eigene Interessengruppe nicht klar, senkt sich die Akzeptanz für die Fusion und es wird der Eindruck entwickelt, dass vorwiegend die Vorstände profitieren.

Vgl. Micken (2020), S. 54.

⁶⁶⁰ Vgl. Micken (2020), S. 75.

⁶⁶¹ Vgl. Micken (2020), S. 77.

Zusammenfassend wird in allen Studien die häufig noch unterschätzte Relevanz kultureller, weicher Faktoren bei Fusionen deutlich. Trotz des zeitlichen Verlaufs der Untersuchungen und der bereits 2006 festgestellten vernachlässigten Kultur, zeigen auch die aktuelleren Studien noch Defizite bei der adäquaten Berücksichtigung. Weiterhin werden die Kommunikation und die Integration der Mitarbeitenden als wichtiger Faktor vielfach herausgestellt, der im Rahmen der Fusion gut geplant sein sollte.

Ein Teil der betrachteten Studien ist jedoch trotz ihres grundsätzlich qualitativen Designs in der Ausgestaltung und Auswertung eher quantitativ geprägt. Pfaffenberger (2007) greift beispielsweise in seinen Interviews auf programmierte Antworten zurück, sodass die Interviews eine Befragung mit vorgefertigten Antwortoptionen darstellen.⁶⁶² Gindele et al. (2019) verwendet mit der Inhaltsanalyse grundsätzlich ein klassisches qualitatives Verfahren. Die Auswertung erfolgt jedoch vorwiegend an Hand der Häufigkeiten.⁶⁶³ Das Auswertungsdesign in der Analyse von Micken (2020) ist rein statistischer Natur.⁶⁶⁴ Weiterhin beziehen sich die betrachteten Studien auch auf kulturelle Aspekte. Dennoch ist die Hauptforschungsfrage häufig eine andere.⁶⁶⁵ Lediglich in den Arbeiten von Hild (2006) und Micken (2020) steht die Unternehmenskultur im Mittelpunkt, wobei die Datengrundlagen der Untersuchungen bereits deutlich zurückliegen.⁶⁶⁶ Dazu bezieht sich der überwiegende Teil der Analysen lediglich auf einen Banktyp (Genossenschaftsbank oder Sparkasse) und eine abgegrenzte Region.⁶⁶⁷

3.2.3 Risiken im Change-Management

3.2.3.1 Einordnung und Umgang mit Risiken der Veränderung

Im Bankensektor wird unter Risiko die Gefahr verstanden, dass die Auswirkungen einer Entscheidung in negativer Weise von den Erwartungen abweichen.⁶⁶⁸ Unternehmerische Entscheidungen erfolgen meist in Situationen der Unsicherheit über zukünftige Umweltzustände, sodass im Zeitpunkt der Entscheidung gewöhnlich keine genaue Aussage über die Ergebniswirkung getroffen werden kann. Vielmehr sind verschiedene zukünftige Resultate möglich und es muss im Rahmen des

⁶⁶² Vgl. Pfaffenberger (2007), S. 98.

⁶⁶³ Vgl. Gindele et al. (2019), S. 166 f.

⁶⁶⁴ Vgl. Micken (2020), S. 31.

⁶⁶⁵ Vgl. z. B. Pfaffenberger (2007); Auerbach (2009).

⁶⁶⁶ Vgl. Hild (2006); Micken (2020), S. 30.

⁶⁶⁷ Vgl. z. B. Hild (2006); Gindele et al. (2019).

⁶⁶⁸ Vgl. Rolfes (2008), S. 8.

Risikomanagements zwischen dem geplanten Ergebnisziel und den Auswirkungen potenzieller Ergebnisabweichungen abgewogen werden.⁶⁶⁹

Tiefgreifende Veränderungsprozesse – wie diese bei Fusionen der Fall sind – bergen eine hohe Unsicherheit über mögliche Ergebniswirkungen in sich. Fusionen wird in der Literatur eine hohe Misserfolgsquote zugeschrieben, sodass eine solche Entscheidung im Vorfeld gut abgewogen werden muss.⁶⁷⁰ Die Risiken, die bei solchen Veränderungsprozessen eingegangen werden, sind den **strategischen Risiken** zuzuordnen.⁶⁷¹

Diese Form der Risiken ergibt sich unmittelbar aus der gewählten Strategie und kann bei ihrem Wirksamwerden die Realisierbarkeit dieser Strategie wesentlich behindern – und damit den Erfolg oder im Extremfall den Fortbestand der Bank bedrohen. Sie bestehen in der Regel in der Gefährdung der zentralen Erfolgspotenziale (z. B. Kernkompetenzen oder Wettbewerbsvorteile).⁶⁷² Strategische Risiken weisen Wechselwirkungen mit anderen Risiken auf und sind daher komplex. Sie bestehen über einen längeren resp. häufig einen unbestimmten Zeitraum und sind stark umweltabhängig. Darüber hinaus können strategische Risiken weitere operationelle Risiken⁶⁷³ auslösen.⁶⁷⁴

Im Unterschied zu den klassischen finanzwirtschaftlichen Risiken (Marktpreisrisiken, Ausfallrisiken, Liquiditätsrisiken sowie den operationellen Risiken → wesentliche Risiken gemäß MaRisk)⁶⁷⁵ mit denen sich eine Bank im Rahmen ihres Geschäftsmodells täglich auseinandersetzt, lassen sich strategische Risiken nicht mithilfe der in der Bankenbranche ausgereiften mathematisch-statistischen Modelle messen.⁶⁷⁶ Bei der Beurteilung der strategischen Risiken ist eine objektive Bewertung der notwendigen Parameter Häufigkeit, Höhe und Wahrscheinlichkeit nicht möglich und auch nicht zielführend.⁶⁷⁷

⁶⁶⁹ Vgl. Wiedemann / Wiechers (2013), S. 29.

⁶⁷⁰ Vgl. Hughes (2011), S. 451 ff.

Zur Übersicht zum Erfolg von M&A-Transaktionen siehe Kapitel 2.3.1.

⁶⁷¹ Eine Übersicht über Risiken in der Bankenbranche ist beispielsweise in Wiedemann / Wiechers (2013), S. 33 ff. zu finden.

⁶⁷² Vgl. Gleißner (2007), S. 65.

⁶⁷³ Im Rahmen einer strategischen ‚Krisensituation‘ müssen schnelle Entscheidungen getroffen werden, die dann weitere Risiken hervorrufen.

⁶⁷⁴ Vgl. Haas (2007), S. 11 f.

⁶⁷⁵ Eine Übersicht der hier angesprochenen klassischen Risiken liefert beispielsweise Wiedemann / Wiechers (2013), S. 33 ff.

⁶⁷⁶ Vgl. Wiedemann / Wiechers (2013), S. 143 ff.; Haas (2007), S. 11 f.

⁶⁷⁷ Vgl. Wiedemann / Wiechers (2013), S. 143 ff.

Aufgrund dessen werden diese Risiken in der Praxis primär auf qualitativem Wege erfasst. Zu diesem Zweck erfolgt eine laufende Beobachtung des relevanten Umfelds mit Analysen der Markt- und Wettbewerbsgegebenheiten, inklusive einer kontinuierlichen Überprüfung der eigenen strategischen Positionierung. Es werden verschiedene Szenarien und strategische Pläne über die Zukunft entwickelt, die eine Handlungsflexibilität ermöglichen, um den Herausforderungen der sich verändernden Märkte zu begegnen und unvorhergesehene Situationen für die Bank zu vermindern.⁶⁷⁸ Trotz der hohen Bedeutung und der schweren Folgen beim Eintreten der Risiken wird strategischen Risiken aufgrund der begrenzten Erfassbarkeit und der fehlenden regulatorischen Impulse⁶⁷⁹ häufig weniger Aufmerksamkeit geschenkt.

Bei strategischen Veränderungsprozessen, wie dies bei Fusionen der Fall ist, müssen die daraus resultierenden Risiken ebenfalls permanent überwacht und deren Auswirkungen auf die Strategie und das Geschäftsmodell überprüft werden. Da sich allerdings bereits der Erfolg von Veränderungsprozessen im Nachgang schwer messen lässt, ist das Risiko, das per Definition in der Zukunft liegt, umso schwerer zu ermitteln. Im Rahmen von M&As werden zur Erfassung der mit der Transaktion verbundenen Risiken **Due-Diligence-Prüfungen** durchgeführt. Die Due Diligence bezeichnet die Gesamtheit aller Maßnahmen zur sorgfältigen Prüfung von M&A-Transaktionspartnern mit dem Ziel der Verbesserung der Entscheidungsqualität.⁶⁸⁰ Der Umfang der Due Diligence bestimmt die Dauer und die Kosten des Verfahrens und variiert typischerweise mit Faktoren wie der Größe und Komplexität des Unternehmens, der Größe des Geschäfts, dem Risiko für alle beteiligten Parteien sowie Zeit- und Budgetbeschränkungen.⁶⁸¹ Die Prüfung stellt das zentrale Instrument zur Verminderung von Informationsasymmetrien zwischen den Vertragsparteien dar.

Inhaltlich gibt es verschiedene Arten. Am häufigsten sind die Financial, Legal und Tax Due Diligence Bestandteil der Prüfungen. Je nach Informationsbedarf werden weitere Teilreviews durchgeführt.⁶⁸² Allerdings wird auch hier sichtbar, dass die Due Diligence sich ähnlich dem ‚klassischen Risikomanagement‘ auf gut messbare

⁶⁷⁸ Vgl. Wagner / Dorstenstein (2007), S. 137.

⁶⁷⁹ In den MaRisk wird beispielsweise nicht im speziellen auf die strategischen Risiken eingegangen. Vgl. Wagner / Dorstenstein (2007), S. 137.

⁶⁸⁰ Vgl. Berens et al. (2019), S. 5.

⁶⁸¹ Vgl. Stachowicz-Stanusch (2009), S. 65.

⁶⁸² Vgl. Berens et al. (2019), S. 9 & 11; Knauer et al. (2017), S. 1278; Blöcher (2004), S. 33 ff.

Bereiche resp. gut durch externe Informationsquellen⁶⁸³ erfassbare Risiken konzentriert. Obwohl die hohe Relevanz der Unternehmenskultur und deren Einfluss auf den Erfolg eines Zusammenschlusses in der Literatur vielfach betont wird, wird im Rahmen der Due-Diligence-Prüfung meist der Fokus auf die harten Faktoren (Legal, Tax, Financial) gelegt.⁶⁸⁴ Das Risiko, welches aus einem Zusammentreffen unterschiedlicher Kulturen entsteht, wird in der Regel weniger stark betrachtet, obwohl davon ausgegangen wird, dass die Unternehmenskultur ein wichtiger Faktor für den Erfolg ist.⁶⁸⁵

Wenn sich Banken durch eine Fusion zusammenschließen, führt dies für die Mitarbeitenden zu einer anderen Art und Weise, Dinge zu tun. Dabei kommt es häufig, insbesondere bei einer Fusion zwischen ähnlichen Banken mit hohem Integrationslevel zu einem Zusammenprall der Kulturen bei dem die Kultur der anderen Bank zunächst nicht akzeptiert wird (dazu Kapitel 3.2.1.2).⁶⁸⁶ Das Risiko besteht dann darin, dass die zunächst zweigeteilte Kultur nicht mit der gemeinsamen Struktur und Strategie harmoniert.⁶⁸⁷ Fehlende Übereinstimmung, eine zersplitterte Gesamtkultur und eine nur partiell stattfindende Identifikation mit der Unternehmung kann zu erheblichen Problemen führen. Kulturkonflikte können Unsicherheit und Stress verursachen, die zu Produktivitätsverlusten, internen Widerständen gegen Strategien und Strukturen, niedrigerer Moral und Mitarbeitendenfluktuation führen. Um Kulturkonflikte zu vermindern, sollten daher bereits frühzeitig Vorkehrungen getroffen werden.⁶⁸⁸

Ein Instrument stellt in diesem Zusammenhang eine **kulturelle Due-Diligence-Prüfung** dar, mithilfe derer die Kompatibilität der zu fusionierenden Kulturen festgestellt werden kann. Sie dient der Analyse und Identifizierung von Risikopotenzialen aus kultureller Sicht sowie der Ableitung von Handlungsempfehlungen für die Integration der aufeinandertreffenden Kulturen.⁶⁸⁹ Häufig gilt als eine gute Voraussetzung für die Entwicklung einer konsistenten Unternehmungskultur, wenn die beiden Kulturen eine ähnliche Ausrichtung haben⁶⁹⁰ – zumindest resp. insbesondere

⁶⁸³ Die Beschaffung und Analyse von Informationen stellen eine wesentliche Herausforderung der Due-Diligence-Prüfung dar. Es wird sowohl auf interne als auch auf externe Informationsquellen zurückgegriffen. Interne Quellen liefern detailliertere Informationen, wohingegen die externen Quellen ohne Einwilligung des Unternehmens erhältlich sind. Vgl. Knauer et al. (2017), S. 1278.

⁶⁸⁴ Vgl. Knauer et al. (2017), S. 1278; Stachowicz-Stanusch (2009), S. 65.

⁶⁸⁵ Siehe dazu Kapitel 3.1.2.

⁶⁸⁶ Vgl. Bajaj (2009), S. 230; Keller (1990), S. 260; Sales / Mirvis (1984), S. 107.

⁶⁸⁷ Der Zusammenhang zwischen der Strategie und der Kultur ist in Kapitel 3.1.1.2 beschrieben.

⁶⁸⁸ Vgl. Keller (1990), S. 259.

⁶⁸⁹ Vgl. Blöcher (2004), S. 148; De Alwis (2013), S. 7.

⁶⁹⁰ Vgl. Keller (1990), S. 261; Bajaj (2009), S. 230.

dann, wenn ein hoher Grad an Verbundenheit⁶⁹¹ angestrebt wird.⁶⁹² Unabhängig von den vorliegenden Unterschieden ist es sinnvoll, bei Betrachtung der Kultur als Erfolgs- und Risikofaktor die Unterschiede zu kennen, um sie entsprechend steuern zu können. Es müssen frühzeitig Maßnahmen ergriffen werden, um die kulturelle Integration zu erleichtern.

Im Rahmen der kulturellen Due-Diligence-Prüfung werden zuerst die beteiligten Unternehmen hinsichtlich ihrer Unternehmenskultur typologisiert⁶⁹³, um Unterschiede und Gemeinsamkeiten zu identifizieren und potenzielle Chancen- und Risiken bei einem Zusammenschluss ableiten zu können. Darauf aufbauend kann ein adäquater Integrationsplan entwickelt werden, der negative Einflüsse beim Aufeinandertreffen der Unternehmenskulturen mildert und die positiven Wirkungen der jeweiligen Kulturen fördert und vor Störungen schützt.⁶⁹⁴

Die durchzuführende frühzeitige⁶⁹⁵ kulturelle Due-Diligence-Prüfung dient weniger als Entscheidungsgrundlage, ob ein Firmenzusammenschluss getätigt werden sollte oder nicht. Vielmehr dienen die Ergebnisse zur Erhebung der wichtigsten und kritischsten Faktoren, damit die Fusion letztlich erfolgreich durchgeführt und die erwarteten und geplanten Ziele realisiert werden können.⁶⁹⁶ Mithilfe der Ergebnisse lassen sich die Integrationsstrategie sowie für deren Umsetzung notwendige Steuerungsmaßnahmen ableiten, die auf die kulturelle Distanz beider Unternehmen abgestimmt sind.⁶⁹⁷ Trotz der Relevanz der Thematik besteht häufig ein Mangel an

⁶⁹¹ Mit dem Grad an Verbundenheit ist das Post-Merger-Integrationslevel umschrieben. Dies reicht von zwei völlig autonomen Unternehmen (niedriges Level) bis hin zu einer vollständig operativen Integration (hohes Level). Analog vgl. S. 32 und 108.

⁶⁹² Vgl. Stahl / Voigt (2008), S. 172.

Es besteht in der Literatur keine vollständige Einigkeit darüber, ob kulturelle Gemeinsamkeiten notwendigerweise vorteilhaft sind. In bestimmten Konstellationen können auch bewusste Unterschiede zur Realisierung von Synergien förderlich sein. Vgl. De Alwis (2013), S. 20.

Stahl / Voigt (2008), S. 172 zeigen jedoch, dass bei einem hohen Grad an Verbundenheit sich kulturelle Unterschiede negativer auswirken können.

⁶⁹³ In der Literatur gibt es verschiedene Möglichkeiten der Typologisierung. Mögliche Formen der Typologisierung sind in Kapitel 3.1.1.2 genannt.

⁶⁹⁴ Vgl. Zimmer (2001), S. 36.

⁶⁹⁵ Eine kulturelle Due-Diligence-Prüfung kann nach Abschluss der meist noch geheim gehaltenen Vorverhandlungen in jedem Prozessschritt der Fusion durchgeführt werden. Allerdings nimmt der mögliche Umfang resp. die Möglichkeiten der Analyseschritte mit dem fortschreitenden Prozess zu, da mehr Informationen und ein besserer Zugang zu Mitarbeitenden und Führungskräften besteht. Vgl. Blöcher (2016), S. 261.

Daher wird in der Regel eine kulturelle Due Diligence in der Phase der Post-Merger-Integration durchgeführt, die auf einer gesicherteren Informationsbasis basiert. In diesem Stadium ist eine vollumfängliche kulturelle Due Diligence möglich, bei der das gesamte Unternehmen detailliert auf die formulierten kulturellen Themenfelder hin analysierbar ist. Vgl. Blöcher (2016), S. 262.

⁶⁹⁶ Vgl. Zimmer (2001), S. 121.

⁶⁹⁷ Vgl. Blöcher (2016), S. 262.

kultureller Due Diligence, der darauf zurückzuführen ist, dass das Management von der strategischen Passung einer möglichen Kombination fasziniert ist oder den Einfluss der Kultur auf den Transaktionserfolg unterschätzt.⁶⁹⁸ Weiterhin hat sich bisher weder in der Forschung noch in der Praxis eine gängige Vorgehensweise für eine kulturelle Due Diligence durchsetzen können.⁶⁹⁹

3.2.3.2 Risk Governance in Veränderungsprozessen

Der Erfolg einer Bank hängt davon ab, ob den Interessen der externe Stakeholder⁷⁰⁰ entsprochen werden kann und die internen Mitarbeitenden das Geschäftsmodell und die -strategie umsetzen.⁷⁰¹ Dies gilt auch für eine Fusion als Veränderungsprozess. Veränderungsprozesse benötigen eine breite Akzeptanz zur erfolgreichen Umsetzung.⁷⁰² Eine Fusion ist erfolgreich, wenn die gesetzten Ziele erreicht werden.⁷⁰³ Dazu ist es notwendig, die Interessen der verschiedenen Anspruchsgruppen systematisch aufeinander abzustimmen. Die Erreichung der Ziele ist, unter der Voraussetzung, dass die Fusion durchgeführt wird, nur mit der Akzeptanz der Mitarbeitenden als Umsetzende und Kunden als Ertragsquelle möglich. Grundsätzlich kann ein

⁶⁹⁸ Vgl. Galpin / Herndon (2014), S. 34 f.; Knauer et al. (2017), S. 1278.

⁶⁹⁹ Eine Übersicht über verschiedene Ansätze findet sich in Denison / Ko (2016), S. 60; Zimmer (2001), S. 38 ff.

⁷⁰⁰ Der Begriff wird üblicherweise mit Anspruchsgruppe, Interessengruppe oder Teilhaber übersetzt. In der deutschen Fachliteratur wird jedoch häufig der englische Begriff verwendet. Die verschiedenen Begriffe werden in dieser Arbeit synonym verwendet.

Ein Stakeholder wird als eine Einzelperson oder Gruppe definiert, die die Erreichung der Ziele eines Unternehmens beeinflusst oder von diesem selbst beeinflusst wird. Um Einfluss zu nehmen resp. beeinflusst zu werden, stehen Stakeholder in einer Beziehung zum Unternehmen. Vgl. Freeman (2010), S. 25 & 46.

Es gibt verschiedene Klassifizierungen von Stakeholdern. Freeman et al. (2007) unterscheiden zwischen primären – direkt betroffenen resp. direkt beeinflussenden – und sekundären – indirekt betroffenen resp. indirekt beeinflussenden – Stakeholdern. Weiterhin lassen sich die Stakeholder nach internen und externen Stakeholdern klassifizieren. Interne Stakeholder sind Mitarbeitende, Unternehmensführung und Eigentümer. Zu den externen Stakeholdern gehören Kunden, Lieferanten, Staat, etc.

⁷⁰¹ Vgl. Stein / Wiedemann (2017), S. 64.

Im Rahmen des Risk-Governance-Ansatzes wird die Stakeholder-Theorie zur Grunde gelegt, nach der ein Unternehmen in einem Netzwerk von Beziehungen verschiedener Anspruchsgruppen existiert, die ein Interesse an den Aktivitäten des Unternehmens haben. Vgl. Freeman et al. (2010), S. 24

Dieser Ansatz eignet sich insbesondere für die hier betrachteten Sparkassen und Genossenschaftsbanken, bei denen bereits im Gesetz und in ihren Werten die Befriedigung der Bedürfnisse verschiedener Stakeholdergruppen festgelegt ist. Für diese Bankgruppen steht nicht allein die Maximierung des Unternehmenswertes für die Eigentümer im Sinne des Shareholder-Ansatzes im Mittelpunkt. (Siehe dazu Kapitel 2.1.2).

⁷⁰² Vgl. Niermeyer / Postall (2013), S. 55.

⁷⁰³ Vgl. Glaum / Hutzschenreuter (2010), S. 92; Blome-Drees (2008), S. 13; Jacobsen (2003), S. 41.

Vorstand den Anspruch der Befriedigung der Stakeholder dann einlösen, wenn der Erfolg der Bank perspektivisch durch weniger resp. durch sichtbare und somit besser steuerbare Risiken bedroht wird.⁷⁰⁴ Insbesondere in Veränderungsprozessen ergeben sich jedoch eine Vielzahl neuer Risiken und eine hohe Unsicherheit, die es erschwert, die Interessen der Anspruchsgruppen zu erfüllen.

Um vorausschauend und umfassend alle Risiken einer Bank zu systematisieren, reicht ein operatives Risikomanagement heutzutage allein nicht mehr aus.⁷⁰⁵ Ein vergleichsweise noch neues Modell in der wissenschaftlichen Literatur und Praxis ist das Risk-Governance-Modell, das einen ganzheitlich umfassenden Risikoblick liefert.⁷⁰⁶

Gemäß der Siegener Risk-Governance-Schule⁷⁰⁷ soll die Risk Governance zu einer systematischen Durchdringung der Bank mit einer stakeholderorientierten Risikosteuerung aus strategischer Sicht führen. Das Ziel besteht darin, permanent das Geschäftsmodell im Hinblick auf Risiken zu kontrollieren, es bei Bedarf anzupassen und es nachhaltig risikorobust zu gestalten.⁷⁰⁸ Die Risk Governance bildet eine Verbindung zwischen der strategisch ausgerichteten Corporate Governance⁷⁰⁹ und

⁷⁰⁴ Vgl. Stein / Wiedemann (2017), S. 64.

⁷⁰⁵ Siehe dazu im Detail Stein / Wiedemann (2016), S. 817 ff.

⁷⁰⁶ Vgl. Wiedemann et al. (2021b), S. 44.

⁷⁰⁷ Die ersten Arbeiten zum Thema Risk Governance wurden um die Jahrtausendwende veröffentlicht (z. B. Elliott (2001)). Ursprünglich hat die Europäische Kommission das Thema Risk Governance als makro-gesellschaftliche Herausforderung aufgegriffen (vgl. van Asselt / Renn (2011)) und sollte Regierungen, Industrien und Nichtregierungsorganisationen bei der Bewältigung von externen Risiken aus dem natürlichen, gesellschaftlichen und technologischen Umfeld, wie z. B. der Entsorgung von Atommüll, dem Klimawandel, Missernten oder Pandemien, unterstützen (vgl. Klinke / Renn (2012)). Zur geschichtlichen Einordnung siehe Stein et al. (2019), S. 1227 f.

Die Siegener Risk-Governance-Schule hat das Konzept auf den organisatorischen Kontext von Unternehmen übertragen. Die Entstehung des Konzepts wurde durch Versäumnisse und Schwächen sowohl im Risikomanagement als auch in der Corporate Governance vorangetrieben. Im Rahmen dieser Arbeit wird nicht auf eine detaillierte Kritik der Corporate Governance und des Risikomanagements eingegangen (siehe dazu Stein / Wiedemann (2016), S. 813 ff.).

Weitere Informationen zur Entwicklung der Risk Governance siehe Stein et al. (2019), S. 1227 f.

⁷⁰⁸ Vgl. Stein / Wiedemann (2016), S. 813 ff.; Wiedemann et al. (2021b), S. 83.

⁷⁰⁹ Corporate Governance bezeichnet den rechtlichen und faktischen Ordnungsrahmen für die Leitung und Überwachung von Unternehmen. Vgl. DCGK, Präambel.

Die Corporate Governance bestimmt die Kompetenz- und Verantwortungszuweisung, mit der die Geschäfte und Angelegenheiten einer Bank vom Vorstand resp. der Geschäftsleitung geführt werden, einschließlich der Art und Weise, wie sie geführt werden. Das primäre Ziel sollte die nachhaltige Wahrung der Interessen der Stakeholder in Übereinstimmung mit dem öffentlichen Interesse sein. Vgl. BCBS d328, Tz. 2-3.

dem operativen Risikomanagement⁷¹⁰ und vernetzt, ergänzt und vervollständigt die beiden bestehenden Bereiche durch eine dritte Komponente.⁷¹¹

Die Risk Governance ist ein das gesamte Unternehmen durchdringender ganzheitlicher Risikosteuerungsansatz, der alle Mitarbeitenden einbezieht. Die umfassende Sicht geht über das traditionelle, operative Risikomanagement einer Bank hinaus, das vorwiegend auf vordefinierte Risiken ausgerichtet ist und als hoch standardisierter entscheidungsunterstützender Prozess schematisch abläuft. Das Modell bezieht sich auf das Geschäftsmodell als Ganzes und damit auf den Kern der von der Unternehmensleitung zu treffenden unternehmerischen, meist strategischen Entscheidungen. Zur Entscheidungsfindung müssen die Risikovernetzung, Risikoaggregation und Risikodynamik systematisch berücksichtigt werden.⁷¹²

Von dem Leitungsorgan einer Bank wird erwartet, dass es angemessene Risikoinformationen anfordert und erhält, mithilfe derer eine fundierte Beurteilung der Risiken möglich ist, um die vorab definierten Standards und Limite der Risikobereitschaft einzuhalten. Wesentliche Voraussetzung für eine solide, risikobasierte Entscheidungsfindung ist eine angemessene Datenqualität und Fähigkeit zur Risikoaggregation auf Unternehmensebene.⁷¹³ Der Risk Governance kommt also auch eine besondere Kommunikationsfunktion zu.⁷¹⁴ Die Risk Governance unterstützt den Vorstand dabei, aus seinen umfassenden Risikoinformationen unternehmenssichernde strategische Maßnahmen abzuleiten. Der Steuerungsansatz hilft mit der vorausschauenden Sicht nach potenziellen externen und internen Bedrohungen die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells sicherzustellen.⁷¹⁵

Die Risk Governance steht in direktem Bezug zum Geschäftsmodell und der Geschäftsstrategie. Sie begleitet das Geschäftsmodell und gibt den Rahmen des operativen Handelns vor.⁷¹⁶ Moderiert von der Risk Governance gelingt mit der Festlegung der Rahmenbedingungen des Risikomanagements im Risk Appetite

⁷¹⁰ Das Risikomanagement umfasst die Risikoidentifikation, -bewertung, -aggregation, -steuerung und -überwachung. Es ist in seiner traditionellen Form reaktiv angelegt und arbeitet Standardprozesse ab. Das Ziel des Risikomanagements besteht in der Minimierung des Risikos von Verlusten aus der Geschäftstätigkeit bei angemessenen Kosten. Vgl. Stein et al. (2018b), S. 62.

⁷¹¹ Vgl. Wiedemann et al. (2021b), S. 83; Stein et al. (2018b), S. 68 f.

⁷¹² Vgl. Gleißner et al. (2021), S. 1488; Stein / Wiedemann (2016), S. 813 ff.

⁷¹³ Vgl. ECB (2016), S. 3.

⁷¹⁴ Vgl. Wiedemann et al. (2021b), S. 44.

⁷¹⁵ Vgl. Stein / Wiedemann (2017), S. 64.

⁷¹⁶ Vgl. Wiedemann et al. (2021b), S. 43.

Framework⁷¹⁷ die Verknüpfung von Geschäftsmodell und Geschäftsstrategie mit dem Risikomanagement (vgl. Abb. 24).⁷¹⁸ Eingebettet ist dies in die Unternehmenskultur des Instituts, die in wechselseitiger Beeinflussung⁷¹⁹ von Strategie und Risk Governance steht.

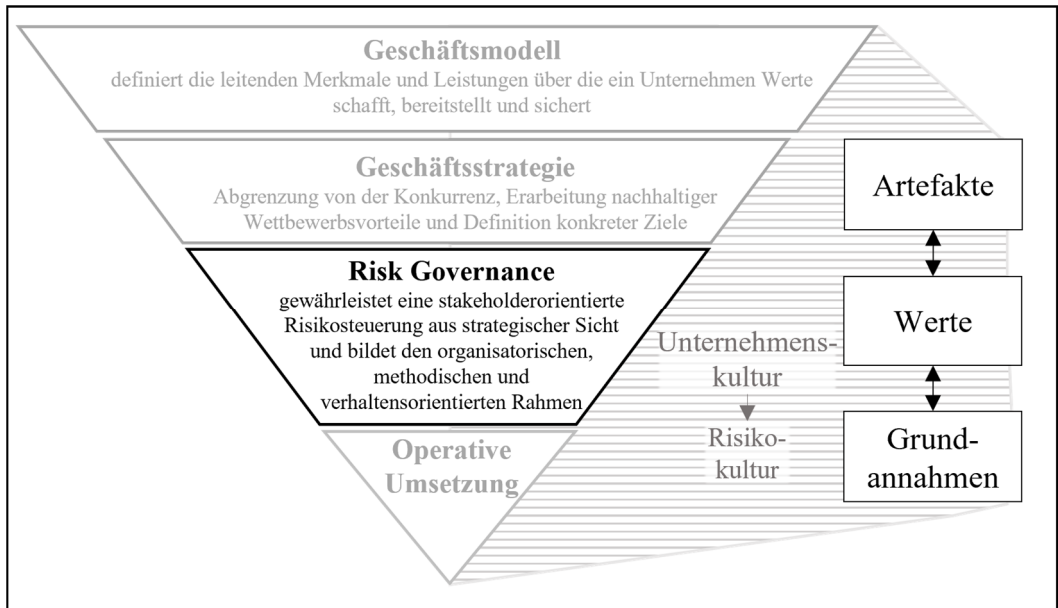


Abb. 24: Einordnung der Risk Governance⁷²⁰

Die zu kontrollierenden Risiken können ihren Ursprung überall in einer Bank haben, sodass alle Mitarbeitenden unmittelbar in die Kontrolle und Steuerung der Risiken mit eingebunden werden sollten. Mitarbeitende sind die Träger der vorherrschenden sozialen Normen, die das (Risiko-)verhalten im Kollektiv beeinflussen.⁷²¹ Die Risk Governance soll dazu führen, dass jeder Mitarbeitende stärker für die Wahrnehmung der Risiken innerhalb seines Funktionsbereichs, aber auch funktionsübergreifend sensibilisiert wird. Das Handeln und die möglichen Konsequenzen des Handelns sollen kritisch hinterfragt werden. Jeder Mitarbeitende nimmt daher auch die Funktion eines Risikomanagers ein.⁷²² In der Folge führt dies zur Stärkung

⁷¹⁷ Das Risk Appetite Framework bildet den strategischen, organisatorischen, methodischen und verhaltenstechnischen Rahmen für den geschäftsmodellkonsistenten Umgang mit Risiken. Vgl. Wiedemann et al. (2021b), S. 111.

⁷¹⁸ Vgl. Wiedemann et al. (2021b), S. 108.

⁷¹⁹ Die Kultur beeinflusst die Strategie und die Risk Governance, wird jedoch auch von der Strategie und Risk Governance maßgeblich mit beeinflusst. Siehe dazu auch Kapitel 3.1.1.2.

⁷²⁰ Angepasst in Anlehnung an Wiedemann et al. (2021b), S. 43 & 71.

⁷²¹ Vgl. Stein / Wiedemann (2019), S. 142.

⁷²² Dies bezieht sich nicht auf die Aufgaben und Tätigkeiten, sondern auf die Art und Weise wie Aufgaben erledigt werden.

der unternehmensweiten **Risikokultur**⁷²³ als Teil der Unternehmenskultur.⁷²⁴ Sämtliche Mitarbeitende kennen und verstehen die risikobezogenen Präferenzen ihres Instituts und richten ihr Handeln darauf aus.⁷²⁵ Durch Maßnahmen innerhalb der Risk Governance können die Mitarbeitenden für ihr individuelles Risikoverhalten sensibilisiert und so die kollektive Kultur optimiert werden.

3.2.3.3 Risk-Governance-Zirkel im Umgang mit (kulturellen) Risiken einer Fusion

Eine Aufgabe⁷²⁶ der Risk Governance ist die risikobezogene Beratung und Versorgung der Unternehmensleitung mit dezentralen, geschäftsmodellrelevanten Risikoinformationen. Dies umfasst die Risikokommunikation im gesamten Unternehmen über alle Hierarchiestufen hinweg. Konkret wird diese Aufgabe in Form eines Risk-Governance-Zirkels umgesetzt.⁷²⁷

Ein Risk-Governance-Zirkel ist ein an das Qualitätsmanagement angelehnte (zunächst) unternehmensintern gebildete Kleingruppe von Mitarbeitenden unterschiedlicher Unternehmensfunktionen.⁷²⁸ Ziel des Zirkels ist es, Geschäftsmodellrisiken zu identifizieren und einen Lösungsraum aufzuzeigen. Die Risiken können dabei vielfältiger Natur sein und aus unterschiedlichen Bereichen stammen.

⁷²³ Risikokultur bezeichnet die Gesamtheit der Normen, Einstellungen und Verhaltensweisen in Bezug auf Risikobewusstsein, Risikobereitschaft und Risikomanagement sowie Kontrollen, die Risikoentscheidungen prägen. Die Risikokultur beeinflusst die Entscheidungen des Managements und der Mitarbeitenden bei ihren täglichen Aktivitäten und wirkt sich auf die von ihnen eingegangenen Risiken aus. Vgl. BCBS d328, S. 1; FSB (2014).

Die Risikokultur konkretisiert die Organisationskultur speziell mit dem Fokus auf die Risiken. Die vorgegebene resp. angestrebte Risikokultur des Instituts prägt das individuelle Verhalten der einzelnen Mitarbeitenden, weshalb es wichtig ist, die gewünschten Einstellungen zur Risikokultur deutlich zu machen. Vgl. Wiedemann et al. (2021a), S. 9.

Die Risikokultur entwickelt sich in Form eines individuellen Erwartungsmanagements (unausgesprochene Erwartungen, ob das Verhalten gutgeheißen oder kritisiert wird) in Bezug auf antizipierte kollektive Reaktionen. Vgl. Stein / Wiedemann (2019), S. 142.

⁷²⁴ Vgl. Scholz / Stein (2019), S. 40.

⁷²⁵ Vgl. Wiedemann et al. (2021a), S. 9.

⁷²⁶ Die Risk Governance umfasst vier Aufgaben: Design von Risikomodellen, Bestimmung von Modellrisiken, Forschung & Entwicklung in Risikothemen und die Beratung der Unternehmensleitung. Werden die Aufgaben konsequent umgesetzt, kann dies zusammen mit der Unternehmenskultur, die auch von der Risk Governance beeinflusst wird, zu einer Wertsteigerung des Unternehmens führen. Vgl. Wiedemann et al. (2016).

Die ersten drei Aufgaben können im Detail in Stein / Wiedemann (2016) nachgelesen werden. Im Rahmen von Fusionen und Veränderungsprozessen als Umfeld für Risiken ist insbesondere die Aufgabe der Beratung der Unternehmensleitung von Relevanz, weshalb diese hier näher betrachtet wird.

⁷²⁷ Vgl. Scholz / Stein (2019), S. 40; Stein et al. (2018a), S. 1294.

⁷²⁸ Vgl. Wiedemann et al. (2021b), S. 87; Scholz / Stein (2019), S. 40.

Ähnlich wie beim Qualitätszirkel⁷²⁹ sollten dazu in regelmäßigen Abständen ergebnisoffene Treffen stattfinden. Da der Erfolg eines Teams von der Heterogenität der Mitglieder abhängig ist, sollte dies auch bei der Zusammensetzung des Zirkels beachtet werden (unterschiedlicher Bildungsgrad; Abteilung; Hierarchiestufe). Die Geschäftsleitung ist nicht Teil des Zirkels, muss aber dessen Einführung vorantreiben, fördern und regelmäßig über dessen Ergebnisse informiert werden, um daraus gegebenenfalls Maßnahmen abzuleiten. Die Umsetzung der möglichen Maßnahmen wird in einem nachgelagerten Schritt mit der Geschäftsleitung diskutiert und von ihr final entschieden. Die Anzahl an Zirkelmitgliedern sowie die Häufigkeit der Treffen kann je nach Institutsgröße und Geschäftsmodell variieren.⁷³⁰

Der Zirkel ist im Vergleich zu dem bereits in Banken vielfach etablierten Risikokomitee⁷³¹ als Instrument des Risikomanagements breiter und flexibler auf strategische, qualitativ beschreibbare Risiken ausgelegt. Durch die Beteiligung von Mitarbeitenden aus allen Funktionsbereichen können auch Risiken erkannt werden, die eventuell bei einem zu engen Blick übersehen werden. Jede Person im Zirkel nimmt die Funktion eines Risikomanagers ein. Eine Person aus der Produktion oder dem Vertrieb betrachtet beispielsweise andere Risiken als ein Risikocontroller und hat auch eine andere Sicht auf diese. Die Mitarbeitenden werden angehalten, ihrem Risiko- und Chanceninstinkt zu vertrauen, zukunftsorientiert und nachhaltig zu denken und Zweifel offen zu kommunizieren.⁷³²

Gemäß dem Ablaufschema, dass sich an die Qualitätszirkel im Produktionsbereich anlehnt, nimmt der Risk-Governance-Zirkel Risikoinformationen auf, systematisiert diese und diskutiert deren Auswirkungen auf das Geschäftsmodell.⁷³³ Im Detail beinhaltet dies zunächst die Auswahl eines Problemfeldes⁷³⁴ (z. B. (geplante) Fusion; Digitalisierung; etc.) aus dem die verschiedenen Risiken resultieren können.

⁷²⁹ Ein **Qualitätszirkel** ist eine mehr oder weniger homogene Gruppe von 3 bis 12 Personen meist aus dem gleichen Arbeitsbereich, die sich regelmäßig unter der Leitung des eigenen Vorgesetzten trifft, um Probleme zu identifizieren, zu analysieren und zu lösen. Nach dem Sammeln von Daten, dem Ausprobieren neuer Ideen und Diskussionen stellt das Team die Lösungen der Geschäftsleitung vor. Vgl. Hutchins (1985), S. 31.

⁷³⁰ Vgl. Wiedemann et al. (2021b), S. 87 f.

⁷³¹ Ein Risikokomitee hat klar definierte operative Aufgaben. Es dient der Überwachung festgelegter Risiken und der Einhaltung der festgelegten Limite. Der Schwerpunkt liegt typischerweise auf den quantifizierbaren, finanziellen Risiken. Siehe dazu BCBS d328, Tz. 71-75; Aebi et al. (2012); Wiedemann et al. (2021b), S. 49.

Analog ‚audit committee‘ als Instrument der Corporate Governance.

⁷³² Vgl. Scholz / Stein (2019), S. 40; Wiedemann et al. (2021b), S. 49 f.

⁷³³ Vgl. Scholz / Stein (2019), S. 40; Wiedemann et al. (2021b), S. 49 f.

⁷³⁴ Das Problemfeld kann sehr eng, aber auch weit definiert sein. Beispiele: Weit: Fusion als Ganzes; Eng: kulturelle Probleme im Rahmen der Fusion.

Für die identifizierten Risiken werden im nächsten Schritt verschiedene Lösungsalternativen erarbeitet, die der Geschäftsleitung⁷³⁵ präsentiert werden. In einem weiteren Schritt werden von der Geschäftsleitung beschlossene Lösungen umgesetzt und gegebenenfalls eine Anpassung des Geschäftsmodells vorgenommen.

Die Vorgehensweise ist in Abb. 25 in Anlehnung an den Qualitätszirkel dargestellt. Die einzelnen Schritte sind nicht als starrer Prozess zu sehen. Je nach Problemstellung können einzelne Schritte auch übersprungen werden. Weiterhin kann die Geschäftsleitung auch Lösungen zurückspiegeln und eine Überprüfung einfordern.

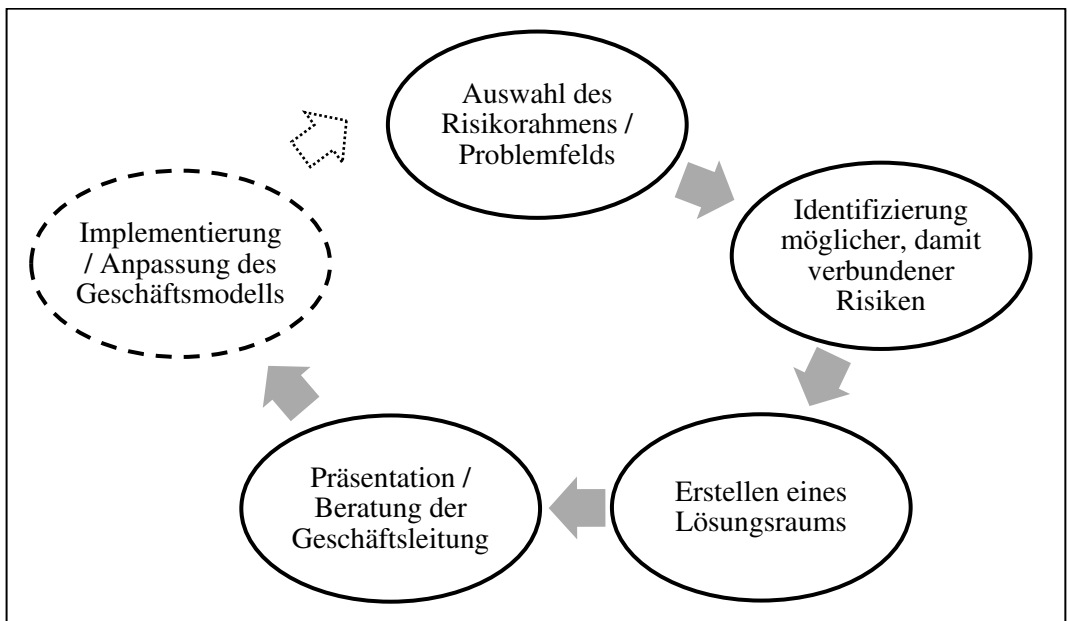


Abb. 25: Ablaufschema des Risk-Governance-Zirkels⁷³⁶

Der Zirkel bietet auch einen geeigneten Rahmen für eine kulturelle Due Diligence und ermöglicht gleichzeitig, die Kultur durch Maßnahmen zu schärfen. Die kulturelle Due Diligence ist im Vergleich zur klassischen finanziellen Due Diligence weniger auf harte Fakten ausgelegt. Der Zirkel bietet durch seine offene und pragmatische Gestaltung optimale Bedingungen, um sich mit weichen und weniger formalisierten Themen auseinanderzusetzen, wie dies bei Kultur der Fall ist. Der Risk-Governance-Zirkel⁷³⁷ bietet insbesondere die Möglichkeit zur Identifizierung

⁷³⁵ Die Geschäftsleitung ist grundsätzlich nicht als Teil des Zirkels vorgesehen. Sie muss jedoch dessen Einführung initiieren, fördern und regelmäßig informiert werden, um aus den Ergebnissen des Zirkels Maßnahmen zu beschließen und umzusetzen. Vgl. Wiedemann et al. (2021b), S. 49 f.

⁷³⁶ Modifiziert gemäß Hutchins (1980), S. 13.

⁷³⁷ Vgl. Blöcher (2016), S. 261.

kultureller Differenzen, die zu einem Risiko für den Erfolg der Fusion führen können. Potenzielle kulturelle Unterschiede, die sich auf die tägliche Arbeit auswirken, können direkt thematisiert werden.

Nach Veröffentlichung der Fusionspläne und Information der Mitarbeitenden kann sich zunächst je ein Zirkel in den beteiligten Instituten intensiv mit den kulturellen Merkmalen der eigenen Bank auseinandersetzen und anschließend – nach Beschluss der Eigentümer resp. Träger⁷³⁸ – mit einer Pari-Besetzung aus beiden Banken die Unterschiede und Gemeinsamkeiten diskutieren und eine zukünftige Soll-Kultur entwickeln. Dabei ist insbesondere die gemeinsame Auseinandersetzung mit der Kultur wichtig. Viele Elemente der Unternehmenskultur sind für die Organisationsmitglieder in der Regel unscharf oder unsichtbar. Erst einschneidende Ereignisse wie Fusionen lassen die Kultur und Unterschiede sichtbar werden.⁷³⁹ Bis Unternehmen tatsächlich miteinander verschmolzen sind, entdecken sie normalerweise nicht, wo die Kulturen im Konflikt stehen.⁷⁴⁰ Die Kulturunterschiede werden insbesondere dann sichtbar, wenn Mitarbeitende der fusionierten Banken zusammenarbeiten müssen. Dies kann im Rahmen des Zirkels antizipiert werden. So zeigen sich bereits bei der Arbeitsweise innerhalb des Zirkels vor der rechtlichen Fusion Unterschiede, welche direkt aufgegriffen werden können. Bei Befragungen zur Erfassung der Unternehmenskultur lassen sich meist nicht alle relevanten Elemente adäquat abfragen.⁷⁴¹ Im Rahmen einer gemeinsamen Zusammenarbeit werden alle Ebenen sichtbar und es können frühzeitig Anpassungsmaßnahmen ergriffen werden.

Neben der Betrachtung des Zusammentreffens der Unternehmenskulturen im Fusionsprozess können weitere Risiken einer Fusion diskutiert werden. Denkbar sind auch die Bildung von mehreren themenbezogenen Zirkeln oder die Integration eines externen Moderators zur Unterstützung der Mitarbeitenden im Zirkel.

⁷³⁸ Merger- und Post-Merger-Phase. Es kann bereits nach Beschluss der Eigentümer ein gemeinsamer Risk-Governance-Zirkel gebildet werden, um frühzeitig kulturelle Konflikte zu erkennen. Theoretisch ist auch vor dem Beschluss der Eigentümer die gemeinsame Arbeit in einem Zirkel möglich. Dies birgt jedoch das Risiko, dass die Fusion nicht durchgeführt wird. Eine aktive Arbeit in einem Zirkel könnte aber auch dazu führen, dass das Risiko eines Abbruchs verringert wird.

⁷³⁹ Vgl. Denison / Ko (2016), S. 55.

⁷⁴⁰ Vgl. Schein (2009), S. 195.

⁷⁴¹ Vgl. Schein / Schein (2019), S. 75.

3.3 Methodische Vorgehensweise zur Identifikation von Erfolgsfaktoren für kulturelle Veränderungsprozesse

3.3.1 Darstellung des Untersuchungsrahmens

3.3.1.1 Wahl des Mixed-Methods-Ansatzes zur Datenerhebung und -auswertung

Die bisherig betrachteten Forschungsarbeiten zu Fusionen von Sparkassen und Genossenschaftsbanken weisen Lücken auf (vgl. Kapitel 2.3.3 und 3.1.2.2). Die Untersuchungen resp. die für die Untersuchungen zur Verfügung stehenden Daten sind überwiegend mehr als 10 Jahre alt, sodass eine aktuellere und umfassendere Analyse weitere Erkenntnisse liefern kann.⁷⁴²

Zur Identifizierung von kulturellen Erfolgsfaktoren bei Fusionen von Sparkassen und Genossenschaftsbanken wird in dieser Arbeit eine qualitative Betrachtung mit ergänzender quantitativer Fundierung vorgenommen. Dazu verwendet die Arbeit einen **Mixed-Methods-Ansatz** – eine Kombination von qualitativen und quantitativen Forschungsmethoden im Rahmen des gleichen Forschungsprojektes⁷⁴³ – aus Experteninterview und Mitarbeitendenumfrage. Bei dem eingesetzten Mixed-Methods-Ansatz handelt es sich um ein exploratives, sequentielles, dreiphasiges Design, bei dem mit der Sammlung und Analyse von qualitativen Daten begonnen wird, auf Basis dessen die Entwicklungsphase folgt, in der die qualitativen Ergebnisse in einen Ansatz umgesetzt werden, der quantitativ getestet wird.⁷⁴⁴

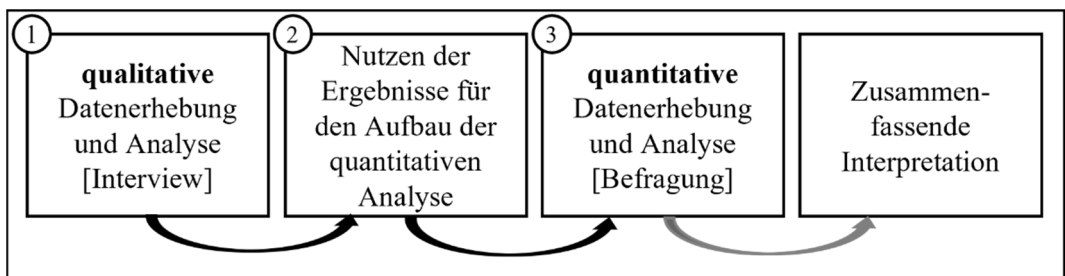


Abb. 26: Exploratives sequentielles dreiphasiges Mixed-Method-Design⁷⁴⁵

⁷⁴² Siehe dazu beispielsweise Auerbach (2009).

⁷⁴³ Vgl. Kuckartz (2014), S. 30 ff.; Creswell / Plano Clark (2018), S. 2 ff.

⁷⁴⁴ Vgl. Creswell / Plano Clark (2018), S. 84.

Im Rahmen der Mixed-Methods-Ansätze können verschiedene Kernkonzepte unterschieden werden. Entweder werden die qualitative und quantitative Analyse parallel durchgeführt (convergent design) oder hintereinander, wobei entweder zunächst die quantitative Analyse verwendet wird und darauf folgend die qualitative (explanatory sequential design) oder umgekehrt (exploratory sequential design). Vgl. Creswell / Plano Clark (2018), S. 65 ff.

⁷⁴⁵ In Anlehnung an Creswell / Plano Clark (2018), S. 66 & 88.

Die Absicht hinter dem iterativen Vorgehen ist, dass die Ergebnisse der ersten, qualitativen Methode bei der Entwicklung der zweiten, quantitativen Methode herangezogen werden können.⁷⁴⁶ Die Methode bietet sich insbesondere dann an, wenn die Forschungsfrage eher qualitativ orientiert ist und es daher sinnvoll ist, mit einem induktiven Ansatz zu beginnen.⁷⁴⁷

Als qualitative Datenerhebungsmethode wird das **(Experten)-Interview** zur Identifikation der Erfolgsfaktoren verwendet. Ein Interview bietet die Möglichkeit, tiefergehende Eindrücke in die Thematik zu gewinnen. Der Fokus liegt dabei nicht nur auf der Einordnung des Erfolgs und der Erfolgsfaktoren aus Sicht der Bank, sondern auf dem Einfluss der Unternehmenskultur und dem sozial-emotionalen Umgang mit der Fusion. Als quantitative Methodik ergänzt die **Mitarbeitendenumfrage** mit überwiegend geschlossenen Fragestellungen die Analyse. Sie dient der Überprüfung und Ergänzung der im Interview dargestellten Sachverhalte aus einer anderen Sichtweise.

Beide Methoden wurden bereits isoliert in Forschungsarbeiten zu Fusionen bei Sparkassen und Genossenschaftsbanken verwendet und sind insbesondere für die Betrachtung weicher Faktoren geeignet.⁷⁴⁸ Eine Kombination verschiedener Forschungsmethoden ist bisher lediglich in der Arbeit von Auerbach (2009) zu finden.⁷⁴⁹ Der Autor kombiniert eine dynamische Panelregression mit Experteninterviews, wobei die Interviews nicht gleichermaßen systematisch ausgewertet wurden wie in dieser Arbeit, da sie nicht im Mittelpunkt der Analyse standen.⁷⁵⁰

Eine Kombination aus einem qualitativen und quantitativen Vorgehen ist – soweit kompatibel⁷⁵¹ – einem einseitig methodisch ausgerichteten Ansatz vorzuziehen. Die Kombination erweitert den Erkenntnishorizont und Schwächen der jeweiligen Einzelmethoden können ausgeglichen werden.⁷⁵² Neben der Art der Datenerfassung (Interview - Umfrage) und der Datenanalyse (qualitativ – quantitativ) kombiniert

⁷⁴⁶ Vgl. Creswell / Plano Clark (2018), S. 84.

⁷⁴⁷ Vgl. Creswell / Plano Clark (2018), S. 86.

⁷⁴⁸ Siehe dazu Kapitel 3.2.2.2.

⁷⁴⁹ Der Autor verwendet den Begriff des Mixed-Methods-Ansatzes nicht, da die Interviews nur eine Ergänzung, nicht jedoch den Kern der Arbeit darstellen. Die Interviews werden zudem nicht systematisch mittels einer bestimmten Methodik ausgewertet.

⁷⁵⁰ Vgl. Auerbach (2009).

⁷⁵¹ Die *Kompatibilitätsannahme* stellt die Grundvoraussetzung für den Mixed-Methods-Ansatz dar. Die gewählten Methoden müssen miteinander vereinbar sein, sich ergänzen und unterschiedliche Perspektiven liefern. Entscheidend ist die Forschungsfrage. Sie bestimmt, welche Methoden nützlich sind. Vgl. Kuckartz (2014), S. 35.

⁷⁵² Vgl. Gläser-Zikuda (2015), S. 127 f.; Jansen / Petersen (2000), S. 475; Creswell / Plano Clark (2018), S. 12 ff.

das Vorgehen zusätzlich verschiedene Sichtweisen auf die Fusion (Experten: Vorstände, Regionalverbände, Berater / Umfrage: Mitarbeitende), wodurch ein besseres ‚Verstehen und Erklären‘ möglich wird.⁷⁵³

Eine standardisierte Befragung als alleinige Möglichkeit der Datenerhebung wird in der vorliegenden Arbeit nicht verwendet, da so allenfalls Wissen auf der Ebene des diskursiven Bewusstseins erfasst werden kann. Im Rahmen der Interviews können die Experten besser über ihre Entscheidungsfälle berichten und Prinzipien benennen, nach denen sie verfahren. Ein Interview ist ein angemessenes Erhebungsinstrument, um die Rekonstruktion des handlungsorientierten Wissens von Experten zu erfassen.⁷⁵⁴ Zudem führt die Offenheit im Interview dazu, die Situationsdefinition des Experten, seine Strukturierung des Gegenstandes und seine Bewertung zu erfassen. Experten sind es grundsätzlich gewohnt, Perspektiven zu erläutern, Wissen zu vermitteln und vor Publikum zu sprechen.⁷⁵⁵ Insofern kann ein Interview mit offenen Fragen, im Vergleich zu einer rein standardisierten Befragung, einen weiteren Blick auf die Forschungsfrage werfen.

Die alleinige Verwendung von Interviews im Rahmen einer kulturorientierten Forschungsfrage ist allerdings nicht vollumfassend, da die Befragung einzelner Individuen zur Erfassung eines geteilten Gruppenphänomens nicht adäquat erscheint.⁷⁵⁶ Kritisch an der Methodik der Interviews ist auch die tendenziell überbewertete Erfolgsquote von Fusionen anzumerken.⁷⁵⁷ Es ist fraglich, ob die für die Fusionsentscheidungen verantwortlichen Führungskräfte in der Lage sind, den Erfolg objektiv zu beurteilen und dies im Rahmen der Interviews völlig wahrheitsgemäß wiedergeben. Es besteht die Gefahr, dass die Fusion bewusst oder unbewusst übertrieben positiv beurteilt wird und eigene Fehler verschwiegen werden. Weiterhin kann die Objektivität dadurch eingeschränkt sein, dass Vertreter von Banken mit Misserfolgen die Befragung ablehnen.⁷⁵⁸ Da in dieser Untersuchung nicht der Fusionserfolg an sich im Mittelpunkt steht, sondern vielmehr das Ableiten von Erfolgsfaktoren, die eine Fusion zu einem Erfolg führen, ist die fehlende Objektivität bei der Erfolgsbeurteilung der eigenen Fusion nicht so schwer zu gewichten. Die aus den Erfahrungen abgeleiteten Faktoren sollen dazu dienen, zukünftig Fehler zu vermeiden

⁷⁵³ Zur Kombination der beiden Methoden mehr in Kapitel 3.3.3.1. Die Beschreibung der methodischen Vorgehensweise ist in Kapitel 3.3.2 (Experteninterview – qualitativ) und Kapitel 3.3.3 (Befragung – quantitativ) ausführlich dargestellt.

⁷⁵⁴ Vgl. Meuser / Nagel (2009), S. 472.

⁷⁵⁵ Vgl. Lamnek / Krell (2016), S. 690.

⁷⁵⁶ Vgl. Scholz (2014), S. 914; Schein / Schein (2019), S. 76.

⁷⁵⁷ Siehe dazu beispielsweise Eekhoff (2004), S. 8.

⁷⁵⁸ Vgl. Glaum / Hutzschenreuter (2010), S. 94.

und Fusionen erfolgreicher zu gestalten. Entsprechend kann der grundsätzlich als Kritikpunkt angesehene Faktor, dass überwiegend Vorstände von erfolgreichen Fusionen an der Befragung teilnehmen, an dieser Stelle einen Vorteil darstellen, da so die Erfolgsfaktoren besser herausgearbeitet werden können. Dennoch sollte beachtet werden, dass ein Interview die subjektiven Erfahrungen widerspiegelt, die personenbezogen sind. Zudem können Verzerrungen durch Verschweigen oder verzerrte Darstellung entstehen.

Die Subjektivität soll durch den kombinierten Einsatz der beiden Methoden kompensiert werden. Durch die zusätzliche Integration einer Mitarbeitendenumfrage wird eine weitere Sichtweise ergänzt. Im Rahmen der überwiegend geschlossenen Befragungsmethodik können zwar nur weniger tiefgehende Informationen erlangt werden als im Interview, allerdings bietet die zusätzliche Betrachtung die Möglichkeit der Reflexion der Interviews.

3.3.1.2 Eingrenzung und Kategorisierung der Grundgesamtheit an zu untersuchenden Fusionen

Die Untersuchung bezieht sich auf Fusionen von Sparkassen und Genossenschaftsbanken in den Jahren 2016 bis 2020. 70⁷⁵⁹ Sparkassen und 392⁷⁶⁰ Genossenschaftsbanken haben in diesem Zeitraum fusioniert. Insgesamt fanden 240 Einzelfusionen statt. Der Begriff Einzelfusion wird verwendet, wenn jede Fusion von zwei Instituten einzeln gezählt wird. Eine Fusion mit drei Instituten wird entsprechend als zwei Einzelfusionen gezählt. Da in diesem Zeitraum mehrere Zusammenschlüsse mit mehr als einem Institut stattfanden, können die 240 Einzelfusionen zu 223 Fusionen zusammengefasst werden. Davon fanden 190 Fusionen bei Genossenschaftsbanken und 33 Fusionen bei Sparkassen statt. Besonders hoch war das Fusionsgeschehen in 2017. In dem Jahr fanden 65 der 223 Fusionen statt. Von den 970 Genossenschaftsbanken 2016 haben 109 Banken⁷⁶¹ (11,2 %) in 2017 fusioniert. Bei den Sparkassen haben in 2017 6,2 % der Institute fusioniert. In 2020 wurden insgesamt

⁷⁵⁹ Anzahl der beteiligten Institute an Fusionen im Zeitraum zwischen 2016 und 2020. Die fusionierte Sparkasse wird als Sparkasse gezählt.

⁷⁶⁰ Anzahl der beteiligten Institute an Fusionen im Zeitraum zwischen 2016 und 2020. Die fusionierte Bank wird als neue Bank gezählt.

Die Fusion der Zentralbankinstitute DZ Bank AG und WGZ Bank AG 2016, die Fusion der Norddeutschen Landesbank und der Bremer Landesbank 2017 sowie die Fusion der DZ HYP AG und der WL Bank AG in 2018 wird nicht miteinbezogen. Die Volksbank Köln Bonn eG, Bonn (frühere: Volksbank Bonn Rhein-Sieg) fusionierte 2017 2mal. Da es sich um die gleiche Bank handelt, wird diese nur einmal einbezogen.

⁷⁶¹ Die Volksbank Köln Bonn eG, Bonn (frühere: Volksbank Bonn Rhein-Sieg) fusionierte 2017 2mal. Da es sich um die gleiche Bank handelt, wird diese nur einmal einbezogen.

lediglich 25 Fusionen durchgeführt, was jedoch durch die Pandemiesituation begründet sein kann.

Die Analyse in Kapitel 4 bezieht sich explizit auf ‚größere‘ Institute, weshalb lediglich Fusionen mit einem übernehmenden Institut größer 1 Mrd. Euro Bilanzsumme miteinbezogen werden. Insofern reduziert sich die Anzahl der für diese Arbeit relevanten Fusionen auf 112, davon 83 bei Genossenschaftsbanken und 29 bei Sparkassen.⁷⁶² Abb. 27 stellt die Anzahl an Fusionen in ihrer unterschiedlichen Zählweise grafisch dar.

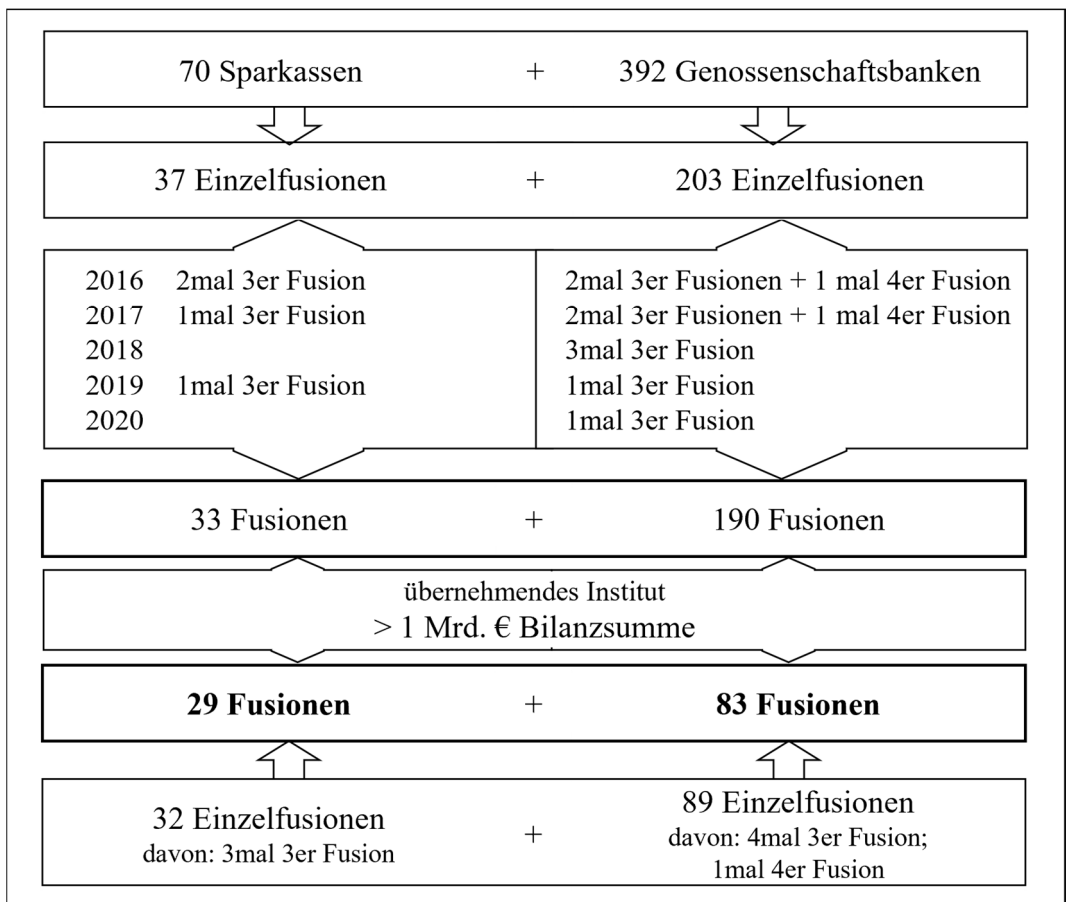


Abb. 27: Anzahl Fusionen bei Sparkassen und Genossenschaftsbanken 2016-2020

Aufgrund der Bedeutung des Größenunterschiedes für die Fusion⁷⁶³ werden die Zusammenschlüsse in drei Kategorien unterteilt. Größenkategorie 1 enthält Fusionen auf Augenhöhe. Die Bilanzsumme des übernehmenden Instituts ist nicht größer als

⁷⁶² Im Zeitraum fanden 3er und 4er Fusionen statt. Wird jede Fusion einzeln gezählt, fanden 120 Fusionen statt → Abb. 27 & Abb. 28.

⁷⁶³ Siehe dazu Kapitel 2.2.2.5.

das 1,2-fache des übernommenen Instituts. Dies entspricht dem 15%-Quantil aller Fusionen im Sparkassen- und Genossenschaftsbankensektor zwischen 2016 und 2020 (siehe dazu Kap. 2.2.2.5: Abb. 15). Kategorie 2 enthält Fusionen mit mittleren Größenunterschieden (Bilanzsummenabweichung zwischen dem 1,2- und 4-fachen). Die Einteilung orientiert sich an der Faustregel, dass Bankvorstände ihre Position bei Fusionen bis zu einem Größenwachstum des 4-fachen behalten können.⁷⁶⁴ Kategorie 3 enthält Fusionen mit sehr großen Größenunterschieden. Die Bilanzsumme des übernehmenden Instituts ist mehr als viermal so hoch.

Abb. 28 stellt die Anzahl an Fusionen nach Größenklasse für Fusionen ab einer Bilanzsumme des übernehmenden Instituts von 1 Mrd. Euro dar. In der Darstellung werden Einzelfusionen verwendet, da die Möglichkeit besteht, dass die Einzelfusionen einer 3er oder 4er Fusion in unterschiedliche Größenklassen einzustufen sind.

	2020	2019	2018	2017	2016	Summe	
Genossenschaftsbanken							
Kategorie 1	1	3	1	2	0	7	7,9 %
Kategorie 2	7	5	6	10	4	31	35,9 %
davon max. 2-fache	5	1	3	5	1	15	[48,38 %]
Kategorie 3	7	7	10	11	15	51	56,1 %
	15	15	17	23	19	89	
Sparkassen							
Kategorie 1	0	0	0	0	1	1	3,1 %
Kategorie 2	0	3	3	6	4	16	50,0 %
davon max. 2-fache	0	2	1	1	1	5	[31,52 %]
Kategorie 3	2	1	1	6	5	15	46,9 %
	2	4	4	12	10	32	

Abb. 28: Anzahl Fusionen nach Größenklasse zwischen 2016 und 2020 ab 1 Mrd. €

Fusionen auf Augenhöhe sind selten. Wenn sie stattfinden, dann ist ein Zusammenschluss auf Augenhöhe bei Genossenschaftsbanken häufiger. Fusionen in den Kategorien 2 und 3 sind annähernd gleich verteilt, wobei bei Genossenschaftsbanken im Sample Fusionen der Kategorie 2 etwas seltener auftreten. Dies ist jedoch lediglich bei Fusionen ab 1 Mrd. Euro Bilanzsumme des übernehmenden Instituts der Fall. Bei Betrachtung aller fusionierten Genossenschaftsbanken liegt der Anteil in Kategorie 2 über 50 % (siehe dazu Anhang 3). Bis zu dem Zweifachen der Bilanzsumme fanden im Genossenschaftsbankensektor 15 Fusionen statt (48,38 % der

⁷⁶⁴ Siehe dazu Kapitel 2.2.2.1.

Fusionen in Kategorie 2) wohingegen im Sparkassensektor lediglich 5 Fusionen ab 1 Mrd. Euro Bilanzsumme stattfanden (31,52% der Fusionen in Kategorie 2).

Im Experteninterview wird darauf geachtet, alle Fusionsgrößenklassen abzubilden. In der Mitarbeitendenbefragung wird sich explizit auf die Kategorien 1 und 2 bezogen (Bilanzsummenvielfaches kleiner 2), da die Vermutung vorliegt, dass ein möglicher Kulturkonflikt beim Aufeinandertreffen zweier ähnlich großer Institute stärker zum Ausdruck kommt. Bei Fusionsklasse 3 besteht die Tendenz, dass die Kultur des größeren Instituts dominiert.⁷⁶⁵

In Anhang A1 und A2 sind zusätzlich alle Fusionen von Sparkassen und Genossenschaftsbanken im Zeitraum 2016-2020 inkl. Bilanzsumme und Größenklasse aufgelistet. Zudem ist angegeben, wie viele Institute prozentual im angegebenen Jahr fusionierten. In Anhang A3 ist die Anzahl der Fusionen nach Größenklasse für alle Institute zu finden.

3.3.2 Experteninterviews als Methodik zur Informationsgewinnung

3.3.2.1 Einordnung des Experteninterviews in die qualitative Forschung

Qualitatives Forschen bezeichnet Ansätze, die menschliches Erleben und Verhalten durch Verstehen und Interpretation identifizieren und eine Praxisverbesserung anstreben.⁷⁶⁶ Diese Art der Forschung ermittelt, wie Personen einen Sachverhalt wahrnehmen, welche Bedeutung dieser für sie hat und welche Handlungsmotive in diesem Rahmen auftreten. Daraus können Theorien konstruiert und Implikationen für die Praxis abgeleitet werden.⁷⁶⁷

Qualitative Forschung kann in vielfältiger Weise, z. B. in Form von Beobachtungen, Fallanalysen oder qualitativen Experimenten, realisiert werden. Ziel ist die dichte Beschreibung des Phänomens, um ein Verstehen ‚von innen heraus‘ zu ermöglichen. Bei Interviews werden die relevanten Daten im Prozess der mündlichen Kommunikation erhoben.⁷⁶⁸ Bei dieser Art der systematischen Datenerhebungsmethode werden Individuen durch Fragen oder Stimuli in einer asymmetrischen Kommunikationssituation zu Antworten angeregt.⁷⁶⁹ Die in der Regel offene

⁷⁶⁵ Vgl. Sackmann (2017), S. 191 ff.; Schein / Schein (2017), S. 248.

⁷⁶⁶ Vgl. Gläser-Zikuda (2015), S. 119; Mayring (2016).

⁷⁶⁷ Vgl. Gläser-Zikuda (2015), S. 119.

⁷⁶⁸ Vgl. Misoeh (2019), S. 12 f.

⁷⁶⁹ Vgl. Reinders (2015), S. 94.

Befragungsmethodik dient der Erfassung subjektiver Sichtweisen, Handlungsmotive und Bedeutungszuschreibungen.⁷⁷⁰

Qualitative Interviews als Datenerhebungsmethode lassen sich nach dem Grad der Strukturierung von teilstrukturiert bis unstrukturiert unterscheiden. Formen von teilstrukturierten Interviews sind beispielsweise das problemzentrierte Interview⁷⁷¹ sowie das Experteninterview.⁷⁷² Bei dieser Form der Interviews strukturiert der Interviewer das Gespräch zu einem großen Teil. Er bestimmt das Oberthema der Befragung und gibt gliedernde Aspekte in Form von Leitfragen vor.⁷⁷³ Das narrative Interview⁷⁷⁴ stellt eine Variante des unstrukturierten Interviews dar.⁷⁷⁵ Bei dieser Form strukturiert der Interviewte weitgehend das Gespräch, während sich der Forscher zurücknimmt.⁷⁷⁶

Experteninterviews definieren sich über die Bestimmung und den Status der Befragten.⁷⁷⁷ Der Status des Experten⁷⁷⁸ ist vorrangig vom jeweiligen Forschungsinteresse abhängig. Experten tragen in bestimmter Weise Verantwortung oder verfügen über einen privilegierten Zugang zu Informationen über Personengruppen oder Entscheidungsprozesse.⁷⁷⁹ Das Experteninterview richtet sich auf einen Personenkreis, der im Hinblick auf die jeweilige Forschungsfrage über einen deutlichen Wissensvorsprung verfügt.⁷⁸⁰ Im Vergleich zu klassischen qualitativen Interviews steht im Experteninterview nicht die individuelle Person im Vordergrund, sondern der Interviewte agiert als Funktionsvertreter und somit als spezieller Wissensträger.

⁷⁷⁰ Vgl. Reinders (2015), S. 95.

⁷⁷¹ Das problemzentrierte Interview ist eine Methodenkombination aus Interview, biografischer Methode, Gruppendiskussion und Fallanalyse. Ziel ist es, mit Hilfe von subjektiven Sichtweisen von Personen ein bestimmtes Problem zu untersuchen, um zu einer Theoriegenerierung zu gelangen. Vgl. Misoch (2019), S. 71.

⁷⁷² Vgl. Reinders (2015), S. 96 f.; Misoch (2019), S. 65.

⁷⁷³ Vgl. Scholl (2018), S. 61.

⁷⁷⁴ Narrative Interviews beruhen auf Erzählungen selbst erlebter Geschehnisse. Diese Interviewform wird vorwiegend im Rahmen biografischer Forschung verwendet. Vgl. Misoch (2019), S. 37.

⁷⁷⁵ Vgl. Reinders (2015), S. 96 f.

⁷⁷⁶ Vgl. Scholl (2018), S. 61.

⁷⁷⁷ Vgl. Helfferich (2019), S. 669.

⁷⁷⁸ Der Status des Experten und dessen Definition und Abgrenzung wird in der Literatur vielfältig diskutiert. An dieser Stelle soll im Wesentlichen auf die gängige Definition von Meuser / Nagel (1991) zurückgegriffen werden.

⁷⁷⁹ Vgl. Meuser / Nagel (1991), S. 6 f.

⁷⁸⁰ Vgl. Liebold / Trinczek (2009), S. 34 f.

Der Schwerpunkt der Interviews liegt weniger auf subjektiven Einstellungen. Im Fokus stehen institutionalisierte Wissensbestände und Problemlösungen.⁷⁸¹

Abhängig vom Forschungsfeld und dem Forschungsdesign werden in der Regel zwischen 5 und 20 qualitative Experteninterviews geführt.⁷⁸² Steht die Systematisierung des Forschungsfeldes durch objektives Expertenwissen im Vordergrund, reichen wenige Experteninterviews aus. Wird dagegen auf das implizit existierende Handlungswissen der agierenden Experten abgezielt und ist das Forschungsfeld in viele Teilbereiche unterteilt, kann auch eine größere Anzahl an durchzuführenden Experteninterviews erforderlich sein.⁷⁸³

Ein Interview (nicht nur Experteninterview) zielt darauf ab, Wissen abzugreifen, welches über das Wissen des Interviewers hinausgeht. Welche Form von Wissen relevant ist, hängt vom erkenntnistheoretischen Rahmen sowie dem Forschungsdesign der Studie ab. Unterschieden werden können drei Formen des relevanten Wissens: technisches Wissen, Prozesswissen und interpretatives Wissen. Technisches Wissen umfasst Fakten und Informationen über Vorgänge und Ereignisse, die durch Regeln, feldspezifische Anwendungsroutinen, bürokratische Zuständigkeiten usw. geregelt sind. Es unterscheidet sich vom Alltagswissen dadurch, dass es inhaltlich systematischer, durchdachter und ggf. zuverlässiger ist. Prozesswissen bezieht sich auf die Gewinnung von Informationen über Handlungsabläufe, Interaktionsroutinen, organisatorische Konstellationen und vergangene oder aktuelle Ereignisse, an denen der Befragte direkt beteiligt ist oder die zumindest einen engen Bezug zu seinem Handlungsfeld haben. Im Gegensatz zum Fachwissen handelt es sich dabei nicht um Spezialwissen im engeren Sinne (in Form eines Bildungsabschlusses), sondern um Wissen, das auf praktischen Erfahrungen beruht, die im eigenen Handlungskontext erworben wurden. Es ist daher stark an den Experten als Subjekt gebunden und nicht leicht übertragbar. Diese Form des Wissens ist erfahrungsbasiert und kann in einer Interviewsituation verbal ausgedrückt werden. Interpretatives Wissen beinhaltet subjektive Orientierungen, Regeln, Sichtweisen und Interpretationen und macht damit das Wissen der Experteneelite zu einem heterogenen Konglomerat. Interpretatives Wissen umfasst nicht nur (subjektive) Wahrnehmungen und Beschreibungen der Realität, sondern auch normative Dispositionen.⁷⁸⁴

⁷⁸¹ Vgl. Misoeh (2019), S. 120.

⁷⁸² Vgl. Wassermann (2015), S. 56; Scholl (2018), S. 79.

⁷⁸³ Vgl. Wassermann (2015), S. 56.

⁷⁸⁴ Vgl. Flick (2018), S. 659.

Üblicherweise wird ein Experteninterview⁷⁸⁵ in Form eines leitfadengestützten, offenen Interviews geführt.⁷⁸⁶ Im Leitfaden werden vorab Vorgaben zur Gestaltung des Interviewablaufs festgelegt. Die Ausgestaltung kann sehr vielfältig sein. In der Regel sind jedoch optionale Elemente, explizit vorformulierte Fragen, Stichworte für frei formulierbare Fragen und/oder Vereinbarungen für die Handhabung von dialogischer Interaktion für bestimmte Phasen des Interviews enthalten. Eine größtmögliche Offenheit während des Gesprächs sollte dennoch gewährleistet sein. In Abhängigkeit des Forschungsinteresses kann es notwendig sein, den Interviewablauf in einem gewissen Maß zu steuern.⁷⁸⁷ Bei einem Experteninterview ist eine Vorstrukturierung besonders wichtig, um vom Interviewten als genügend kompetent wahrgenommen zu werden und das Interview thematisch auf das Sonderwissen des Experten zu fokussieren.⁷⁸⁸ Dazu bedarf ein auf inhaltliche Informationen gerichtetes Forschungsvorhaben einer stärkeren Vorgabe von Themen, um entsprechende Thematisierungsanreize einzuführen, weshalb der Leitfaden strukturierter sein kann.⁷⁸⁹ Der Umfang des Leitfadens variiert zwischen fünf allgemein gehaltenen Fragen bis zu zahlreichen detaillierten Fragen, deren Reihenfolge entweder strikt eingehalten werden kann oder bei dem die Fragen je nach Gesprächsverlauf eingestreut werden können. Die Anzahl der Fragen richtet sich unter anderem nach der Interviewdauer, die eine Stunde grundsätzlich nicht überschreiten sollte.⁷⁹⁰

Das Vorgehen im Experteninterview und dessen Auswertung gliedert sich in dieser Arbeit nach dem von Misoch (2019) vorgeschlagenen Ablaufmodell. Zunächst wird der Expertenbegriff in Bezug auf die vorliegende Forschungsfrage definiert. Weiterhin wird eine Sampling-Methode⁷⁹¹ bestimmt, gemäß der aus der Gesamtheit aller Experten Interviewpartner gewählt werden. Anschließend wird der Leitfaden als Basis und zur Strukturierung des Interviews anhand der bereits aus der Literatur gewonnenen Erkenntnisse erstellt. Im vierten Schritt folgt die Durchführung der

⁷⁸⁵ Der Begriff des Experteninterviews wird überwiegend in der deutschsprachigen Literatur verwendet, während in der internationalen Literatur überwiegend der Begriff des Eliteninterviews angewandt wird. Zwischen beiden Methoden bestehen Gemeinsamkeiten, aber auch Unterschiede. An dieser Stelle wird sich an der deutschsprachigen Literatur orientiert. Zu den Unterschieden und einer tiefgehenden Auseinandersetzung siehe beispielsweise Bogner et al. (2014), S. 5; Littig (2009).

⁷⁸⁶ Siehe dazu beispielsweise Wassermann (2015), S. 57; Liebold / Trinczek (2009), S. 32; Meuser / Nagel (2009), S. 472; Misoch (2019), S. 123.

⁷⁸⁷ Vgl. Helfferich (2019), S. 670 & 672 & 675.

⁷⁸⁸ Siehe dazu beispielsweise Wassermann (2015), S. 57; Liebold / Trinczek (2009), S. 32; Meuser / Nagel (2009), S. 472.

⁷⁸⁹ Vgl. Helfferich (2019), S. 673.

⁷⁹⁰ Vgl. Scholl (2018), S. 68.

⁷⁹¹ Sampling (deutsch: Stichprobe, Auswahl) bezeichnet die Auswahl der Interviewpartner, die einen Teil der zu untersuchenden Grundgesamtheit darstellen. Vgl. Misoch (2019), S. 199.

Interviews. Im letzten Schritt folgt die Datenauswertung.⁷⁹² Das Ablaufmodell ist in Abb. 29 zusammenfassend dargestellt.

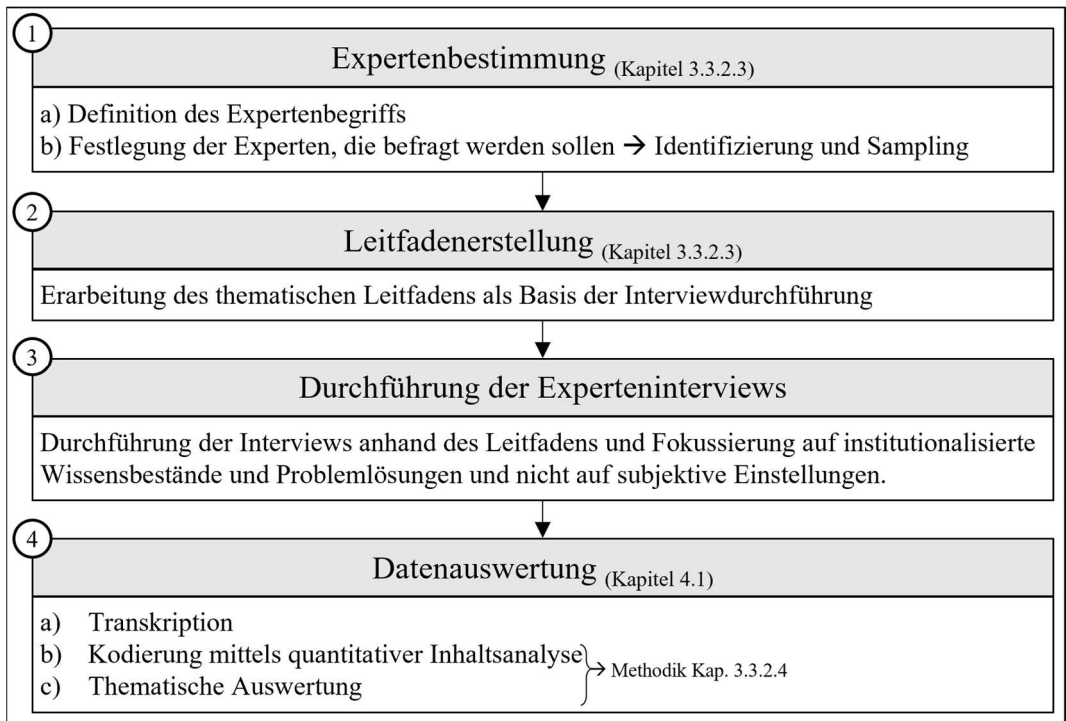


Abb. 29: Ablaufmodell der Experteninterviews⁷⁹³

3.3.2.2 Expertenbestimmung

Als Experte wird eine Person bezeichnet, die in irgendeiner Weise Verantwortung trägt oder über einen privilegierten Zugang zu Informationen über Personen oder Entscheidungsprozesse besitzt.⁷⁹⁴ Das Forschungsinteresse bezieht sich auf das Prozesswissen des Experten über Handlungsabläufe, Interaktionsroutinen und organisatorische Konstellationen im Rahmen von Fusionen.⁷⁹⁵

Abgeleitet aus der Forschungsfrage werden jene Personen als Experten identifiziert, die in den letzten 5 Jahren (2016-2020) mindestens eine Fusion im Sparkassen- oder Genossenschaftsbankensektor begleitet haben.⁷⁹⁶ Sie besitzen den notwendigen Zugang zu den Informationen des Entscheidungsprozesses und trugen im Idealfall

⁷⁹² Die Beschreibung der Methodik der Datenauswertung ist in Kapitel 3.3.2.4 zu finden.

⁷⁹³ Modifiziert nach Misoch (2019), S. 125.

⁷⁹⁴ Vgl. Meuser / Nagel (1991), S. 6 f.

⁷⁹⁵ Vgl. Flick (2018), S. 659.

⁷⁹⁶ Maßgeblich an der Vorbereitung und Durchführung der Fusion beteiligt.

auch die Verantwortung der Entscheidung für eine Fusion und deren Umsetzung. Bei den befragten Personen handelt es sich zum einen um **Bankvorstände resp. leitende Angestellte** von regional tätigen Kreditinstituten, die die interne Sicht darstellen. Zum anderen werden Experten aus den **Verbänden** der Sparkassen- und Genossenschaftsbankengruppe und unabhängige **Berater** für die externe Sicht einbezogen. Durch die zweiteilige resp. dreiteilige Expertenauswahl werden verschiedene Sichtweisen auf eine Fusion möglich, wodurch ein ganzheitliches Bild gezeigt werden soll. Abb. 30 zeigt die Expertenbestimmung.

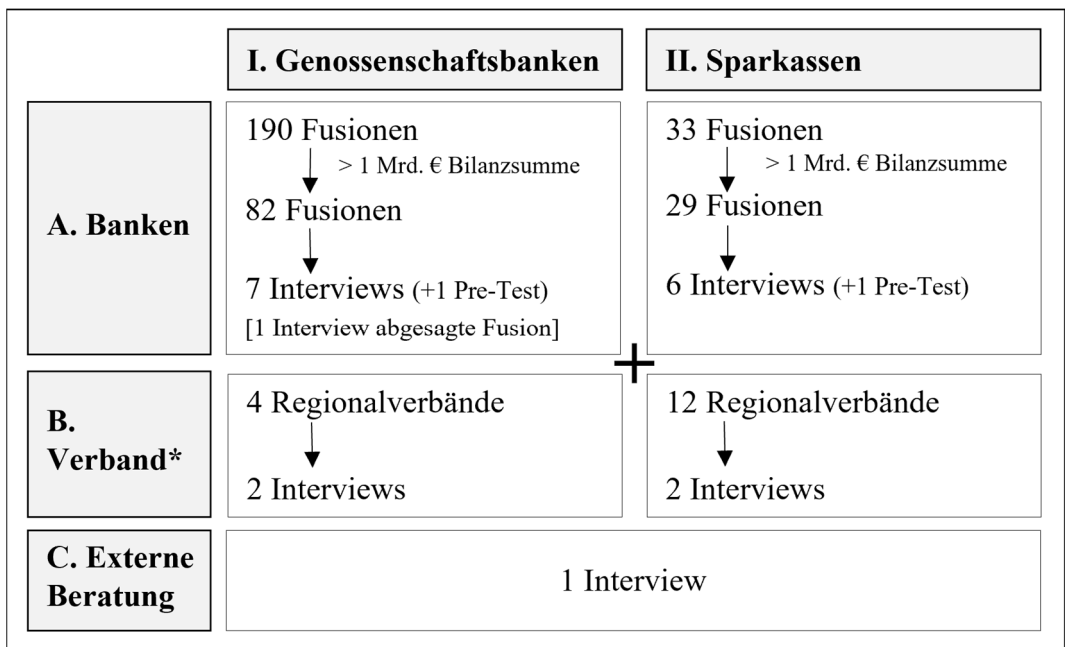


Abb. 30: Expertenbestimmung

* **Anm.:** Bei den Sparkassen sind die Verbände unterschiedlich stark in den Prozess integriert, was auch mit den unterschiedlichen gesetzlichen Rahmenbedingungen zusammenhängt. Tendenziell sind im Sparkassenbereich häufig die Verbände weniger stark eingebunden. Lediglich ein Verband besitzt eine eigens im Verband vorhandene Beratung, die alle Bereiche einer Fusion abdeckt. Bei den Genossenschaftsbanken sind die Verbände gesetzlich durch das Fusionsgutachten und ihre Stellung als ‚Pflichtberater‘ zwingend in Fusionen integriert (siehe dazu Kapitel 2.2.2.1; § 81 Abs. 1 UmwG). Zudem finden im Genossenschaftsbankensektor mehr Fusionen statt, die sich ‚nur‘ auf vier Verbände aufteilen, sodass im Genossenschaftsbankensektor die Verbände aufgrund der größeren Fallzahl ein größeres Unterstützungsangebot zur Begleitung einer Fusion anbieten können.

Zur Identifizierung möglicher Experten⁷⁹⁷ aus der Gruppe der beiden Bankengruppen wurde zunächst eine Liste der Deutschen Bundesbank verwendet, die Fusionen

⁷⁹⁷ Die Art der Stichprobenauswahl zeigt die unterschiedlichen Logiken von quantitativen und qualitativen Forschungsmethoden. Während sich qualitative Untersuchungen typischerweise auf relativ kleine Stichproben konzentrieren, die für einen ganz bestimmten Zweck ausgewählt werden (‚gezielte Stichprobe‘; ‚zweckmäßige Stichprobe‘), beruht die Auswahl bei quantitativen

im Sparkassen- und Genossenschaftsbankensektor im Zeitraum von 2016 - 2020 beinhaltet. Aus dieser Grundgesamtheit wurden verschiedene Bankvorstände kontaktiert und um ein Interview gebeten. Zur Auswahl der Experten wird auf das sogenannte gezielte (selektives) Sampling (auch Purposive Sampling oder Purposeful Sampling bezeichnet) zurückgegriffen.⁷⁹⁸ Bei diesem Vorgehen werden gezielt bestimmte Fälle aus der Grundgesamtheit gezogen und in der qualitativen Studie analysiert.⁷⁹⁹ Die Bankvertreter sollten von unterschiedlichen Banken sowie unterschiedlichen Verbänden stammen. Die befragten Bankvorstände der Genossenschaftsbanken gehören zu den auf die Bilanzsumme bezogen größten 20% aller Genossenschaftsbanken.

Im Rahmen des selektiven Sampling wurden zusätzlich Experten⁸⁰⁰ zur Bestimmung möglichst informationsreicher Fälle herangezogen. Bei der Auswahl wurde zudem auf einen möglichst ausgewogenen Mix an fusionierenden Größenklassen geachtet.⁸⁰¹ Gemäß der Bilanzsumme aus 2020 können 7 Banken in die Größenklasse ‚1 Mrd. EUR bis 5 Mrd. EUR‘ und 6 Banken in die Größenklasse ‚größer als 5 Mrd. EUR‘ eingeordnet werden. Gemäß der Systematik auf Seite 138 sind zwei Fusionen der ersten Fusionskategorie (Fusion auf Augenhöhe), fünf Fusionen der Kategorie 2 und acht Fusionen der Kategorie 3 zugeordnet.⁸⁰² Unter den Fusionen befinden sich zwei ‚Dreierfusionen‘, weshalb die Addition zu 15 Einzelfusionen führt.

Zusätzlich wurde in der vorliegenden Studie, neben den Experten von durchgeführten Fusionen, auch ein Interviewpartner speziell zu einer abgesagten Fusion

Methoden üblicherweise auf größeren Stichproben, die nach dem Zufallsprinzip ausgewählt werden, denn nur eine solche Stichprobe erlaubt die Verallgemeinerung der Ergebnisse aus der Stichprobe auf die Grundgesamtheit. Die Logik einer zielgerichteten Stichprobe in der qualitativen Untersuchung liegt in der Auswahl informationsreicher Fälle für eine eingehende Untersuchung. Informationsreiche Fälle sind solche, aus denen man viel über Fragen lernen kann, die für den Zweck der Untersuchung von zentraler Bedeutung sind. Die Analyse informationsreicher Fälle liefert eher Erkenntnisse und ein tiefgreifendes Verständnis als eine empirische Verallgemeinerung. Vgl. Patton (2015), S. 264.

⁷⁹⁸ Weitere Methoden des Samplings sind in Misoch (2019), S. 204 ff. zusammenfassend dargestellt.

⁷⁹⁹ Vgl. Misoch (2019), S. 208; Patton (2015), S. 264 ff.

⁸⁰⁰ Die Experten werden ebenfalls im Rahmen der Leitfadenerprüfung miteinbezogen. Mehr Informationen zu den Experten auf Seite 140.

⁸⁰¹ Siehe dazu Kapitel 4.1.1.

⁸⁰² Aufgrund der Integration von zwei ‚Dreierfusionen‘ sind an dieser Stelle 16 Fusionstypen aufgezählt. Die abgebrochene Fusion ist ebenfalls in die Systematik eingeordnet. Die Fusionstypen nach Größenklasse spiegeln in der Häufigkeit in etwa den ‚Markt‘ wider.

befragt⁸⁰³, um wiederum die Erfolgsfaktoren von zwei Seiten zu betrachten. Die Identifikation dieses Experten erfolgte über Presseberichte und Expertenempfehlungen.

Die Grundgesamtheit der Verbände stellen bei den Genossenschaftsbanken die vier regionalen Prüfungsverbände⁸⁰⁴ dar.⁸⁰⁵ Bei den Sparkassen existieren zwölf Regionalverbände, die in das Sample miteinbezogen wurden.⁸⁰⁶ Zur Identifizierung der relevanten Ansprechpartner wurde auf die Expertise der Vorstandsexperten zurückgegriffen, die die relevanten Experten vorschlugen,.

Zur Identifizierung von Experten aus der Gruppe der externen Beratung wurde auf die in den Interviews genannten Beratungsunternehmen zurückgegriffen. Eine Vielzahl an Bankvertretern gab in den Gesprächen an, eine externe Beratung abseits des Verbands in Anspruch genommen zu haben, sodass aus Sicht des Forschungsinteresses die Integration eines Experten aus diesem Bereich eine Komplettierung darstellt.

3.3.2.3 Interviewleitfaden

Im Rahmen der Durchführung der Experteninterviews wird ein semistrukturierter Interviewleitfaden verwendet. Der Leitfaden stellt die zentrale Verknüpfung zwischen der Forschungsfrage und dem Erkenntnisgewinn dar und dient der systematischen Zerlegung des Forschungsinteresses in relevante Themengebiete.⁸⁰⁷ Der Leitfaden ist aufgrund der primären Ausrichtung auf inhaltliche Informationen stärker strukturiert. Bei den verwendeten Fragestellungen handelt es sich, bis auf eine Ausnahme, um offene Fragen. Der Interviewleitfaden erlaubt die Behandlung

⁸⁰³ Es wurde lediglich ein Interview speziell zu einer abgesagten Fusion geführt. Dennoch weisen einige Interviewpartner, die zuletzt erfolgreich eine Fusion durchführten, auch Erfahrungen mit abgebrochenen Fusionen auf, sodass auch hier Erkenntnisse gewonnen werden konnten. Zur Identifikation von möglichen Interviewpartnern zu abgesagten Fusionen wurden Presseartikel herangezogen.

⁸⁰⁴ Baden-Württembergischer Genossenschaftsverband e. V.; Genossenschaftsverband Bayern e. V.; Genossenschaftsverband Weser-Ems e. V.; Genossenschaftsverband – Verband der Regionen e. V.

⁸⁰⁵ Der Dachverband Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e. V. (BVR) wird in das Sample nicht miteinbezogen, da die Prüfungsverbände die aktive Betreuung der Fusionen übernehmen.

⁸⁰⁶ Mit Vertretern des Dachverbandes - Deutscher Sparkassen- und Giroverband e. V. – wurde ebenfalls gesprochen. Der Dachverband ist bei Fusionen jedoch grundsätzlich nicht eingebunden. Lediglich in der Ausnahmesituation einer Sanierungsfusion im Gefolge institutssichernder Maßnahmen bei Fällen des überregionalen Ausgleiches ist der Dachverband involviert.

⁸⁰⁷ Vgl. Reinders (2015), S. 103.

mehrerer verwandter Themengebiete. Die Leitfadenkonstruktion basiert auf dem theoretischen Verständnis über das Forschungsfeld und den Ergebnissen der bestehenden Literatur.

Zur Veranschaulichung gibt Abb. 31 eine Übersicht über den verwendeten Interviewleitfaden, der die jeweilige Kategorie, Frage sowie Zielsetzung beinhaltet. Der Fragebogen wurde für das Gespräch mit dem Gesprächspartner zur abgesagten Fusion in den Teilen C) und D) modifiziert.⁸⁰⁸ Für die Gespräche mit den Verbandsvertretern und dem Berater wurde der Fragebogen ebenfalls angepasst.⁸⁰⁹

Kategorie	Frage	Zielsetzung
A) Berufliche Einordnung	1) Erzählen Sie kurz etwas zu Ihrem beruflichen Werdegang.	Grundsätzliche Expertise
	2) Wie viele Fusionen haben Sie während dieser Zeit bzw. während Ihres gesamten beruflichen Werdegangs betreut? Haben Sie Erfahrung mit abgebrochenen Fusionsgesprächen?	Spezifische Erfahrung
B) Vorbereitung Fusion	3) Was war der Grund (die Gründe) für die Fusion(en)?	Ermittlung wesentlicher Gründe
	4) Haben Sie eine Alternative zur Fusion in Erwägung gezogen? [Falls Ja] Welche? Warum haben Sie sich für die Fusion entschieden?	Einordnung der Alternativen
	5) Haben Sie verschiedene Fusionspartner in Erwägung gezogen? [Falls Ja] Welche Faktoren waren für die Entscheidung für einen bestimmten Fusionspartner von Relevanz?	Entscheidende Charakterzüge guter Fusionspartner
C) Erfolg	6) Welche Ziele haben Sie sich vor der Fusion gesetzt und wie haben Sie diese erarbeitet? Welchen zeitlichen Rahmen haben Sie zur Erfüllung der Ziele gesetzt?	Identifizierung von Fusionszielen
	7) Was macht aus Ihrer Sicht eine erfolgreiche Fusion aus?	Bedeutung und Einordnung des

⁸⁰⁸ Der modifizierte Fragebogen ist im Anhang 4 angefügt.

⁸⁰⁹ Der modifizierte Fragebogen ist im Anhang 5 & 6 angefügt.

	Wie haben Sie den Erfolg Ihrer begleiteten Fusion ermittelt?	Begriffs Fusionserfolg
	8) Was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Erfolgsfaktoren für eine Fusion? Welche Faktoren würden Sie der Pre-Merger-Phase zuordnen? Welche Faktoren sind der Post-Merger-Phase zuzuordnen?	Identifizierung von Erfolgsfaktoren
	9) Welche Faktoren haben die Fusion gehemmt?	Identifizierung von Hemmnissen
	10) Was für Maßnahmen haben sich bewährt und welche würden Sie wieder machen? Was würden Sie anders machen?	Lerneffekte
	11) Wie lange hat die Fusion gedauert?	Zeitliche Einordnung
D) Kulturelle Integration	12) Beschreiben Sie die Kultur der Institute vor und nach der Fusion.	Einordnung der Kulturen
	13) Welche Bedeutung haben Unterschiede in der Unternehmenskultur für Sie in der Pre-Merger-Phase, der Merger-Phase und der Post-Merger-Phase? Welche kulturellen Unterschiede gab es zwischen den Instituten? Welche Maßnahmen haben Sie unternommen, diese zu überwinden?	Umgang mit Unterschieden und Erfassung praktischer Maßnahmen zur Kulturintegration
	14) Wie hat die Fusion die Unternehmenskultur beeinflusst? Wie hat die Unternehmenskultur die Fusion beeinflusst?	Erfassung gegenseitiger (Wirkungs-) Zusammenhänge
	15) Welche Interessengruppen resp. welche konkreten Personen haben Sie in den Fusionsprozess eingebunden?	Integration von Stakeholdern
	16) Wie haben Sie die Mitarbeitenden eingebunden? Wie war Ihre Kommunikation mit den Mitarbeitenden?	Integration von Mitarbeitenden

	<p>17) Wie haben die Kunden und die allgemeine Öffentlichkeit die Bekanntgabe der Fusion aufgenommen?</p> <p>Haben Sie besondere Maßnahmen vorgenommen, um die Kunden besser mit der Fusion vertraut zu machen?</p>	<p>Integration der Öffentlichkeit</p>
--	---	---------------------------------------

Abb. 31: Interviewleitfaden

Die einzelnen Fragen des Interviews sind verschiedenen Kategorien zugeteilt. Zu Beginn des Interviews wurden zunächst die beruflichen Hintergründe und die Berufserfahrung des Interviewten in Erfahrung gebracht, um den Interviewten besser einordnen zu können. Wenn der Interviewte bereits mehrere Fusionen begleitet hat, beziehen sich die Fragen hauptsächlich auf die zuletzt begleitete Fusion, wobei die Erfahrungen aus den vorherigen Fusionen natürlich ebenfalls eingebracht werden konnten.

Fragen 4 bis 17 stellen die Schlüsselfragen des Interviewleitfadens dar. Die Fragen in Teil B) zielen auf die Motive der Fusion und deren Dringlichkeit ab. Diese Fragen dienen der Einordnung und Abgrenzung verschieden motivierter Fusionen, sowie der zusätzlichen Einordnung von notleidenden Fusionen. Weiterhin sollen Aspekte, die bei der Wahl des Fusionspartners eine Rolle spielen, beleuchtet werden.

Fragenabschnitt C) bezieht sich vor allem auf Erfolgsfaktoren und Maßnahmen. Dabei zielt der Begriff Erfolg sowohl auf die Komponente, dass die Fusion rechtlich durchgeführt wurde und entsprechend ein Erfolg darstellt, als auch darauf, dass die im Vorfeld gesetzten Ziele erreicht werden. Da als Erfolg das Ausmaß der Erreichung von Zielen definiert wird, muss dazu zunächst das Ziel der Fusion identifiziert werden.⁸¹⁰

Fragenabschnitt D) bezieht sich konkret auf kulturelle Faktoren, wobei dies nicht ausschließt, dass bereits in Teil C) kulturelle Faktoren eine wesentliche Rolle spielen können. Zunächst sollen in diesem Teil kulturelle Unterschiede beleuchtet und deren Wechselwirkung mit der Fusion näher betrachtet werden. Weiterhin wird in diesem Teil zusätzlich der Fokus auf die Interessengruppen der Institute gelegt. Dabei soll der Fokus vor allem auf die Mitarbeitenden gerichtet werden, da diese als Kulturträger die Kultur leben und beeinflussen.

⁸¹⁰ Vgl. Glaum / Hutzschenreuter (2010), S. 92.

Die Experten waren dazu angehalten, im Laufe des Interviews Rückfragen zu stellen, sofern sie anfallen. Die Interviews wurden als sogenannte synchrone Online-Interviews per Videokonferenztool geführt.⁸¹¹ Alle Interviews wurden aufgezeichnet.

Die Forschungsidee und der Interviewleitfaden wurden nach erstmaliger Fertigstellung zunächst mit Fachpublikum diskutiert, überarbeitet und anschließend einem Pretest⁸¹² unterzogen. Als Fachpublikum diente ein Abteilungsleiter des BVR⁸¹³, ein ehemaliger Bankvorstand einer ‚größeren‘ Genossenschaftsbank⁸¹⁴ (Bilanzsumme 2019: rd. 2 Mrd. EUR) sowie ein aktiver Vorstandsvorsitzender einer mittelgroßen Sparkasse (Bilanzsumme 2019: rd. 1,7 Mrd. EUR). Im Pretest wurde der Leitfaden weiterhin mit dem ehemaligen Vorstandsvorsitzenden einer Volksbank sowie einem aktiven Vorstand einer Sparkasse⁸¹⁵ getestet. Die im Pretest befragten Experten sind nicht in der abschließenden Expertengruppe enthalten, da die Experten in den letzten fünf Jahren keine Fusion im Rahmen ihrer Vorstandstätigkeit aktiv begleitet haben.⁸¹⁶ Das Feedback wurde genutzt, um den Leitfaden zu optimieren.

Der finale Leitfaden⁸¹⁷ wurde den Experten im Vorfeld per E-Mail zugesandt. So hatten diese die Möglichkeit, sich auf das Gespräch vorzubereiten oder aber fehlende resp. zusätzliche Informationen einzuholen. Weiterhin konnte so eine hohe

⁸¹¹ Die persönliche Befragung ist bei Interviews grundsätzlich noch die übliche Form der Interviewführung. Der technologische Wandel hat jedoch dazu geführt, dass die Möglichkeit geschaffen wurde Videointerviews online durchzuführen. Aufgrund der während des Zeitraums der Interviewdurchführung herrschenden Pandemiesituation in Deutschland konnten die Interviews nicht vor Ort durchgeführt werden, weshalb auf die Möglichkeit eines synchronen Online-Interviews zurückgegriffen wurde. Videokonferenzprogramme bieten die Möglichkeit, eine dem Face-to-Face-Interview sehr nahekommende Situation zu schaffen. Die interviewten Personen hatten bereits Erfahrungen mit der Nutzung solcher Tools. Diese Form des Interviews bietet zudem die Möglichkeit, den Zeit- und Kostenaufwand zu reduzieren und eine geografische Eingrenzung zu vermeiden. Vgl. Deakin / Wakefield (2014), S. 603 f.

⁸¹² Der Pretest dient der Überprüfung der Verständlichkeit der Fragen. Daneben fungiert der Pretest zum Einstudieren der Interviewsituation auf dessen Basis das Erhebungsinstrument optimiert werden kann. Vgl. Kaiser (2014), S. 68.

⁸¹³ Aufgrund der übergreifenden Sicht des Verbandes konnte die Expertise für die Überarbeitung des Leitfadens genutzt werden.

⁸¹⁴ Der Vorstandsvorsitzende war mehr als 46 Berufsjahre in der Genossenschaftsorganisation und davon 31 Jahre als Vorstand tätig. Während dieser Zeit verantwortete er fünf Fusionen.

⁸¹⁵ Hierbei handelt es sich um die gleiche Bank wie bei dem Vorgespräch mit Fachpublikum. Allerdings wurde das Interview mit einem anderen anderen Vorstandmitglied geführt, da dieser in der letzten Fusion stärker involviert war. Weiterhin war dieser bei dem ersten Gespräch nicht involviert, was für eine disjunkte Überprüfung hilfreich ist.

⁸¹⁶ Die letzte Fusion des Experten der Sparkasse war 2009, die des Experten der Genossenschaftsbank reicht in das Jahr 2010 zurück.

⁸¹⁷ Nur Fragen - ohne Kategorie und Zielsetzung, sowie ohne Gesprächshilfen.

Beteiligung erreicht werden. Alle Experten willigten ein, dass das Interview zu Auswertungszwecken aufgenommen werden durfte.

3.3.2.4 Vorgehensweise bei der Datenauswertung mittels qualitativer Inhaltsanalyse

Die Auswertung von offenen Befragungen, wie dem Experteninterview, kann textanalytisch mit Hilfe verschiedener Verfahren (z. B. qualitative/ quantitative Inhaltsanalysen, hermeneutische Verfahren⁸¹⁸ etc.) vorgenommen werden.⁸¹⁹ Häufig werden Experteninterviews mittels der qualitativen Inhaltsanalyse⁸²⁰ ausgewertet.⁸²¹ Für die Auswertung und Datenverwaltung können Computerprogramme (QDA-Software)⁸²² verwendet werden.⁸²³ Diese Methodik wird auch in dieser Arbeit angewandt.

Die qualitative Inhaltsanalyse ist eine Auswertungsmethode, bei der Texte, die im Rahmen von Forschungsprojekten erhoben oder gesammelt werden (z. B. Transkripte von Interviews, Zeitungsartikel oder Internetmaterialien), ausgewertet werden.⁸²⁴ Die auszuwertenden Texte stellen das Material dar, in dem Daten enthalten sind. Den Texten werden diese Daten entnommen, aufbereitet und ausgewertet.⁸²⁵

Die Stärke der qualitativen Inhaltsanalyse gegenüber anderen Interpretationsverfahren liegt in der streng methodisch kontrollierten Vorgehensweise, mit der vorliegende Texte schrittweise analysiert werden. Es handelt sich um ein

⁸¹⁸ Siehe dazu beispielsweise Mathes (1992).

⁸¹⁹ Vgl. Scholl (2018), S. 186.

⁸²⁰ Neben der qualitativen Inhaltsanalyse existiert die quantitative resp. klassische Inhaltsanalyse als Vorläufer der qualitativen Inhaltsanalyse. Der Unterschied der Methoden ist erheblich. Während die qualitative Inhaltsanalyse eine interpretative Form der Auswertung darstellt, bei der die Textauswertung und -kodierung an eine menschliche Verstehens- und Interpretationsleistung geknüpft ist, basiert die quantitative Inhaltsanalyse auf der Quantifizierung von Häufigkeiten der Kategorien im Text. Insbesondere die ausschließlich auf eine statistische Auswertung abzielende computergestützte automatische Inhaltsanalyse („Content Analysis“) kodiert automatisch mittels eines Wörterbuchs, wobei die Mehrdeutigkeit von Worten und die Frage der Bedeutung weitgehend ignoriert werden. Vgl. Gläser / Laudel (2010), S. 197 f.; Kuckartz (2018), S. 27.

Im Folgenden beziehen sich die Ausführungen auf die qualitative Inhaltsanalyse.

⁸²¹ Vgl. Scholl (2018), S. 79.

⁸²² QDA-Software bezeichnet Computerprogramme, die für die computergestützte Analyse qualitativer Daten eingesetzt werden. Die Abkürzung QDA steht für „qualitative Datenanalyse“. Vgl. Kuckartz (2018), S. 163.

⁸²³ Vgl. Kuckartz (2018), S. 163.

⁸²⁴ Vgl. Mayring / Fenzel (2019), S. 633.

⁸²⁵ Vgl. Gläser / Laudel (2010), S. 199.

regelgeleitetes Vorgehen, bei dem die Analyse in einzelnen Interpretationsschritten erfolgt. Die Analyseergebnisse sind im Sinne einer wissenschaftlichen Methode jederzeit von anderen Personen nachvollziehbar und so intersubjektiv überprüfbar. Im Zentrum steht dabei ein theoriegeleitet am Text entwickeltes Kategoriensystem, durch das an der Forschungsfrage orientierte Aspekte aus dem Text herausgefiltert werden können.⁸²⁶

Abb. 32 zeigt das eingesetzte übergeordnete Ablaufmodell der qualitativen Inhaltsanalyse (Abb. 32 links) inkl. der Anwendung auf die in Kapitel 4 durchgeführte Analyse (Abb. 32 rechts).

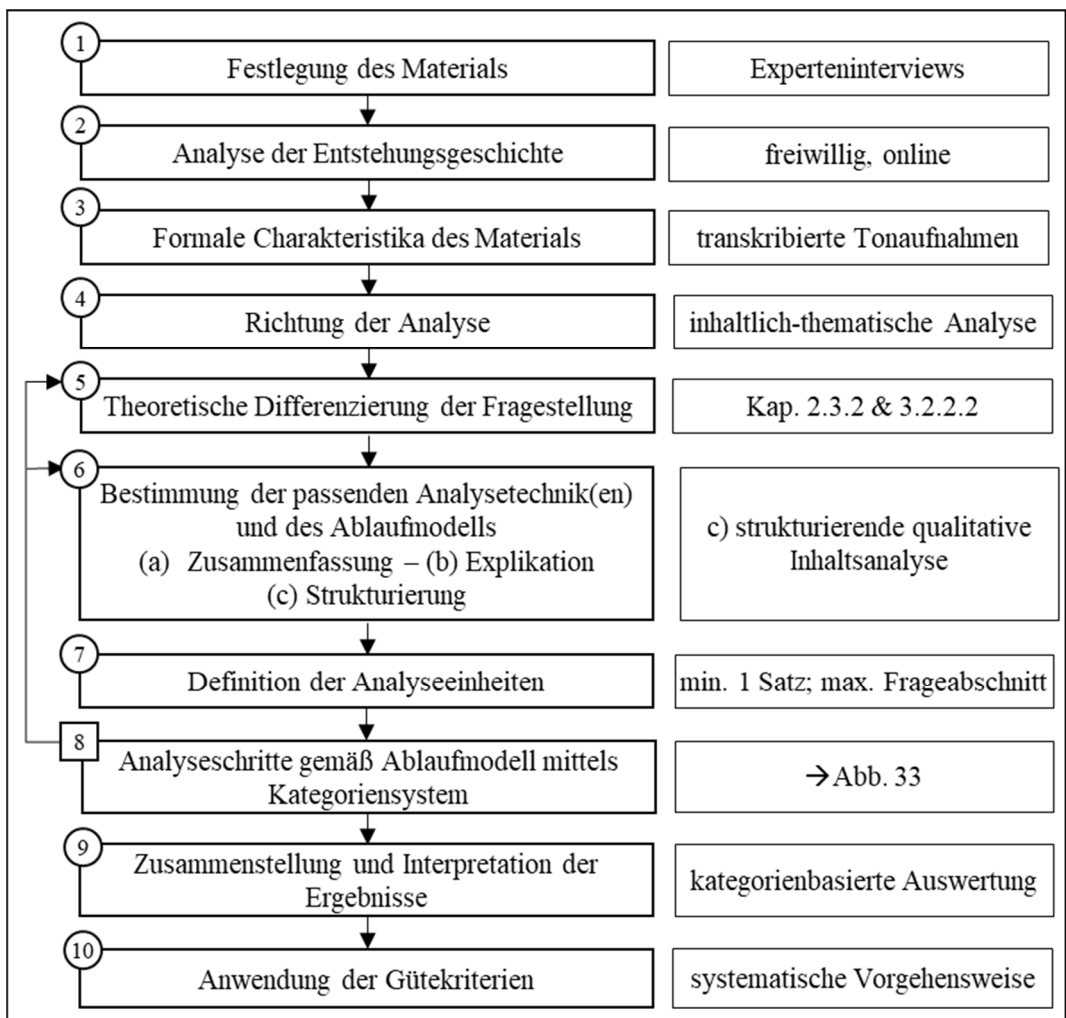


Abb. 32: Ablaufmodell der qualitativen Inhaltsanalyse⁸²⁷

⁸²⁶ Vgl. Mayring (2015), S. 61; Mayring (2016), S. 114.

⁸²⁷ Schritt 8 wird in Abb. 33 detailliert dargestellt.
In Anlehnung an Mayring (2015), S. 62.

Das allgemeine⁸²⁸ inhaltsanalytische Ablaufmodell nach Mayring⁸²⁹ besteht aus 10 Schritten. Die ersten drei Schritte umfassen die Festlegung des Materials, die Analyse der Entstehungsgeschichte und die Feststellung der formalen Charakteristika.⁸³⁰ Im vierten Schritt erfolgt die Festlegung der Analyserichtung („Was möchte ich herausinterpretieren?“). Die Analyserichtung kann z. B. die Erforschung des emotionalen Zustands des Kommunikators (hier der Interviewpartner), die Intention des Kommunikators oder aber die inhaltliche Analyse des Textes sein.⁸³¹ Die theoretische Einordnung der Fragestellung als Merkmal der Methodik folgt in Schritt 5. Das Ergebnis der Analyse muss intersubjektiv nachprüfbar sein, weshalb die Fragestellung in den wissenschaftlichen Diskurs eingeordnet wird.⁸³² In Schritt 6 werden die spezielle(n) Analysetechnik(en) festgelegt und das Ablaufmodell der Analyse aufgestellt, nach dem die Analyse in Schritt 8 durchgeführt wird.⁸³³ Je nach Forschungsinteresse gibt es an dieser Stelle eine Vielzahl an verschiedenen Analysetechniken für die sich der Forscher entscheiden kann. Um die Präzision der Analyse zu erhöhen, wird vor der eigentlichen Durchführung der Analyse zusätzlich die Analyseeinheit festgelegt, in die das Material aufgeteilt wird (Schritt 7).⁸³⁴ Schritt 8 umfasst die Durchführung der Analyseschritte gemäß dem ausgewählten

⁸²⁸ In Schritt 8 folgt die Anpassung auf die spezifische Analysetechnik.

⁸²⁹ Gleichwohl die qualitative Inhaltsanalyse schon wesentlich länger existiert, ist Mayring der erste, der ein Methodenlehrbuch zur qualitativen Inhaltsanalyse schrieb. Er hat Anfang der 1980er Jahre explizit die Bezeichnung ‚qualitative Inhaltsanalyse‘ aufgenommen und den Versuch unternommen, eine zeitgemäße qualitative Form der Inhaltsanalyse zu entwickeln, die sich aus Quellen unterschiedlicher Disziplinen und Ansätzen der Textauswertung zusammensetzt. Im deutschsprachigen Raum wird daher Mayrings Vorgehen als qualitative Inhaltsanalyse verstanden, gleichwohl in der Forschungspraxis zahlreiche weitere Formen qualitativer Datenauswertung existieren, die sich nicht an Mayrings Ansatz orientieren. Vgl. Kuckartz (2018), S. 22 ff.

In dieser Arbeit wird sich auch an dem Ablaufmodell von Mayring orientiert.

⁸³⁰ Vgl. Mayring (2015), S. 54 f.

⁸³¹ Vgl. Mayring (2015), S. 58.

⁸³² Vgl. Mayring (2015), S. 59.

Kodiereinheit – kleinster Materialbestandteil, der analysiert wird.

Kodiertexteinheit – größter Textbestandteil, der analysiert wird.

Auswertungseinheit – Reihenfolge der Auswertung der Textteile.

⁸³³ Vgl. Mayring (2015), S. 61.

⁸³⁴ Für die Durchführung gibt es eine Vielzahl von Methoden resp. Ablaufmodellen. Vgl. Kuckartz (2018), S. 48; Lamnek / Krell (2016), S. 481 ff. Allein Mayring unterscheidet drei Grundformen von qualitativ-inhaltsanalytischen Techniken (Zusammenfassung, Explikation, Strukturierung), die in acht verschiedene Analyseformen strukturiert werden können. Zusätzlich sind auch die verschiedensten Mischformen dieser Analysearten denkbar. Vgl. Mayring (2015), S. 67.

Ziel der *zusammenfassenden Inhaltsanalyse* ist es, den Text so zu reduzieren, dass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben. Durch Abstraktion soll ein überschaubarer Korpus geschaffen werden, der immer noch Abbild des Grundmaterials ist.

Ziel der *Explikation* ist es, zu einzelnen fraglichen Textteilen zusätzliches Material zusammenzutragen, das das Verständnis erweitert, das die Textstelle erläutert, erklärt und/oder ausdeutet. Bei der *strukturierenden Analyse* werden bestimmte Aspekte aus dem Material herausgefiltert, um das Material aufgrund bestimmter Kriterien einzuschätzen. Vgl. Mayring (2015), S. 67.

Analysemodell. In den letzten beiden Schritten folgt die Zusammenstellung und Interpretation der Ergebnisse sowie die Berücksichtigung der inhaltsanalytischen Gütekriterien.⁸³⁵

In der vorliegenden Arbeit liegt das Material in Form von online geführten Experteninterviews vor, deren Entstehen in den vorangegangenen Kapiteln dargestellt wurde (Schritt 1 und 2). Das Material wurde mithilfe von Tonaufnahmen in Textform transkribiert (Schritt 3). Im Fokus der Auswertung steht die inhaltlich-thematische Analyse der geführten Interviews (Schritt 4). Die Forschungsfrage dieser Arbeit wurde zu Beginn vorgestellt (siehe Kap. 1.1) und in den weiteren Kapiteln vertieft. Die Einordnung der Fragestellung in die wissenschaftliche, empirische Literatur (Schritt 5) wurde in den Kapiteln 2.3.2 und 3.2.2.2 vorgenommen.

Als Analysetechnik wird die Methodik der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse ausgewählt, da diese für die vorliegende Forschungsfrage am besten passt (Schritt 6).⁸³⁶ Diese Methodik hat sich in zahlreichen Forschungsprojekten bewährt und eignet sich insbesondere dann, wenn bestimmte Themen, Inhalte, Aspekte aus dem Text herausgefiltert und zusammengefasst werden sollen.⁸³⁷ Als Text dienen die gesamten transkribierten Interviews. Dabei umfasst eine Analyseeinheit in der Regel⁸³⁸ mindestens einen Satz und maximal einen gesamten Frageabschnitt. Die Auswertung erfolgt in Reihenfolge der Kategorien (Schritt 7). In Schritt 8 folgt die Analyse gemäß dem Ablaufmodell der strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse. Die Vorgehensweise orientiert sich am Vorgehen von Kuckartz (2018) und ist in Abb. 33 dargestellt.

⁸³⁵ Vgl. Mayring (2015), S. 62.

⁸³⁶ Strukturierende Inhaltsanalysen lassen sich nach ihrer Zielsetzung noch einmal in vier Unterformen unterscheiden: formale Strukturierung, inhaltliche Strukturierung, typisierende Strukturierung, skalierende Strukturierung. Vgl. Mayring (2015), S. 99.

Der Fokus in dieser Arbeit liegt überwiegend auf dem inhaltlichen Aspekt im Sinne einer inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse.

⁸³⁷ Vgl. Kuckartz (2018), S. 97; Mayring (2015), S. 103.

⁸³⁸ Die Ausnahme bildet die Markierung der Begriffe, mit denen die Interviewten die Kultur der Banken beschreiben.

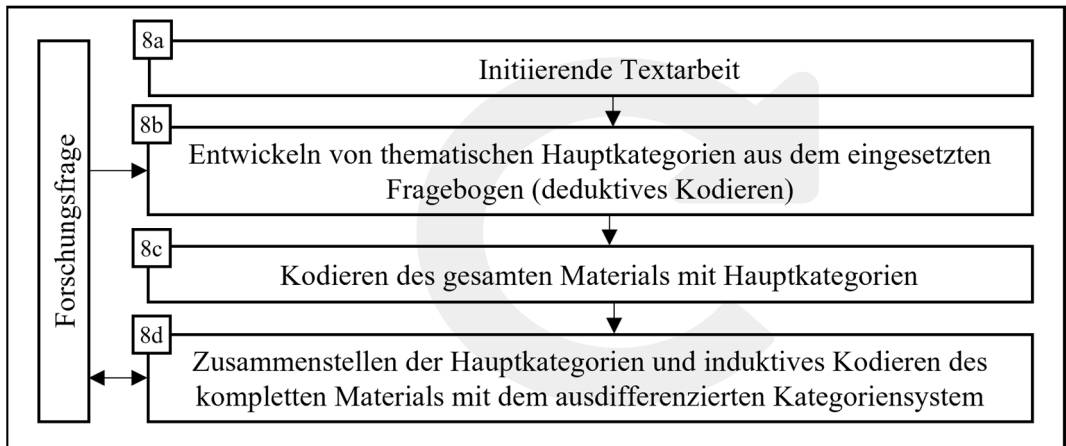


Abb. 33: Ablaufmodell der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse⁸³⁹

In Bezug auf die Entwicklung der Kategorien können diese bei der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse sowohl vollständig induktiv⁸⁴⁰ als auch vollständig deduktiv⁸⁴¹ gebildet werden, sind in Forschungsprojekten allerdings in ihrer reinen Form nur selten anzutreffen. Meist kommt ein mehrstufiges Verfahren der Kategorienbildung und Kodierung zur Anwendung, welches auch in dieser Arbeit angewandt wird.

Nach der initiierenden Textarbeit (8a), bei der das Interviewmaterial einmal grundlegend gesichtet wird, wird grob entlang von Hauptkategorien, die aus dem eingesetzten Interviewleitfaden stammen, (deduktiv) kodiert (8b&c). In Phase 8d werden die Kategorien am transkribierten Interviewtext weiterentwickelt und ausdifferenziert (induktiv). Dazu werden die Textstellen mit der gleichen Hauptkategorie zusammengestellt und anhand derer die Subkategorien induktiv bestimmt. Das Gesamtmaterial wird mit dem ausdifferenzierten Kategoriensystem kodiert. In diesem Schritt wird das Material mehrmals durchlaufen und ggf. neu kodiert.⁸⁴² Bei dem gesamten Prozess ist es wichtig, die grundsätzlichen Strukturierungsdimensionen genau zu beschreiben. Es muss präzise bestimmt werden, welcher Textbestandteil unter welche Kategorie fällt.⁸⁴³ Dazu ist das angewandte Kategoriensystem inkl.

⁸³⁹ In Anlehnung an Kuckartz (2018), S. 100. Das Modell von Kuckartz (2018) enthält 7 Schritte. Die Schritte 4-6 wurden in Schritt 8d für diese Arbeit zusammengefasst.

⁸⁴⁰ Bei der induktiven Kategorienbildung werden die Kategorien direkt am Text formuliert. Vgl. Kuckartz (2018), S. 72.

⁸⁴¹ Die deduktive Kategorienbildung geschieht theoriegeleitet aus dem theoretischen Bezugsrahmen, der Forschungsfrage bzw. dem Leitfaden der Studie, bevor die Daten betrachtet werden. Vgl. Kuckartz (2018), S. 64 & 102.

⁸⁴² Vgl. Kuckartz (2018), S. 101 ff.

⁸⁴³ Vgl. Mayring (2015), S. 97.

der Definition der Kategorien⁸⁴⁴, Ankerbeispielen⁸⁴⁵ und Kodierregeln⁸⁴⁶ im Anhang A7 dargestellt.

Im Anschluss an die Analyse folgen die Auswertung und Interpretation des Datenmaterials (Abb. 32: Schritt 9). Es gibt verschiedene Formen einfacher und komplexer Auswertungsmöglichkeiten.⁸⁴⁷ In der vorliegenden Arbeit wird die dem Forschungsinteresse entsprechende kategorienbasierte Auswertung der Hauptkategorien verwendet, bei der entlang der Hauptkategorien die Ergebnisse berichtet werden.⁸⁴⁸ Die Gliederung der Kapitel orientiert sich am Kategoriensystem. In der Ergebnisdarstellung werden zunächst aufzählende Kategorienübersichten abgebildet, in denen die genannten Ausprägungen der Subkategorien aufgelistet sind. Im Anschluss daran werden die einzelnen Kategorienausprägungen beschrieben, analysiert und in den Zusammenhang eingeordnet. Zudem werden prägnante Zitate niedergeschrieben. Bei einigen Kategorien werden zusätzlich auch die Häufigkeiten der Nennungen in der Kategorienübersicht integriert.

Die Bildung von Kategorienhäufigkeiten ist umstritten, da dies nicht dem klassischen qualitativen Anspruch der Methodik entspricht. Kern der qualitativen Inhaltsanalyse ist die Extraktion von Informationen aus einem Text und weniger die Analyse von Häufigkeiten, die die variierende Bedeutung von Textinhalten ignoriert. Dennoch werden Häufigkeitsanalysen in qualitativen Inhaltsanalysen oftmals angewandt und sind Teil der Grundformen des Interpretierens bei der Methode nach Mayring. Gemäß Mayring (2017) will sich die qualitative Inhaltsanalyse quantitativen Analyseschritten nicht verschließen, sondern versucht, sie in den Analyseablauf begründet einzubeziehen. Entsprechend gilt es, die Aussagekraft der Zahlen sorgfältig zu reflektieren.⁸⁴⁹

Bei Interviews als Datengrundlage für die Inhaltsanalyse gilt die Regel, dass je freier das Interview geführt wurde, desto unwichtiger werden Häufigkeiten.⁸⁵⁰ Bei den im Rahmen dieser Arbeit geführten Interviews handelt es sich um offene

⁸⁴⁴ Definiert, welche Textbestandteile in die Kategorie fallen. Vgl. Mayring (2015), S. 97.

⁸⁴⁵ Konkrete Textstellen, die in die Kategorie fallen. Beispiele für diese Kategorie. Vgl. Mayring (2015), S. 97.

⁸⁴⁶ Kodierregeln bestehen dort, wo sich Abgrenzungsprobleme zwischen einzelnen Kategorien ergeben. Vgl. Mayring (2015), S. 97.

⁸⁴⁷ Vgl. Kuckartz (2018), S. 118.

⁸⁴⁸ Vgl. Kuckartz (2018), S. 120.

⁸⁴⁹ Siehe dazu auch Fußnote 820.

Vgl. Gläser / Laudel (2010), S. 198 f.; Mayring (2015), S. 17 ff. & 65; Kuckartz (2018), S. 53; Mayring (2017), S. 471.

⁸⁵⁰ Vgl. Kuckartz (2018), S. 54.

Leitfadeninterviews. Die Interviews sind durch den Leitfaden teilstrukturiert. Es wird eine gewisse Offenheit im Verlauf der Interviews zugelassen, um interessante Aspekte nicht auszulassen. Der Leitfaden bietet jedoch einen Rahmen, an den sich die Teilnehmenden halten. Eine stark dogmatische Orientierung an Häufigkeiten kann daher zu einer verzerrten Wahrnehmung führen.⁸⁵¹ Bei sorgfältiger Reflexion kann eine hohe Anzahl an Nennungen jedoch als Indiz für eine erhöhte Relevanz gesehen werden, weshalb Kategorienhäufigkeiten an geeigneten Stellen integriert werden.

Während der gesamten Analyse werden die Gütekriterien von qualitativen Verfahren⁸⁵² berücksichtigt (Regelgeleitetheit, Zuverlässigkeit, Glaubwürdigkeit, Verlässlichkeit, Nachvollziehbarkeit, Auditierbarkeit etc.), um sicherzustellen, dass das Vorgehen hochwertig ist (Abb. 32: Schritt 10).⁸⁵³ Die Regelgeleitetheit wird durch die systematische Vorgehensweise anhand des auf die Forschungsfrage angepassten Ablaufmodells sichergestellt (vgl. Abb. 32 & Abb. 33).

Darüber hinaus werden die von Kuckartz (2018) in einer Checkliste vorgeschlagenen Fragestellungen berücksichtigt, um die Studiengüte sicherzustellen.⁸⁵⁴ Ein möglichst hohes Ausmaß an Nachvollziehbarkeit, Stabilität und Reproduzierbarkeit ist durch die Verwendung einer QDA-Software gewährleistet.⁸⁵⁵ Der Forschungsprozess ist im Rahmen dieser Arbeit transparent dargestellt.⁸⁵⁶ Dennoch besteht auch bei einem solchen Vorgehen die Gefahr einer Verzerrung in Bezug auf die Interpretation der Ergebnisse.⁸⁵⁷

⁸⁵¹ Siehe dazu auch S. 107.

⁸⁵² Die Gütekriterien klassischer quantitativer Verfahren (Objektivität, Reliabilität, Validität) sind bei qualitativen Forschungsansätzen weniger geeignet. Vgl. Kuckartz (2018), S. 202; Mayring (2016), S. 141 f.

⁸⁵³ Vgl. Kuckartz (2018), S. 201 ff.

⁸⁵⁴ Vgl. Kuckartz (2018), S. 204 f.

Im Rahmen der Datenerfassung und der Transkription wurden beispielsweise die Interviews regelgeleitet transkribiert und die Vorgehensweise dokumentiert (→Kapitel 4.1.1).

⁸⁵⁵ Vgl. Kuckartz (2018), S. 222; Gläser-Zikuda (2015), S. 128.

⁸⁵⁶ Das Kategoriensystem inkl. Definition, Ankerbeispielen und Kodierregeln kann dem Anhang A7 entnommen werden.

⁸⁵⁷ Im Rahmen der Dissertation wurde die Kodierung lediglich von der Autorin vorgenommen. Das sogenannte konsensuelle Kodieren zur Überprüfung der Güte von Kodierungen konnte nicht angewandt werden. Siehe dazu Kuckartz (2018), S. 211.

3.3.3 Standardisierte Online-Befragung zur Informationsverifizierung

3.3.3.1 Einordnung der Forschungsmethodik und Vorgehensweise

Die standardisierte Online-Befragung stellt neben dem Interview eine weitere Form der Befragung dar. Im Vergleich zum Experteninterview, welches durch ein gewisses Maß an Offenheit und Flexibilität geprägt ist, sind die Fragen und Antwortmöglichkeiten in der standardisierten Befragung festgelegt. Daher ist die verwendete Online-Befragung den quantitativen Erhebungsmethoden zuzuordnen. Die erfassten Merkmalsausprägungen werden zur Operationalisierung in der Auswertung verschiedenen quantitativen Skalen zugeordnet.⁸⁵⁸

Eine Mitarbeitendenbefragung mittels Fragebogen stellt eine gute Möglichkeit dar, die Fusion und den Einfluss kultureller Faktoren aus dem Blickwinkel der betroffenen Mitarbeitenden als Kulturträger zu analysieren. Die befragten Bankvertreter können einen überwiegend positiven Blick auf die Fusionen haben, da sie den Prozess maßgeblich beeinflusst haben. Durch die zusätzliche Sicht der Mitarbeitenden kann diese mögliche Verzerrung relativiert werden. Die Unternehmenskultur wird häufig mithilfe von Fragebögen erfasst (siehe dazu Kapitel 3.1.2.1), sodass diese Datenerfassungsmethodik geeignet erscheint, den kulturellen Aspekt von Fusionen aus Mitarbeitendensicht zu erfassen.⁸⁵⁹

Die Verwendung des Fragebogens dient zugleich der Sicherstellung der Güte der Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse. Durch die Kombination der verschiedenen Forschungsmethoden ergeben sich eine Perspektivenvielfalt auf den Forschungsgegenstand sowie die Möglichkeit einer erhöhten Verallgemeinerbarkeit.⁸⁶⁰ Das multimethodische Vorgehen erweitert den Erkenntnishorizont und kompensiert Schwächen der jeweiligen Einzelmethoden (siehe dazu Kap. 3.3.1.1).⁸⁶¹ Die Vorgehensweise ist in Abb. 34 dargestellt.

⁸⁵⁸ Vgl. Mayer (2013), S. 62 & 72.

⁸⁵⁹ In den Interviews wurde zudem sichtbar, dass einige Banken bereits Umfragen durchgeführt haben, um eine Kulturanalyse durchzuführen oder den Fusionsfortschritt zu messen. Vgl. S4, Z. 75; G2, Z. 27; G6, Z. 37.

⁸⁶⁰ Vgl. Kuckartz (2018), S. 218.

⁸⁶¹ Vgl. Gläser-Zikuda (2015), S. 127 f.; Creswell / Plano Clark (2018), S. 12 ff.

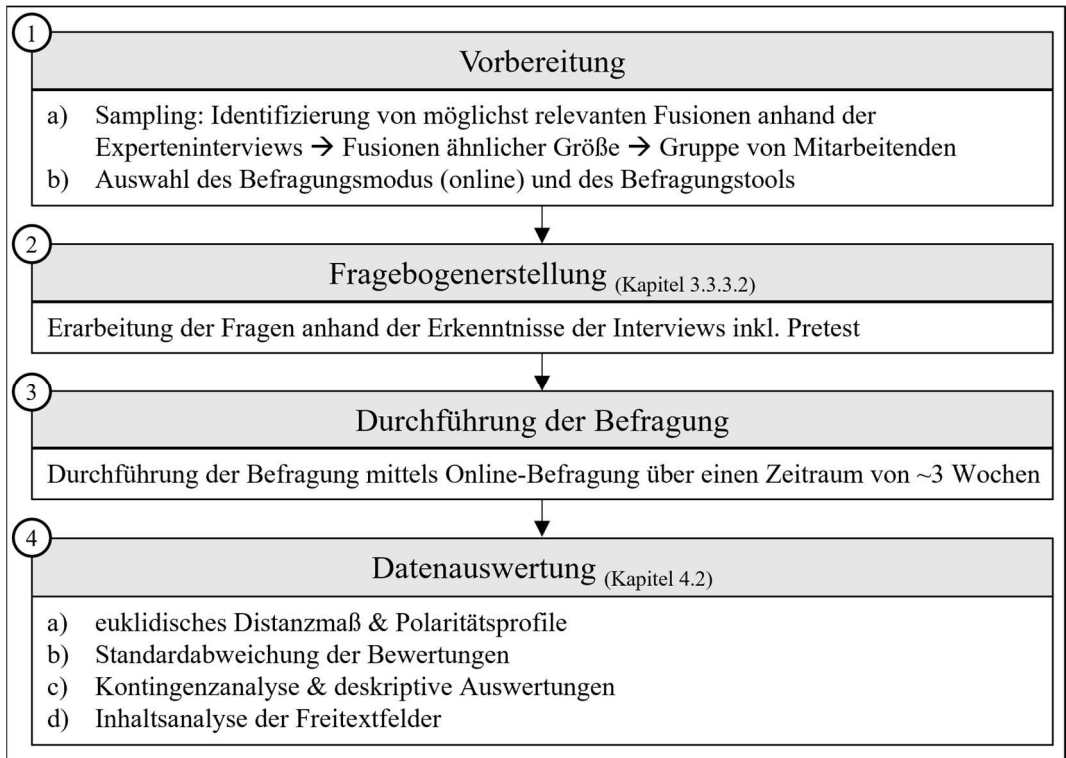


Abb. 34: Vorgehensweise Befragung

Die Befragung der Mitarbeitenden fand im Anschluss an die Experteninterviews mit den Bankvertretern statt. Die Umfrage richtet sich an die Mitarbeitenden von Instituten der interviewten Bankvorstände. Für die Befragung relevant sind Mitarbeitende, die Fusionen zwischen ähnlich großen Instituten erlebt haben, da bei den Interviews ersichtlich wurde, dass insbesondere bei diesen Fusionen die Kultur von besonderer Relevanz ist. Entsprechend richtet sich die Befragung an Institute der Größenklassen 1 & 2 gemäß der Systematik auf Seite 138. Damit der Umfang der Befragung praktisch umsetzbar ist, wurde das Sample reduziert. Dabei wurden die vier Institute der Experteninterviews mit den kleinsten Bilanzsummenabweichungen der Reihe nach kontaktiert. Bei einem Institut erhielt die Autorin eine Absage, weshalb drei Umfragen durchgeführt wurden. Abb. 35 stellt das Vorgehen grafisch dar.

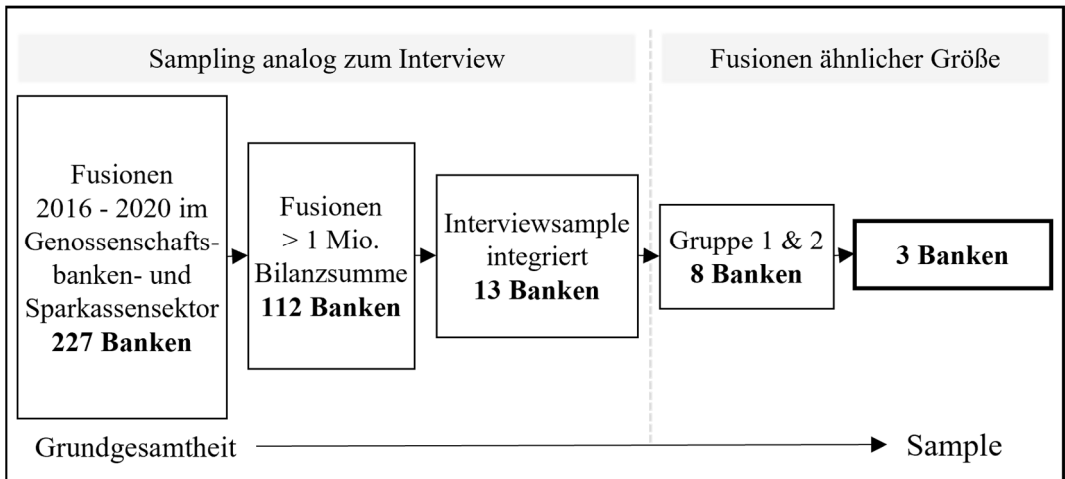


Abb. 35: Sampling der Umfrage

Die Befragung wird als Online-Befragung mithilfe der Software ‚LimeSurvey‘⁸⁶² durchgeführt (Abb. 34: Schritt 1b). Online-Befragungen haben den Vorteil der einfachen und kostengünstigen Durchführung (auch unter Corona-Bedingungen⁸⁶³). Weiterhin bestehen Vorteile in der Gestaltungsmöglichkeit und dem erhöhten Grad an Anonymität.⁸⁶⁴ Die Nutzung von Pflichtfragen führt dazu, dass gewisse Fragen nicht übersprungen werden können.

Kritisch wird in der Forschung darauf hingewiesen, dass die Rücklaufquoten bei dieser Form der Datenerhebung geringer sein können als bei anderen Umfragearten (Mail-Umfrage, Telefonumfrage, postalische Umfrage etc.).⁸⁶⁵ Gründe hierfür sind der fehlende persönliche Kontakt zwischen dem Forscher und den Befragten, das Übersehen von Webumfrageanfragen per E-Mail resp. das Weiterleiten an Spam-Filter, bevor sie gelesen werden, sowie die zunehmende Überbefragung im Web.⁸⁶⁶

⁸⁶² Die Software kann die Datensicherheit gewährleisten, bietet ein anschauliches Layout und alle wichtigen Fragetypen. Weiterhin lassen sich die Antworten einfach in Statistikprogramme zur Auswertung exportieren.

⁸⁶³ Da sich ein Teil der Mitarbeitenden im Home-Office befand, ist die Erreichbarkeit höher als beispielsweise bei einer postalischen Befragung.

⁸⁶⁴ Vgl. Scholl (2018), S. 57 f. & 178.

⁸⁶⁵ Die Unterschiede in den Rücklaufquoten sind jedoch auch abhängig von der Gruppe der Befragten. Bei nichtleitenden Angestellten kann eine Online-Befragung sinnvoll sein. Vgl. Anseel et al. (2010), S. 348 ff.

⁸⁶⁶ Vgl. Daikeler et al. (2020); Manfreda et al. (2008).

Als weiterer Grund werden eine geringe Internetabdeckung resp. werden eingeschränkte Web-Kenntnisse genannt. Da alle Mitarbeitenden einer Bank über einen Internetzugang verfügen, kann dies hier ausgeschlossen werden. Vgl. Fan / Yan (2010), S. 134; Manfreda et al. (2008), S. 82.

Um eine adäquate Rücklaufquote sicher zu stellen, wurde der Onlinelink zur Befragung von den Vorständen der beteiligten Banken mit einem kurzen Anschreiben an die Mitarbeitenden weitergeleitet. Durch die direkte Ansprache des Vorstandes und dessen offizielle Unterstützung soll das Überlesen der Mail verhindert und die Wichtigkeit der Befragung herausgestellt werden. Weiterhin wurde betont, dass es sich um eine wissenschaftliche Befragung handelt, da dies ebenfalls die Antwortrate erhöhen kann.⁸⁶⁷ Eine Incentivierung wird nicht vorgenommen, da dies nicht notwendigerweise die Antwortrate erhöht.⁸⁶⁸

Der Fragebogen wurde anhand der im Interview gegebenen Antworten sowie anhand der in der Literatur bereits herausgestellten wichtigen Aspekte⁸⁶⁹ entwickelt. Zur Sicherstellung der Qualität der Konstruktion wurden die klassischen Regeln zum Aufbau und der Gestaltung beachtet.⁸⁷⁰ Da die Formulierung der Fragen und Antwortmöglichkeiten bei einer standardisierten Befragung von besonderer Relevanz ist,⁸⁷¹ wurden diese mittels eines Pretest-Verfahrens sorgfältig überprüft (Schritt 2). Zum einen wurde der Fragebogen im Vorfeld durch sachlich und fragebogentechnisch versierte Personen (zwei Wissenschaftler und ein ehemaliger Vorstandsvorsitzender einer Genossenschaftsbank - Praktiker) überprüft. Die Verbesserungsvorschläge wurden eingearbeitet. Im Anschluss wurde der Fragebogen fusionserfahrenen Mitarbeitenden aus dem Genossenschaftsbankensektor und dem Sparkassensektor vorgelegt, überprüft und im Anschluss überarbeitet. Der Pretest fand unter gleichen Bedingungen online statt.⁸⁷² Durch den Pretest soll sichergestellt werden, dass die Fragen so gestellt sind, dass eine möglichst hohe Anzahl an Mitarbeitenden bereit ist, an der Umfrage teilzunehmen und gleichzeitig auch eine hohe Validität gewährleistet ist.⁸⁷³

⁸⁶⁷ Vgl. Fan / Yan (2010), S. 133.

⁸⁶⁸ Vgl. Anseel et al. (2010), S. 348 ff.; Daikeler et al. (2020), S. 529.

⁸⁶⁹ Beispielsweise weist Datta (1991) auf die Relevanz der Unterschiede im Führungsstil hinsichtlich der Bereitschaft zum Risiko sowie der Ermutigung zur Partizipation an Entscheidungsprozessen hin, sodass diese Aspekte in die Kulturanalyse integriert werden.

⁸⁷⁰ Der Fragebogen beginnt mit einer Titelseite, auf der die Forscherin das Vorhaben erläutert und sich kurz vorstellt. Es werden thematische Blöcke gebildet. Die Reihenfolge entspricht der Konversationslogik. Die Schrift ist gut lesbar. Die Fragen sind optisch klar voneinander getrennt. Bei offenen Fragen wird ein angemessener Raum zur Verfügung gestellt. Siehe dazu beispielsweise Scholl (2018), S. 174 ff.

⁸⁷¹ Vgl. Scholl (2018), S. 143.

⁸⁷² Der Fragebogen wurde zusätzlich um Freitextfelder ergänzt, in denen die Befragten Kritik äußern konnten. Dabei wurde ihnen im Vorfeld beschrieben, auf welche Merkmale sie achten sollen (Verständlichkeit, Technikprobleme, etc.). Weiterhin wurden die Befragten angehalten, die Zeit zu stoppen.

⁸⁷³ Vgl. Fan / Yan (2010), S. 137.

Die Befragung der Mitarbeitenden fand im Zeitraum vom 06.05.2021 bis 25.06.2021 statt. Der Befragungszeitraum pro Bank betrug in etwa 3 Wochen.⁸⁷⁴ Die Teilnahme ist für die Mitarbeitenden freiwillig und anonym⁸⁷⁵, sodass keinerlei Rückschlüsse auf den einzelnen Arbeitnehmenden möglich sind (Schritt 3).

Die Datenauswertung der semantischen Differentiale erfolgt mithilfe des euklidischen Distanzmaßes zur Bestimmung der Ähnlichkeit der Kulturprofile sowie visualisiert durch den Vergleich der Polaritätsprofile.⁸⁷⁶ Zusätzlich wird die Einheitlichkeit der Bewertung der Kultur mittels der Standardabweichung betrachtet. Die Auswertung der weiteren Frageblöcke erfolgt überwiegend durch beschreibende Auswertungen der einzelnen Fragen (Mittelwerte, grafische Betrachtung, prozentuale Antwortverteilung). Zusätzlich werden Zusammenhänge mithilfe der Kontingenzanalyse⁸⁷⁷ untersucht. Im Rahmen dieser werden Kreuztabellen⁸⁷⁸, der Chi-Quadrat-Unabhängigkeitstest⁸⁷⁹ sowie das Cramér-V Kontingenzmaß⁸⁸⁰ angewandt. Ist die Häufigkeit in mindestens einer der Zellen der Kreuztabelle kleiner

⁸⁷⁴ Die Befragungen fanden gestaffelt zu unterschiedlichen Zeitpunkten statt. Bei allen beteiligten Banken wurden die Mitarbeitenden innerhalb des Befragungszeitraums durch einen Reminder an die Befragung erinnert.

⁸⁷⁵ Die Anonymität wird bei den Fragen zur persönlichen Einordnung durch vorgegebene breite Klassen (z. B. Altersklasse: 25 – 35 Jahre) sichergestellt. Durch die Kombination der Auswertungsmerkmale sind in keinem Fall kleinere Mitarbeitendengruppen zu identifizieren. Da die Fragen nicht personenbezogen sind bzw. nicht personenbezogen ausgewertet werden können, besteht kein Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats im Sinne des BetrVG. Der Betriebsrat erhält jedoch nach § 80 Abs. 2 BetrVG Auskunft über die Ergebnisse und Einsicht in die erstellten Auswertungen.

⁸⁷⁶ Vgl. Osgood et al. (1957), S. 90 ff.; Eck (1982), S. 64 ff.; Eckstein (2019), S. 481 f.

⁸⁷⁷ Analysekonzepte zur Messung eines Zusammenhangs lassen sich in Abhängigkeit der Merkmalsausprägung (nominale, ordinale oder metrische Skala) in die Kontingenzanalyse, die Rangkorrelationsanalyse und die Maßkorrelationsanalyse unterscheiden. Vgl. Eckstein (2019), S. 325.

Da die betrachteten Variablen überwiegend metrisch skaliert sind, wird ersteres Verfahren angewandt.

⁸⁷⁸ Die Kreuztabelle oder auch Kontingenztafel bildet die Grundlage einer Kontingenzanalyse. Sie stellt die Häufigkeiten qualitativer Erhebungsmerkmale tabellarisch dar. Vgl. Eckstein (2019), S. 326; Handl (2010), S. 37.

⁸⁷⁹ Der Chi-Quadrat-Unabhängigkeitstest ist ein ‚Ein-Stichproben-Test‘, der auf einem vorab vereinbarten Signifikanzniveau α prüft, ob zwei kategoriale Merkmale, die in einer Kreuztabelle abgebildet sind, als voneinander unabhängig angesehen werden können.

Dieser Test wird zur Datenanalyse von Umfragen verwendet.

Vgl. Eckstein (2019), S. 334; Cohen (1988), S. 215 ff.

⁸⁸⁰ Maß für den Zusammenhang zwischen nominal- oder ordinalskalierten Variablen. Der Wert liegt bei jeder Kreuztabelle (quadratisch oder rechteckig) zwischen 0 und 1. Je höher der Wert, umso stärker ist der Zusammenhang. Vgl. Eckstein (2019), S. 336.

Die Verwendung dieses Zusammenhangsmaßes ist bei kategorialen Ausprägungen, wie den in dieser Arbeit vorliegenden, angemessen.

als 5 kommt der exakte Fisher-Freeman-Halton-Test zum Einsatz.⁸⁸¹ Die Berechnungen erfolgen in Excel sowie SPSS.

Die Freitextfelder werden analog zu den Interviews mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet und geclustert. Die Ergebnisse werden zudem mit den Erkenntnissen der Experteninterviews verglichen.

3.3.3.2 Fragebogenkonstruktion

Der Fragebogen enthält 21 Fragen, die in fünf thematische Frageblöcke und einen Block mit Fragen zur demografischen Einordnung unterteilt sind. Es werden überwiegend geschlossene Fragen gestellt.⁸⁸² Es wurde darauf geachtet, dass die Befragung eine Länge von 15 min nicht überschreitet und die Fragen möglichst einfach formuliert sind, um die Antwortrate zu erhöhen.⁸⁸³ Abb. 36 zeigt die Grobstruktur der Fragen. Im Anhang A8 ist der vollständige Fragebogen zu finden. Der Fragebogen wurde jeweils auf die teilnehmenden Banken (Sparkasse / Genossenschaftsbank plus namentliche Nennung der Bank zur Personalisierung) angepasst.

1. Erfassung der Veränderung der Unternehmenskultur
2. Erfassung der Veränderung der Führungs- und Organisationskultur
3. Einfluss der Kultur im Fusionsprozess <ul style="list-style-type: none"> a) Subjektive Beurteilung der Ähnlichkeit b) Wertung der Veränderung⁸⁸⁴ c) Beurteilung der Fusion anhand von vier Fragen
4. Kulturelles Zusammenwachsen und Erfolgselemente <ul style="list-style-type: none"> a) Bewertung aus den Interviews abgeleiteter ‚weicher‘ Erfolgselemente b) Beurteilung des Status Quo des kulturellen Zusammenwachsens
5. Offene Fragen

⁸⁸¹ Bei Stichprobenumfängen kleiner 20, bei stark asymmetrischen Randverteilungen oder bei Häufigkeiten kleiner 5 in mehr als 20 % der Zellen der Kreuztabelle sollte auf den exakten Test ausgewichen werden. Vgl. Backhaus et al. (2018), S. 350; Bortz / Schuster (2010), S. 137; Freeman / Halton (1951).

⁸⁸² Im Rahmen des Pretests wurde festgestellt, dass offene Fragen grundsätzlich selten beantwortet werden. Dazu sollte der Fragebogen relativ kurz gehalten werden und mit geringem Zeitaufwand auszufüllen sein, damit ausreichend Mitarbeitende an der Befragung teilnehmen.

⁸⁸³ Vgl. Fan / Yan (2010), S. 133 f.

⁸⁸⁴ Die Antwortmöglichkeiten sind untereinander aufgereiht. Durch eine automatische Rotation der Antworten soll der Primacy-Recency-Effekt vermieden werden (vermehrte Auswahl der ersten und letzten Antwortmöglichkeiten unabhängig vom Inhalt). Vgl. Scholl (2018), S. 175; Schumann (2019), S. 74.

a) Maßnahmen für Fusionserfolg b) Verbesserungsvorschläge c) Wünsche
Demografische Einordnung (Alt-Bank, Bereich, Fusionserfahrung, Beschäftigungsdauer, Alter, Geschlecht)

Abb. 36: Aufbau des Fragebogens

Die Frageblöcke eins und zwei enthalten semantische Differenziale⁸⁸⁵. Das semantische Differential ist eine von Osgood, Suci und Tannenbaum (1957) entwickelte Datenerhebungsmethode zur Erfassung von Einstellungen von sprachlichen Elementen mithilfe einer Liste von gegensätzlichen Adjektivpaaren.⁸⁸⁶ Diese Art der Fragen eignet sich gut, um die Unternehmenskultur vor und nach einer Fusion zu erfassen und Veränderungen aufzuzeigen. Befragte tendieren dazu, unterschiedliche Kulturen nicht anhand der einzigartigen Merkmale zu beschreiben,⁸⁸⁷ sondern indem sie die gleichen Dimensionen verwenden, um Kontraste hervorzuheben,⁸⁸⁸ wie dies semantischen Differenzialen der Fall ist. Eine Verwendung von bipolaren Adjektiven wird ebenfalls im ‚Organizational Practices Questionnaire‘ – der Fragebogenkonstruktion zur Erfassung der Unternehmenskultur von Hofstede et al. (1990) angewandt.⁸⁸⁹

Für die Konstruktion eines Differenzials ist es entscheidend, geeignete Gegensatzpaare zu finden. Dabei dürfen die Gegensätze nicht zu extrem sein, da die Befragten sonst eine Ausweichtendenz entwickeln, also bevorzugt die mittlere Position ankreuzen. Darüber hinaus muss bei der Anordnung des Differenzials die Polung beachtet werden. Das heißt, es dürfen nicht alle positiven bzw. alle negativen Eigenschaften auf einer Seite angeordnet werden, um inhaltsunabhängige Antworten zu

⁸⁸⁵ Verschiedentlich auch ‚Eindrucksdifferenzial‘ oder ‚Polaritätsprofil‘ genannt. Vgl. Eck (1982), S. 57; Bergler (1975), S. 101.

⁸⁸⁶ Vgl. Osgood et al. (1957); Eck (1982), S. 57.

Unterschieden werden universelle semantische Differenziale mit einer festgelegten Liste von 20 bis 30 Gegensatzpaaren und kontextspezifische Differenziale, die auf den jeweiligen Untersuchungsgegenstand zugeschnittene Polaritätsprofile verwenden. In dieser Untersuchung wird letzteres verwendet, da die Wirkung gerade dieser, aus den Experteninterviews abgeleiteten Adjektive bezüglich der Kultur erforscht werden soll. Ein Vergleich zu anderen Untersuchungen mit semantischen Differentialen wird nicht vorgenommen. Vgl. Mayer (2013), S. 89.

⁸⁸⁷ Beispiel: Bank A: sehr vertraut, familiär; Bank B: sehr traditionell.

⁸⁸⁸ Beispiel: Bank A: sehr vertraut/ familiär; Bank B: nicht vertraut resp. distanziert. Vgl. Marks / Mirvis (2009), S. 460; Sales / Mirvis (1984), S. 115 f.

⁸⁸⁹ Vgl. Sackmann (2007), S. 38.

vermeiden. Üblicherweise wird beim semantischen Differential eine Siebener-Skala eingesetzt.⁸⁹⁰

Die Adjektive, die zur Beschreibung der Unternehmenskultur und der Führungskultur verwendet wurden, wurden aus den Experteninterviews abgeleitet, in dem die Bankvertreter die Kultur der fusionierten Banken beschreiben sollten.⁸⁹¹ Zusätzlich wurden die Adjektive mit typischerweise in der Literatur resp. in Methoden zur Erfassung der Kultur verwendeten Adjektiven abgeglichen. Die Adjektive wurden möglichst überschneidungsfrei gewählt, wobei im Vorfeld davon ausgegangen wird, dass bestimmte Adjektive stärker korrelieren. Kritisch ist anzumerken, dass die Vorgabe von ausgewählten Adjektiven kein selbstbestimmtes, freies Beschreiben der Kultur zulässt. Mit der Vorgabe vorformulierter Ausprägungen wird zudem ein identisches Verständnis aller Befragten vorausgesetzt. Weiterhin wird das komplexe Konstrukt der Unternehmenskultur anhand nur weniger Adjektive beschrieben, wodurch nicht alle Dimensionen vollständig erfasst werden können. Im begrenzt zeitlichen Rahmen ist jedoch eine tiefere Analyse nicht möglich. Zudem ist es grundsätzlich sehr schwierig, die Unternehmenskultur als Ganzes zu erfassen.⁸⁹²

Ein weiterer Nachteil⁸⁹³ des semantischen Differenzials ist die fehlende Bewertung der einzelnen Ausprägungen. Es können daher nur Unterschiede und keine Einstellungen zur Unternehmenskultur abgeleitet werden, weshalb in Frageblock drei zusätzlich die Einstellung der Kulturveränderung abgefragt wird. Dazu wird zunächst der subjektive Kulturunterschied anhand einer Fünferskala bewertet und darauffolgend, inwieweit sich die Kultur verändert hat und wie die Mitarbeitenden zu dieser Veränderung stehen. In der letzten Frage wird die Haltung der Befragten zur Fusion mithilfe von fünf Teilfragen ermittelt.

In Frageblock vier werden die ‚weichen‘ Erfolgselemente der Fusion aus Sicht der Mitarbeitenden näher beleuchtet. Dabei geht es vor allem um die Beurteilung der Wichtigkeit sowie die Umsetzung in der Bank / Sparkasse. Auch hier wurden wiederum die Aussagen der Experten im Interview herangezogen, um Erfolgselemente

⁸⁹⁰ Vgl. Möhring / Schlütz (2019), S. 95 f.

⁸⁹¹ Die von den Bankvertretern verwendeten Adjektive sind in Kapitel 4.1.4.3 in Abb. 46 dargestellt.

⁸⁹² Vgl. Schein / Schein (2019), S. 88.

⁸⁹³ Ein weiterer Nachteil ist, dass dieselbe Skala von unterschiedlichen Personen möglicherweise verschieden aufgefasst resp. dass die Bedeutung einer Ratingskala aus Sicht der Befragten von der Art des zu beurteilenden Objekts beeinflusst wird. Vgl. Döring / Bortz (2016), S. 277.

auszuwählen. Dabei geht es vor allem um die Kommunikation⁸⁹⁴, das Vertrauen, die Integration der Mitarbeitenden sowie das Verständnis des Leitbildes. Zuletzt werden die Befragten aufgefordert, den aktuellen Stand des kulturellen Zusammenwachsens der Banken / Sparkassen zu bewerten.

Frageblock fünf enthält drei offene Fragen, bei der die Teilnehmenden die Möglichkeit haben, zusätzlich Angaben zu machen, welche Maßnahmen aus ihrer Sicht besonders das kulturelle Zusammenwachsen der Banken / Sparkassen fördern, was verbesserungswürdig ist und welche Erwartungen sie an die Zukunft haben.⁸⁹⁵

Im letzten Teil werden demografische Daten zur persönlichen Einordnung abgefragt, die für die Einordnung der Aussagen von Relevanz sind.⁸⁹⁶ Dabei ist vor allem die Zugehörigkeit zum Vorgänger-Institut von Bedeutung. Bei der Einordnung wird durch sinnvolle Cluster darauf geachtet, dass keine persönliche Zuordnung möglich ist und der Datenschutz und die Anonymität gewahrt ist.

Um die Umfrageteilnehmenden zur Fortsetzung eines begonnenen Fragebogens zu motivieren, wird ein Fortschrittsbalken eingesetzt, der anzeigt, wie weit der Befragte im Fragebogen bereits vorangeschritten ist.⁸⁹⁷

⁸⁹⁴ Falls der Befragte angibt, dass er mit der Kommunikation des Vorstandes nicht vollständig zufrieden ist, erscheint eine zusätzliche Freitextfrage, bei der der Befragte zusätzliche Angaben machen kann.

⁸⁹⁵ Auch wenn wissenschaftlich nachgewiesen ist, dass mit der Dauer der Befragung insbesondere bei offenen Fragen die Qualität der Antworten sinkt (Vgl. Galesic / Bosnjak (2009), S. 358), wurde sich bewusst dafür entschieden, die Fragen zu einem späten Zeitpunkt zu stellen. Insgesamt ist die Umfrage kurz gehalten, um die Ermüdungserscheinungen gering zu halten. Daher sollten auch noch in diesem Frageblock adäquate Antworten erwartet werden.

⁸⁹⁶ Fragen, die später im Fragebogen gestellt werden, bergen das Risiko, Daten von geringerer Qualität zu produzieren. Mit zunehmender Ermüdung und Langeweile während der Umfrage sind die Befragten möglicherweise immer weniger bereit, die für qualitativ hochwertige Antworten erforderliche Mühe zu investieren. Vgl. Galesic / Bosnjak (2009), S. 358
Entsprechend eignet sich der Schluss besonders für demografische Fragen, da diese weniger Konzentration erfordern. Vgl. Scholl (2018), S. 175.

⁸⁹⁷ Vgl. Scholl (2018), S. 179.

4 Identifikation von Erfolgsfaktoren für kulturelle Veränderungsprozesse

4.1 Extraktion der Erfolgsfaktoren aus den qualitativen Experteninterviews

4.1.1 Analyse des Materials und deskriptive Auswertung

Insgesamt wurden 21 Experteninterviews, davon 11 im Genossenschaftsbankensektor, 9 im Sparkassensektor und 1 im Beratungssektor im Zeitraum vom 01.02.2021 bis zum 19.04.2021 geführt. Zwei der Interviews sind als Pretests einzuordnen, die dem Zweck dienen, den Interviewleitfaden zu optimieren und die Gesprächssituation ausreichend zu testen (pro Sektor ein Pretest). Die geführten Pretests sind nicht Teil der Auswertung, da die Experten in den letzten fünf Jahren keine Fusion aktiv begleitet haben.

Alle geführten Interviews durften aufgezeichnet werden. Die Audioaufzeichnungen der Experteninterviews wurden mittels einer automatisierten Transkriptionssoftware vollständig transkribiert⁸⁹⁸, überarbeitet und mittels MAXQDA⁸⁹⁹ ausgewertet.

⁸⁹⁸ Transkription ist die Verschriftlichung verbaler Kommunikation auf Basis von Audio- oder Video-Aufzeichnungen, wodurch eine methodisch systematische und umfassende Auswertung ermöglicht wird. Der Detaillierungsgrad der Transkription ist vom Forschungsinteresse abhängig. Vgl. Kruse et al. (2015), S. 341; Kuckartz (2010), S. 37.

In der vorliegenden Arbeit wird die gesprochene Sprache in normales Schriftdeutsch übertragen, was bedeutet, dass Dialekte bereinigt, Satzbaufehler behoben und der Stil geglättet wird. Diese Vorgehensweise ist bei Experteninterviews üblich, bei denen die inhaltlich-thematische Ebene im Vordergrund steht und weniger die Aussprache oder andere weiterführende Umstände der Konversationen. Vgl. Mayring (2016), S. 91. Die Sprecher werden im kompletten Transkript anonymisiert.

Zur Transkription wird eine Spracherkennungssoftware verwendet, die den DSGVO-Richtlinien entspricht. Im Anschluss an die Transkription wurden alle Transkripte einer manuellen Korrektur unterzogen.

⁸⁹⁹ Die Verwendung einer solchen QDA-Software gilt weitgehend als der Standard bei wissenschaftlichen Projekten zur Untersuchung umfassender Texte. Vgl. Kuckartz (2018), S. 163; Kuckartz (2010).

Sie kann dem Forschenden nicht die kreative Arbeit des Sinnverstehens und der Textinterpretation abnehmen, aber eine Hilfe bei der Speicherung, Analyse und Aufbereitung qualitativer Daten sein. So trägt die computergestützte Analyse qualitativer Daten zur Qualitätssteigerung der Auswertung bei. Der gesamte Auswertungsprozess wird dokumentiert und dadurch einer Rekonstruktion zugänglich gemacht. Vgl. Gläser-Zikuda (2015), S. 128.

MAXQDA stellt dabei ein in der Forschung sehr häufig eingesetztes Programm dar. Vgl. Mayring (2015), S. 118; Kuckartz (2010), S. 1.

Eine weitere detaillierte Auseinandersetzung ist in Kuckartz (2010) zu finden.

Im Rahmen der qualitativen Analyse werden aufzählende Kategorieübersichten abgebildet, die einzelnen Kategorieausprägungen verbal in den Zusammenhang eingeordnet und prägnante Zitate niedergeschrieben. Die direkten Zitate sind in kursiv gedruckt und dem jeweiligen Experten mithilfe einer Identifikationsnummer zugeordnet. Die Interviewpartner aus den Genossenschaftsbanken sind mit ‚G1 bis G8‘, die Experten aus den Sparkassen mit ‚S1 bis S6‘, die Verbandsvertreter mit ‚V1 bis V4‘ und der Consultant ist mit einem ‚C‘ gekennzeichnet. Das ‚Z‘ in den Fußnoten ist die Abkürzung für die Zeilennummer in den jeweiligen in MAXQDA hinterlegten Transkripten.

Die Experten sind alle männlich.⁹⁰⁰ Der nicht vorhandene Anteil an weiblichen Befragten ist mit dem nur geringen Frauenanteil in Vorstands- und Führungspositionen bei Genossenschaftsbanken und Sparkassen zu begründen.⁹⁰¹ Die Mehrheit der befragten Bankvertreter sind Vorstandssprecher resp. -vorsitzende (10). Zwei Befragte sind Bereichsleiter und haben die Fusionen aktiv betreut. Unter den Befragten befinden sich vier Personen mit einem akademischen Dokortitel.⁹⁰² Die interviewten Verbandsvertreter sind ebenfalls in Vorstands- resp. Führungspositionen tätig.⁹⁰³

Die durchschnittliche Gesprächsdauer aller Interviews beträgt 56 Minuten bei einer Standardabweichung von 15 Minuten. Aufgrund der gezielten Ansprache konnte eine Teilnahmequote von ~68% erreicht werden.⁹⁰⁴

Die Vorstände weisen eine hohe Erfahrung auf. Die durchschnittliche Vorstandserfahrung betrug zum Zeitpunkt des Interviews in etwa 20 Jahre. Die interviewten

⁹⁰⁰ Die beiden Pretests wurden ebenfalls mit Männern geführt.

⁹⁰¹ Siehe dazu beispielsweise: Barkow Consulting (2020); Kirchner (2020); Rosenhain (2020). Unter 6 % der Sparkassenvorstände und etwa 4% der Genossenschaftsbankvorstände sind weiblich (Stand Ende 2020).

⁹⁰² Ohne Pretest.

⁹⁰³ Eine genauere Einordnung wird hier aufgrund der Anonymität nicht vorgenommen.

⁹⁰⁴ Bei den Bankvertretern besteht eine Teilnahmequote von 66,67%. Auf die 33,33% an Instituten, die angefragt aber nicht teilgenommen haben, entfallen Banken, deren Ansprechpartner entweder eine klare Absage zu einem Interview oder keine Rückmeldung gaben. Für die direkte Ansprache der Regionalverbände besteht eine Teilnahmequote von 80 %. Die Absage eines Regionalverbands ist auf die fehlende aktive Betreuung von Fusionen zurückzuführen. Nicht alle Verbände sind aktiv bei Fusionsprozessen als Beratende involviert, sodass für das Interview kein geeigneter Interviewpartner zur Verfügung stand.

Bei der Ansprache von Beratern konnte eine Teilnahmequote von 50 % erreicht werden, wobei hier lediglich zwei Personen per Mail kontaktiert wurden.

Bankvertreter begleiteten⁹⁰⁵ im Durchschnitt 3,3 Fusionen⁹⁰⁶ (Median: 2 Fusionen⁹⁰⁷). Die Interviewten des Genossenschaftssektors haben im Schnitt mehr Fusionen durchgeführt (Ø 4,5 Fusionen Genossenschaftsbanken; Ø 1,7 Fusionen Sparkassen), da im Genossenschaftsbankensektor grundsätzlich mehr Fusionen stattfinden. Unter den Interviewten hatten fünf Vorstände⁹⁰⁸ bereits Erfahrung mit abgebrochenen Fusionsgesprächen, wobei z. T. angemerkt wurde, dass Auslotungen mit anderen Banken stattfanden, jedoch nicht weiterverfolgt wurden, die nicht als Abbruch gewertet werden. Unter den Befragten befinden sich auch Vorstandsvertreter, die zuletzt eine Sprungfusion durchführten.⁹⁰⁹ Die Verbandsvertreter und der Consultant haben ebenfalls eine sehr hohe Anzahl an Fusionen begleitet. Die Vertreter der Genossenschaftsregionalverbände haben aufgrund des stärkeren Fusionsgeschehen im Genossenschaftsbankensektor und dem größeren Verbandsgebiet deutlich mehr Fusionen unterstützt.⁹¹⁰

4.1.2 Vorbereitung und Prozess der Fusion

4.1.2.1 Einordnung der Treiber, Motive und Ziele einer Fusion

Von den Motiven und Zielen, die zu einer Fusion führen, werden zunächst die bankexternen Treiber abgegrenzt, die fusionsfördernd wirken, jedoch keine Fusionsmotive per se darstellen. Es handelt sich dabei um solche Faktoren, die nicht vom Management beeinflusst werden können, die aber eine Fusion erleichtern, ermöglichen oder erzwingen.⁹¹¹

Der Haupttreiber für alle Fusionen ist die Veränderung der **strukturellen Rahmenbedingungen**, die zu einer schwachen perspektivischen betriebswirtschaftlichen

⁹⁰⁵ Häufig erlebten die Befragten mehr Fusionen. In die Statistik werden jedoch nur direkt verantwortete resp. aktiv begleitete Fusionen berücksichtigt. Bei den Vorständen zählen entsprechend nur die Fusionen, die sie als Vorstand begleiteten. Die beiden befragten Bereichsleiter sind ebenfalls integriert. Hier zählen die aktiv begleiteten Fusionen.

⁹⁰⁶ Es werden nur zum Zeitpunkt des Interviews abgeschlossene Fusionen im Sinne des rechtlichen Zusammenschlusses gezählt. Wenn Befragte sich aktuell erneut in Fusionsgesprächen befinden, wird dieses Wissen im Interview verwendet. Allerdings wird dieses nicht in die Fusionserfahrung mit einberechnet.

⁹⁰⁷ Ein Vorstand hat eine verhältnismäßig sehr hohe Anzahl an Fusionen erlebt, wodurch der Durchschnitt etwas verzerrt ist.

⁹⁰⁸ Ausgenommen sind die Verbandsvertreter, der Consultant und die zwei leitenden Mitarbeitenden.

⁹⁰⁹ Zur Wahrung der Anonymität können hierzu keine näheren Angaben gemacht werden.

⁹¹⁰ Vgl. V1, Z. 2; V2, Z. 6; V3, Z. 7; V4, Z. 6.

⁹¹¹ Vgl. Bresler (2007), S. 42; Poddig et al. (2003), S. 220.

Entwicklung der Banken führt.⁹¹² Insbesondere die steigende Kostenbelastung durch regulatorische Vorgaben und der Ertragsrückgang durch das Niedrigzinsumfeld beeinflussen die Erfolgsaussichten (vgl. Abb. 37).⁹¹³ Kleinere Häuser kommen bei der Vielzahl an regulatorischen Anforderungen an „Systemgrenzen“.⁹¹⁴ Diese Banken sind aufgrund von Kostenaspekten nicht in der Lage, ausreichend Fachleute vorzuhalten, die die Anforderungen umsetzen.⁹¹⁵ Hinzu kommen die Digitalisierung und das veränderte Kundenverhalten. Die Institute erhoffen sich, durch das Größenwachstum die Voraussetzungen zu schaffen, um die Digitalisierung des Geschäftsmodells voranzutreiben und den veränderten Kundenbedürfnissen besser begegnen zu können.⁹¹⁶

Strukturelle Rahmenbedingungen [2] *

- Regulierung [9]
- Zinsumfeld [7]
- Digitalisierung [6]
- Verändertes Kundenverhalten [3]

Fusionsdruck durch Fusionswelle [6]

Abb. 37: Treiber einer Fusion (Code: B1 – Treiber)⁹¹⁷

Anm.: * Zwei Befragte nannten keine konkreten Rahmenbedingungen, sondern Strukturveränderungen insgesamt, resp. ein schwieriges Marktumfeld.

Ein weiterer Treiber, der in den Gesprächen erwähnt wurde⁹¹⁸, ist der **Druck zu einer Fusion** aufgrund umliegender Fusionen. Gerade kleinere Regionalbanken, die grundsätzlich betriebswirtschaftlich gut aufgestellt sind und auch zukünftig gute Erträge erzielen können, werden durch umliegende Fusionen zu einer Fusion gedrängt, um in einer Region nicht als ‚Inselbank‘ übrig zu bleiben.

„Da gibt es aber auch einen eher verhaltensökonomischen Beschleunigungseffekt. (...) durch die rasant laufende Fusionswelle. Das ist ein Effekt, den können sie im granulareren Genossenschaftsmarkt sogar noch fast ein bisschen besser sehen als bei den Sparkassen. (...) wenn die Volksbank nicht mitmacht, besteht

⁹¹² Vgl. C, Z. 10.

⁹¹³ Vgl. z. B. S6, Z. 18; S2, Z. 19; G7, Z. 25.

⁹¹⁴ V3, Z. 29.

⁹¹⁵ Vgl. V4, Z. 31.

⁹¹⁶ Vgl. S2, Z. 32; V1, Z. 22-23.

⁹¹⁷ Ein Experte kann mehrere Nennungen pro Kategorie liefern. Entsprechend stimmt die Summe der getroffenen Aussagen i. d. R. nicht mit der Anzahl der befragten Experten überein. Nennt ein Experte mehrmals den gleichen Treiber, wird dieser nur einmal gezählt.

Dies gilt für alle Kategorieübersichten mit Häufigkeiten.

⁹¹⁸ In einem überwiegenden Teil der Gespräche wird dieser Treiber indirekt genannt.

die Gefahr, dass sie zu einer Insel zwischen lauter größeren Instituten wird. Deshalb ist es aus einer Vorstandssicht momentan opportun, zu agieren - auch für Vorstände, die es früher überhaupt nicht gemacht hätten.“⁹¹⁹

Umso kleiner eine Bank im Vergleich zu ihrem Fusionspartner ist, umso höher ist die Gefahr, dass sie in der neuen Bank Einfluss und ihre Unternehmenskultur verliert. Entsprechend kann es sinnvoll sein, frühzeitig zu fusionieren, um Gestaltungsmöglichkeiten in der Fusion zu erhalten. Es ist erkennbar, dass vor allem im städtischen Bereich, in dem größere Firmen ansässig sind, die größere Kreditbeträge benötigen und wo ein größerer Konkurrenzdruck durch große Banken besteht, Regionalbanken ebenfalls eine erhöhte Größe aufweisen (Beispiele: Berlin, Frankfurt, Köln).⁹²⁰

Die **Motive und Ziele**⁹²¹ einer Fusion stehen in einem engen Zusammenhang. Im Rahmen der Interviews werden Motive und Ziele meist vereint genannt. Daher werden die Motive und Ziele an dieser Stelle gemeinsam betrachtet. In den Gesprächen wurde sichtbar, dass es häufig ein Zusammenspiel zwischen verschiedenen Motiven war, die die Vorstände dazu veranlassten, eine Fusion in Erwägung zu ziehen. Zudem lassen sich die Motive und Ziele nicht trennscharf differenzieren.

Motive von Fusionen können anders als M&A-Motive nicht nach Käufer- und Verkäufersicht differenziert werden (siehe dazu Kapitel 2.2.2.3, Seite 34), da es bei Fusionen keinen Käufer gibt. Unterschieden werden kann jedoch nach dem übernehmenden und dem übernommenen Institut. Bei Fusionen unterschiedlicher Größe kann eine solche Unterscheidung analog zu Käufer- und Verkäufermotiven angewandt werden. Bei Fusionen mit Banken gleicher Größe passt diese Unterscheidung der Motive weniger, hier sind die Motive aller beteiligten Institute ‚Käufermotive‘.

Abb. 38 zeigt die Systematisierung der genannten Motive und Ziele.

⁹¹⁹ C, Z. 10.

⁹²⁰ Vgl. G7, Z. 48, S3, Z. 38.

⁹²¹ Das Kategoriensystem mit Definition, Ankerbeispiel und Kodierregel ist in Anhang 7 dargestellt.

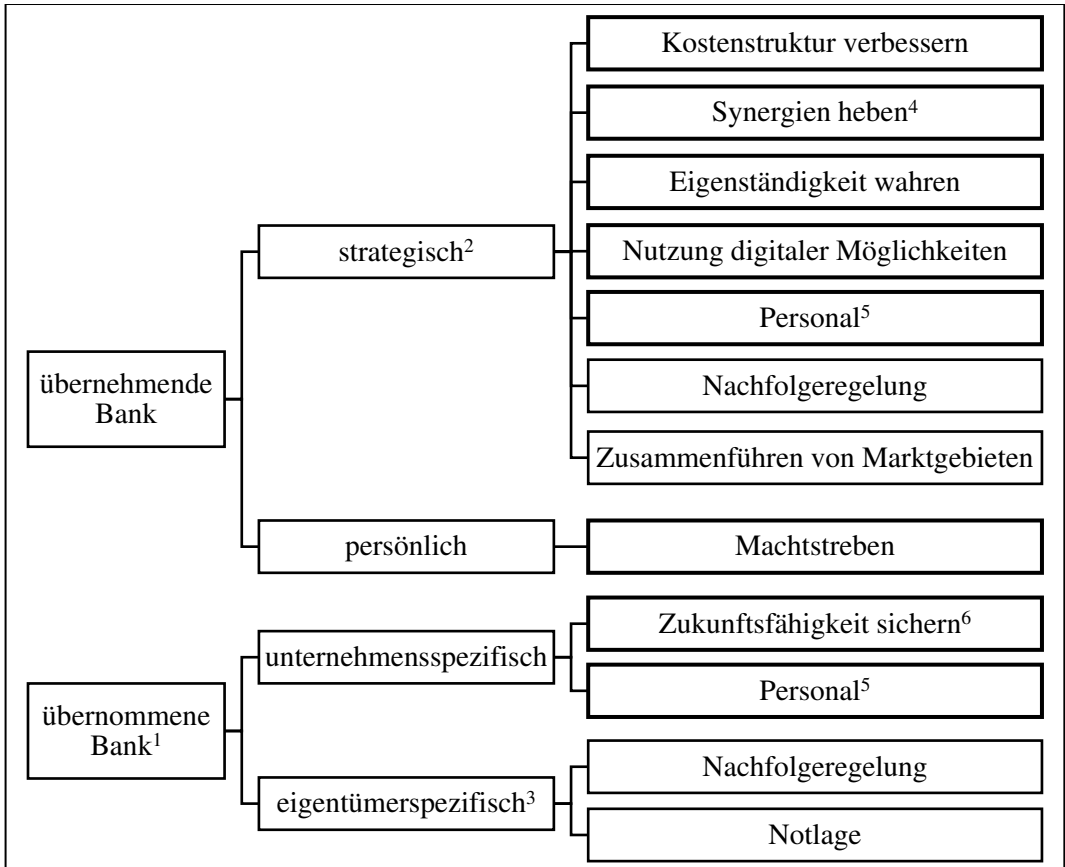


Abb. 38: Systematisierung der Motive einer Fusion anhand der Experteninterviews (Code: B2 – Motive und Ziele)⁹²²

Anm.: 1: gilt überwiegend nur für Fusionen mit deutlichen Bilanzsummenunterschieden – bei geringen Größenunterschieden gelten für beide Banken die Motive der übernehmenden Bank

2: Markt- und Leistungsmotive

3: Eigentümerspezifisch wird an dieser Stelle weiter gefasst und bedeutet nicht nur, dass der Impuls zur Fusion von den Eigentümern ausging. Bei Sparkassen gilt der Begriff übertragen auch für die Träger (trägerspezifisch).

4: Kostensynergien; personelle Synergien, Ertragssynergien, regulatorische Synergien.

5: besseres Knowhow durch spezialisiertes Personal; Attraktivität als Arbeitgeber.

6: unter dem Punkt ‚Zukunftsfähigkeit sichern‘ fällt auch die Verbesserung der Kostenstruktur und das Heben von Synergien.

fett: Durch die zu erreichende Größe sollen die Motive umgesetzt werden.

Ein Großteil der Fusionen entsteht aus strategischen Gründen aus der noch vorhandenen wirtschaftlichen Stärke der Institute heraus. Es werden vorwiegend strategisch begründete Markt- und Leistungsmotive genannt. Risikomotive im Sinne

⁹²² In Anlehnung an die Klassifizierung in Kapitel 0 nach Wirtz (2017), S. 62 & 78; Popp (2020), S. 251 f.

einer Diversifizierung werden nicht genannt.⁹²³ Ebenso lassen sich keine finanzwirtschaftlichen resp. steuerlichen Motive identifizieren. Viele Interviewpartner betonen explizit, dass die beteiligten Banken stark unterwegs waren und keine zwingende Fusion notwendig war. Die Analyse der üblichen 5-Jahres-Planung zeigt jedoch starke Ertragsrückgänge bei hoher Kostenstruktur, bei denen eine Eigenständigkeit grundsätzlich möglich wäre, jedoch weniger erfolgreich.

„Und dann hat man sich eben genau diese Frage gestellt: Kommen wir über diese mittelfristige Perspektive (fünf Jahre) allein hinweg oder nicht? Und das haben beide Institute auch mit „Ja“ beantwortet und dann aber noch ein „Aber“ hinterhergeschoben. Besser wäre, wir würden stärker sein und uns etablieren können auf einem gewissen Niveau.“⁹²⁴

Bei der Vielzahl der Fusionen ist die zu erreichende **Größe**, sowohl für die übernehmende als auch die übernommene Bank, der entscheidendere Faktor für die Fusion (fett umrandete Felder in Abb. 38). Dies wird durch die empirischen Arbeiten gestützt, in denen ebenfalls statistisch das Größenwachstum als ein Hauptfaktor für eine Fusion gesehen wird.⁹²⁵ Daraus wird gefolgert, dass das Hauptmotiv für Fusionen die Realisierung von Skalenvorteilen oder Marktmacht sein könnte.⁹²⁶ Durch die Interviews kann dieser Faktor weiter aufgebohrt und die These hinterfragt werden. Denn nicht das Wachstum an sich steht als Ziel im Vordergrund, sondern die Größe stellt vielmehr das Mittel zum Zweck dar.

Die Vorstände erhoffen sich mit einer größeren Bank auch den aktuellen Herausforderungen besser begegnen zu können. Als Ziel soll die **Kostenstruktur durch Synergien**, vor allem im personellen Bereich (Stabsbereich, Steuerungsbereich), verbessert werden.⁹²⁷ Die Erzielung von (Kosten-) Synergien ist jedoch nicht für alle Fusionen resp. Fusionspartner in gleichem Maße von Relevanz. Bei Fusionen mit starken Größenunterschieden ist die Generierung von Kostensynergien für den

⁹²³ Dies kann damit begründet werden, dass durch die Fusion in Nachbarschaftslage nur begrenzt eine geografische Risikodiversifikation möglich ist. Durch verschiedene Risikoabsicherungsmöglichkeiten im Verband können die Institute zudem die Kreditrisiken gut diversifizieren (z. B. Kreditbaskets). Weiterhin sind die Kreditrisiken im untersuchten Zeitraum gering, sodass dies auch durch die wirtschaftliche Lage begründet sein kann. Siehe beispielsweise BaFin (2020b), S. 69 f.

⁹²⁴ S6, Z. 20.

⁹²⁵ Vgl. Gindele et al. (2019), S. 167 f.

⁹²⁶ Die Motive werden lediglich aus dem Größenwachstum heraus induziert. Ein statistischer Nachweis liegt nicht vor.

Vgl. Behr / Heid (2011), S. 127.

⁹²⁷ Vgl. z. B. S1, Z. 29; S4, Z. 11.

größeren Partner in der Regel weniger ein Motiv, da durch den Anschluss nur wenige Kostensynergien gehoben werden können.⁹²⁸

Ein weiteres Ziel ist die Sicherung der **Eigenständigkeit** mithilfe des Wachstums. Ziel der Fusion soll sein, dass die Bank weiterhin in der Lage ist, das Gros der Kundenbedürfnisse zu befriedigen, ohne auf Kooperationen oder Verbandsstrukturen zurückgreifen zu müssen. Aufgrund der stark gewachsenen Kunden, gerade im Mittelstand, der sich im Rahmen der Globalisierung und Digitalisierung auch verändert hat, müssen die Banken mitwachsen, um den Bedürfnissen zu entsprechen. Daraus kann abgeleitet werden, dass regionale Banken vor allem in starken Wirtschaftsregionen mit wachsenden Unternehmensgrößen fusionieren müssen, um weiterhin als starker Partner Kreditanfragen bedienen zu können. Insbesondere die ‚kleinen‘ Banken können aufgrund von fehlender Risikotragfähigkeit Kreditanfragen ‚größerer‘ Kunden nicht mehr eigenständig bedienen.⁹²⁹ Darüber hinaus nennen einige Befragte die höheren Gestaltungsmöglichkeiten als weiteren Punkt.⁹³⁰

Weiterhin ermöglicht eine andere Größenklasse auch Verbesserungen im Personalbereich. Zum einen kann die **Attraktivität als Arbeitgeber** gesteigert werden, zum anderen ermöglicht dies ein **spezialisiertes Knowhow** der Mitarbeitenden, die so die Kunden bedarfsgerechter betreuen können. Durch besser resp. spezieller auf die Kundenbedürfnisse angepasstes Knowhow können die Erträge gesichert resp. gesteigert werden.⁹³¹

Die Digitalisierung als zusätzliche, externe Herausforderung führt zu **erhöhten Möglichkeiten** für die Banken. Zur Nutzung dieser Möglichkeiten müssen jedoch Investitionen getätigt werden, die bei kleinen Banken meist die Budgets und auch die personellen Kapazitäten überschreiten. „*Wem fällt es wohl leichter, in dieses wichtige Thema Digitalisierung zu investieren? Und dann sollten wir mal drüber nachdenken uns zusammensetzen. Was Investitionen angeht. Was Manpower angeht.*“⁹³² Mithilfe einer Fusion können in relativ kurzer Zeit Größenordnungen erreicht werden, bei denen in neue Möglichkeiten investiert werden kann (genannte Beispiele: Aufbau einer Crowdfundingplattform für Privat- und Firmenkunden, Smart Data Analysen).⁹³³ Auch in der empirischen Literatur konnte bereits

⁹²⁸ Vgl. G8, Z. 15; G1, Z. 19.

⁹²⁹ Einzelne Großkredite dürfen 25 % des Kernkapitals nicht überschreiten (seit 28. Juni 2021 – vorher 25 % der anrechenbaren Eigenmittel). Siehe dazu Art. 395 CRR II.

⁹³⁰ Vgl. S5, Z. 46.

⁹³¹ Vgl. z. B. G4, Z. 18; G5, Z. 22; S4, Z. 10.

⁹³² G4, Z. 71.

⁹³³ Vgl. S2 Z. 21; G4 Z. 71, G7 Z. 50.

nachgewiesen werden, dass die größeren Banken stärker vom technischen Fortschritt profitieren.⁹³⁴

Im Rahmen des Größenwachstums spielen jedoch auch weniger rationale Gründe wie das **Machtstreben** nach Ansehen und Prestige seitens des Vorstandes eine Rolle. Mit der Größe der Bank ist ein größerer Einfluss sowie eine höhere Vergütung verbunden, sodass der Vorstand und der Aufsichtsrat persönliche Vorteile aus einer Fusion ziehen können. Daher besteht eine gewisse Anreizstruktur für eine größere Bank.⁹³⁵

Ein weiterer genannter Grund ist das **Zusammenführen von Geschäftsgebieten**. Durch die Erweiterung können Marktpotenziale gehoben werden. Dazu sprechen die Befragten auch von **Arrondierungen** resp. von ‚geborenen Fusionen‘.⁹³⁶ Dabei handelt es sich um Fusionen in einem Wirtschaftsumfeld, welches aufgrund der vorhandenen Strukturen bereits ein einheitliches Geschäftsgebiet darstellt. Die Fusion führt dazu, dass dieses nun eine zusammengehörige Bank erhält. Eine solche Situation kann auch dadurch entstehen, dass im Vorfeld eine Sprungfusion stattfand und die nachgelagerte Fusion dazu führt, das übersprungene Gebiet einzugliedern.⁹³⁷

Für kleine übernommene Banken, die aktuell noch gute Ergebnisse erzielen, deren **Zukunftsfähigkeit** jedoch aufgrund der externen Herausforderungen nicht notwendigerweise mehr gegeben ist resp. bei denen die Herausforderungen nicht zu vertretbaren Kosten handelbar sind, ist die Sicherung der Zukunftsfähigkeit durch die Fusion häufig der ausschlaggebende Punkt.⁹³⁸

In wenigen Fällen, in denen nicht frühzeitig reagiert wurde, ist die **Notlage** im Sinne einer Sanierung ein Grund für die Fusion. Auch wenn einige der Interviewten eine Fusion aufgrund einer Sanierung erlebt haben⁹³⁹, ist unter den untersuchten Fusionen⁹⁴⁰ lediglich eine Fusion aufgrund einer Schieflage entstanden. Auch die

⁹³⁴ Vgl. Altunbaş et al. (2001b), S. 1949.

⁹³⁵ Vgl. z. B. G7, Z. 26; V2, Z. 41; V4, Z. 10.

⁹³⁶ Vgl. V4, Z. 30; S3, Z. 24.

⁹³⁷ Vgl. S3, Z. 24.

⁹³⁸ Vgl. S4, Z. 10.

⁹³⁹ Vgl. S3, Z. 18; S5, Z. 17-22; G1, Z. 3; G4, Z.7; G5, Z. 6.

⁹⁴⁰ Bezogen jeweils auf die letzte Fusion der interviewten Personen.

Verbandsvertreter weisen darauf hin, dass Fusionen aufgrund einer betriebswirtschaftlichen Notlage aktuell nur noch selten vorkommen.⁹⁴¹

Weiterhin wird als eigentümer- resp. trägerspezifisches Motiv die **Veränderung der Vorstands- resp. Aufsichtsratsbesetzung** wie auch im Forschungsbeitrag von Gindele et al. (2019) genannt. Dies kann jedoch nur eingeschränkt als Motiv für eine Fusion eingeordnet werden. Bei den Gesprächen wird deutlich, dass der Ruhestand nicht notwendigerweise das Hauptmotiv für eine Fusion ist, sondern er vielmehr den Wegfall eines Fusionshemmnisses darstellt resp. als Hinzukommen eines ‚guten Zeitpunktes‘ gewertet wird. Zum einen gibt es Vorstände die einer Fusion sehr kritisch gegenüberstehen, weshalb eine Fusion erst nach dem Ruhestand möglich ist, zum anderen gibt es Vorstände, mit denen eine Fusion ‚sehr schwierig ist‘. Weiterhin wird der Zeitpunkt der Pensionierung eines Vorstandes häufig genutzt, um eine Fusion in Erwägung zu ziehen, da durch die Pension automatisch eine Position abgebaut werden kann.⁹⁴²

4.1.2.2 Bewertung von Alternativen in der Praxis

Als Alternative zur Fusion haben die meisten Institute jeweils die Beibehaltung der Selbständigkeit geprüft⁹⁴³ und sind zu dem Schluss gekommen, dass strategisch eine Fusion aus den genannten Gründen sinnvoll erscheint, da eine Eigenoptimierung in Selbständigkeit nur im begrenzten Rahmen möglich ist.⁹⁴⁴

Eine Kooperation stellt keine Alternative zur Fusion dar, sondern wird als eine Vorstufe⁹⁴⁵ zur Fusion resp. eine Möglichkeit der Eigenständigkeit mit Selbstoptimierung genutzt. Kooperationen bieten weniger Möglichkeiten als eine Fusion.⁹⁴⁶ Einige der Experten stehen der Kooperation grundsätzlich eher negativ gegenüber:

⁹⁴¹ Vgl. V1, Z. 76.

⁹⁴² Vgl. z. B. G6, Z. 8; V2, Z. 43.

⁹⁴³ Die Aussage bezieht sich häufig nur auf eins der Institute, welches das initiiierende Institut ist. Insbesondere die besonders großen Institute, die kleine Banken aufgenommen haben, nehmen diesen Vergleich nicht vor. Hier geht die Initiative von den kleinen Banken aus. Die großen Banken stehen den Fusionen grundsätzlich offen gegenüber.

⁹⁴⁴ Vgl. S5, Z. 30; S6, Z. 24.

⁹⁴⁵ In einigen Fällen wird eine Kooperation der Fusion vorgeschaltet. In einem bestimmten Themenfeld wird dann über eine gewisse Zeit schon einmal operativ zusammengearbeitet, um den Fusionspartner kennen zu lernen. Vgl. G8, Z. 43; V2, Z. 49.

⁹⁴⁶ In der Untersuchung von Pfaffenberger (2007) sind Fusionen ebenfalls die bevorzugte Wahl bei Genossenschaftsbanken zur Bewältigung des Strukturumbruchs. Vgl. Pfaffenberger (2007), S. 280.

„Ich glaube, dass man die Effekte tatsächlich nur durchholen kann, wenn man das konsequent mit allen juristischen Folgen macht. Kooperationen, das lehrt mich zumindest meine Erfahrung, das ist immer so ein halbgares Zeug. Das am Ende zu nichts führt.“⁹⁴⁷

„Also von Kooperationen halte ich weniger als 50 Prozent, weil die Kooperationen, die ich kenne, unter Banken, die haben auf Dauer nie funktioniert.“⁹⁴⁸

„Kooperation bedeutet, dass der kleine Kooperationspartner versucht, den größeren auszunutzen, um selbstständig zu bleiben, der Größere, das waren meistens wir, nur in der gebenden Funktion ist. Da kommt nix dabei rum. Also entweder geht man den Schritt in die gemeinsame Ehe, die gemeinsame Zukunft, dann auch konsequent. Oder man lässt das.“⁹⁴⁹

Hinsichtlich der Auswahl des Fusionspartners sind verschiedene Faktoren von Relevanz. Grundsätzlich prüft das initiiierende Institut die möglichen Fusionspartner. Dennoch ist die Auswahl aufgrund der notwendigen **regionalen Nähe** begrenzt. Im Sparkassensektor ist aufgrund der gesetzlichen Vorgaben eine Sprungfusion überwiegend ausgeschlossen (siehe dazu Kapitel 2.2.2.1). Im Genossenschaftsbankensektor gibt es keine explizite Regelung – dennoch gilt das Regionalprinzip häufig als informelle Verhaltensvorschrift. In beiden Institutsgruppen finden daher überwiegend Fusionen in regionaler Nähe statt,⁹⁵⁰ zudem dort tendenziell die größten Synergien erwartet werden. Eine Sprungfusion wird nur vorgenommen, wenn sich in direkter Nähe kein geeigneter resp. kein williger Fusionspartner finden lässt. Eine Voraussetzung ist somit der **Wille** der benachbarten Banken für eine Fusion.

Als weiteres Kriterium ist die **Größe** des Fusionspartners von Relevanz. Ist der Größenunterschied zu groß, hat die kleinere Bank meist die Befürchtung, im ‚großen‘ Haus ihre Identität und *Kultur* zu verlieren.⁹⁵¹

„Wir haben eine eigene Geschäfts-/Vertriebsstrategie, eine besondere Nähe zum Kunden, hohe Kundenbindung in Richtung Sparkasse, sehr loyal auch der Sparkasse gegenüber. Und das wäre also ein Kulturschock. Und das ist Thema für

⁹⁴⁷ S2, Z. 27.

⁹⁴⁸ G4, Z. 27.

⁹⁴⁹ G1, Z. 8.

⁹⁵⁰ Die regionale Nähe spiegelt sich auch in den empirischen Studien zu Fusionen wider. Tendenzuell sind Fusionen mit geringerer geografischer Entfernung erfolgreicher. Ein eindeutig positiver Effekt einer besonders hohen Nähe kann jedoch nicht nachgewiesen werden. Die untersuchten Fusionen hatten jedoch auch nur geringe Entfernungen zwischen den Hauptstellen (Ø 15 km). Vgl. Koetter (2008), S. 254 f.

⁹⁵¹ Vgl. V1, Z. 60; G5, Z. 7.

alle Beteiligten in der Sparkasse [...], für die Mitarbeiter, für die Kunden. War aus meiner Blickrichtung nicht vertretbar.“⁹⁵²

Dazu kommen wiederum die persönlichen Interessen der Vorstände. Aufgrund der notwendigen KWG-Erlaubnis, können Vorstände ihre Position bei einem zu großen Unterschied der Bilanzsumme bei einer Fusion nicht unmittelbar beibehalten.⁹⁵³ Ist umgekehrt der gewählte Fusionspartner ‚zu klein‘, können die gewählten Ziele nicht erreicht werden (keine ausreichende Größe nach der Fusion im Verhältnis zum Fusionsaufwand). Die Entscheidungsträger des Instituts achten darauf, dass die Größe nach der Fusion einem Umfang entspricht, bei dem die Zukunftsfähigkeit sichergestellt werden kann und die Bank gleichzeitig noch ihren regionalen Charakter behält (Nah am Kunden; Schnelligkeit; Bekanntheit etc.).⁹⁵⁴

Weiterhin ist auch das **Verhältnis der Vorstände** untereinander ein Faktor, der bei der Auswahl des Fusionspartners eine Rolle spielt. Im Rahmen der Vorgespräche lernen sich die Vorstände näher kennen und sprechen über gemeinsame Ideen und Denkweisen. Sind diese nicht kompatibel und kommt es zu größeren Differenzen, kommt eine Fusion bereits vor der Absichtserklärung nicht zu Stande.⁹⁵⁵ An dieser Stelle findet auch ein erstes Überprüfen der Kulturkompatibilität statt. Da die Kultur insbesondere durch die Führung geprägt ist,⁹⁵⁶ können Differenzen zwischen den Vorständen schon auf nur schwer überwindbare Kulturdifferenzen hindeuten.⁹⁵⁷

Häufig wird bei der Auswahl des Fusionspartners auch eine **Geschäftsmodellanalyse** verwendet, wobei das Produktportfolio und die Ausrichtung der Banken beleuchtet werden. Hierbei sind ergänzende Stärken, supplementäre Geschäftsschwerpunkte, die Gewinnung neuer Kundensegmente und die Diversifizierung der Risiken von Relevanz.⁹⁵⁸

⁹⁵² S5, Z. 41.

⁹⁵³ Siehe dazu Kapitel 2.2.2.1.

Nach § 23 Nr. 3 KAGB müssen die Geschäftsleiter die zur Leitung erforderliche fachliche Eignung im Sinne von § 25c Abs. 1 KWG haben. Dies kann in vielen Fällen dazu führen, dass der Vorstand der kleineren Bank bei einer starken Abweichung der Bilanzsumme nicht unmittelbar als Vorstand des neuen Instituts eingesetzt werden kann. Als Faustregel wird häufig das maximal 4-fache der Bilanzsumme genannt.

Vgl. z. B. S1, Z. 18; S5, Z. 41; G5, Z. 7.

⁹⁵⁴ Vgl. z. B. S5, Z. 42; G1, Z. 17.

⁹⁵⁵ Vgl. z. B. G4, Z. 24; S6, Z. 39.

⁹⁵⁶ Siehe dazu beispielsweise Schein / Schein (2017); Sackmann (2017), S. 307 ff.

⁹⁵⁷ Vgl. G1, Z. 42-44; G2, Z. 25.

⁹⁵⁸ Vgl. z. B. C, Z. 24; V1, Z. 30; S2, Z. 30.

Der respektvolle, faire Umgang der Banken im Fusionsprozess⁹⁵⁹, die Reputation des Instituts sowie betriebswirtschaftliche Faktoren sind weitere wichtige Auswahlkriterien. Im Rahmen der Reputation spielt insbesondere das Fusionsimage, also die Verhaltensweise in zurückliegenden Fusionen, eine Rolle.

Alle genannten Kriterien sind in Abb. 39 zusammenfassend dargestellt. Die in Klammern dargestellte Zahl stellt die Anzahl an Nennungen dar. Pro Kategorieausprägung wird ein Experte nur einmal gezählt. Ein Experte kann jedoch mehrere Kriterien nennen.

• Regionale Nähe	[8]	• Geschäftsmodell	[5]
• Größe	[7]	• Respekt	[4]
davon: Kultur*	[3]	• Fusionsimage	[2]
• Wille zur Fusion	[6]	• betriebswirtschaftliche Faktoren	[2]
• Vorstandspassung	[6]		

Abb. 39: Kriterien zur Auswahl des Fusionspartners (Code: B4 – Fusionspartner)

Anm.: * Drei der Befragten nennen einen zu großen Größenunterschied als Negativkriterium bei der Auswahl der Fusionspartner, da das kleinere Institut seine Kultur in Gefahr sieht.

4.1.2.3 Identifizierung und Einordnung der Stakeholder im Fusionsprozess

Bei einer Fusion müssen verschiedene Anspruchsgruppen von der Sinnhaftigkeit und dem Erfolg einer Fusion überzeugt werden. Unterteilen lassen sich diese in interne und externe Anspruchsgruppen. Die internen Stakeholder lassen sich in fünf Personengruppen unterteilen, die nacheinander in den Prozess der Fusion einbezogen werden. Die Sondierungsgespräche führen in der Regel die Vorstände zunächst in kleiner Runde. Zusätzlich werden die Aufsichtsratsvorsitzenden in die Gespräche miteinbezogen. Teilweise finden die Gespräche erst unter den Vorständen statt, bevor der Aufsichtsrat / Verwaltungsrat einbezogen wird, teilweise wird erst der Aufsichtsrat / Verwaltungsrat um Stellung gebeten, bevor ein möglicher Fusionspartner angesprochen wird.⁹⁶⁰ Im nächsten Schritt werden die leitenden Mitarbeitenden, die die Fusion letztendlich umsetzen und in die Mitarbeitendenschaft bringen, integriert. Im fortschreitenden Prozess werden die Betriebsräte, soweit vorhanden, als Mitarbeitendenvertretung integriert. Als letzte, jedoch sehr wichtige Personengruppe, werden die Mitarbeitenden integriert. Diese werden, sobald die

⁹⁵⁹ Dies betrifft vor allem Fusionen, bei denen ein Partner wesentlich größer ist.

⁹⁶⁰ Vgl. S2, Z. 19; G5, Z. 8.

Absichtserklärung vorliegt, informiert.⁹⁶¹ Hierbei gilt es zu beachten, dass diese Personengruppe als direkter Ansprechpartner für die Kunden und Mitglieder (bei Genossenschaftsbanken als Entscheider über die Fusion) fungiert und die Fusion nach außen vertritt.⁹⁶²

Neben den internen Interessengruppen werden auch die externen Interessengruppen integriert. Hierzu gehört zunächst der Regionalverband (dazu mehr in Kapitel 4.1.2.4). Die Kunden und die allgemeine Öffentlichkeit stellen weitere Personengruppen dar, die von der Fusion überzeugt werden müssen. Die Reaktion der unterschiedlichen Personengruppen ist von verschiedenen Faktoren abhängig. Das Kommunikationskonzept muss die Gruppen vom Nutzen der Fusion überzeugen. Weiterhin hängt es vom Ausmaß der Veränderung ab. Tendenziell sollte der Kunde möglichst wenige (negative) Veränderungen spüren (Beispiel: neue Kontonummer, neuer Berater, neue Geschäftsstelle), sondern vielmehr von den sich entwickelnden neuen Möglichkeiten profitieren.⁹⁶³ Dazu ist die Reaktion von der Verwurzelung der Bank mit der Region abhängig.⁹⁶⁴

Als weitere Personengruppe müssen die Entscheider frühzeitig informiert werden. Dies sind bei den Genossenschaftsbanken die Mitgliedsvertreter und bei den Sparkassen die Träger. Hierbei steht die Kommunikation mit der jeweiligen Personengruppe im Vordergrund. Genossenschaftsbanken führen daher frühzeitig Gespräche mit den Mitgliedern und Mitgliedervertretern. Mithilfe von Kommunikationskonzepten wird den bestimmenden Personen der Mehrwert der Fusion aufgezeigt.⁹⁶⁵ Für große Genossenschaftsbanken, die regelmäßig (mit kleinen Genossenschaftsbanken) fusionieren, ist der Prozess meist einfacher, da die Mitglieder den Prozess gewohnt sind.⁹⁶⁶ Bei Sparkassen ist es wichtig, den Trägern den Mehrwert der Fusion im Hinblick auf den öffentlichen Auftrag im Sinne einer bestmöglichen Versorgung der Region zu verdeutlichen.⁹⁶⁷ Zudem muss eine Interessenidentität zwischen den verschiedenen Trägern vorherrschen, da sonst ein Konfliktfeld entsteht.⁹⁶⁸

⁹⁶¹ Vgl. G5, Z. 9-11.

⁹⁶² Vgl. G5, Z. 11.

⁹⁶³ Vgl. S2, Z. 87; S5, Z. 50.

⁹⁶⁴ Vgl. S3, Z. 81.

⁹⁶⁵ Vgl. G1, Z. 33; G4, Z. 45

⁹⁶⁶ Vgl. G8, Z. 2 & 28.

⁹⁶⁷ Vgl. S1, Z. 29.

⁹⁶⁸ Vgl. S1, Z. 30.

Abb. 40 zeigt die schematische Darstellung der primär⁹⁶⁹ von der Fusion betroffenen Stakeholder unterteilt in drei Gruppen.

A) Interessengruppen intern		Fusionsprozess	B) Interessengruppen extern	
I.	Vorstand		I.	Verband
II.	Aufsichtsrat (-vorsitzende)		II.	Kunden
III.	Leitende Mitarbeitende		III.	Öffentlichkeit
IV.	Betriebsrat			
V.	Gesamte Belegschaft			
C) Entscheider				
	I.	Mitglieder / Vertreter		
	II.	Träger / Politik		

Abb. 40: Stakeholder im Fusionsprozess (Code: B5 – Stakeholder)

4.1.2.4 Rolle und Einbindung des Verbandes

Sowohl Sparkassen als auch Genossenschaftsbanken sind in einer Verbundstruktur organisiert.⁹⁷⁰ Entsprechend ist der Verband bei Fusionen involviert, wobei sich dies bei Genossenschaftsbanken und Sparkassen sowie zwischen den unterschiedlichen Regionalverbänden unterscheidet. Bei Kreditgenossenschaften ist der Verband durch die gesetzliche Pflicht der Prüfung der Vereinbarkeit der Fusion mit den Interessen der Mitglieder und der Gläubiger⁹⁷¹ tendenziell stärker integriert.

Grundsätzlich stehen die Regionalverbände einer Fusion objektiv-neutral⁹⁷² gegenüber und verfolgen keine eigene Zielsetzung.⁹⁷³ Wenn eine Fusion erforderlich ist und die Entscheider dies möchten, unterstützen die Verbände diese Entscheidung. Im Falle einer schwachen betriebswirtschaftlichen Situation bietet die Fusion einen

⁹⁶⁹ Die Darstellung bezieht sich nur auf die primären Stakeholder im Sinne von Freeman et al. (2007), S. 48.

Es sind nur direkt von der Fusion betroffene Interessengruppen, die im Rahmen der Gespräche thematisiert wurden, integriert. Weitere sekundäre Stakeholder sind die Aufsicht, der Staat, Mitbewerber, Medien etc., die indirekt z. B. durch gesetzliche Rahmenbedingungen die Fusionsprozesse beeinflussen.

⁹⁷⁰ Vgl. Gärtner (2003), S. 19; Laudi (2003), S. 29.

⁹⁷¹ Vgl. § 81 UmwG.

⁹⁷² Der Begriff ist nicht so zu verstehen, dass die Verbände passiv sind. Beispiel: Ist eine Fusion objektiv betrachtet nicht sinnvoll, greift der Verband ein. Vgl. V2, Z. 55.

⁹⁷³ Vgl. V1, Z. 34; V2, Z. 18; V3, Z. 43; V4, Z. 17.

Lösungsraum. Ist die Zukunftsfähigkeit eines Instituts im Sinne seiner Wettbewerbsfähigkeit, seiner Veränderungsfähigkeit und seiner Gewinnfähigkeit gegeben, muss kein Institut fusionieren.⁹⁷⁴ Für die Fusion muss das Institut jedoch ein überzeugendes Konzept vorlegen. Der Verband greift ein, wenn er feststellt, dass eine Fusion in einer solchen Konstellation weniger Sinn ergibt.⁹⁷⁵ Zudem betont ein Verbandsvertreter, dass grundsätzlich die Dezentralität und Nähe der regionalen Institute wichtig ist, den Sektor auszeichnet und erhalten bleiben sollte, dass jedoch die aktuellen Rahmenbedingungen im Bankensektor (Niedrigzinsumfeld, Regulatorik etc.) das Geschäftsmodell von im Grunde gut aufgestellten Instituten stark belastet.⁹⁷⁶

Der Zeitpunkt der Einbindung der Verbände ist sehr unterschiedlich. Teilweise wird der Verband als beratender Partner bereits in die frühen Fusionsüberlegungen miteinbezogen, wenn noch kein Fusionspartner konkret angefragt wurde. Teilweise wird der Verband aber auch erst mit der Unterzeichnung der Absichtserklärung integriert.⁹⁷⁷

Die angebotenen Beratungsleistungen von den Verbänden unterscheiden sich⁹⁷⁸ wie auch die Inanspruchnahme der Leistungen von Seiten der Kreditinstitute. Einige Institute nutzen nur punktuell das Angebot der Fusionsbegleitung (üblicherweise: juristische Beratung), teilweise wird aber auch die gesamte Fusion betreut (Rechts-, Steuer- und betriebswirtschaftliche Beratung).⁹⁷⁹

4.1.3 Einordnung des Erfolgs

4.1.3.1 Erfolgsdefinition der Experten

Um den Erfolg einer Fusion zu messen und Erfolgsfaktoren zu definieren, muss zunächst einmal der Erfolgsbegriff definiert werden. Dabei gilt eine Fusion im ersten Schritt als Erfolg, wenn diese grundsätzlich durchgeführt wurde.⁹⁸⁰ Im zweiten Schritt – nach Durchführung der Fusion – gilt eine Fusion aus Sicht der Experten

⁹⁷⁴ Vgl. V2, Z 18.

⁹⁷⁵ Vgl. V2, Z. 54-55.

⁹⁷⁶ Vgl. V4, Z. 13, 20, 37.

⁹⁷⁷ Vgl. V1, Z. 20; V2, Z. 35; V3, Z. 13-15.

⁹⁷⁸ Die an der Umfrage beteiligten Regionalverbände bieten vielfältige Leistungen im Rahmen der Fusionsbetreuung an. Bei der Bestimmung der Interviewpartner wurden jedoch insbesondere Verbände ausgewählt, die bei Fusionen stark integriert sind. Es gibt auch Verbände, die deutlich weniger stark in den Prozess integriert sind.

⁹⁷⁹ Vgl. V1, Z. 11-12; V2, Z. 19; V3, Z. 15.

⁹⁸⁰ Vgl. V1, Z. 41.

(betriebswirtschaftlich) als erfolgreich, wenn die gesetzten Ziele erreicht werden.⁹⁸¹ Ein Verbandsvertreter hat den Erfolg aus seiner Sicht wie folgt beschrieben:

*„Aber am Ende macht eine **erfolgreiche Fusion** aus, dass ein Institut entsteht, eine Bank entsteht, die **mindestens so gut ist wie das bessere der beiden Vorinstitute**. (...) Das kann sein, weil ich beispielsweise mehr Marktmacht habe und damit bessere Geschäfte machen kann oder, weil ich aufgrund der Größe neue Kundengruppen erschließe. Das kann auch sein, weil ich beispielsweise andere Kostendegressionsmöglichkeiten habe und mir darüber Kostenvorteile erarbeite. Es kann auch sein, dass ich mich in ganz neue Themenfelder wagen kann, weil ich mit der neuen Größe in der Lage bin, Spezialisierungen in meiner Mitarbeiterschaft zu entwickeln, wozu ich vorher nicht in der Lage war, weil ich immer nur Kopf-Monopole hatte. Hingegen kann ich jetzt Teams entwickeln. Das sind so Themenstellungen, die machen eine erfolgreiche Fusion aus.“⁹⁸²*

Hierbei wird jedoch sichtbar, dass der Erfolg viele Ausprägungen haben kann. Da die Motive für Fusionen sehr vielfältig sind, kann auch der Erfolg nicht anhand einer Kennzahl festgemacht werden. Neben diesen prinzipiell gut erfassbaren Komponenten⁹⁸³ des Erfolgs nennt ein Großteil der Experten⁹⁸⁴ zugleich eine ‚weiche‘ Definition für den Erfolg von Fusionen:

„Erfolgreich ist immer das, wenn wir erleben, dass heute Kunden und Mitarbeiter uns sagen: Wir sind froh, dass wir den Schritt gegangen sind.“⁹⁸⁵

*„(...) ist eine Fusion dann erfolgreich, wenn ich auch **kulturell ein neues Haus** habe. Und nicht mehr immer noch bis zum Vorstand hoch das Gefühl habe, da gibt es zwei Institute: Die und Wir.“⁹⁸⁶*

4.1.3.2 Feststellung von Erfolgsfaktoren und -maßnahmen aus der praktischen Erfahrung

Um eine erfolgreiche Fusion durchzuführen, nennen die Experten eine Vielzahl an Erfolgsfaktoren und -maßnahmen. Dabei sind Maßnahmen in dieser Arbeit so

⁹⁸¹ Vgl. S5, Z. 54; G4, Z. 37.

Unter Beachtung der Planungsannahmen. Wenn sich die Rahmenbedingungen verändert haben, hat dies in der Regel auch Auswirkungen auf die Zielerreichung.

⁹⁸² V1, Z. 41.

⁹⁸³ Grundsätzlich sind die betriebswirtschaftlichen Erfolgsziele messbar. Dennoch weisen einige Experten daraufhin, dass im Soll-Ist-Vergleich lediglich Planrechnungen der Althäuser mit dem fusionierten Institut verglichen werden können. Die Planrechnungen sind jedoch von vielen Annahmen der externen Gegebenheiten geprägt.

⁹⁸⁴ Vgl. z. B. C, Z. 28, V3, Z. 49.

⁹⁸⁵ G8, Z. 15.

⁹⁸⁶ V1, Z. 44.

definiert, dass diese ein aktives Vorgehen resp. eine bestimmte Handlung erfordern, während Faktoren sich auf Eigenschaften der handelnden Personen und auf passive Umstände⁹⁸⁷ beziehen. Faktoren sind häufig jedoch auch mit aktiven Maßnahmen verbunden und können daher nicht isoliert betrachtet werden.

Abb. 41 zeigt die von den Experten genannten Faktoren inkl. der Anzahl an Nennungen.⁹⁸⁸

Erfolgsfaktoren	
• Vertrauen [7]	←
• Respekt [5]	
• Veränderungsbereitschaft [5]	
• Vertraulichkeit [4]	
• Offenheit & Ehrlichkeit [3]	
	• Vorstandspassung ⁹⁸⁹ [6]
	• Fusionsvertrauen [3]
	• Versprechen halten [2]
	• Strategischer Fit [2]
	• Commitment [1]

Abb. 41: Erfolgsfaktoren (Code: C2 – Erfolgsfaktor)

Die Befragten nennen als Erfolgsfaktoren vor allem weiche Faktoren und Werte. Das Vertrauen aller Stakeholder ist von großer Relevanz. Dabei ist im ersten Schritt das **Vertrauen** der handelnden Personen (Vorstände, Aufsichtsräte) untereinander wichtig, sodass eine Fusion überhaupt möglich wird. „*Sie brauchen Vertrauen bei den handelnden Personen. Das fängt eigentlich im Vorstand an, also die Vorstände müssen Vertrauen ineinander haben und das Gefühl haben, dass sie zusammenarbeiten können.*“⁹⁹⁰ Damit einhergehend nennen die Befragten auch die grundsätzliche **Passung der Vorstände**.⁹⁹¹ Dabei ist es „*die gemeinsame strategische Denke aber auch die passende Chemie auf Vorstandsebene, die sehr viel ausmacht.*“⁹⁹² Wenn es auf der menschlichen Ebene der Führung – als Ausprägung der Kultur⁹⁹³

⁹⁸⁷ Beispiel: strategischer Fit der Institute.

⁹⁸⁸ Pro Kategorienausprägung wird ein Experte nur einmal gezählt. Ein Experte kann jedoch mehrere Kriterien nennen.

⁹⁸⁹ Häufig nennen die Befragten es bereits als Faktor in der Fusionsanbahnung bei der Auswahl des Fusionspartners, sodass dieser Aspekt an dieser Stelle nicht miteinbezogen wird.

⁹⁹⁰ G7, Z. 57.

⁹⁹¹ Dieses Argument wird sowohl bei den Erfolgsfaktoren als auch in Form der fehlenden Vorstandspassung bei den Hemmnissen genannt. Da die Kodierungen Antonyme darstellen und eine Dopplung vermieden werden soll, werden alle Begriffe, die in beiden Kategorien auftreten, den Erfolgsfaktoren zugeordnet. Siehe dazu Anhang A4.

⁹⁹² G2, Z. 25.

⁹⁹³ Die Führung wird von der Kultur im Unternehmen beeinflusst und umgekehrt. Siehe dazu Sackmann (2017), S. 99 sowie Kapitel 3.1.1.3.

Folglich ist eine fehlende Passung der Vorstände auch in gewisser Weise eine fehlende Passung der (Führungs-)Kultur.

– nicht passt, ist eine Fusion nicht zielführend.⁹⁹⁴ Divergieren die Führungskulturen, führt dies zu Problemen, die langfristig gelöst werden müssen, um erfolgreich zu wirtschaften.⁹⁹⁵ Weiterhin müssen auch die Entscheider (Vertreter resp. Träger) der Fusion Vertrauen in die handelnden Personen haben. Damit eine Fusion erfolgreich im Sinne der Zielerreichung wird, ist das Vertrauen der Mitarbeitenden in ihren Vorstand ebenfalls ein wichtiges Element.⁹⁹⁶ „[...] mir fällt spontan gar kein Fall ein, wo ich wirklich sagen würde, die passen menschlich zusammen aber es passt rational nicht. Selbst Fusionen, wo ich sagen würde, die ergeben keinen Sinn, sind oftmals nicht dadurch gescheitert, dass die Beteiligten erkannt haben, dass es sachlich nicht richtig ist, sondern dass die Beteiligten am Ende einfach nicht miteinander klarkamen.“⁹⁹⁷

Als weiteres zusammengehöriges Element gilt das **Fusionsvertrauen**.⁹⁹⁸ Die Institute bauen sich im Rahmen der Fusion eine Reputation auf. Sollte eine Fusion negativ verlaufen sein, u. a. weil Versprechen nicht gehalten wurden, wird es für den Vorstand der Bank schwer werden, noch einmal einen geeigneten und willigen Fusionspartner zu finden und die Entscheider⁹⁹⁹ zu überzeugen, da das Vertrauen nicht mehr vorhanden ist. Gleiches gilt für die Mitarbeitenden. Sind die Mitarbeitenden mit der Fusion zufrieden, werden sie einer weiteren Fusion offener, im Sinne von veränderungsbereit, gegenüberstehen. Mitarbeitende, die noch nie eine Fusion erlebt haben, stehen der Situation häufig mit Sorge entgegen.¹⁰⁰⁰ In Verbindung mit dem Fusionsvertrauen ist insbesondere wichtig, dass nur solche **Versprechen** gegeben werden, die auch eingehalten werden können.¹⁰⁰¹

⁹⁹⁴ Vgl. S6, Z. 44.

Dies wird auch durch die Literatur gestützt. Für einen tiefgreifenden Unternehmenswandel benötigt es eine ausreichend schlagkräftige Führungskoalition. Vgl. Kotter (1998), S. 17.

⁹⁹⁵ Vgl. G2, Z. 51 ff.

⁹⁹⁶ Aufgrund der hohen Relevanz wird dieser Faktor auch im Rahmen der Mitarbeitendenbefragung erfasst.

⁹⁹⁷ V1, Z. 56.

⁹⁹⁸ Dieses Merkmal wurde bereits bei der Auswahl der Fusionspartner genannt (vgl. Kapitel 4.1.2.2). Da die Befragten die Reputation des Instituts sowohl als Auswahlkriterium sehen als auch als Folgeelement, ist dieser Faktor 2mal aufgenommen worden. Das Fusionsvertrauen als Folgeelement ist hier jedoch etwas anders zu verstehen als bei der Fusionspartnerwahl. Bei der Fusionspartnerwahl muss das Fusionsvertrauen zwischen den Vorständen bestehen, sodass ein Institut in die ‚engere Auswahl‘ genommen wird, während sich das Fusionsvertrauen als Erfolgsfaktor stärker auf die zeitlich darauffolgende Phase und das Vertrauen der Mitarbeitenden und Entscheider bezieht.

⁹⁹⁹ In Genossenschaften die Mitglieder. Bei Sparkassen die Träger. Dazu muss auch der Aufsichtsrat überzeugt sein.

¹⁰⁰⁰ Vgl. V1, Z. 43; V2, Z. 95; G4, Z. 70.

¹⁰⁰¹ Vgl. G8, Z. 5.

Vgl. Gomes et al. (2013), S. 25.

In der Anbahnungsphase müssen sich die handelnden Personen **respektvoll**¹⁰⁰² – ‚auf Augenhöhe‘ – begegnen, sodass sich *„keiner über den Tisch gezogen“*¹⁰⁰³ fühlt.¹⁰⁰⁴ Zudem geben einige Befragte an, dass hier eine hohe **Vertraulichkeit** sehr wichtig ist. Wenn die Fusionsanbahnung *„öffentlich wird, dann ist die Tendenz zum Scheitern schon ziemlich groß.“*¹⁰⁰⁵

Als weitere Faktoren nennen die Interviewten die Werte **Offenheit und Ehrlichkeit**. Vor allem in der Anbahnungsphase müssen die Beteiligten offen alle wichtigen Informationen mitteilen und ehrlich miteinander umgehen. Ähnliches gilt auch für die Kommunikation zu den Mitarbeitenden und Kunden in der Merger- und Post-Merger-Phase. Selbst die Nachteile der Fusion müssen offen und ehrlich kommuniziert werden, um das Vertrauen zu sichern.¹⁰⁰⁶

Weiterhin muss eine gewisse **Veränderungsbereitschaft**¹⁰⁰⁷ im Vorstand aber auch in der gesamten Mitarbeiterschaft bestehen. Eine Fusion ist mit einer Vielzahl an Veränderungen verbunden, die mit einem hohen Arbeitsumfang verbunden sind. Die Experten betonen stets, dass eine Fusion ohne eine Veränderung, im Sinne einer kompletten Verschmelzung, nicht zur Erreichung der angestrebten Ziele führt. Dieser Change ist vor allem in Sparkassen und Genossenschaftsbanken schwer, bei denen Mitarbeitende sehr lange in demselben Institut beschäftigt sind und noch keine großen Veränderungsprozesse in ihrem Arbeitsumfeld erlebt haben.¹⁰⁰⁸

Neben den bereits genannten Faktoren nennen die Befragten den **strategischen Fit** der Häuser, der bereits bei der Fusionspartnerwahl soweit möglich betrachtet wird, sowie ein klares **Commitment** zur Fusion.

¹⁰⁰² Dieses Argument wurde sowohl im Rahmen der Fusionsanbahnung – bei der Auswahl des Fusionspartners – genannt, als auch als Faktor für eine erfolgreiche Durchführung.

¹⁰⁰³ V3, Z. 47.

¹⁰⁰⁴ Vgl. z. B. G1, Z. 58.

¹⁰⁰⁵ V3, Z. 27.

¹⁰⁰⁶ Vgl. z. B. G1, Z. 25; G8, Z. 4.

¹⁰⁰⁷ Dieses Argument wird sowohl bei den Erfolgsfaktoren als auch in Form der mangelnden Veränderungsbereitschaft bei den Hemmnissen genannt. Da die Kodierungen Antonyme darstellen und eine Dopplung vermieden werden soll, werden alle Begriffe, die in beiden Kategorien auftreten den Erfolgsfaktoren zugeordnet. Siehe dazu Anhang A4.

¹⁰⁰⁸ Vgl. C, Z. 39.

Dies kann bei Instituten, die regelmäßig fusionieren und ein gutes Fusionsimage aufweisen, einfacher sein.

Weiterhin nennen die Befragten verschiedene **Erfolgsmaßnahmen**, die in Abb. 42 inkl. der Anzahl an Nennungen dargestellt sind.¹⁰⁰⁹ Die einzelnen Maßnahmen sind den Phasen im Fusionsprozess zugeordnet. Die Zuordnung ist jedoch nicht starr, sondern wie auch der Fusionsprozess flexibel anzusehen. Der Fusionsprozess an sich ist über alle Fusionen nicht einheitlich,¹⁰¹⁰ sodass die Maßnahmen nicht streng verbindlich zugeordnet werden können. Dennoch gibt es Maßnahmen, die tendenziell in der Anbahnungsphase eine höhere Relevanz aufweisen und Maßnahmen, die überwiegend erst zu einem späteren Zeitpunkt möglich sind.¹⁰¹¹ Innerhalb der Phasen sind die Maßnahmen nach der Anzahl an Nennungen sortiert.

Erfolgsmaßnahmen		
• (transparente) Kommunikation	[12]	kompletter Prozess
• Consulting ¹⁰¹²	[5]	
• Setzen von klaren Zielen	[7]	vorwiegend während Pre-Merger-Phase
• Überzeugung	[4]	
• Zugeständnisse	[4]	Erfolg i. S. v. Fusion wird durchgeführt
• Intensive Vorbereitung	[3]	
• Maßnahmen im Bereich der Mitarbeitenden	[8]	vorwiegend während Merger- und Post-Merger-Phase
○ Festivitäten /Veranstaltungen	[7]	
○ Mitarbeitendenpartizipation	[3]	➤ Stark mit Kultur verbunden
○ Mitarbeitenden- /Führungskräfteentwicklung	[2]	
○ Willkommenskultur	[2]	Erfolg i. S. v. Ziele werden erreicht
○ Mitarbeitendenzirkel / Projektgruppen	[2]	
• Schnelle Entscheidungen und Umsetzung	[6]	

Abb. 42: Erfolgsmaßnahmen (Code: C3 – Erfolgsmaßnahmen)

¹⁰⁰⁹ Pro Kategorienausprägung wird ein Experte nur einmal gezählt. Ein Experte kann jedoch mehrere Kriterien nennen.

¹⁰¹⁰ Vgl. Arts (2015), S. 13.

¹⁰¹¹ Bis zur Absichtserklärung sind nur wenige Interessengruppen in den Prozess involviert. Die Integration der Mitarbeitenden ist daher beispielsweise erst im Anschluss daran möglich.

¹⁰¹² Wie in Anhang 7 beschrieben, werden der Kategorie Consulting alle Abschnitte zugeordnet, in denen die Gesprächspartner von einer externen Beratung sprechen. Diese Kategorie ist jedoch nochmals in drei ‚Unterkategorien‘ getrennt: Erfolgsfaktor, selbständig, neutral. In der hier angegebenen quantitativen Anzahl sind nur die Nennungen unter Erfolgsfaktor subsummiert. Der Erfolgsfaktor ist so definiert, dass dieser Kategorie nur Abschnitte zugeordnet werden, in denen sich die Experten, selbständig positiv über die externe Begleitung äußern (private Consultinggesellschaften oder Beratung durch das Verbandsconsulting). Da die Interviewführende häufig zum Ende des Gesprächs auf eine externe Begleitung eingegangen ist, nennen viele die Unterstützung durch die Beratung an dieser Stelle. Diese Absätze werden ‚neutral‘ einsortiert. Drei Befragte geben an, die selbständige Durchführung zu bevorzugen.

Die sehr häufige Nennung der **Kommunikation** als Maßnahme deutet auf eine hohe Relevanz hin.¹⁰¹³ Eine offene und transparente sowie ehrliche Kommunikation ist im gesamten Prozess zu allen Stakeholdern interessenkonform notwendig. Dies deckt sich mit den Erkenntnissen aus der Literatur.¹⁰¹⁴ Eine richtig ausgestaltete¹⁰¹⁵ Kommunikation schafft Vertrauen und kann die Offenheit gegenüber Veränderungen positiv beeinflussen.¹⁰¹⁶ Eine umfassende und kontinuierliche Kommunikation während des gesamten Fusionsprozesses fördert das Engagement der Mitarbeitenden für den Zusammenschluss.¹⁰¹⁷

Fünf Bankexperten sind der Auffassung, dass die **externe Unterstützung**¹⁰¹⁸ im Fusionsprozess hilfreich ist.¹⁰¹⁹ Externe Beratende besitzen erhöhte Erfahrung und bieten eine gewisse Neutralität.¹⁰²⁰ Der überwiegende Anteil an Banken integrierte bei der letzten Fusion die externe Unterstützung durch Beratende (8).¹⁰²¹ Institute, die nicht extern begleitet werden, haben in der Regel Fusionserfahrung. Weiterhin handelt es sich häufiger um sogenannte ‚Anschlüsse‘. Es gibt jedoch auch Vorstände, die sich bewusst gegen eine externe Unterstützung entschieden haben. Grund dafür ist, dass die Mitarbeitenden und der Vorstand das eigene Geschäftsmodell und dessen Kultur besser kennen und verstehen als der externe Partner. Zudem steht aus beiden Instituten für die Back-office-Bereiche (z. B. Revision) ausreichend Personal zur Verfügung, das die jeweilige Abteilung besser kennt als ein externer Berater und entsprechend die Fusion und deren Teilprojekte gut durchführen kann.¹⁰²²

¹⁰¹³ Aufgrund dieser hohen Relevanz ist die Kommunikation ein Faktor, der im Rahmen der Mitarbeitendenbefragung erfasst wird.

¹⁰¹⁴ Siehe dazu ausführlich Kapitel 3.2.2.1.

¹⁰¹⁵ Kommunikation an sich ist nicht ausreichend für den Erfolg einer Fusion. Die Kommunikation muss aber richtig ausgestaltet sein. Gerhardt / Frey (2006) verweisen darauf, dass die Kommunikation zeitnah, auf breiter Ebene, offen, klar und lebendig sein sollte. Angwin et al. (2016) weisen nach, dass die Kommunikation effektiver ist, wenn sie kontinuierlich, persönlich und umfassend ist. Eine Kommunikation, die ungenau, unpersönlich und widersprüchlich ist und nur mit Unterbrechungen durch ein oder einige Medien geliefert wird, kann die entgegengesetzte Reaktion erregen und das Engagement der Mitarbeitenden für die Strategie des Unternehmens untergraben.

¹⁰¹⁶ Vgl. Gerhardt / Frey (2006), S. 53.

¹⁰¹⁷ Vgl. Angwin et al. (2016), S. 22.

¹⁰¹⁸ In der Regel bieten externe Beratungen die Betreuung des kompletten Fusionsprozesses an. Teilweise beginnt die Betreuung schon vor der Fusionsüberlegung. Vgl. C, Z. 20.

¹⁰¹⁹ Vgl. z. B. G7, Z. 63.

Der Befragte wird nicht aktiv auf eine externe Unterstützung angesprochen, sondern nennt selbstständig die Unterstützung durch einen Externen als hilfreich.

¹⁰²⁰ Vgl. S2, Z. 34; S3, Z. 44.

¹⁰²¹ Weiterhin bieten die Verbände Hilfestellungen an. Siehe dazu 4.1.2.4.

¹⁰²² Vgl. G3, Z. 58; G5, Z. 38.

Als weitere wichtige Maßnahme nennen die Befragten das **Setzen von klaren Zielen**, die frühzeitig bestimmt sein sollten.¹⁰²³ Die Vorstände benötigen einen gemeinsamen, strategischen Blick, wie das neue Haus aussehen soll, um die Fusion erfolgreich zu gestalten.¹⁰²⁴ Der interviewte Consultant unterscheidet hier zwischen dem ‚Funktionieren‘ und ‚Optimieren‘. Funktionieren bedeutet, dass die beiden Häuser zunächst zusammengeschoben werden und alle weiteren Prozesse nach einer gewissen Zeit folgen. Optimieren setzt voraus, von der Zukunft her zu denken und direkt eine vollständige Veränderung anzustreben.

„Die Herausforderungen in der Zukunft und Veränderungen der nächsten Jahre sind größer als die Unterschiede heute. Und dann zu schauen, miteinander sich klar auf die Zukunft zu fokussieren und zu sagen, was wollen wir eigentlich bis in vier, fünf Jahren miteinander für ein Haus bauen. Wo wollen wir denn eigentlich hingehen. Dies, sowohl kulturell als auch von einem strategisch-konzeptionellen Zielbild.“¹⁰²⁵

Das Optimieren stellt die bessere Variante dar, die jedoch mit einem deutlich höheren Aufwand verbunden ist und je nach Fusion nur schwer umsetzbar ist.

In der Anbahnungsphase ist für den Erfolg einer Fusion, im Sinne der Durchführung einer Fusion, zunächst die **Überzeugung** der Entscheider von Relevanz. Dazu ist es wichtig, den Nutzen einer Fusion klar darzustellen. Weiterhin muss, insbesondere bei einer Fusion mit großen Unterschieden in der Bilanzsumme, das größere Institut bestimmte **Zugeständnisse**¹⁰²⁶ erbringen, um dem kleineren Institut die Identität zu belassen. Dies kann jedoch vorerst zu erhöhten Kosten führen. Ein Beispiel ist die Überrepräsentiertheit des kleineren Instituts im Aufsichtsrat oder Betriebsrat.¹⁰²⁷

Im Rahmen des Merger- und Post-Merger-Prozesses werden verschiedene Maßnahmen im Bereich der **Mitarbeitenden** vorgenommen. Diese Maßnahmen stellen vor allem solche dar, die das Zusammenwachsen fördern, indem sich die Mitarbeitenden bei gemeinsamen Aktivitäten wie beispielsweise Betriebsfesten kennen lernen. Durch Mitarbeitendenpartizipation und Projektgruppen werden die Mitarbeitenden, welche letztendlich die Fusion umsetzen, in den Prozess integriert, sodass

¹⁰²³ Vgl. S3, Z. 46.

¹⁰²⁴ Vgl. V2, Z. 88; S2, Z. 35.

¹⁰²⁵ C, Z. 33.

¹⁰²⁶ Diese Maßnahme ist eng verbunden mit dem Erfolgsfaktor Respekt. Ein Entgegenkommen des größeren Instituts symbolisiert den Respekt und die Fairness gegenüber dem kleineren Partner. Vgl. S4, Z. 22.

¹⁰²⁷ Vgl. G2, Z. 70.

Weiteres Beispiel: Zusicherung der Erhaltung von Filialen für einen bestimmten Zeitraum.

Entscheidungen und Beschlüsse eine höhere Akzeptanz und ein erhöhtes Verständnis erhalten. Durch diese Maßnahmen lernen die Mitarbeitenden die **Kultur** der anderen Bank kennen und es entwickelt sich etwas Neues. Es ist dazu wichtig, den Mitarbeitenden die Ängste zu nehmen und eine Orientierung zu geben. Darüber hinaus sind Weiterbildungsprogramme wichtig, um die Personen auf die neue Größe der Bank und deren Besonderheiten vorzubereiten und eine Perspektive zu bieten.¹⁰²⁸

Weiterhin ist in der Merger-Phase insbesondere die **schnelle, konsequente Umsetzung** entscheidend für den Fusionserfolg.¹⁰²⁹ Wie in der empirischen Literatur statistisch bereits nachgewiesen, führt eine Fusion häufig zunächst zu einem Profitabilitätsrückgang.¹⁰³⁰ Dies wird u. a. durch die erhöhten Fusionskosten begründet. Im Experteninterview wird zusätzlich deutlich, dass „*eine Fusion erstmal eine Beschäftigung mit sich selbst*“¹⁰³¹ ist, die zu einem Verlust an Marktanteilen führen kann.¹⁰³² Folglich sind schnelle unternehmerische Entscheidungen wichtig, um als fusionierte Bank in der neuen Größe und Struktur schnell am Markt aktiv zu sein¹⁰³³ und um „*die Zeit der Ungewissheit für alle Beteiligten (...) möglichst kurz zu halten.*“¹⁰³⁴

4.1.3.3 Bestimmung von Hemmnissen und Herausforderungen im Fusionsprozess

Hemmnisse stellen Faktoren dar, die dem Fusionserfolg störend entgegenstehen. Sie können zu erschwerten Bedingungen während der Fusion und im äußersten Fall zum Fusionsabbruch führen. Hemmnisse werden in diesem Zusammenhang als Antonym zu den Erfolgsfaktoren und Erfolgsmaßnahmen verwendet, weshalb zusätzlich zu den in diesem Kapitel genannten Faktoren die fehlende Berücksichtigung der Erfolgsfaktoren und -maßnahmen ein Hemmnis darstellt.¹⁰³⁵ Abb. 43 fasst die

¹⁰²⁸ Vgl. z. B. S1, Z. 46; V1, Z. 67; G1, Z. 58.

¹⁰²⁹ In der Untersuchung von Auerbach (2009), S. 217 bewertet die Mehrheit der Experten eine hohe Integrationsgeschwindigkeit ebenfalls als erfolgsversprechend.

¹⁰³⁰ Vgl. Behr / Heid (2011), S. 127; Auerbach (2009), S. 162; Dress et al. (2006), S. 43 ff.

¹⁰³¹ V1, Z. 43.

¹⁰³² V4, Z. 40.

¹⁰³³ Vgl. z. B. S4, Z. 69; G3, Z. 48; V1, Z. 42.

¹⁰³⁴ Vgl. S2, Z. 47.

¹⁰³⁵ Maßnahmen und Faktoren, die sowohl unter Erfolg als auch Hemmnis genannt werden, wurden gemäß der Kodierregeln immer den Erfolgsfaktoren resp. den Erfolgsmaßnahmen zugeordnet, um Doppelungen zu vermeiden. Dies betrifft die Codeausprägungen (fehlende) Veränderungsbereitschaft, (fehlende) Vorstandspassung sowie zögerliche Umsetzung.

genannten Hemmnisse übersichtlich nach dem Einfluss des Hemmnisses im Fusionsprozess zusammen.

Hemmnisse und Herausforderungen im Rahmen der ...		
A	A&I	I
Anbahnung		Integration
<ul style="list-style-type: none"> • Persönliche Interessen [8] • Differenzen über Fusionsausgestaltung* [5] • Politische Gründe [2] 	<ul style="list-style-type: none"> • Corona [8] • Komplexität [7] <ul style="list-style-type: none"> ◦ Größe [4] ◦ Art [3] ◦ Kultur [3] 	<ul style="list-style-type: none"> • Zeit [7] • Fehlende Investitionen [1] • Vertragliche Fesseln [1]

Abb. 43: Hemmnisse für Fusionen (Code: C4 – Hemmnisse)

Anm.: * Auf die Differenzen über die Fusionsausgestaltung wird in Kapitel 4.1.4.2 zusätzlich tiefergehend eingegangen.

Als Hemmnis für Fusionen nennen die Befragten vor allem die **persönlichen Interessen** (z. B. Rangstellung, Nebeneinkünfte, Einfluss) und Einstellungen der handelnden Personen. Dazu zählen insbesondere der Vorstand sowie auch der Aufsichtsrat. Gerade dann, wenn ein Vorstand oder der Aufsichtsratsvorsitzende durch die Fusion seine Position und seinen Einfluss verliert,¹⁰³⁶ kann eine Fusion schwierig werden, weshalb häufig bei einer bevorstehenden Pension eine Fusion in Erwägung gezogen wird.¹⁰³⁷

Als weiterer Hemmnisfaktor, der mit den Interessen der handelnden Personen verbunden ist, sind **Differenzen über die Fusionsausgestaltung** (Beispiele: Name der Bank, Vorstandskonstellation etc.) während der Pre-Merger-Phase identifiziert worden. Diese drücken sich meist in der benötigten Zeit der Sondierungen aus. Dauert die Anbahnungsphase zu lang, deutet dies darauf hin, dass sich die handelnden Personen nicht über die wesentlichen Punkte einigen können. Tendenziell steigt mit der Dauer der Anbahnungsgespräche die Wahrscheinlichkeit eines Abbruchs. Diese Erkenntnis wurde bereits statistisch nachgewiesen¹⁰³⁸ und wird auch in den Experteninterviews bestätigt.¹⁰³⁹

¹⁰³⁶ Siehe dazu auch die rechtlichen Vorgaben in Kapitel 2.2.2.1.

¹⁰³⁷ Vgl. z. B. V3, Z. 55; S1, Z. 16 & 39 ff.

¹⁰³⁸ Vgl. Caiazza / Pozzolo (2016).

¹⁰³⁹ Vgl. G4, Z. 12; G5, Z. 26.

In der Anbahnungsphase kann es im Sparkassenwesen durch den hohen **politischen Einfluss** aufgrund der kommunalen Trägerstruktur zu Hemmnissen kommen, weshalb Fusionen nicht durchgeführt werden können.¹⁰⁴⁰

Als weitere aktuelle Herausforderung, die sowohl die Fusionsanbahnung als auch die Integration hemmt, nennen die Experten die Pandemiesituation unter **Corona**.¹⁰⁴¹ Eine offene Kommunikation im Fusionsprozess über alle Kommunikationskanäle ist essentiell, um den Veränderungsprozess erfolgreich zu gestalten.¹⁰⁴² Dennoch zeigt sich, dass ein persönlicher Austausch häufig den größten Erfolg hat.¹⁰⁴³ Kommunikationsprozesse sind erfolgreicher, wenn sich Menschen kennen und kennengelernt haben, als wenn sie nur per E-Mail oder Telefon kontakt haben.¹⁰⁴⁴ Dies ist resp. war unter den Corona-Bedingungen nur begrenzt möglich. Die offene, persönliche Kommunikation bezieht sich nicht nur auf die Mitarbeiterdenkommunikation und die Kommunikation zu weiteren Stakeholdern im Rahmen der Fusionsumsetzung, sondern auch auf die Gespräche der entscheidungsrelevanten Personen im Rahmen der Anbahnung und Fusionsentscheidung.¹⁰⁴⁵ Diese persönliche Kommunikation ist resp. war unter den Corona-Bedingungen nur begrenzt möglich. Dazu sind resp. waren Mitarbeitendenintegrationsmaßnahmen nur begrenzt möglich. Gemeinsame Treffen und Festivitäten sind wichtig, um sich menschlich kennen zu lernen und um Unsicherheiten zu vermeiden.¹⁰⁴⁶ Integrationsaktivitäten dienen dem Aufbau eines gemeinsamen Teams und der Unterstützung des kulturellen Wandels, wodurch größere Konflikte vermieden werden können.¹⁰⁴⁷ Festivitäten und andere Möglichkeiten der Integration sind in der Pandemiesituation nicht möglich, sodass es das Zusammenwachsen der Institute erschwert.

Einen weiteren Faktor bildet die **Komplexität** der Fusion. Wie bereits während der Anbahnung (dazu mehr in Kapitel 4.2.2.2) ist auch bei der Durchführung der Fusion die **Größe** und der Größenunterschied der Institute ein beeinflussender Faktor. Bei Fusionen auf einem ähnlichen Größenniveau ist der Aufwand durch die häufig notwendige Neuausrichtung höher als bei einem Anschluss. Weiterhin ist die Fusion

¹⁰⁴⁰ Vgl. V3, Z. 55; S1, Z. 22.

¹⁰⁴¹ Vgl. C, Z. 57; V1, Z. 46; V3, Z. 61.

¹⁰⁴² Siehe dazu Kapitel 3.2.2.1 und 4.1.3.2.

¹⁰⁴³ Vgl. Gerkhardt / Frey (2006), S. 53.

¹⁰⁴⁴ Vgl. Risberg (2001), S. 80.

¹⁰⁴⁵ Durch fehlenden persönlichen Austausch mit den entscheidungsrelevanten Personen (Mitglieder, Träger, Aufsichtsrat) kann es auch zum Scheitern der Fusion kommen, da das ‚warum‘ nicht ausreichend beschrieben werden kann.

¹⁰⁴⁶ Siehe dazu auch Kapitel 4.1.3.2.

¹⁰⁴⁷ Vgl. Da Costa et al. (2021), S. 31.

an sich und der Fusionsaufwand durch die **Art**¹⁰⁴⁸ der Fusion geprägt. Bei einer notleidenden Fusion, ohne das Eingreifen der Sicherungseinrichtung, muss beispielsweise das übernehmende Institut eine Vielzahl an Altlasten übernehmen und geht das Risiko ein, dass noch weitere, bisher unentdeckte, Risiken folgen.¹⁰⁴⁹

Ebenso stellen Fusionen mit drei Instituten eine besondere Herausforderung dar, da drei Geschäftsmodelle und **Kulturen** aufeinandertreffen.¹⁰⁵⁰ Allerdings können auch Fusionen mit zwei Instituten bei großen kulturellen Unterschieden eine hohe Herausforderung darstellen.¹⁰⁵¹

Die vorhandene **Zeit** für die Fusionsumsetzung¹⁰⁵² spielt ebenfalls eine große Rolle.

„Fusionen funktionieren in aller Regel unter sehr großem Zeitdruck. Die Termine, (...) sind in der Regel nicht frei wählbar, sondern bestimmen sich aus bestimmten Rahmenbedingungen¹⁰⁵³ – wo im Jahr steht man, macht man eine Fusion nach vorne oder nach hinten, wie weit sind die Verhandlungen mit den Trägern – bis hin zur Fragestellung, wann hat eigentlich das Rechenzentrum freie Kapazitäten für eine technische Fusionsintegration. Deswegen sind oft die Zeiten des Fusionsprozesses in jedem Haus wieder ein bisschen anders. Und da ist auch die Frage, wie groß ist der Zeitdruck. Von diesem Zeitdruck hängt viel ab, auch wie intensiv man sich mit diesen Fragen [Wo wollen wir hin? Wie sieht das Vertriebsmodell der Zukunft aus? Wie ist unsere Digitalisierungsstrategie? Wie stellen wir uns kulturell auf?] beschäftigen kann.“¹⁰⁵⁴

¹⁰⁴⁸ Beispiele: notleidende Fusion, Dreierfusion, Sprungfusion etc.

¹⁰⁴⁹ Die Vorstände, die bereits notleidende Fusionen durchführten, beschrieben sowohl den Fall des Eingreifens der Sicherungseinrichtung als auch den Fall ohne Sicherungseinrichtung. Vgl. S5, Z. 72 ff.; S3, Z. 28; G5, Z. 6.

Bei Eingreifen der Sicherungseinrichtung kann eine Notfusion für den Fusionspartner einfacher sein, da die Mitarbeitenden der notleidenden Bank positiver einer Fusion gegenüberstehen und die Vorstände der notleidenden Bank in der Regel weniger Mitsprachemöglichkeiten besitzen. Dazu übernimmt die Sicherungseinrichtung alle Lasten. Vgl. G5, Z. 6.

Bei empirischen Arbeiten zum Erfolg von Notfusionen wurde jedoch nicht auf das Eingreifen der Sicherungseinrichtung kontrolliert. Aus den Interviews kann jedoch gefolgert werden, dass diese Variable einen großen Einfluss auf den Erfolg, vor allem in der kurzen bis mittelfristigen Sicht haben kann. Siehe beispielsweise Schmidt et al. (2021); Koetter (2008), S. 251 ff.

¹⁰⁵⁰ Vgl. G4, Z. 59.

¹⁰⁵¹ Vgl. S2, Z. 43.

¹⁰⁵² Bezieht sich vor allem auf den Zeitraum zwischen der Absichtserklärung und der technischen Fusion.

¹⁰⁵³ Rahmenbedingungen technische Fusion: Im Sommer ist eine Umstellung der Kontonummer nicht sinnvoll, da sich viele Kunden im Urlaub befinden. Wenn die technische Fusion Anfang des Jahres gemacht wird, kann es zu Problemen beim Jahresabschluss kommen. Über einen Jahreswechsel noch zwei Systeme zu fahren, ist mit einem erhöhten Aufwand verbunden. Vgl. S1, Z. 70.

¹⁰⁵⁴ C, Z. 35.

Eine hohe Umsetzungsgeschwindigkeit mit schnellen unternehmerischen Entscheidungen ist wichtig für den Fusionserfolg.¹⁰⁵⁵ Dennoch geben einige Experten an, dass sie in Teilen überfordert waren resp. zu viel in zu kurzer Zeit wollten.¹⁰⁵⁶ Insbesondere bei dem kulturellen Zusammenwachsen wird ein deutlich längerer Zeitraum benötigt. *„(...) es ist wichtig, konsequent zu handeln. (...) Aber aus meiner Erfahrung heraus würde ich auch sagen: Veränderungen, besonders große Veränderungen, Kulturveränderungen brauchen Zeit. Unbedingt. Nicht zu viel, aber keinesfalls zu wenig.“*¹⁰⁵⁷

Als weitere begleitende Faktoren werden **fehlende Investitionen**, die für Veränderungen notwendig sind, sowie **vertragliche Fesseln**, die im Nachgang eine Fusionsumsetzung erschweren, genannt.¹⁰⁵⁸

4.1.4 Kulturelle Integration in regional tätigen Kreditinstituten

4.1.4.1 Kulturprägung

Die Institute, sowohl im Sparkassensektor als auch im Genossenschaftsbankensektor, haben grundsätzlich ein ähnliches Geschäftsmodell (siehe dazu Kapitel 2.1.2). Im Mittelpunkt steht die Versorgung der Region resp. der Menschen im Geschäftsgebiet. Das Prinzip der Regionalität und der Unterstützung des Mittelstandes wird in den Interviews kontinuierlich hervorgehoben.¹⁰⁵⁹ Die angebotenen Produkte und Systeme der Banken sind ähnlich. Dennoch zeigt sich bei Fusionen, dass die Institute – auch innerhalb ihres Sektors – unterschiedlich geprägt und ausgerichtet sein können.¹⁰⁶⁰ Diese Ausrichtung ist u. a. durch unterschiedliche kulturelle Strukturen – insbesondere auf der Ebene der Werte¹⁰⁶¹ – bedingt.

In den Experteninterviews wird deutlich, dass die Kultur der Banken durch verschiedene prägende Elemente bestimmt ist: den Vorstand, die historischen Erfahrungen, die Region sowie die Größe, die das Organisationsdesign beeinflusst (vgl. Abb. 44).

¹⁰⁵⁵ Siehe dazu Kapitel 4.1.3.2.

¹⁰⁵⁶ Vgl. S2, Z. 47; S5, Z. 127; S6, Z. 48.

¹⁰⁵⁷ S5, Z. 129.

¹⁰⁵⁸ Vgl. V1, Z. 74; S1, Z. 32 & 44.

¹⁰⁵⁹ Vgl. S1, Z. 29.

¹⁰⁶⁰ Vgl. z. B. V4, Z. 60 f.; siehe dazu auch Kapitel 4.1.4.3.

¹⁰⁶¹ Vgl. Kapitel 3.1.1.2.

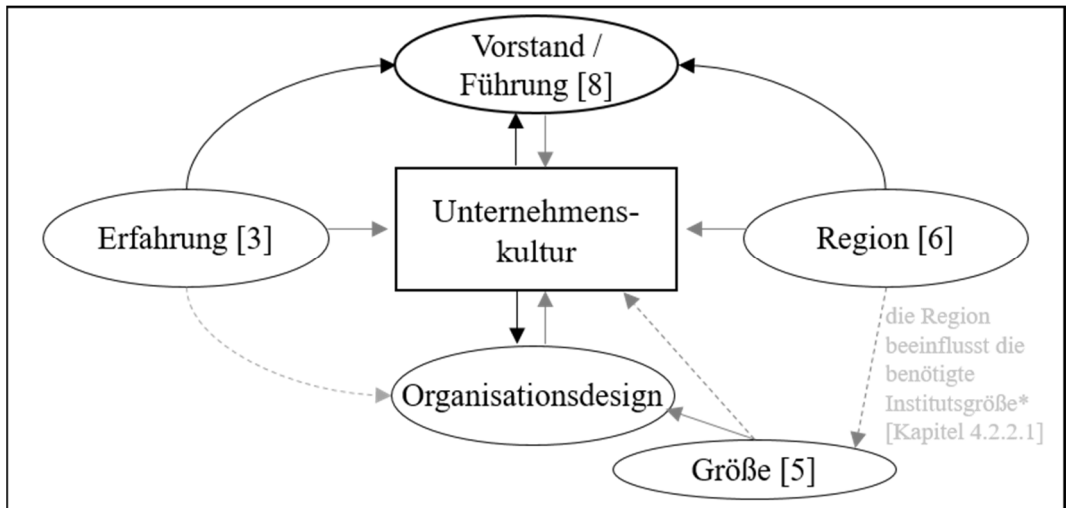


Abb. 44: Präger der Unternehmenskultur (Code: D1 – Präger)

Der am häufigsten genannte prägende Faktor der Unternehmenskultur der Institute ist der **Vorstand** und dessen Führungsstil.¹⁰⁶² Die Führung mit ihren Ausprägungen gehört auch nach Schein (2017) zu den primären Kulturprägnern („Primary Embedding Mechanism“).¹⁰⁶³ Der Vorstand und die Führungsebene lebt die Kultur vor und ist damit der wesentliche Treiber, welche Verhaltensweisen als angemessen angesehen werden.¹⁰⁶⁴ Andererseits „prägt ja [die Kultur] auch durchaus Charakter oder zieht bestimmte Charaktere an“,¹⁰⁶⁵ wodurch eine Wechselbeziehung mit der Unternehmenskultur besteht.¹⁰⁶⁶ Bei Fusionen ist, bedingt durch die Prägung der Kulturen, sowohl in der Anbahnungsphase als auch in der Merger- und Post-Merger-Phase der Vorstand resp. die Vorstandspassung ein wesentlicher Erfolgs- resp. Misserfolgswfaktor.¹⁰⁶⁷

Als weiteres prägendes Element nennen die Befragten die geografische Lage und die damit verbundene **regionale Kultur**.¹⁰⁶⁸ Bei Fusionen spielt beim kulturellen Zusammenwachsen neben der räumlichen Entfernung¹⁰⁶⁹ auch die geografisch, kulturelle Entfernung eine Rolle. Die Experten berichten von Fusionen, die zwar in direkter Nachbarschaft durchgeführt wurden, in denen jedoch kulturelle Unterschiede der Regionen bestanden (städtisch/ ländlich; religiöse Grundausrichtung;

¹⁰⁶² Vgl. z. B. S1, Z. 55; G2, Z. 25.

¹⁰⁶³ Vgl. Schein / Schein (2017), S. 18.

¹⁰⁶⁴ Siehe dazu auch Sackmann (2017), S. 307 f.

¹⁰⁶⁵ S4, Z. 36.

¹⁰⁶⁶ Vgl. Sackmann (2017), S. 111.

¹⁰⁶⁷ Siehe dazu die Kapitel 4.1.2.2 und 4.1.3.2.

¹⁰⁶⁸ Vgl. z. B. V3, Z. 50; V4, Z. 62.

¹⁰⁶⁹ Siehe dazu Kapitel 4.1.2.2.

etc.), die die Mitarbeitenden und deren Handeln prägen.¹⁰⁷⁰ Die Aussagen der Experten tendieren dazu, dass das Zusammenwachsen nach Fusionen in kulturell ähnlich geprägten Gebieten einfacher möglich ist, da die Auffassungen und Verhaltensweisen sich ähneln.¹⁰⁷¹

Als drittes Element ist die **Größe** als Einflussfaktor zu nennen.¹⁰⁷² Die Größe der Institute hat Einfluss auf die **Organisationsstrukturen**, die wiederum Einfluss auf die Kultur nehmen. In größeren Instituten müssen bestimmte Organisationsabläufe anders gestaltet sein – es existieren mehr Spezialisten, was auch die Arbeitskultur beeinflusst.¹⁰⁷³ Dabei hat ein kleineres Haus tendenziell eine familiärere Kultur.¹⁰⁷⁴ Während einer Fusion wächst ein Institut. Entsprechend werden Organisationsabläufe angepasst, was wiederum Auswirkungen auf die Kultur hat. Die Größe der Veränderungswirkung ist dabei abhängig von der Art der Fusion und dem Größenwachstum.

Ein weiterer Faktor, den die Befragten nennen, sind die **(historischen) Erfahrungen** und Probleme, mit denen die Banken konfrontiert waren und das heutige Verhalten erklären.¹⁰⁷⁵ Auch dies entspricht der Literatur, bei der immer wieder auf die Entstehung der Kultur aus der Erfahrung heraus verwiesen wird.¹⁰⁷⁶ Vor allem die unsichtbaren Elemente, wie in bestimmten Situationen reagiert wird, entwickeln sich aus den Erfahrungen mit vorherigen Problemen und Erfolgen. Hatten Institute in der Vergangenheit einmal eine Schiefelage im Kreditgeschäft, so ist deren Risikopolitik tendenziell restriktiver ausgestaltet.¹⁰⁷⁷ Weiterhin ist es schwierig, gelernte Verhaltensweisen, die im alten Institut aufgrund von bestimmten Gegebenheiten notwendig waren, im fusionierten Institut zu ändern.¹⁰⁷⁸

4.1.4.2 Stellenwert und Ausdruck der Unternehmenskultur im Fusionsprozess

Aus den geführten Interviews wird sichtbar, dass den Befragten der Einfluss der Unternehmenskultur im Fusionsprozess bewusst ist und die Unternehmenskultur

¹⁰⁷⁰ Vgl. S4, Z. 24 ff.

¹⁰⁷¹ Vgl. G1, Z. 54; G2, Z. 25.

¹⁰⁷² Vgl. z. B. G8, Z. 33.

¹⁰⁷³ Vgl. G1, Z. 37.

¹⁰⁷⁴ Vgl. S3, Z. 71 ff.; G7, Z. 67.

¹⁰⁷⁵ Vgl. S1, Z. 54.

¹⁰⁷⁶ Vgl. Sackmann (2017), S. 57; Schein / Schein (2017), S. 6 & 15; Kutschker / Schmid (2011), S. 676; Hofstede et al. (2010), S. 344.

¹⁰⁷⁷ Vgl. G1, Z. 54.

¹⁰⁷⁸ Vgl. S5, Z. 60 ff.

für sie ein relevantes Thema darstellt.¹⁰⁷⁹ Bereits bei der Erfolgsdefinition nennen die Befragten neben einer ‚klassischen‘ Erfolgsdefinition eine weichere auf das Zusammenwachsen der Institute ausgelegte Erfolgsdefinition. Im Bereich der Erfolgsfaktoren und Hemmnisse wird der Einfluss ‚weicher‘ nur bedingt messbarer Elemente wie der Kommunikation und der Einbindung der Mitarbeitenden ebenfalls deutlich. Vielfach betonen die Experten, dass die Menschen Fusionen und deren Erfolg steuern. *„Am Schluss gestalten die Menschen Fusionen und die Menschen verhindern Fusionen und die Menschen sorgen dafür, dass eine Fusion gut gelingt oder nicht gut gelingt.“*¹⁰⁸⁰ Dabei sind es in erster Linie die Vorstände, die einen hohen Einfluss haben, aber auch die Mitarbeitenden, die letztendlich die Fusion umsetzen und die Veränderungen zum Kunden transportieren, der u. a. über den ‚monetären‘ Erfolg entscheidet.¹⁰⁸¹

Auch wenn den Befragten der hohe Einfluss bewusst ist, so wird auf organisationale und betriebliche Sachthemen häufig noch ein stärkerer Fokus gelegt. Wenige Experten (3) gaben aktiv an, die kulturellen Faktoren nicht ausreichend im Fusionsprozess beachtet resp. unterschätzt zu haben.¹⁰⁸² Das kulturelle Zusammenwachsen ist bei diesen Fusionen der Baustein, der, obwohl bereits alle andern Prozesse integriert sind, noch nicht vollständig funktioniert.¹⁰⁸³ Dennoch gilt grundsätzlich, dass das kulturelle Zusammenwachsen eine längere Zeit benötigt.¹⁰⁸⁴ Auch in den weiteren Gesprächen sind Elemente erkennbar, die auf eine gewisse Vernachlässigung, Unterschätzung resp. nicht adäquate Integration der kulturellen Aspekte deuten, auch wenn diese nicht so benannt werden.¹⁰⁸⁵

Zu Beginn einer Fusion spielt im Rahmen des Fusionspartnerauswahlprozesses die Kultur bei Genossenschaftsbanken und Sparkassen tendenziell eine untergeordnete

¹⁰⁷⁹ Vgl. z. B. G1, Z. 40.

¹⁰⁸⁰ V2, Z. 59.

¹⁰⁸¹ Vgl. S1, Z. 60.

¹⁰⁸² Vgl. S4, Z. 27; G6, Z. 32 & 87.

Einige Fusionen befinden sich noch in einem ‚frühen‘ Stadium, in dem das kulturelle Zusammenwachsen sich noch im ‚Anfangsstadium‘ befindet.

Bei Fusionen mit sehr unterschiedlichen Größen ist die Kultur weniger problematisch, da sich die Mitarbeitenden des kleineren Instituts an die Kultur des größeren Instituts anpassen müssen (vgl. V2, Z. 78). Kulturkonflikte fallen bei verhältnismäßig wenigen Mitarbeitenden, die sich anpassen müssen, weniger stark ins Gewicht.

¹⁰⁸³ Vgl. S6, Z. 42.

¹⁰⁸⁴ Vgl. Kapitel 4.1.3.3.

¹⁰⁸⁵ Ein Experte gab an, zwei Kulturprojekte durchgeführt zu haben. Zunächst wurde Kultur zu isoliert betrachtet und unabhängig von hierarchischen Strukturen beachtet. Vgl. S2, Z. 53 ff.

Dazu gab der Experte an, dass die kulturellen Unterschiede grundsätzlich bekannt waren, deren Auswirkungen jedoch in Kombination mit anderen Fusionsproblemen unterschätzt wurden. Vgl. V2, Z. 72.

Rolle. Dies hängt damit zusammen, dass die Anzahl an Fusionspartnern begrenzt ist. Die Kultur der Institute stellt kein explizites Kriterium dar.¹⁰⁸⁶ Im Rahmen der Anbahnung ist vor allem das gute Zusammenspiel der Vorstände relevant für die weitere Zusammenarbeit. Da Vorstände Kulturträger und Kulturpräger sind, zeigt sich im Rahmen der ersten Gespräche jedoch indirekt, inwieweit die Kulturen zusammenpassen. In der Regel kennen sich die handelnden Personen untereinander und die kulturelle Reputation der Institute ist bekannt.¹⁰⁸⁷ Dies kann jedoch ein großes Risiko darstellen, wenn die Beteiligten die kulturellen Gemeinsamkeiten überbewerten und mögliche Unterschiede zu spät erkennen.¹⁰⁸⁸ Dies kann durch die grundlegende Ähnlichkeit der Institute innerhalb der Gruppe verstärkt werden.¹⁰⁸⁹

„(...) [D]ie Kultur der Häuser kommt am stärksten zum Tragen während des Prozesses, nicht vor- und nicht nachher. Während des Prozesses, weil es da natürlich zur Sache geht. Da wird um Details gekämpft und dort entscheidet sich (...), ob eine Fusion nachher erfolgreich ist. Wie gehe ich miteinander um? Wie lasse ich den anderen in seiner Reputation bestehen? Es ist ja viel schwieriger, wenn sie wissen, wenn ich das erfolgreich zu Ende bringe, dann verliere ich meine Position. Wenn es in einer Fusion manchmal Verlierer gibt, sind es ja am ehesten die Vorstände, die auf einmal kein Vorstand mehr sind. Diese Menschen sind uns extrem wichtig. Wir fragen auch immer, was ist für sie persönlich wichtig?“¹⁰⁹⁰

Eine tiefgehende Kulturanalyse wird im Vorfeld üblicherweise nicht gemacht.¹⁰⁹¹ Auf die Kultur wird ein Augenmerk gelegt, dennoch wird und kann sie nicht als Ausschlusskriterium dienen, da dann die (notwendige) Fusion aufgrund der hohen Unterschiede nicht stattfinden würde.¹⁰⁹² Als Abbruchkriterium ist sie jedoch indirekt vorhanden. Immer dann, wenn Fusionsgespräche abgebrochen wurden, sind es

¹⁰⁸⁶ Siehe dazu Kapitel 4.1.2.2.

¹⁰⁸⁷ Vgl. V2, Z. 51.

¹⁰⁸⁸ Vgl. Schein / Schein (2019), S. 174 ff.

¹⁰⁸⁹ Genossenschaftsbanken und Sparkassen fusionieren nur innerhalb ihrer Gruppe. Entsprechend sind vielfältige Übereinstimmungen vorhanden (gleiche Produkte; gleiche Kundengruppen; ähnliche Prozesse; etc.).

¹⁰⁹⁰ G8, Z. 22.

¹⁰⁹¹ Vgl. G1, Z. 41; G4, Z. 52.

¹⁰⁹² Vgl. S2, Z. 69 ff.

häufig menschliche Faktoren, die zum Abbruch führen, was wiederum mit der Kultur der Institute zusammenhängt.¹⁰⁹³

Bei den Fusionsgesprächen und der Festlegung der Rahmenbedingungen für eine Fusion zeigt sich die Kultur in ihrer Ausgestaltung – den **Artefakten der Fusionskultur**. Artefakte umfassen alle Erscheinungsformen von (Fusions-)Kultur, die zu sehen, zu hören oder zu fühlen sind.¹⁰⁹⁴ Das artefaktische System resultiert aus der Unternehmungskultur und verkörpert die Kultur symbolisch, sodass die Artefakte bestätigend-verstärkend auf die Kultur wirken.¹⁰⁹⁵ Die Artefakte symbolisieren die Art und Weise, wie die handelnden Personen im Rahmen der Verhandlungen miteinander umgegangen sind. Sie spiegeln die Machtverhältnisse innerhalb der Fusion wider und drücken die Art und Weise des zukünftigen Zusammenarbeitens aus.

Aus den Interviews wird ersichtlich, dass einige sichtbare Elemente sehr relevant für die Fusionsdurchführung und deren Akzeptanz sind. Die Befragten betonen, dass eine Achtung des Fusionspartners im Fusionsprozess sehr wichtig ist, weshalb häufig auch von Fusionen auf Augenhöhe gesprochen wird, auch wenn dies von der Größenordnung nicht der Fall ist. Durch den Ausdruck soll die Wertschätzung gegenüber dem (kleineren) Fusionspartner zum Ausdruck gebracht werden. Dies ist für die Vorstände, aber auch für die Mitarbeitenden¹⁰⁹⁶ bei der Wahl des Fusionspartners (siehe dazu Kapitel 4.1.2.2) sowie während der Fusion wichtig.

Die Artefakte als Ausdruck der Kultur sind entscheidende erste Eckpfeiler, die die zukünftige Kultur im fusionierten Haus prägen und den Einfluss der Althäuser im neuen Institut darstellen. Die Befragten nennen als Artefakte die Festlegung des übernehmenden Instituts, die Vorstands- und Aufsichtsratskonstellation, den neuen Namen der Bank, den Hauptsitz, die Trägerstrukturen sowie die Art der Führungskräfteauswahl. Uneinigkeit über die genannten Artefakte kann zu einem Abbruch

¹⁰⁹³ Vgl. V1, Z. 55 f.; V2, Z. 59 & 67.

Die Kultur wird durch die Führung beeinflusst; die Kultur beeinflusst die Führung und das Führungsverhalten. Vgl. Sackmann (2017), S. 99 & 109 ff.

Differenzen in der Führung drücken sich auch in kulturellen Differenzen aus und umgekehrt. Folglich ist ein Fusionsabbruch, der durch fehlendes menschliches Zusammenarbeiten bedingt ist auch ein Abbruch der kulturell bedingt ist, soweit der Abbruch nicht durch persönliche Interessen der Vorstände und Aufsichtsräte bedingt ist.

¹⁰⁹⁴ Vgl. Schein (1984), S. 3 f.; Schein / Schein (2017), S. 17 ff.

¹⁰⁹⁵ Vgl. Keller (1990), S. 208.

¹⁰⁹⁶ Wahrnehmung des Vorstandes.

der Fusionsgespräche führen.¹⁰⁹⁷ Eine Uneinigkeit über die Ausgestaltung der Fusion ist ein Ausdruck der fehlenden Vorstands- und Kulturpassung (vgl. Abb. 45).

Eine Verhandlung über die Ausgestaltung der Fusion ist insbesondere bei Fusionen zwischen ähnlich großen Instituten zu finden. Bei einer ‚Aufnahme‘ gibt es in der Regel nur in bestimmten Maßen ein Entgegenkommen des größeren Partners. Das übernehmende Institut, der Vorstandsvorsitz, der Name, der Sitz der Bank und auch ein Großteil des Führungspersonals verbleiben in der Regel bei dem größeren Institut. Daher beziehen sich die folgenden Beschreibungen der Artefakte – soweit nicht anders beschrieben – vor allem auf Fusionen mit ähnlichen Bilanzvolumina.

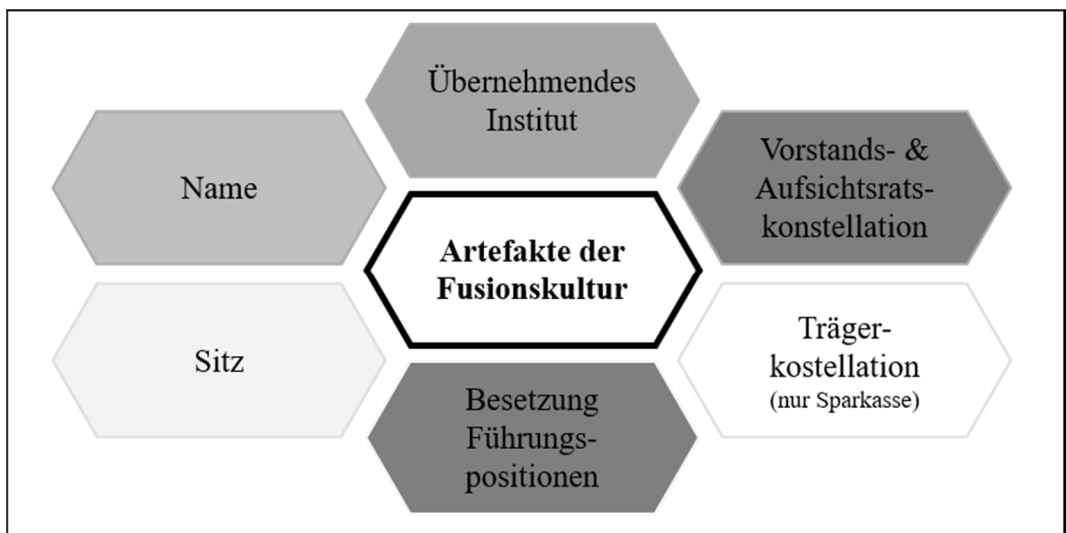


Abb. 45: Rahmenbedingungen der Fusion als Ausdruck der Fusionskultur (Code: D3 – Artefakte)

Ann.: Je höher die Kulturprägung, desto dunkler die Farbe. Dies bedeutet jedoch nicht, dass die weniger kulturelevanten Rahmenbedingungen der Fusion leichter verhandelbar resp. seltener zu einem Abbruch der Fusionsgespräche führen.

Als oberstes Element ist die Frage des rechtlich und technisch¹⁰⁹⁸ **übernehmenden Instituts** zu klären.¹⁰⁹⁹ Üblicherweise ist das rechtlich übernehmende Institut das größere Institut, was durch steuerrechtliche Vorgaben häufig sinnvoll erscheint.¹¹⁰⁰ Im betrachteten Zeitraum (2016-2020) waren im Sparkassensektor immer die größeren Institute die übernehmenden Institute, wohingegen bei den Genossenschaftsbanken in Ausnahmefällen auch die kleinere Bank als das übernehmende Institut

¹⁰⁹⁷ Vgl. S4, Z. 69; G5, Z. 17.

¹⁰⁹⁸ Ersteres hat vor allem steuerrechtliche Auswirkungen (siehe dazu beispielsweise Fandrich et al. (2005)). Letzteres hat Auswirkungen auf die Kontonummer des neuen Instituts.

¹⁰⁹⁹ Vgl. S4, Z. 62.

¹¹⁰⁰ Vgl. G6, Z. 12; G1, Z. 17.

auftrat.¹¹⁰¹ Die Festlegung des übernehmenden Instituts bestimmt, welches der Institute nach der Fusion rechtlich nicht mehr existiert¹¹⁰² – auch wenn dies nicht notwendigerweise für die Bank als soziales Konstrukt zutrifft. „Wenn wir nicht aufnehmen, dann sind wir das nicht mehr. Das ist so, weil das aufgenommene Institut untergeht.“¹¹⁰³ Das technisch übernehmende Institut zeigt sich vor allem in der Außenwirkung, da das technisch übernehmende Institut die Bankleitzahl behält, was für den Kunden vorteilhaft ist.¹¹⁰⁴

Der **Name** der Bank stellt ein sichtbares Element der Zusammensetzung der neu entstandenen Bank nach außen dar. Dieses Artefakt zeigt sich stark gegenüber dem Kunden, da dies eines der wenigen Elemente ist, die die Öffentlichkeit direkt als Veränderung wahrnimmt. Der Name ist der Ausdruck der Machtverhältnisse der Altbanken innerhalb des fusionierten Instituts. Mit der Firmierung ist eine starke Emotionalität verbunden.¹¹⁰⁵ Daher ist der Name ein Element, welches in Fusionsprozessen eine wichtige Rolle spielt.

Bei Fusionen mit starken Bilanzsummenunterschieden wird eine neue Firmierung meist nicht in Betracht gezogen. Hier wird der Name der größeren Bank verwendet. Auch wenn der Name kein Verhandlungsgegenstand ist, ist es für die handelnden Personen der kleineren Bank ein emotionales Hemmnis den Namen abzugeben. Bei großen, schon häufiger fusionierten Instituten ist die Firmierung bereits so gewählt, dass der Name die Region abbildet, sodass sich anschließende kleinere Banken unter dem neuen Namen mit repräsentiert fühlen. Weiterhin gibt es im Genossenschaftsbankensektor immer häufiger sogenannte Niederlassungsmodelle, in denen die einzelnen Banken ihren Namen in der Außendarstellung behalten.¹¹⁰⁶

Bei Fusionen zwischen ähnlich großen Instituten ist der Name des neuen Instituts jedoch im Rahmen der Verhandlungen ein wichtiges Element. Bei allen im Sample der Interviews enthaltenen Banken mit ähnlichen Bilanzvolumina (Banken Typ I und II)¹¹⁰⁷ hat die Bank nach der Fusion einen neuen Namen erhalten. Bei der Hälfte

¹¹⁰¹ Siehe dazu Kapitel 2.2.2.5. Dies bezieht sich auf die rechtliche Übernahme. Für das technisch übernehmende Institut liegen keine Daten vor.

¹¹⁰² Vgl. § 20 UmwG Abs. 1 Nr. 1 Satz 1.

¹¹⁰³ S4, Z. 62.

¹¹⁰⁴ Vgl. S4, Z. 62, G6, Z. 15.

¹¹⁰⁵ Vgl. V1, Z. 56.

¹¹⁰⁶ Die einzelnen Banken behalten in der Außendarstellung die Namen der Orte. Beispiele sind die Verbundvolksbank OWL eG und die Frankfurter Volksbank eG (die genannten Banken sind nicht zwangsläufig Teil der empirischen Untersuchung). Durch diese Vorgehensweise bleibt die Regionalität erhalten und die Banken behalten eine gewisse Eigenständigkeit nach außen. Vgl. G3, Z. 101; G5, Z. 17; G8, Z. 7.

¹¹⁰⁷ Einordnung siehe Seite 133.

der Fälle wurden die jeweiligen Ortsnamen verbunden. Bei der anderen Hälfte wurde ein neuer Name, der beispielsweise die Region umschreibt, gewählt. Bei ersterem ist zusätzlich die Reihenfolge der Ortsnamen relevant.¹¹⁰⁸

Als weiteres Element ist die **Vorstandskonstellation** im neuen Hause kulturprägend. Da vor allem der Vorstand als kulturprägend gilt (vgl. Kapitel 4.1.4.2), hat die Vorstandskonstellation eine hohe Auswirkung auf die neue Kultur. Bei Fusionen mit unterschiedlichen Bilanzgrößen bleibt der Vorstand des größeren Instituts bestehen und wird je nach Situation um die Vorstände der kleineren Bank ergänzt. Bei Banken gleicher Größe ist jedoch die Frage des Vorsitzenden und der Vorstandskonstellation in den Verhandlungen ein stark prägender Faktor. Bei Sparkassen ist per Gesetz zwingend ein Vorsitzender zu bestellen.¹¹⁰⁹ Bei Genossenschaftsbanken ist häufiger ein Vorstandssprecher (*pres inter primus*) zu finden resp. ein Co-Vorstandsvorsitz, bei dem beide Vorstandsvorsitzenden ihre Position behalten. Da der Vorstand auch stark kulturprägend ist, hängt die Kultur des fusionierten Instituts mit der hier getroffenen Entscheidung zusammen. Da die Vorstandskonstellation ein heikles Thema in den Gesprächen ist, folgen Fusionen häufig nach Vorstandsveränderungen.¹¹¹⁰ Die Vorstandskonstellation hat auch Auswirkungen auf das Verständnis der Mitarbeitenden zur Fusion. Bei Fusionen auf Augenhöhe möchten auch die Mitarbeitenden zu gleichen Teilen mit ‚ihrem‘ Vorstand vertreten sein.¹¹¹¹

Neben den genannten Faktoren hat auch der neue Sitz eine Wirkung, der die Macht der Institute darstellt.¹¹¹² Im Sparkassensektor sind zudem die Trägerstrukturen ein weiteres Ausgestaltungsmerkmal.

Bei den bisher genannten Artefakten kommen sich die Institute bei Fusionen auf Augenhöhe meist so entgegen, dass eine Gleichberechtigung deutlich wird. Es ist wichtig, dass keiner der Partner das Gefühl hat, unterpräsentiert zu sein. Dies bezieht sich sowohl auf die handelnden Personen als auch die Mitarbeitenden, Kunden und die Öffentlichkeit.

Ein weiteres stark kulturprägendes Element ist die **Besetzung der zweiten Führungsebene**. Bei deren Besetzung besteht zum einen die Möglichkeit einer von Beginn an schlanken Organisationsstruktur für ein leistungsfähiges Institut, bei dem

¹¹⁰⁸ Vgl. z. B. S4, Z. 61.

¹¹⁰⁹ Beispielhaft § 19 SpkG Nordrhein-Westfalen.

¹¹¹⁰ Siehe dazu Kapitel 4.1.2.1.

¹¹¹¹ Vgl. G6, Z. 12; G7, Z. 55.

¹¹¹² Hier gibt es ein Modell mit juristischem Doppelsitz.

jedoch Führungskräfte ihre Position verlieren. Zum anderen gibt es die Alternative, alle Bereichsleiter mitzunehmen. Dies führt jedoch zu einer sehr granularen Struktur, die in den nächsten Jahren langsam verändert werden muss.¹¹¹³ Das zweite Verfahren kann stärker dazu führen, dass jüngeres, motiviertes Personal tendenziell weniger die Möglichkeit erhält, Führungspositionen einzunehmen, was zu Abgängen führen kann.¹¹¹⁴

„Es ist, wenn Sie so wollen, der erste entscheidende Punkt über den Erfolg oder Misserfolg einer Fusion. (...) Der erste wirklich entscheidende Punkt ist das Verfahren zur Führungskräftebesetzung, weil damit wird schon ein Stück weit Gewinner/Verlierer Situation ausgemacht oder ausgemacht, welches Haus sich durchsetzt.“¹¹¹⁵

Die zweite Führungsebene ist ähnlich wie auch der Vorstand durch seine Vorbildfunktion kulturprägend. Sie sind die zentralen Repräsentanten der Unternehmenskultur und symbolisieren die Erwartungen des Unternehmens und damit das, was von der Unternehmenskultur als ‚normgerecht‘ und ‚richtig‘ definiert wird.¹¹¹⁶ Entsprechend ist die Auswahl der Besetzung entscheidend für die neue Kultur im Institut. Je nach Führungspersonal werden andere Kulturwerte vorgelebt und als richtig empfunden.

Weiterhin drückt die Art der Besetzung die Kultur innerhalb des Instituts aus. Die Besetzung spiegelt die Vorstellungen der Zukunftsgestaltung wider.¹¹¹⁷ Unterschieden werden können aus der Praxis heraus drei Grundformen der Besetzung: 1. Besetzung durch Vorstandsverständigung; 2. Halboffenes Bewerbungsverfahren (nur Führungskräfte können sich bewerben); 3. Offenes Bewerbungsverfahren. Jedes der Verfahren bringt Vor- und Nachteile. Offene Bewerbungsverfahren bieten den Vorteil, dass keine Kandidaten übersehen werden können und ‚junge‘, leistungswillige Mitarbeitenden gefördert werden. Andererseits ist ein solches Verfahren zeitintensiv und kann als Misstrauen gegenüber den bestehenden Führungskräften gewertet werden. Zudem muss bei einem vollständig offenen Verfahren sichergestellt sein, dass dieses nicht als ‚Pseudoausschreibung‘ wahrgenommen wird. Welches Verfahren sich gut eignet, ist stark von den Banken, den Kulturen, den Größenverhältnissen, der Konfliktbereitschaft, dem Zeitplan sowie der gewählten

¹¹¹³ Vgl. C, Z. 43.

¹¹¹⁴ Grundsätzlich besteht bei Fusionen die Gefahr, dass Karrierewege formal schwerer erscheinen. Dies ist bei dem zweiten Verfahren noch stärker der Fall, da viele Positionen doppelt besetzt werden, was dazu führt, dass diese Stellen eine längere Zeit nicht nachzubesetzen sind. Vgl. V1, Z. 68; C, Z. 53.

¹¹¹⁵ V3, Z. 68.

¹¹¹⁶ Vgl. Sackmann (2017), S. 307.

¹¹¹⁷ Vgl. V3, Z. 69.

neuen Organisationsstruktur (schlanke, neue Struktur vs. alle Führungskräfte beibehalten) abhängig.¹¹¹⁸

Während sich bei Fusionen mit starken Größenunterschieden tendenziell das größere Institut durchsetzt, basieren Fusionen auf Augenhöhe auf dem Reziprozitätsprinzip. Dabei wird darauf geachtet, dass die Augenhöhe in der Außendarstellung gewahrt wird.¹¹¹⁹

4.1.4.3 Kulturelle Unterschiede und Einflussfaktoren auf die neue Kultur

In der Literatur wird darauf hingewiesen, dass beim Aufeinandertreffen von Kulturen im Rahmen einer Fusion häufig eine Polarisierung stattfindet, bei der sich zwei Fronten bilden. Befragte tendieren dazu die unterschiedlichen Kulturen der fusionierenden Institute anhand der gleichen Dimensionen zu beschreiben (z. B. familiär und nicht-familiär), um Kontraste hervorzuheben, anstatt die Besonderheiten der Kulturen herauszustellen. Dabei tendieren sie dazu, extreme Gegenpole zu nennen.¹¹²⁰ Dieses Phänomen ist ebenfalls bei den Interviews erkennbar. Weiterhin beschreiben die Experten Kultur häufig, indem sie die Führungskultur charakterisieren. Abb. 46 stellt die genannten Begriffe zur Beschreibung der Kulturen zusammenfassend dar. Teilweise bezogen sich die Experten nicht auf die aktuelle Fusion.¹¹²¹

S1	– Vertrauenskultur	– Misstrauenskultur
S2	– sehr hierarchisch – erfolgsorientierter – Fehler gibt es nicht – Einer trifft Entscheidungen – Verantwortungsübernahme schlecht	– sehr partizipativ – Fehler offen kommuniziert - allerdings nicht daraus gelernt
S3	– familiär	– bisschen familiär – weniger enge Kontakte
S4	– kostenorientiert	– Wachstumsmarkt-orientiert
S5	– familiär – großes Vertrauen	– konservativ – fehlende Wendigkeit

¹¹¹⁸ V4, Z. 24; S1, Z. 48; S2, Z. 37.

¹¹¹⁹ Vgl. S4, Z. 62.

¹¹²⁰ Vgl. Marks / Mirvis (2009), S. 460; Sales / Mirvis (1984), S. 115 f.

¹¹²¹ Beispielsweise weil die letzte Fusion lediglich eine Aufnahmeunion darstellte, resp. bei einer zurückliegenden Fusion die Unterschiede deutlicher resp. einfacher beschreibbar waren. Bei der Gegenüberstellung der Adjektive ist es unerheblich, auf welche Fusion sich die Befragten beziehen. Es geht vielmehr um die Art und Weise, wie die Experten die Unterschiede wahrnehmen und beschreiben. Es soll dargestellt werden, welche Begriffe für die Beschreibung der Kultur üblicherweise verwendet werden.

	<ul style="list-style-type: none"> – risikobewusst – transparenter Umgang – nicht nur kopfgesteuert 	<ul style="list-style-type: none"> – nicht so offen und transparent – extrem kopfgesteuert
S6	<ul style="list-style-type: none"> – moderner – Investitionen als solche verstanden – Kompetenzen großzügig vergeben – risikoreicheres Kreditgeschäft – sehr stark Dinge bewusst zugelassen, zu hinterfragen und Expertise eingestanden bei Mitarbeitenden 	<ul style="list-style-type: none"> – konservativ – risikominimierend – Sachkostenvermeidung – wenig Investitionen – eingeschränkte Kompetenzvergabe – ergebnissichernd – hierarchisch – Fehlervermeidungskultur
G1	<ul style="list-style-type: none"> – generalistischer – kennt den ganzen Betrieb 	<ul style="list-style-type: none"> – Kleinteiligkeit der Arbeitsteilung – anonymer
G2	<ul style="list-style-type: none"> – partizipativer / offener – Beteiligung der Mitarbeitenden – chaotischer 	<ul style="list-style-type: none"> – autoritärer /direktiver /autokratischer – disziplinierter
G3	<ul style="list-style-type: none"> – hierarchielos – marktgetriebene Organisation – agil 	<ul style="list-style-type: none"> – starke Kontroll-Struktur – aus der Unternehmenssteuerung heraus
G4	<ul style="list-style-type: none"> – flotter A6 – selbstbewusst 	<ul style="list-style-type: none"> – in die Jahre gekommener Passat – ‚Wir könnten mehr‘
G5	<ul style="list-style-type: none"> – autoritär / autokratisch 	
G6	<ul style="list-style-type: none"> – relativ tradiertes Haus – innovative Themenfelder – relativ starre Struktur – vollprozessual durchgetaktet – unflexibel – wertschätzender Umgang mit Mitarbeitenden 	<ul style="list-style-type: none"> – ‚highflyermäßig‘ – höhere Flexibilität – wertschätzender Umgang mit Mitarbeitenden
G7	<ul style="list-style-type: none"> – familiärer / enger – partizipativer 	<ul style="list-style-type: none"> – hierarchischer – klare Strukturen
G8	<ul style="list-style-type: none"> – stark teamorientiert – offen 	<ul style="list-style-type: none"> – häufig auf Einzelziele ausgerichtet

Abb. 46: Unterschiede in der Kultur (Code: D5 – Unterschiede & Gemeinsamkeiten)

Neben der Polarisierung bei der Beschreibung der Kultur betonen einige Bankvertreter zusätzlich explizit die Verschiedenheit der Unternehmenskulturen der fusionierenden Häuser [6 Bankvertreter].¹¹²² Eine ähnliche Einschätzung nimmt ein Verbandsvertreter vor, der ebenfalls die Unterschiede in den Kulturen, die stark von der Führung geprägt sind, betont.¹¹²³ Lediglich zwei Bankexperten geben an, dass

¹¹²² Nur wenn ein Experte explizit die Unterschiedlichkeit der Häuser hinsichtlich der Kultur nennt.

¹¹²³ Vgl. V4, Z. 61.

es Ähnlichkeiten gab, die auf das gleiche regionale Umfeld resp. den ähnlichen historischen Entwicklungsweg zurückzuführen sind.¹¹²⁴

Das Phänomen, dass grundsätzlich die Unterschiede der Kulturen dominant herausgestellt werden, wird auch seitens des befragten Beraters unterstützt. Häufig fühlen sich die Banken unterschiedlicher als es tatsächlich der Fall ist, was zu Kulturkonflikten führt, die nicht vorhanden sind. Eine Offenlegung der Gemeinsamkeiten kann daher hilfreich sein.¹¹²⁵ Zur Einordnung des Status quo der Fusion werden Mitarbeitendenbefragungen gemacht, wobei diese nicht ausschließlich zur Kulturmessung dienen, sondern ein grundsätzliches Stimmungsbild geben.¹¹²⁶

Um die Mitarbeitenden mitzunehmen und die genannten kulturellen Unterschiede abzubauen, geben die Befragten unterschiedliche Maßnahmen an. Die am häufigsten genannten Aktivitäten sind verschiedene Festivitäten resp. Veranstaltungen, um das Kennenlernen zu vereinfachen (siehe dazu Kapitel 4.1.3.2). Weiterhin geben einige Experten an, bestimmte Kulturprojekte durchgeführt zu haben. Dabei ist die Ausgestaltung sehr unterschiedlich. Häufig wird zunächst der Status quo der Kultur ermittelt, Unterschiede und Gemeinsamkeiten herausgearbeitet und anschließend ein Zielbild, eine Vision oder ein Leitbild erstellt.¹¹²⁷ *„Das erste war eher so angelegt, (...) gemeinsame Themen finden, persönliches Kennenlernen gewährleisten, Vorstand zum Anfassen, (...) wir gucken erst mal wie wir so unterschiedlich ticken und was wir vielleicht also gemeinsam machen könnten.(...) Das Zweite, was wir jetzt aufgesetzt haben, folgt eher so einen klassischen Ansatz zu sagen: ‚Wir brauchen eine Vision‘.“*¹¹²⁸ Im Projekt beteiligt sind freiwillige Mitarbeitende und / oder Führungskräfte und der Vorstand. Zudem wurden in einem Projekt zusätzlich die Mitglieder miteinbezogen.¹¹²⁹ Einige dieser beschriebenen Projekte weisen Elemente auf, die der Ausgestaltung des Risk-Governance-Zirkels ähneln (vgl. Kapitel 3.2.3.3).¹¹³⁰ Die Integration verschiedener Personen bietet einen kreativen und pragmatischen Rahmen, um ein Leitbild o. Ä. zu erstellen, das das Institut repräsentiert.

¹¹²⁴ Vgl. G2, Z. 45; G7, Z. 67.

¹¹²⁵ Vgl. C, Z. 63; S4, Z. 40.

¹¹²⁶ Vgl. S4, Z. 75; G6, Z. 37; C, Z. 63; V4, Z. 63.

¹¹²⁷ Vgl. V3, Z. 63 ff.; S2, Z. 56 ff.; S3, Z. 77; G7, Z. 71 ff.

¹¹²⁸ S2, Z. 57.

¹¹²⁹ Vgl. S2, Z. 60; S3, Z. 77; G7, Z. 71.

¹¹³⁰ Vgl. G4, Z. 45; S2, Z. 60.

Zwei Befragte geben weiterhin an, dass eine weitere Fusion¹¹³¹ dazu führt, dass „*mutmaßlich unterschiedliche Kulturen von zwei Banken zusammenwachsen*“.¹¹³² Ein „*gemeinsames Feindbild*“ kann zu einem schnelleren kulturellen Zusammenwachsen führen.¹¹³³

Welche Kultur sich jeweils gemäß der Interviewten nach der Fusion durchsetzt bzw. entsteht, ist unterschiedlich. Da die Fusionen überwiegend noch nicht so lange zurückliegen, ist der Prozess häufig noch nicht abgeschlossen.¹¹³⁴ Dazu ist die Altkultur stark durch den (ehemaligen) Vorstand geprägt, was bei Pensionen dazu führt, dass der Wegfall der prägenden Person zusätzlich Einfluss auf die sich neu entwickelnde Kultur nimmt.¹¹³⁵

Bei Fusionen mit ähnlich großen Banken (Kategorie 1 & 2 – Seite 138) gaben die Experten an¹¹³⁶, dass sich eine neue eigene Kultur resp. eine Mischung für das neue Institut entwickeln muss. Ein Nebeneinander zweier oder mehrerer Kulturen ist nicht zweckmäßig.¹¹³⁷ „*(...) Insofern sind wir ja gerade auf dem Weg dabei aus den historischen Kulturen (...) was Neues zu formen. Und die Fusion hat eben zwei Kulturen zusammengeführt. Und sie müssen dann ja was Neues machen. Sie können ja nicht in zwei Lagern weiterarbeiten.*“¹¹³⁸ Wobei ein Experte angibt, dass die Entwicklung einer komplett neuen Kultur nicht möglich ist, da die kulturelle Prägung mitgenommen wird.

„*(...)Also nicht mal eben so, dass jeder sagt: "Hey, da ist was Neues. Prima. Dann stelle ich mich mal weltoffen an die Rampe und schaue, wie der andere tickt", sondern im Gegenteil, jeder versucht, irgendwelche Mauern zu bauen und dann eher die Macht- und Grabenkämpfe zu führen. Das ist eher schwierig.*“¹¹³⁹

¹¹³¹ Dies ist keine aktive Maßnahme, die dazu gedacht ist, ein kulturelles Zusammenwachsen zu fördern. Dennoch führt gemäß den Befragten die neue Herausforderung dazu, dass Differenzen verdrängt werden und die Institute schneller Zusammenwachsen.

Dennoch sind Fusionen grundsätzlich mit einem hohen Aufwand verbunden (abhängig von der Art und dem Größenverhältnis der Institute). Eine weitere Fusion kann dann auch zu einer Überforderung führen, insbesondere dann, wenn noch Nacharbeiten der letzten Fusion erforderlich sind. Vgl. S2, Z. 55.

¹¹³² G5, Z. 24.

¹¹³³ Vgl. V1, Z. 44.

¹¹³⁴ Vgl. S5, Z. 108 ff.

¹¹³⁵ Vgl. S6, Z. 79; G2, Z. 47.

¹¹³⁶ Bezieht sich nicht nur auf die letzte Fusion der Experten. Einige Experten beschrieben auch Erfahrungen zu zurückliegenden Fusionen auf Augenhöhe.

¹¹³⁷ Vgl. S2, Z. 53; S3, Z. 73.

¹¹³⁸ G4, Z. 58.

¹¹³⁹ S4, Z. 35.

Bei Fusionen mit großen Bilanzsummenunterschieden setzt sich die Kultur der größeren Bank durch. Wobei auch hier eine gemeinsame Kultur geschaffen und der kleinere Partner respektiert werden soll, jedoch die Kultur und die Werte des größeren Instituts dominieren.¹¹⁴⁰

In den Gesprächen ist erkennbar, dass die Bankexperten tendenziell positiver über ihre eigene Kultur urteilen. Dies wird meist an positiver besetzten Adjektiven deutlich, aber auch an der Begründung, welche Kultur sich stärker durchgesetzt hat. Wenn eine Kultur die Fusion dominiert, ist dies häufig die eigene, weil dies auch die ‚richtigere‘ darstellt.¹¹⁴¹

¹¹⁴⁰ Vgl. G1, Z. 38; G2, Z. 47.

¹¹⁴¹ Vgl. G2, Z. 47.

4.2 Verifizierung der Erfolgsfaktoren mittels einer Mitarbeitendenbefragung

4.2.1 Analyse des Materials und Einordnung der situativen Variablen

Bei den Interviews wurde ersichtlich, dass besonders bei Fusionen mit ähnlichen Größenverhältnissen die Kultur von besonderer Relevanz ist. Bei Fusionen mit sehr starken Bilanzsummendifferenzen wurde von den Beteiligten häufig von ‚Anschlüssen‘ oder ‚Aufnahmefusion‘ und weniger von echten Fusionen gesprochen.¹¹⁴² Bei Anschlüssen bleibt die Kultur und die Struktur des übernehmenden Instituts bestehen und die Mitarbeitenden des übernommenen Instituts müssen sich ‚fügen‘. Da es sich hierbei meist um eine verhältnismäßig geringe Anzahl an Mitarbeitenden handelt, wird dies als weniger problematisch angesehen. Dazu sind häufig die Mitarbeitenden auch positiv gestimmt, da sich für sie durch die Fusion neue Wege erschließen. Für Mitarbeitende in den Filialen vor Ort ändert sich häufig vorerst nichts. Entsprechend wird die Erhebung bei Banken mit Fusionen unter ähnlich großen Instituten realisiert (Fusionsart 1 & 2).¹¹⁴³

Die Befragung wird bei zwei Genossenschaftsbanken (G) und einer Sparkasse (S) durchgeführt, deren Vorstände ebenfalls an den Interviews beteiligt waren. Es handelt sich um Fusionen zu unterschiedlichen Zeitpunkten. Insofern befinden sich die Institute in einem unterschiedlichen zeitlichen Stadium des Zusammenwachsens.¹¹⁴⁴

Aufgrund des hohen zeitlichen Aufwandes bei der Anzahl an Mitarbeitenden der Institute und der dadurch geringen praktischen Umsetzbarkeit einer vollständigen Mitarbeitendenbefragung, wurde sich bei zwei Instituten (Befragung 1 & 3) auf die Aushändigung der Umfrage an eine Teilmenge von Mitarbeitenden beschränkt. Bei der Auswahl der teilnehmenden Mitarbeitenden wurde darauf geachtet, dass diese in etwa zu gleichen Teilen aus beiden Vorgänger-Instituten stammten. Insgesamt nahmen 179 Personen an der Befragung teil. Abb. 47 stellt die Anzahl an Teilnehmenden zusammenfassend dar. Die Befragungen sind nach Fusionszeitpunkt aufsteigend sortiert. Die Fusion der Institute der Befragung 3 ist die zeitlich am kürzesten Zurückliegende.

¹¹⁴² Vgl. S1, Z. 68; S4, Z. 4; G5, Z. 7.

¹¹⁴³ Weiterhin ist eine ausreichend große Anzahl an Befragungen bei Anschlüssen von kleinen Banken kaum möglich.

¹¹⁴⁴ Auf eine genaue Zeitangabe wird zur Sicherstellung der Anonymität verzichtet.

	Übernehmendes Institut (X)	Übergebendes Institut (Y)
Befragung Institut 1 - G	15	8
Befragung Institut 2 - G	59	58
Befragung Institut 3 - S	20	19

Abb. 47: Anzahl Teilnehmende der Online-Befragung

Bei Befragungen gibt es verschiedene Stufen des Umfrageabbruchs, die in Abb. 48 bezogen auf die durchgeführten Befragungen dargestellt sind.¹¹⁴⁵

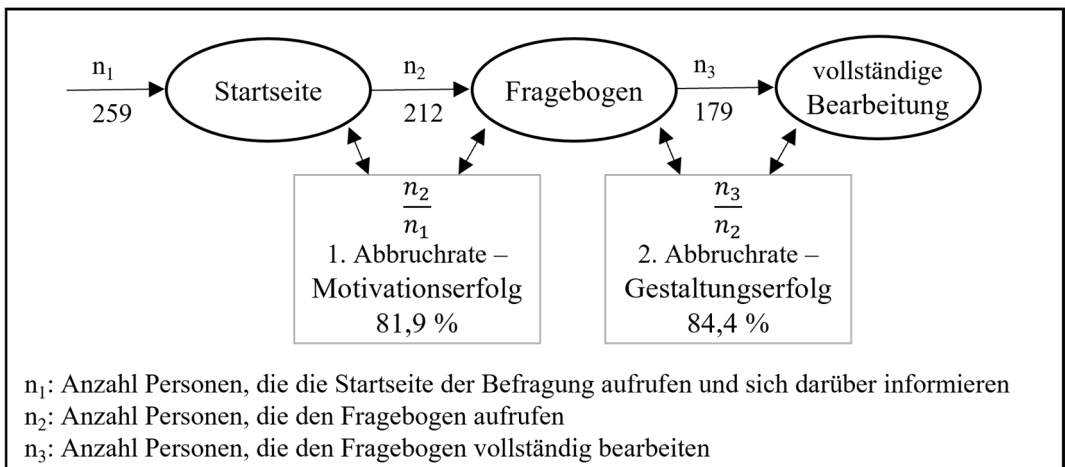


Abb. 48: Abbruchraten Online-Umfrage¹¹⁴⁶

Nach Aufruf der Startseite brachen 18,1 % der Teilnehmenden die Umfrage ab.¹¹⁴⁷ Von den Teilnehmenden, die über die Startseite hinaus die Fragen betrachtet haben, haben 84,4 % die Umfrage vollständig bearbeitet. Bei der gezielteren Ansprache der Mitarbeitenden der Banken 1 und 3 ist die Abbruchquote¹¹⁴⁸ deutlich geringer als bei Bank 2 (Bank 1: 14,8 %; Bank 2: 34,3%; Bank 3: 20,4 %).

¹¹⁴⁵ Vgl. Peytchev (2009), S. 76 ff.; Theobald (2000), S. 71 f.

¹¹⁴⁶ In Anlehnung an Theobald (2000), S. 72.

¹¹⁴⁷ In der Regel wird vor der Abbruchrate noch die Selektionsrate ($\frac{\text{Anzahl Personen, die die Startseite der Befragung aufrufen } (n_1)}{\text{Anzahl an Personen, die über die Befragung in Kenntnis gesetzt wurden}}$) bestimmt (vgl. Theobald (2000), S. 72).

Da jedoch nur eine begrenzte Kenntnis über die Anzahl der angeschriebenen Mitarbeitenden vorliegt, kann diese nicht verlässlich ermittelt werden.

Die Banken 1 und 3 haben den angeschriebenen Mitarbeitendenkreis selbst bestimmt. Bank 1 hat die Umfrage an Führungskräfte weitergegeben, sodass keine genaue Kenntnis der angeschriebenen Mitarbeitenden vorliegt. Bank 3 hat die Umfrage einem Kreis von ca. 50 Mitarbeitenden zur Verfügung gestellt. Bei Bank 2 wurden alle Mitarbeitenden informiert. Jedoch besteht keine Kenntnis darüber, welche (angeschriebenen) Mitarbeitenden bereits vor der Fusion bei welchem Altinstitut angestellt waren.

¹¹⁴⁸ Abbruchquote: $\frac{n_1 - n_3}{n_1}$

54,2 % der Teilnehmenden arbeiten mit Kundenkontakt. Unter den Befragten sind 45,3 % weiblich und 47,5 % männlich (7,3 % keine Angabe). 61,5 % der Teilnehmenden haben bereits im Vorfeld eine Fusion erlebt. Die hohe Fusionserfahrung ist durch die Genossenschaftsbanken getrieben. Bei der Sparkasse haben lediglich fünf der 39 Teilnehmenden bereits im Vorfeld eine Fusion erlebt.

Die Altersstruktur ist in etwa gleichmäßig verteilt (vgl. Abb. 49 rechts). Es ist ersichtlich, dass ein Großteil der an der Umfrage teilnehmenden Beschäftigten eine lange Betriebszugehörigkeit aufweisen (vgl. Abb. 49 links). Daraus resultiert, dass die Teilnehmenden überwiegend sehr vertraut mit der in ihrer Bank herrschenden Kultur sind und in den letzten Jahren keine andere Unternehmenskultur kennen gelernt haben. In Verbindung mit der Altersstruktur könnte zudem die Vermutung naheliegen, dass nur wenige Teilnehmende bereits mehrere Unternehmenskulturen kennen gelernt haben.

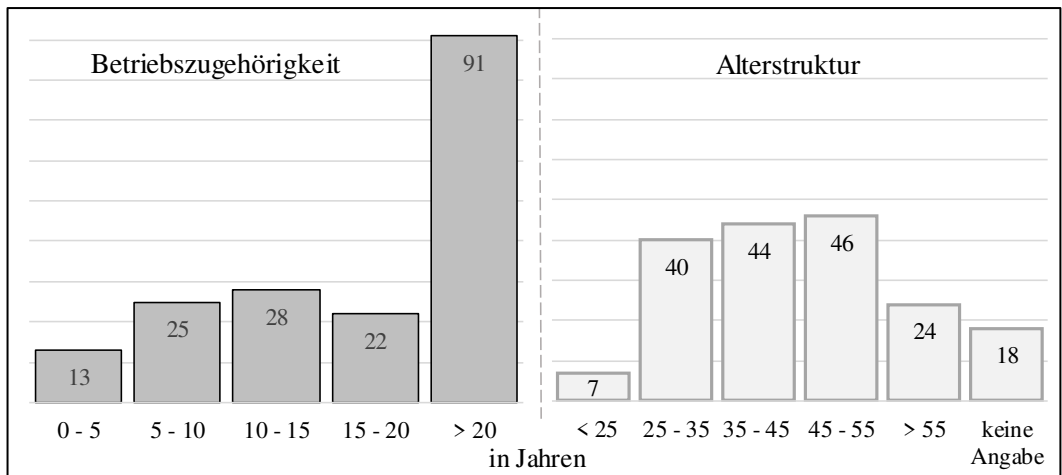


Abb. 49: Betriebszugehörigkeit und Altersstruktur der Umfrageteilnehmenden

4.2.2 Beobachtung der Kulturveränderung

4.2.2.1 Ermittlung der Ähnlichkeit der Unternehmens- und Führungskultur der Institute

Um einen ersten Überblick über die Veränderung der Unternehmens- und Führungskultur zu erhalten, wird zunächst die Ähnlichkeit der Kulturprofile bestimmt. Das euklidische Distanzmaß ist eine geeignete Kennzahl zur Erfassung der Ähnlichkeit.¹¹⁴⁹ Die Kennzahl stellt eine Erweiterung des Satzes von Pythagoras dar,

¹¹⁴⁹ Vgl. Eck (1982), S. 64 ff.; Osgood et al. (1957), S. 90 ff.

bei dem der Abstand der Merkmalsausprägungen in einem Koordinatensystem gemessen wird:¹¹⁵⁰

$$d_{i,j} = \sqrt{\sum_{k=1}^p (x_{ik} - x_{jk})^2} \quad (4-1)$$

mit: $d_{i,j}$ – euklidische Distanz zwischen dem i -ten und j -ten Objekt
 x – Merkmalsausprägung des Merkmals $k = 1, \dots, p$

Zur Berechnung des Distanzmaßes werden zunächst die Mittelwerte¹¹⁵¹ aller Adjektivpaare der semantischen Differentiale der Fragebögen (Block 1 & 2) differenziert nach Altbank ermittelt. Zudem werden die Mittelwerte der Adjektive der fusionierten Bank über alle Teilnehmenden berechnet. Die maximale Distanz bei sieben Merkmalen (Einordnung der Kultur) in einem 7-stufigen semantischen Differential beträgt 15,87¹¹⁵². Die maximale Distanz bei sechs Merkmalen (Einordnung der Führungskultur) beträgt 14,7¹¹⁵³. Je niedriger die Kennzahl, umso ähnlicher sind sich die Profile.

Abb. 50 zeigt die euklidische Distanz als Maß der Ähnlichkeit der Unternehmens- und Führungskulturen zwischen den fusionierenden Instituten und zwischen dem jeweiligen Altinstitut zu dem neuen, fusionierten Institut. Zur Berechnung wurde als Mittelwert das arithmetische Mittel sowie der Median (Distanz in eckigen Klammern angegeben) verwendet. Aufgrund der unterschiedlichen Empfindlichkeit der Mittelwerte auf Extremwerte variieren die Kennzahlen in Abhängigkeit der Berechnungsmethodik. Die Kultur des fusionierten Instituts bezieht sich auf die Einschätzung der Mitarbeitenden beider Altbanken.

¹¹⁵⁰ Vgl. von der Hude (2020), S. 44.

¹¹⁵¹ Die deskriptive Statistik kennt eine Reihe von Mittelwerten, die unterschiedliche mathematische Erfordernisse und unterschiedliche Vorstellungen von der Mitte aufweisen.

Für semantische Differentiale bietet sich sowohl der Median als auch das arithmetische Mittel an, weshalb die Untersuchung sich auf diese beiden Mittelwerte beschränkt. Beide Kennzahlen haben Vor- und Nachteile. Der Median hat den Vorteil, dass er weniger Gewicht auf die extremen Werte in einer Datenstichprobe legt, da er weniger empfindlich auf die Schiefe in den Daten reagiert als das arithmetische Mittel. Das arithmetische Mittel eignet sich für eingipflige, (nahezu) symmetrische Häufigkeitsverteilungen wie auch für Verteilungen ohne erkennbare Konzentration auf einen Merkmalswert. Ergebnisse, die auf Medianen basieren, sind besser reproduzierbar, da extreme Werte in der Regel weniger wahrscheinlich von Stichprobe zu Stichprobe wiederkehren. Dennoch ist es häufig sinnvoll, das arithmetische Mittel als Maß zu wählen, da es empfindlicher gegenüber extremen Werten reagiert. Vgl. Bourier (2018), S. 68 ff.; Thompson / Stapleton (1979), S. 113.

¹¹⁵² $\sqrt{6 * 6 * 7} \approx 15,87$.

¹¹⁵³ $\sqrt{6 * 6 * 6} \approx 14,70$.

Distanz zwischen ...		übernehmendem & übernomme- nem Institut	übernehmen- dem & fusio- niertem Institut	übernommenem & fusioniertem Institut
Unterneh- menskultur	Befragung 1	4,19 ¹¹⁵⁴ [4,53]	2,86 [4,00]	4,18 [4,30]
	Befragung 2	2,35 [1,80]	2,58 [3,87]	4,58 [5,22]
	Befragung 3	3,39 [6,12]	3,31 [4,80]	4,67 [4,30]
Führungs- kultur	Befragung 1	0,97 [0,71]	3,73 [4,69]	3,62 [4,30]
	Befragung 2	2,16 [2,00]	2,25 [4,47]	4,37 [6,00]
	Befragung 3	6,25 [7,28]	2,50 [4,00]	4,10 [3,87]

Abb. 50: Distanz der Unternehmens- und Führungskulturen

Die Unternehmenskulturen der Befragung 1 weichen am stärksten voneinander ab, wobei die Distanz vor allem durch ein Merkmal (ländlich | städtisch) geprägt ist. Die Führungskultur der Institute ist dagegen sehr ähnlich, wobei sich die Führungskultur des neuen Institutes von beiden Führungskulturen der Altinstitute distanziert. Die Banken bei Befragung 2 haben eine etwas stärkere unternehmenskulturelle Nähe und eine etwas weniger starke Nähe der Führungskultur als die Banken der Befragung 1. Es zeigt sich, dass die neue Kultur, sowohl Unternehmens- als auch Führungskultur, deutlich näher an dem übernehmenden Institut liegt. Die Kulturen der Banken in Befragung 3 weichen am stärksten in der Untersuchung voneinander ab.¹¹⁵⁵ Auch in dieser Befragung liegt die neue Kultur näher am übernehmenden Institut.

4.2.2.2 Differenzierung der unternehmenskulturellen Unterschiede

Die euklidische Distanz gibt die Ähnlichkeit der Institute in einer Kennzahl komprimiert aus. Um die Distanz differenzierter nach den verschiedenen Adjektivpaaren als Ausprägung der Kultur zu betrachten, sind nachfolgend Polaritätsprofile abgebildet, anhand derer sich Tendenzaussagen bezüglich der Veränderung der Kultur ableiten lassen. Da das arithmetische Mittel sensibler reagiert, wird dieser Mittelwert in den Polaritätsprofilen zur Unternehmenskultur in Abb. 51 - Abb. 53 verwendet. Die Adjektive sind gemäß einer angenehmeren Lesbarkeit sortiert und

¹¹⁵⁴ Sehr stark geprägt durch nur ein Merkmal [städtisch | ländlich]. Nach Bereinigung der Kennzahl um dieses Merkmal, liegt die Distanz nur noch bei 2,67 (max. 14,7).

¹¹⁵⁵ Unter Berücksichtigung der bereinigten Distanz bei Bank 1 (ohne städtisch | ländlich).

variieren zwischen den Banken. Die Polaritätsprofile auf Basis des Medians sind zusätzlich im Anhang A9 zu finden.

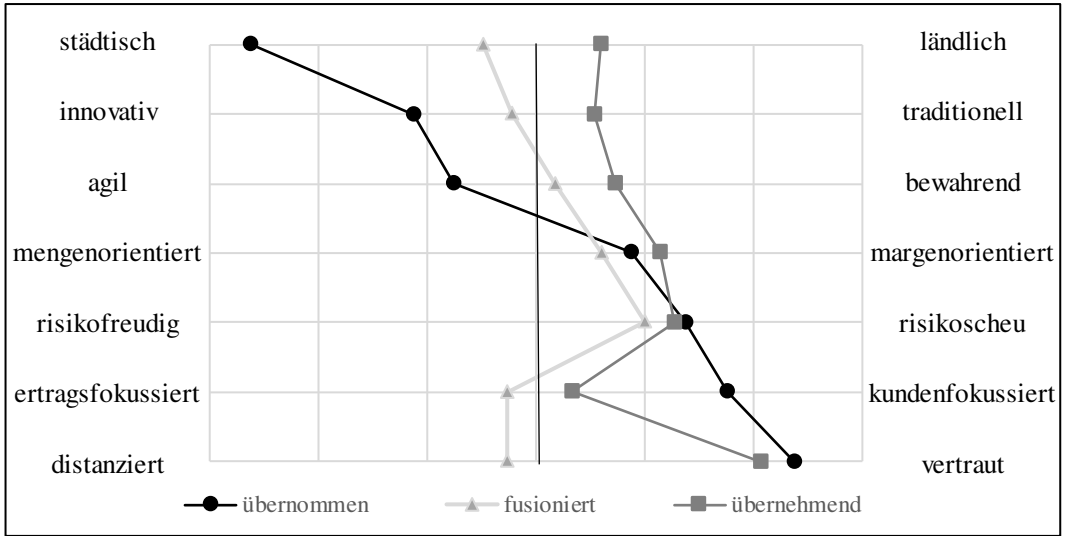


Abb. 51: Polaritätsprofil Kultur Befragung 1

Bei den fusionierten Banken 1 zeigt sich eine besonders große Abweichung der Institute bei dem Adjektivpaar städtisch | ländlich, sowie eine größere Abweichung bei den Adjektiven innovativ | traditionell sowie agil | bewahrend. Die Kultur des fusionierten Instituts trifft sich dort in der Mitte. Eine größere Abweichung ist zudem bei der Ausrichtung ertrags- | kundenfokussiert zu finden. Hier bewegt sich die Kultur deutlicher in Richtung des übernehmenden Instituts. Die weiteren Adjektive werden sehr ähnlich eingeordnet. Auffällig ist, dass beide Institute als vertraut eingestuft werden, durch die Fusion allerdings eine deutliche Distanz entsteht.

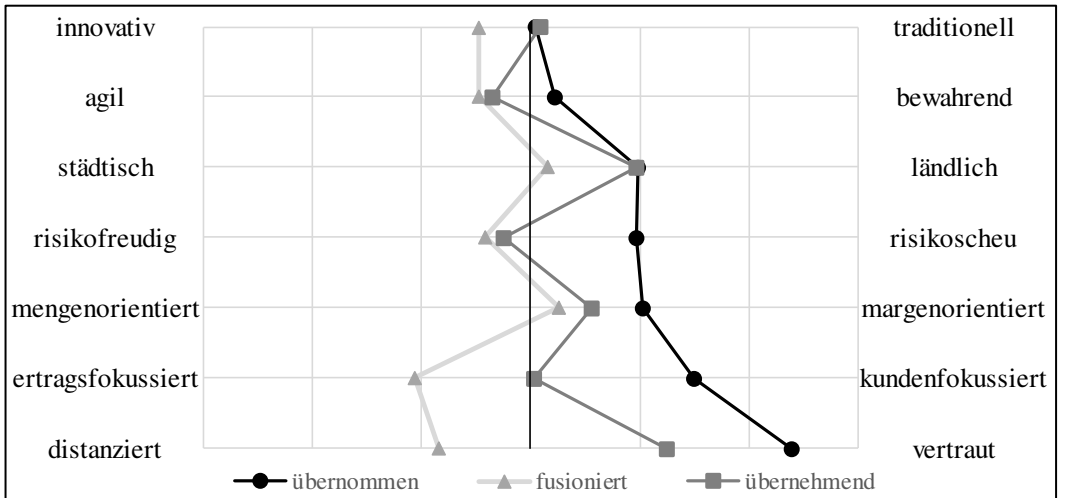


Abb. 52: Polaritätsprofil Kultur Befragung 2

Beide Banken der Befragung 2 sind ländlich geprägt. Unterschiede zeigen sich insbesondere in der Risikoneigung und der Ertrags-| Kundenorientierung. Die Betrachtung der einzelnen Adjektive zeigt, dass sich bei allen Ausprägungen die Kultur des übernehmenden Instituts durchgesetzt hat. Anders als bei Befragung 1 zeigt sich bei keinem der Adjektive ein ‚Treffen der Kulturen in der Mitte‘. Ähnlich wie auch bei Befragung 1 ist das fusionierte Institut deutlich distanzierter.

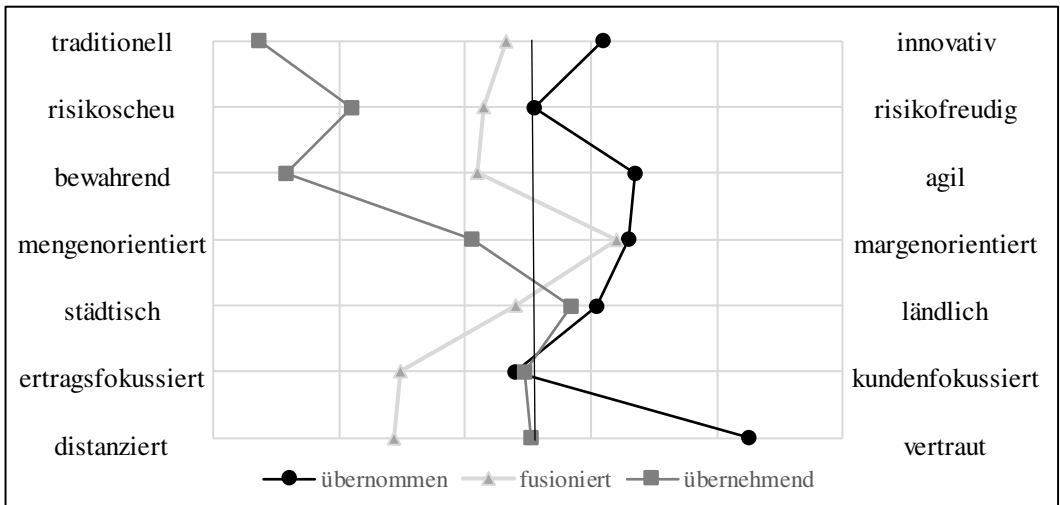


Abb. 53: Polaritätsprofil Kultur Befragung 3

Die Kulturen der Befragung 3 differenzieren am stärksten. Lediglich bei den Adjektiven städtisch | ländlich und ertragsfokussiert | kundenfokussiert sind sich die Institute ähnlich. Am deutlichsten zeigt sich die Abweichung bei den ersten drei Adjektivpaaren der Abb. 53. Während das übernehmende Institut traditionell, eher risikoscheu und bewahrend ist, ist das übernommene Institut innovativ, etwas risikofreudiger und agil eingeordnet. Die Kultur des fusionierenden Instituts findet sich in der Mitte wieder, sodass beide Institute repräsentiert werden, wobei eine etwas stärkere Nähe zum übernommenen Institut sichtbar ist.

Auch wenn sich die Profile und die Distanzen und Veränderungen der drei fusionierten Institute deutlich unterscheiden, ist eine Gemeinsamkeit erkennbar. Bei den Umfragen ist die Kultur des fusionierten Instituts immer stärker ertragsfokussiert und wesentlich stärker distanziert. Daraus kann die Schlussfolgerung gezogen werden, dass diese beiden Beschreibungen von Kultur weniger von den Altinstituten geprägt sind, als das die Fusion selbst und das Größenwachstum dazu führen, dass sich die Kultur entsprechend verändert. Das durch die Fusion verursachte starke und plötzliche Größenwachstum führt zu einer Distanz unter den Mitarbeitenden, da nun in etwa die Hälfte der Mitarbeitenden unbekannt ist. Bei Befragung 1 ist die

Distanziertheit am ‚geringsten‘ und bei Befragung 3 am ‚höchsten‘. Dieses Merkmal könnte durch die Zeit nach der Fusion beeinflusst sein, die bei Befragung 1 am höchsten und bei Befragung 3 am kürzesten ist. Dazu ist erkennbar, dass die Fusion dazu führt, dass der Ertrag nun stärker im Vordergrund steht. Bei diesem Merkmal ist ebenfalls eine zeitliche Abstufung über die Institute erkennbar.¹¹⁵⁶

4.2.2.3 Identifikation führungskultureller Veränderungen

Neben der Unternehmenskultur haben die Mitarbeitenden auch die Führungskultur als entscheidenden Einflussfaktor auf die Werte innerhalb des Unternehmens eingeordnet. Abb. 54 - Abb. 56 zeigen die Polaritätsprofile der Führungskultur der drei fusionierten Institute analog zur Unternehmenskultur. Die Adjektive sind alle gleich angeordnet, sodass die Profile optisch direkt vergleichbar sind. Die Polaritätsprofile anhand des Medians sind in Anhang A10 zu finden.

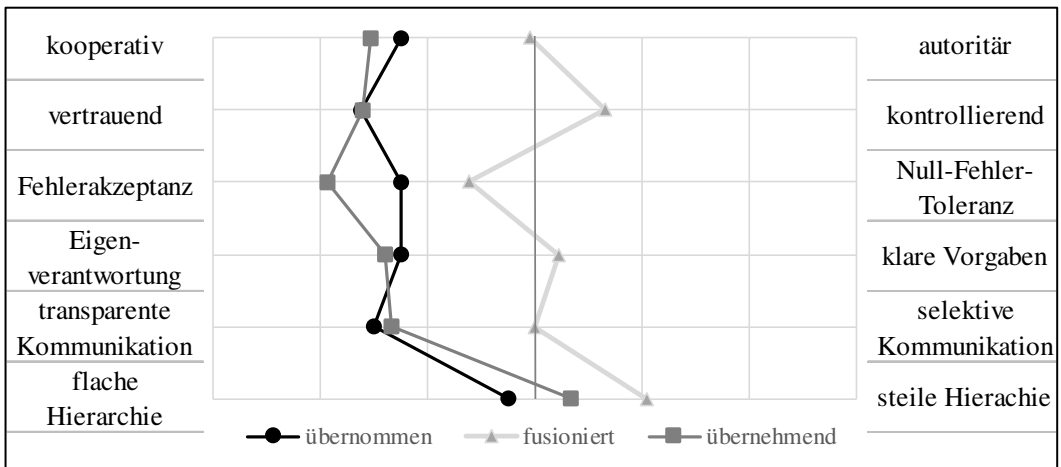


Abb. 54: Polaritätsprofil Führung Befragung 1

Für die Banken der Befragung 1 zeigt sich die bereits bei der Distanzbetrachtung festgestellte Nähe. Beide Banken haben eine vergleichbare Führungskultur. Die abgefragten Adjektive werden sehr ähnlich eingeordnet. Nach der Fusion bewerten die Teilnehmenden die Kultur jedoch divergierend.

¹¹⁵⁶ Der Einflussfaktor der Zeit kann empirisch an dieser Stelle nicht nachgewiesen werden und stellt lediglich eine Vermutung der Autorin dar, die es in einer weiteren empirischen Untersuchung zu verifizieren gilt.

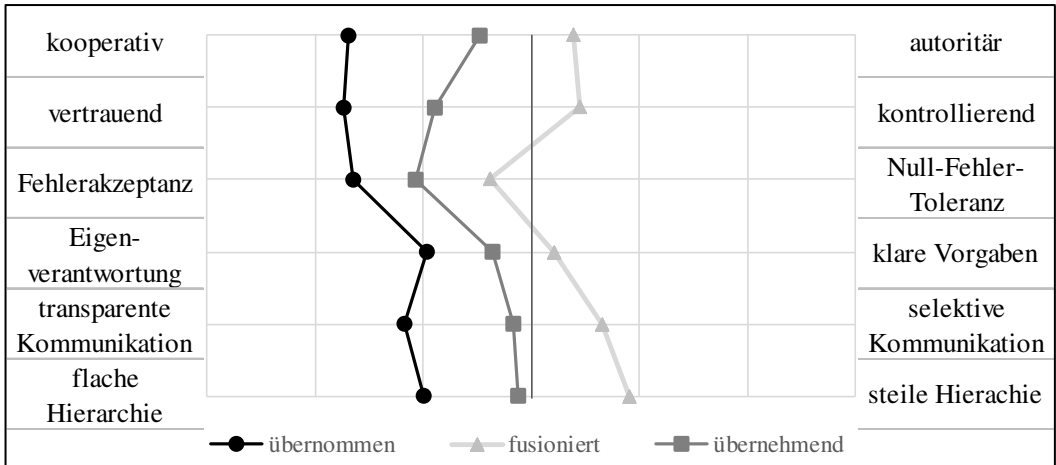


Abb. 55: Polaritätsprofil Führung Befragung 2

Bei Befragung 2 weichen bereits die Führungskulturen der beiden Banken leicht voneinander ab. Bei der übernehmenden Bank sind die Adjektive alle etwas weniger stark ausgeprägt als bei der übernommenen Bank. Das Polaritätsprofil der Führungskultur nach der Fusion bewegt sich ähnlich wie bei Befragung 1 nach rechts. Die Abweichung zur übernommenen Bank ist durch die stärkere Ausprägung der Adjektive größer als die Abweichung zur übernehmenden Bank.

Insgesamt ist eine ähnliche Tendenz der Veränderung wie bei den Banken der Befragung 1 zu erkennen. Die Ergebnisse könnten darauf hindeuten, dass vor allem das Größenwachstum durch die Fusion Einfluss auf die veränderte Führungskultur hatte.¹¹⁵⁷ Bei keinem der Adjektive ist ein Treffen in der Mitte zu sehen. Obwohl die Institute grundsätzlich ähnlich sind, verändert sich die Führung stark.

Bei Befragung 3 zeigt sich ein etwas anderes Bild. Während sich das übernommene Institut durch eine kooperative, vertrauende Führungskultur mit viel Eigenverantwortung der Mitarbeitenden und einer transparenten Kommunikation kennzeichnet, die mit einer flachen Organisationshierarchie einhergeht, ist das übernehmende Institut stärker autoritär, kontrollierend, mit klaren Vorgaben, einer selektiveren Kommunikation und einer steileren Hierarchie geprägt. Die Führungskultur ist sehr unterschiedlich.

Dieser große kulturelle Unterschied wird im Experteninterview vom Vorstand der Bank ebenfalls ähnlich dargestellt und betont. Der Befragte nannte insbesondere die Unterschiede in der hierarchischen Struktur, dem Führungsverständnis und der

¹¹⁵⁷ These der Autorin.

Fehlerkultur. Das Aufeinanderprallen der Führungskulturen hat das Zusammenwachsen gemäß seiner Einschätzung behindert.¹¹⁵⁸

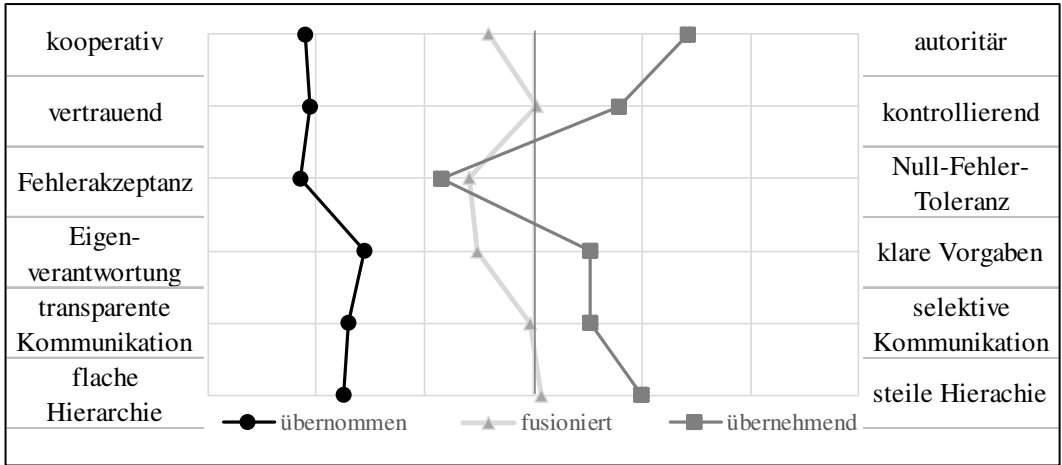


Abb. 56: Polaritätsprofil Führung Befragung 3

Die Führungskultur des fusionierten Institutes ist in der Mitte beider Institute angesiedelt, wobei sie näher an der Kultur des übernehmenden Instituts liegt. Dies kann jedoch auch durch das Größenwachstum beeinflusst sein, denn auch bei den vorherig dargestellten Befragungen ist das Profil der Führungskultur des fusionierten Instituts ‚mittig‘ bis ‚rechts‘ eingeordnet.

4.2.2.4 Bestimmung der Kulturstärke

In der Literatur wird häufig zwischen starken und schwachen Unternehmenskulturen unterschieden, wobei sich eine starke Unternehmenskultur durch einen hohen Verankerungsgrad sowie ein hohes Übereinstimmungsmaß auszeichnet.¹¹⁵⁹ Im Rahmen der Analyse kann das Übereinstimmungsmaß der Kultur anhand der Standardabweichung der Einordnung der Kultur und der Führung mithilfe der gegebenen Adjektive gemessen werden. Dazu wird für jede Ausprägung der Organisations- und Führungskultur der semantischen Differenziale die Standardabweichung über die befragten Mitarbeitenden hinweg gebildet und anschließend über alle Adjektive der Organisationskultur und Führungskultur der Mittelwert der Standardabweichung gebildet (mittlere Standardabweichung der eingeordneten Adjektive).

¹¹⁵⁸ Vgl. S2, Z. 43, 54-55.

¹¹⁵⁹ Vgl. Keller (1990), S. 207 ff.; Voigt (1997), S. 67.
 Siehe dazu Kapitel 3.1.2.1.

Abb. 57 zeigt dazu die Mittelwerte¹¹⁶⁰ der Standardabweichungen der einzelnen Adjektive zur Kultur und Führung vor und nach der Fusion.

	Übernehmendes Institut		Übernommenes Institut		fusioniertes Institut
	Pre	Post	Pre	Post	
Befragung 1					
Kultur	1,36	1,50	1,24	1,23	1,50
Führung	1,10	1,47	1,21	1,31	1,46
Befragung 2					
Kultur	1,61	1,53	1,21	1,53	1,55
Führung	1,56	1,52	1,27	1,46	1,56
Befragung 3					
Kultur	1,14	1,41	1,61	1,29	1,37
Führung	0,84	1,63	1,72	1,46	1,56

Abb. 57: Kulturstärke im Sinne eines hohen Übereinstimmungsmaßes

Es wird ersichtlich, dass in den Banken eine unterschiedlich starke Einheitlichkeit der Einschätzung der Unternehmenskultur herrscht. Eine hohe Übereinstimmung besteht bei Befragung 3 für das übernehmende Institut. Weiterhin zeigt sich, dass insbesondere bei Befragung 2 und 3 ein großer Unterschied zwischen den beiden fusionierenden Instituten hinsichtlich des Pre-Merger-Übereinstimmungsmaßes besteht. Während bei einer Bank eine relativ hohe Übereinstimmung vorhanden ist, ist bei der anderen Bank eine deutlich höhere Streuung zu finden. Eine hohe Streuung kann darauf hindeuten, dass die Kultur innerhalb der Bank nicht einheitlich gelebt wird und mehr Subkulturen bestehen. Grundsätzlich kann es jedoch auch sein, dass die Befragten mehr Probleme hatten, die Kultur anhand der Adjektive zu bewerten.¹¹⁶¹ Aus der Betrachtung der Adjektive, die die höchste und geringste Standardabweichung aufweisen, lässt sich schließen, dass die Teilnehmenden bankübergreifend bei einigen Adjektiven weniger resp. mehr Probleme hatten, diese einheitlich einzuordnen. Dennoch ist ersichtlich, dass keines der Merkmale über alle Banken hinweg eine besonders hohe Standardabweichung aufweist, sodass eine

¹¹⁶⁰ Arithmetisches Mittel.

¹¹⁶¹ Auch Schein / Schein (2019), S. 76 weisen darauf hin, dass bei Befragungen die Interpretation und das individuelle Verständnis von Begriffen unterschiedlich sein kann, sodass es schwer ist, von der Zusammenfassung von einzelnen Antworten auf die kollektive Kultur zu schließen. Die durchgeführten Pretests dienten daher zur Verbesserung der Auswahl von geeigneten Begriffen.

Verzerrung durch ein nicht verständliches resp. schlecht auf die Bankenbranche anwendbares Adjektiv ausgeschlossen werden kann.¹¹⁶²

Weiterhin besteht eine leichte Tendenz dazu, dass die neue Kultur im fusionierten Institut mit einer höheren Streuung bewertet wird, was damit begründet werden kann, dass die neue Kultur noch nicht lange im Institut etabliert ist¹¹⁶³ und wahrscheinlich sich zum Teil auch noch im Veränderungsprozess befindet. Die Mitarbeitenden haben die Kultur noch nicht verinnerlicht. Allerdings wird diese These nicht durch den zeitlichen Effekt gestärkt, der bei den bisherigen Analysen erkennbar war. Es ist nicht ersichtlich, dass die Banken, deren Fusion länger zurückliegt, eine höhere Einheitlichkeit bei der Einordnung der neuen Kultur aufweisen. Ein weiteres beeinflussendes Kriterium könnte die Auswahl an Teilnehmenden betreffen. Während bei Befragung 2 die Gesamtbank angesprochen wurde, sind bei Befragung 1 und 3 lediglich ausgewählte Abteilungen angesprochen worden, sodass tendenziell eine geringere Anzahl an Subkulturen teilnahm. Aus den Daten geht dies jedoch nicht hervor.

4.2.2.5 Analyse der subjektiven Beurteilung der Kulturveränderung

Neben der Beurteilung der Kultur anhand der semantischen Differentiale konnten die Teilnehmenden die Unterschiedlichkeit der Kultur auf einer vierer Skala bewerten.

	sehr unterschiedlich	eher unterschiedlich	eher ähnlich	sehr ähnlich	keine Beurteilung
B1	26,1 %	52,2 %	21,7 %	0,0 %	0,0 %
B2	20,5 %	57,3 %	19,7 %	2,6 %	0,0 %
B2-1	15,3 %	50,8 %	30,5 %	3,4 %	0,0 %
B2-2	25,9 %	63,8 %	8,6 %	1,7 %	0,0 %
B3	48,7 %	38,5 %	10,3 %	0,0 %	2,6 %

Abb. 58: Unterschiedlichkeit der Kulturen

Am ähnlichsten schätzen die Teilnehmenden der Befragung 1 und 2 die Kulturen ein. Deutlich unterschiedlich schätzen die Teilnehmenden der Befragung 3 die

¹¹⁶² In Anhang A11 ist eine Übersicht zu den Adjektiven mit der höchsten und geringsten Standardabweichung zu finden.

¹¹⁶³ Die Stärke der Unternehmenskultur hängt von der Länge der Zeit der historischen Lernerfahrungen ab. Vgl. Schein / Schein (2017), S. 15.

Kulturen ein. Zu beachten gilt, dass die Fusion von Bank 3 am kürzesten zurückliegt, sodass die Bewertung auch durch zeitliche Effekte beeinflusst sein könnte. Durch die längere Zeit nach der Fusion bei den Banken B1 und B2 hatten die Mitarbeitenden länger Zeit sich mit der Kultur des anderen Instituts vertraut zu machen und Gemeinsamkeiten aufzudecken. In der Regel tendiert der Mensch dazu, im ersten Moment eine Abwehrhaltung zu einer neuen Kultur aufzubauen und Unterschiede stärker wahrzunehmen.¹¹⁶⁴

Die subjektive Einordnung passt zu den Erkenntnissen aus der Auswertung der semantischen Differenziale. Bei kombinierter Betrachtung der Unternehmens- und Führungskulturbewertung anhand der Adjektive sind die Differenzen der fusionierenden Banken 3 am höchsten.

Bei den fusionierenden Banken der Befragung 2 sind Unterschiede bei der Bewertung der beiden Altbanken ersichtlich. Das übernehmende Institut (vgl. Abb. 58 – B2-1) bewertet die Unterschiede weniger stark als das übernommene Institut (B2-2). Der statistisch signifikante Zusammenhang kann durch die Überprüfung mittels Chi-Quadrat-Test resp. Fisher-Freeman-Halton-Test¹¹⁶⁵ auf einem 97,5%-Quantil bestätigt werden. Cramér-V beträgt 0,291**.¹¹⁶⁶ Es liegt ein mittlerer statistischer Zusammenhang zwischen den Merkmalen vor.¹¹⁶⁷ Dies könnte durch die stärkere Kulturnähe des übernehmenden Instituts zur aktuellen Kultur begründet sein (vgl. Kapitel 4.2.2.1: Abb. 50).¹¹⁶⁸ Ein statistisch signifikanter Zusammenhang zwischen der Einordnung der Unterschiedlichkeit und der Fusionserfahrung kann nicht nachgewiesen werden.

Weiterhin sollten die Befragten die Kulturveränderung einordnen. Es ist deutlich ersichtlich, dass sich Bank 3 noch im Veränderungsprozess befindet (vgl. Abb. 59). Erkennbar ist weiterhin, dass nur wenige Befragte davon ausgehen, dass die Kultur sich nicht entwickelt hat.

¹¹⁶⁴ Vgl. Da Costa et al. (2021), S. 20; Marks / Mirvis (2009), S. 460.

¹¹⁶⁵ Da zwei Zellen eine Häufigkeit von kleiner 5 Beobachtungen aufweisen, wird zusätzlich die exakte Methode angewandt.

¹¹⁶⁶ Signifikanzlevel: 10% = *, 5% = ** und 1% = ***.

¹¹⁶⁷ Gemäß der Einordnung nach Cohen (1988), S. 224 f.

kleiner Effekt $V = 0,1$; mittlerer Effekt $V = 0,3$; großer Effekt $V = 0,5$ (bei einer 2x2 Kreuztabelle, Freiheitsgrad = 1)

Die Einordnung des Effekts ist abhängig von den Freiheitsgraden. Mit steigender Anzahl an Zeilen, sinkt der Wert V .

¹¹⁶⁸ Für Befragung 1 und 3 konnte dies aufgrund der geringen Anzahl an Teilnehmenden nicht überprüft werden.

	positiv	positiv & negativ	neutral	negativ	nicht entwickelt	noch in der Entwicklung
B1	0,0 %	56,5 %	8,7 %	8,7 %	8,7 %	17,4 %
B2	6,8 %	43,6 %	4,3 %	28,2 %	5,1 %	12,0 %
B3	10,3 %	25,6 %	5,1 %	28,2 %	7,7 %	23,1 %

Abb. 59: Beurteilung der kulturellen Veränderung

Bei Bankbefragung 2 stammen alle Teilnehmenden, die keine Entwicklung der Kultur feststellen konnten, aus der übernehmenden Bank. Dies zeigt wiederum, dass die Kultur des übernehmenden Hauses sich stärker durchgesetzt hat. Zudem bewerten deutlich mehr Mitarbeitende des übernommenen Hauses die Kulturveränderung als negativ.

	vollständig verschmolzen	überwiegend verschmolzen	teilweise verschmolzen	in wenigen Teilen verschmolzen	vollständig getrennte Teilbanken
B1	0 %	26 %	61 %	13 %	0 %
B2	0 %	26 %	42 %	27 %	5 %
B3	0 %	8 %	37 %	41 %	0 %

Abb. 60: Beurteilung des Standes des Zusammenwachsens

Bei Beurteilung des aktuellen Standes des kulturellen Zusammenwachsens wird deutlich, dass Bank 1 am weitesten vorangeschritten ist und Bank 3¹¹⁶⁹ noch in vielen Teilen nicht verschmolzen ist (vgl. Abb. 60), was auf die zeitliche Komponente zurückführbar sein kann.

4.2.3 Erfolgsfaktoren zur positiven Bewertung der Fusion

4.2.3.1 Einstellung zur Fusion über den Zeitablauf und deren Einflussfaktoren

Neben der Kultur wurde die subjektive Einstellung der Mitarbeitenden zur Fusion für unterschiedliche Zeitpunkte abgefragt. Für Institut 1 und 2 zeigt sich jeweils eine Art Wellenfunktion (Institut 1: Abb. 61; Institut 2: Abb. 62). Im ersten Moment wird die Fusion im Mittel relativ neutral aufgenommen. Nach Information der Mitarbeitenden über die Fusionspläne verbessert sich die Haltung leicht, bevor diese sich beim Aufeinandertreffen der Kulturen wieder verschlechtert, zum aktuellen Zeitpunkt jedoch wieder erholt. Zum Zeitpunkt der Befragung ist die Einstellung

¹¹⁶⁹ Der Vorstand der Bank 3 wies ebenfalls darauf hin, dass das kulturelle Zusammenwachsen noch länger dauern wird. Vgl. S2, Z. 51 ff.

zur Fusion besser als im ersten Moment und in etwa auf dem Stand der ursprünglichen Information. Das Absinken der Einstellung im Moment des kulturellen Aufeinanderprallens kann durch die menschliche Abwehrhaltung der Mitarbeitenden gegenüber der neuen Kultur begründet sein.¹¹⁷⁰ Die Mitarbeitenden tendieren dazu, an ihren kulturellen Annahmen festzuhalten, weil Kultur Sinn stiftet und das Leben vorhersehbar macht.¹¹⁷¹ Weiterhin neigen Menschen dazu, Unterschiede zu übertreiben, sodass zunächst Unterschiede identifiziert werden und eine Polarisierung stattfindet.¹¹⁷² Das Verhalten bestätigt die beschriebene Abwehrhaltung der Kultur-literatur.

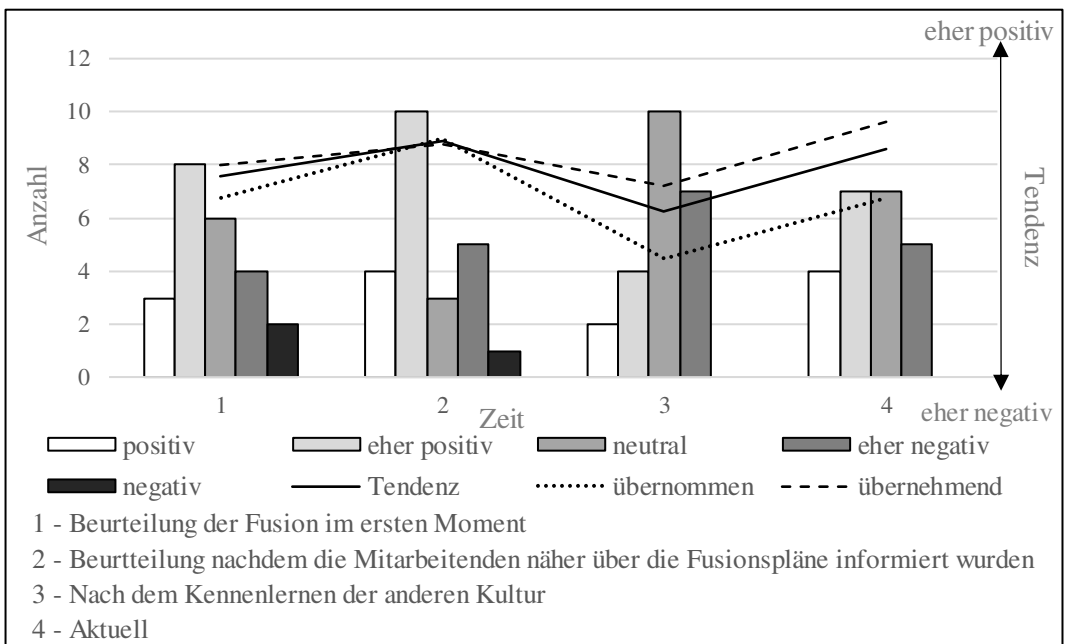


Abb. 61: Einstellung zur Fusion nach Zeitpunkt – Befragung 1¹¹⁷³

Die Form der Wellenfunktion ist bei Institut 1 und 2 sowohl für das übernehmende Institut (obere gestrichelte Linie) als auch das übernommene Institut (untere gepunktete Linie) in ähnlicher Weise vorhanden, wobei das übernehmende Institut die Situation im Mittel deutlich besser bewertet. Die Einstellung entwickelt sich über die Zeit auseinander. Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass sich tendenziell die Kultur des übernehmenden Instituts durchgesetzt hat. Dies führt, wahrscheinlich

¹¹⁷⁰ Vgl. Da Costa et al. (2021), S. 20. Mehr dazu in Kapitel 3.2.1.2.

¹¹⁷¹ Vgl. Schein / Schein (2019), S. 54.

¹¹⁷² Vgl. Marks / Mirvis (2009), S. 460; Sales / Mirvis (1984), S. 115 f.

¹¹⁷³ Bei der getrennten Analyse nach Altinstituten ist die geringe Anzahl an Teilnehmenden und die nicht vorhandene Gleichverteilung der Teilnehmenden zu beachten, die die Ergebnisse verzerren können.

verstärkt durch die Abwehrhaltung gegenüber fremden Kulturen,¹¹⁷⁴ zu einer verschlechterten Einschätzung der Fusion seitens des übernommenen Instituts.

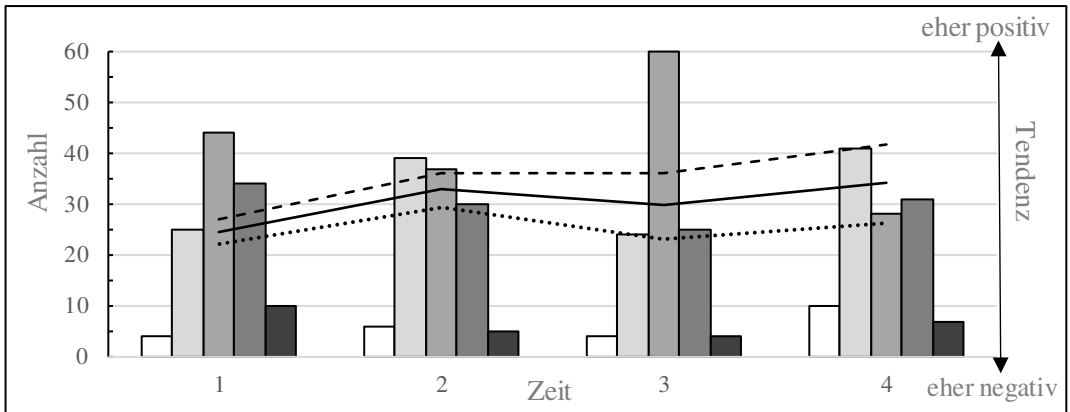


Abb. 62: Einstellung zur Fusion nach Zeitpunkt – Befragung 2

Bei **Institut 1** verschlechtert sich die Einstellung beider Altinstitute im Zeitpunkt des kulturellen Aufeinandertreffens, wobei sich die Einstellung des übernommenen Instituts deutlicher verschlechtert als die des übernehmenden Instituts. Dies kann darauf zurückzuführen sein, dass sich die Kultur des übernehmenden Instituts deutlicher durchsetzt.

Bei **Institut 2** ist dies noch stärker zu sehen. Bei den Teilnehmenden des übernehmenden Instituts ist keine Verschlechterung der Einstellung zu erkennen, während sich die Einstellung der Mitarbeitenden des übernommenen Instituts verschlechtert. Dies könnte damit begründet sein, dass sich bei Institut 2 noch stärker die Kultur und insbesondere die Führungskultur des übernehmenden Instituts durchgesetzt hat. Der Zusammenhang zwischen der Einstellung zur Fusion und der Zugehörigkeit zum Altinstitut kann für die Zeitpunkte 3 und 4¹¹⁷⁵ auf einem 90%-Quantil mit dem Fisher-Freeman-Halton-Test¹¹⁷⁶ bestätigt werden. Dies zeigt, dass trotz des

¹¹⁷⁴ Vgl. Marks / Mirvis (2009), S. 460; Sales / Mirvis (1984), S. 115 f.

¹¹⁷⁵ Für die Zeitpunkte 1 und 2 kann kein statistisch signifikanter Zusammenhang zwischen der Bewertung des neu entstandenen Instituts und dem Altinstitut mittels Chi-Quadrat-Test nachgewiesen werden.

Für Institut 1 ist der Test aufgrund der geringen Teilnehmendenzahl nicht durchgeführt worden.

¹¹⁷⁶ Da mehrere Zellen eine Häufigkeit von weniger als 5 Beobachtungen aufweisen, wird der exakte Test angewandt.

Es sei angemerkt, dass der Test keine Wirkungsrichtung misst, sondern lediglich einen Zusammenhang zwischen den Variablen nachweist. Da jedoch die Altbankzuordnung nicht variabel ist, sondern feststeht, kann abgeleitet werden, dass die Altbank die Einstellung beeinflusst.

Anspruchs einer Fusion auf Augenhöhe das übernehmende Institut an dieser Stelle ein positiveres Gefühl vermitteln konnte.

Bei **Institut 3** ist eine Wellenfunktion nicht erkennbar. Zu Beginn (Zeitpunkt 1-3) ist ein ähnlicher Verlauf vorhanden wie bei den Instituten 1 und 2. Zum Zeitpunkt 4 verschlechtert sich die Einstellung aber weiter (vgl. Abb. 63).

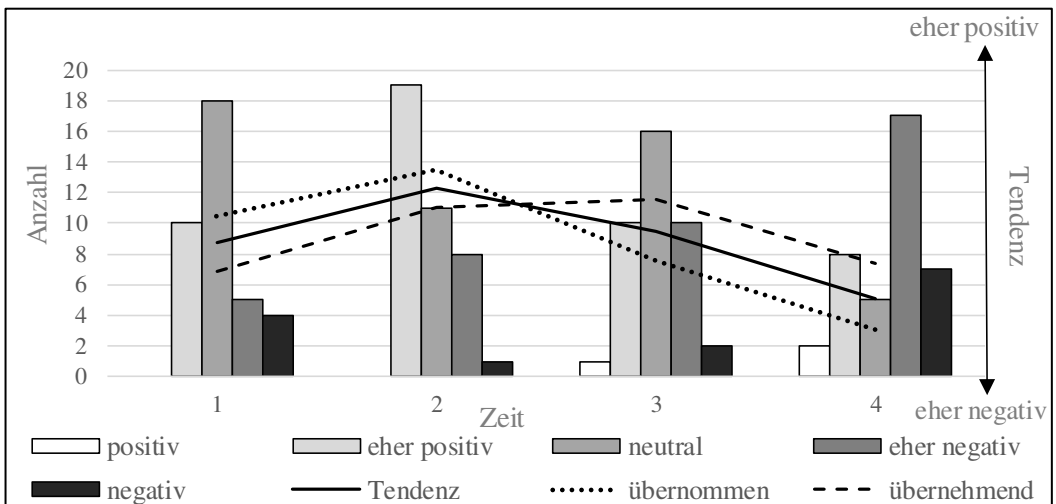


Abb. 63: Einstellung zur Fusion nach Zeitpunkt – Befragung 3

Dies kann dadurch begründet sein, dass die Kulturen,¹¹⁷⁷ insbesondere die Führungskulturen, gemessen mithilfe der Polaritäten, im Rahmen der Untersuchung am stärksten voneinander abweichen.¹¹⁷⁸ Weiterhin ordnen die Befragten die Kulturen sehr unterschiedlich ein.¹¹⁷⁹ Hinzukommt, dass dies das Institut mit der aktuellsten Fusion im Sample und dem geringsten Niveau an kulturellem Zusammenwachsen ist (vgl. Kapitel: 4.2.2.5: Abb. 60). Der fehlende Anstieg der Einstellung im Zeitpunkt 4 kann durch das (noch) nicht ausreichend vorhandene kulturelle Zusammenwachsen begründet sein. Belastend wirkt auch die aktuelle Corona-Situation, die ein Zusammenwachsen erschwert.

Bei Betrachtung der demografischen Merkmale über alle Befragungen hinweg wird deutlich, dass der Bereich, in dem die Mitarbeitenden tätig sind (mit / ohne Kundenkontakt) Einfluss auf die Einstellung zur Fusion haben kann. Zum Zeitpunkt 1 ist die Beurteilung der Fusion von Mitarbeitenden mit Kundenkontakt etwas besser.

¹¹⁷⁷ Befragung 1 weist eine höhere Kulturabweichung auf, jedoch ist dies lediglich durch einen Faktor bestimmt.

¹¹⁷⁸ Vgl. Kapitel 4.2.2.4.

¹¹⁷⁹ Vgl. Kapitel 4.2.2.5.

Die mittlere Ausprägung ist bei beiden Gruppen ähnlich, wohingegen sich die Extrempositionen unterscheiden (vgl. Abb. 64).

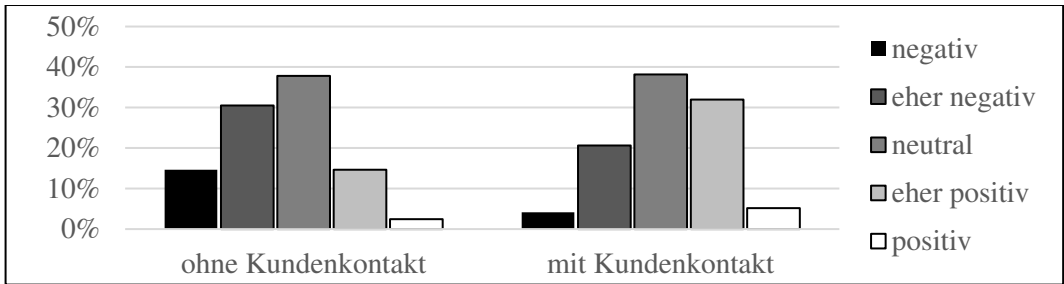


Abb. 64: Einstellung zur Fusion nach Bereich Zeitpunkt 1

Dieser Zusammenhang kann auch mittels Chi-Quadrat-Test resp. Fisher-Freeman-Halton-Test bestätigt werden (Cramér V: 0,276***).¹¹⁸⁰ Eine mögliche Erklärung für diesen Zusammenhang ist, dass Personen in der Filiale von weniger Veränderungen betroffen sind und daher der Fusion grundsätzlich offener gegenüberstehen. Weiterhin könnte den dezentral eingesetzten Mitarbeitenden die Notwendigkeit einer Fusion durch den direkten Bezug zum Absatzmarkt stärker erscheinen.¹¹⁸¹

Zum Zeitpunkt 2 kann kein Zusammenhang nachgewiesen werden, was zeigt, dass sich nach Information der Mitarbeitenden die unterschiedliche Beurteilung der Fusion wieder angleicht. Bei beiden Personengruppen verbessert sich die Einschätzung, was damit zusammenhängen könnte, dass in der Regel Arbeitsplatzgarantien ausgesprochen werden. Die Einschätzung der Mitarbeitenden mit Kundenkontakt ist weiterhin besser (vgl. Abb. 65).

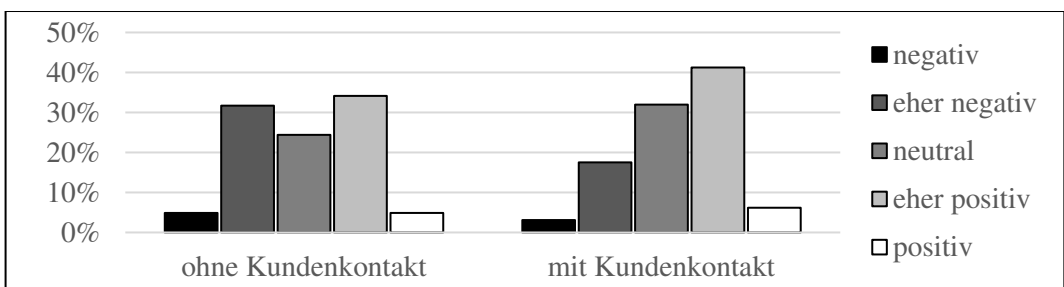


Abb. 65: Einstellung zur Fusion nach Bereich Zeitpunkt 2

Zum Zeitpunkt 3 besteht ein statistisch signifikanter, mittelstarker Zusammenhang zwischen dem Bereich und der Fusionsbeurteilung (Cramér V: 0,248**).¹¹⁸⁰ Es zeigt sich sowohl bei Personen mit als auch ohne Kundenkontakt eine

¹¹⁸⁰ Signifikanzlevel: 10% = *, 5% = ** und 1% = ***.

¹¹⁸¹ Vermutung der Autorin. Kein Beleg vorhanden.

Glockenverteilung. Ein Großteil der Mitarbeitenden, insbesondere der mit Kundenkontakt, beurteilt die Fusion nun neutral anstatt positiv (vgl. Abb. 66).

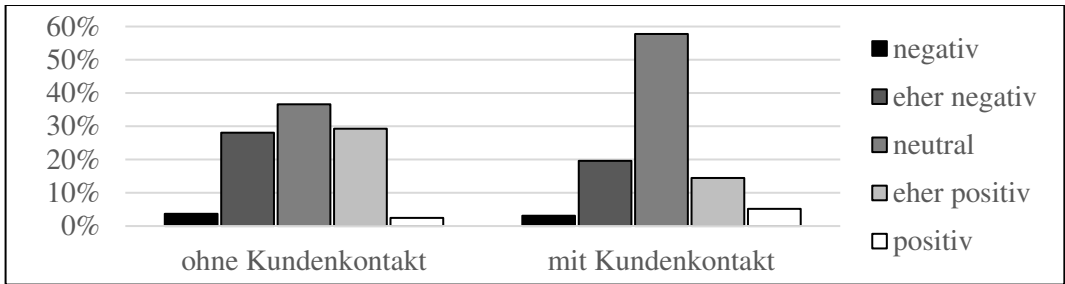


Abb. 66: Einstellung zur Fusion nach Bereich Zeitpunkt 3

Zum Zeitpunkt 4 kann kein Zusammenhang nachgewiesen werden. Beide Personengruppen beurteilen die Fusion ähnlich. Die neutrale Beurteilung geht zurück und verteilt sich in etwa gleichmäßig auf die Ränder (vgl. Abb. 67).

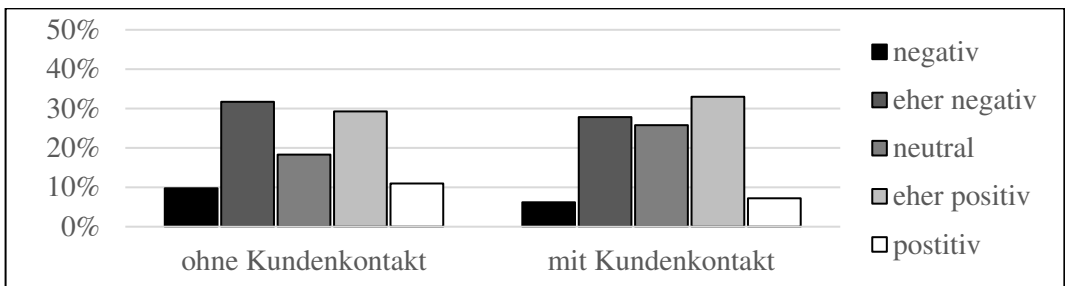


Abb. 67: Einstellung zur Fusion nach Bereich Zeitpunkt 4

Ein Zusammenhang des Alters, der Betriebszugehörigkeit oder des Geschlechts zur Beurteilung der Fusion kann statistisch nicht nachgewiesen werden.

4.2.3.2 Beurteilung der ausgewählten Erfolgselemente und -maßnahmen und Einfluss auf die Einstellung zur Fusion

Die **Kommunikation** ist ein wichtiges Element im (Kultur-)veränderungsprozess (vgl. Kapitel 3.2.2).¹¹⁸² Die Studienteilnehmenden bewerten die Kommunikation seitens des Vorstandes und des Vorgesetzten als ein wichtiges Element für den Erfolg einer Fusion. Dabei schätzen die Teilnehmenden in den Befragungen 2 und 3 die Kommunikation des direkten Vorgesetzten noch wichtiger als die des Vorstandes ein. Die Kommunikation des Vorstandes hätte gemäß der Befragten der Befragungen 1 und 2 etwas besser sein können, wobei die Ergebnisse nicht eindeutig

¹¹⁸² Vgl. z. B. Landes / Steiner (2014), S. 19; Kotter (1995), S. 63; Garnett et al. (2008), S. 266 ff.

sind, sondern stark streuen. Eine hohe Streuung ist ebenfalls für die Einschätzung des Kommunikationsverhaltens des Vorgesetzten zu finden, wobei dieses insgesamt etwas besser bewertet wird.

Teilnehmende, die sich eine verbesserte Kommunikation wünschten, gaben an, dass sie sich mehr Ehrlichkeit und ein verstärktes Bekennen zu Schwächen erwarten.¹¹⁸³ Eine hohe Offenheit und Ehrlichkeit in der Kommunikation wird auch von den interviewten Vorständen als Erfolgselement betont.¹¹⁸⁴ Weiterhin wird eine frühzeitige Information gefordert, die vor der Information der Öffentlichkeit stattfinden soll. Dazu wird eine persönliche Präsenz und Nähe zur Basis gefordert sowie eine dauerhafte Begleitung des Prozesses inkl. Kommunikation.¹¹⁸⁵ Insgesamt gibt jedoch nur ein geringer Anteil an Befragten Verbesserungswünsche zum Kommunikationsverhalten an (13 % | 9 % | 17 %), was darauf hindeutet, dass die Kommunikation zwar sehr kritisch betrachtet wird, Mängel, Probleme und Optimierungen jedoch häufig nicht konkret benannt werden können.

Als weiteres Erfolgselement wird das **Vertrauen** zum Vorstand als sehr wichtig eingeordnet.¹¹⁸⁶ Die Banken 1 und 2 sehen es geringfügig weniger wichtig an als die Kommunikation des Vorstandes, wobei Bank 3 es etwas höher einstuft. Das Vertrauen der Befragten zu ihrem Vorstand ist überwiegend vorhanden. Die **aktive Beteiligung an Fusionsthemen** ist für viele von hoher Relevanz wird aber deutlich weniger wichtig eingeordnet als die Kommunikation und das Vertrauen. Den Einfluss der Unternehmenskultur beim Zusammenwachsen der Institute stufen die Befragten als relevant ein.

Bei der **Verinnerlichung des Leitbildes** der fusionierten Bank ist eine Abstufung zwischen den drei Banken ersichtlich. Während bei Bank 1 der überwiegende Teil der Befragten das Leitbild verinnerlicht hat, ist es bei Bank 3 ein deutlich geringerer Anteil. Bank 3 ist die Bank mit der größten kulturellen Distanz. Weiterhin könnte der Faktor Zeit Einfluss nehmen. Bank 3 ist die in der Stichprobe zuletzt fusionierte

¹¹⁸³ Auswertung der optionalen Freitextantworten mittels MAXQDA.

¹¹⁸⁴ Siehe Kapitel 4.1.3.2.

¹¹⁸⁵ Die Auflistung ist nicht vollständig. Die Antworten der Teilnehmenden sind sehr breit gestreut. An dieser Stelle wurden insbesondere mehrfach genannte Antworten resp. Antworten, die zusammenfassbar waren, genannt.

¹¹⁸⁶ In der Arbeit von Gindele et al. (2019) wird Vertrauen als wichtiges Erfolgselement herausgestellt. Ebenso zeigte sich in den Interviews, dass Vertrauen eine hohe Relevanz hat, sodass dieser Faktor in der Befragung aus Sicht der Mitarbeitenden bestätigt wird.

Bank, sodass die Befragten nur eine geringe Zeit hatten, sich mit dem neuen Leitbild zu identifizieren.

Abb. 59 fasst die Ergebnisse der Beurteilung der Erfolgselemente zusammen. Die Werte sind prozentual pro Bankfusion angegeben. Die ‚fettgedruckten‘ Werte visualisieren die häufigste gewählte Antwortausprägung pro Institut.

Stimme...	voll zu	eher zu	weder noch	eher nicht zu	nicht zu
a) Die Kommunikation seitens des Vorstandes ist ein wichtiges Element während und nach der Fusion.	96 % 74 % 74 %	4 % 25 % 23 %	0 % 1 % 0 %	0 % 1 % 3 %	0 % 0 % 0 %
b) Die Kommunikation seitens des direkten Vorgesetzten ist ein wichtiges Element während und nach der Fusion.	74 % 78 % 82 %	17 % 21 % 15 %	4 % 1 % 0 %	0 % 1 % 0 %	4 % 0 % 3 %
c) Die Kommunikation seitens des Vorstandes hätte besser sein können.	13 % 15 % 18 %	26 % 38 % 26 %	17 % 19 % 13 %	26 % 26 % 36 %	17 % 3 % 8 %
d) Die Kommunikation seitens meines direkten Vorgesetzten hätte besser sein können.	4 % 8 % 10 %	13 % 25 % 23 %	22 % 21 % 10 %	30 % 27 % 36 %	30 % 19 % 21 %
e) Vertrauen zum Vorstand ist ein wichtiges Element während und nach der Fusion.	87 % 59 % 79 %	13 % 37 % 21 %	0 % 3 % 0 %	0 % 1 % 0 %	0 % 0 % 0 %
f) Ich habe ein hohes Vertrauen zu meinem Vorstand.	22 % 12 % 28 %	52 % 51 % 36 %	26 % 21 % 18 %	0 % 12 % 13 %	0 % 3 % 5 %
g) Meine Interessen wurden während der Fusion ausreichend berücksichtigt und integriert.	22 % 13 % 18 %	29 % 34 % 18 %	13 % 33 % 38 %	26 % 16 % 15 %	0 % 3 % 10 %
h) Die Unternehmenskultur der beiden Institute hat das Zusammenwachsen der Institute nach der Fusion beeinflusst.	39 % 21 % 28 %	52 % 57 % 44 %	4 % 11 % 15 %	4 % 10 % 10 %	0 % 1 % 3 %
i) Die aktive Beteiligung an Fusions-themen ist für mich wichtig.	57 % 24 % 31 %	30 % 46 % 51 %	4 % 17 % 10 %	9 % 10 % 8 %	0 % 3 % 0 %
j) Das Leitbild der neuen Bank habe ich verinnerlicht.	48 % 12 % 13 %	43 % 44 % 28 %	9 % 26 % 36 %	0 % 14 % 15 %	0 % 4 % 8 %

Abb. 68: Beurteilung der Erfolgselemente

Die Kommunikation des Vorstandes und des Vorgesetzten, das Vertrauen und auch die Interessenberücksichtigung sind den Befragten insgesamt wichtig. Daher wird

in einem weiteren Schritt der Einfluss der Bewertung dieser vier Elemente auf die Einstellung zur Fusion betrachtet. Abb. 69 gibt eine Übersicht über den Zusammenhang.

<i>Cramér-V</i>	Z1	Z2	Z3	Z4
c) Kommunikation des Vorstands	-	-	-	0,211**
d) Kommunikation des Vorgesetzten	-	-	0,239***	0,209**
f) Vertrauen zum Vorstand	-	0,211**	0,220***	0,309***
g) Interessenberücksichtigung	-	-	-	0,202**

Signifikanzlevel: 10 % = *, 5 % = ** und 1 % = ***

Abb. 69: Zusammenhang Erfolgselemente und Beurteilung der Fusion im Zeitablauf¹¹⁸⁷

Zum Zeitpunkt des Bekanntwerdens der Fusionspläne zeigt sich kein Zusammenhang zwischen den einzelnen Elementen und der Bewertung der Fusion. Im Zeitablauf ist ein Zusammenhang erkennbar. Dies kann dadurch begründet werden, dass die Elemente eine gewisse Zeit brauchen, um zu wirken. Dennoch zeigt sich noch kein Zusammenhang zwischen der Kommunikation und der Bewertung in Z2 – dem Zeitpunkt der ausführlichen Information.

Insbesondere beim Vertrauen zum Vorstand ist ein Zusammenhang erkennbar. Bei näherer Betrachtung wird ersichtlich, dass tendenziell die Mitarbeitenden, die ein hohes Vertrauen dem Vorstand gegenüberbringen, die Fusion positiver bewerten. Dies wird insbesondere in Zeitpunkt 4 deutlich (vgl. Abb. 70). Weiterhin ist ein statistisch signifikanter mittel-starker Zusammenhang zwischen der Bewertung der Kommunikation und dem Vertrauen zu erkennen (Cramér-V: Vorstand: 0,314***, Vorgesetzter: 0,280***).

¹¹⁸⁷ Interpretationshilfe: In Zeitpunkt 4 besteht ein Zusammenhang zwischen der Bewertung der Fusion und der Bewertung des Kommunikationsverhaltens des Vorstands. Es ist erkennbar, dass Personen, die das Kommunikationsverhalten bemängeln, auch die Fusion negativer beurteilen. Da in den Kreuztabellen jeweils mehrere Felder eine Häufigkeit kleiner 5 aufweisen, sind die Ergebnisse mit einer gewissen Vorsicht zu bewerten. Die Signifikanz wurde daher zusätzlich exakt ermittelt. Aufgrund des hohen Zeitaufwands für die Anzahl an Freiheitsgraden wurde die Monte-Carlo-Signifikanz verwendet.

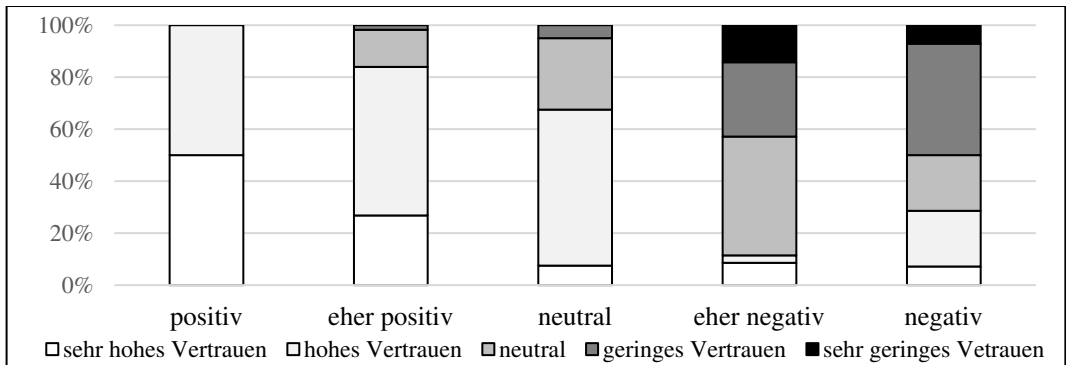


Abb. 70: Beurteilung der Fusion in Abhängigkeit des Vertrauens zum Vorstand zum Zeitpunkt der Befragung

Bei der Angabe der wichtigsten Maßnahmen für das Zusammenwachsen der Banken im Freitextfeld zeigt sich eine hohe Beteiligung der Befragten¹¹⁸⁸ (100% | 74% | 92%)¹¹⁸⁹, was auf die Relevanz des Themas hinweist. Besonders wichtig sind den Befragten Festivitäten und gemeinsame Aktivitäten, die dazu dienen, die Mitarbeitenden der anderen Bank kennenzulernen. Weiterhin wird das Mischen von Mitarbeitenden innerhalb der Abteilungen oder innerhalb von Projektteams von den Teilnehmenden begrüßt. Häufig genannte Maßnahmen sind in Abb. 71 zusammenfassend dargestellt.¹¹⁹⁰

- Festivitäten/Aktivitäten
 - Betriebsfest / Firmenfeier [10 | 28 | 11]
 - Sonstiges (Teambuilding, Zukunftstag, Unternehmungen) [8 | 18 | 0]
- Mischung von Mitarbeitenden [6 | 13¹¹⁹¹ | 13]
- Gemeinsame Teams / Projekte [3 | 8 | 11]
- Mitarbeitendenpartizipation [2 | 4 | 2]

¹¹⁸⁸ Obwohl das Freitextfeld nicht als Pflichtfeld gekennzeichnet ist, ist die Teilnahmequote hoch. Zudem ist wissenschaftlich nachgewiesen, dass Fragen, die später im Fragebogen gestellt werden, das Risiko bergen, Daten von geringerer Qualität zu produzieren, besonders wenn sie in einem offenen Format oder in langen Rastern gestellt werden. Vgl. Galesic / Bosnjak (2009), S. 358.

Die hohe Teilnahmequote der freiwillig ausgefüllten Freitextfeldern illustriert jedoch das hohe Interesse und die intrinsische Motivation der Befragten zu diesem Thema, was wiederum die hohe Relevanz des Themas für die Praxis aufzeigt.

¹¹⁸⁹ Mindestens eine Maßnahme genannt.

¹¹⁹⁰ Die Auswertung der Antworten erfolgte mittels Inhaltsanalyse über MAXQDA.

¹¹⁹¹ Mischung von Einheiten / Abteilungen & Hospitationen.

Bank 1	Bank 2	Bank 3
<ul style="list-style-type: none"> • Leitbilderstellung [6] • Kommunikation [6] 	<ul style="list-style-type: none"> • Kennenlernen [18] • Meetings [16] • Vereinheitlichung Prozesse / Vorgehensweisen / Arbeitsweisen [13] • Kommunikation [8] • Persönlicher Austausch [7] • Information [4] • Vertrauen [3] 	<ul style="list-style-type: none"> • Vorstellung der Abteilungen / Mitarbeitenden [3] • Transparenz [3] • Vereinheitlichung Prozesse / Ablauf / Strukturen [3]

Abb. 71: Häufig genannte Maßnahmen des kulturellen Zusammenwachsens¹¹⁹²

Neben den aufgelisteten Aktivitäten sind den Mitarbeitenden der Bank 2 kulturelle Aspekte zum Abbau von kulturellen Unterschieden und zum Aufbau neuer gemeinsamer Traditionen wichtig. Die Teilnehmenden der Bankbefragung 3 geben verschiedene Maßnahmen an, die auf den Umgang der beiden Althäuser miteinander abzielen (wertschätzender Umgang; Aufhören, von Bank A oder B zu sprechen).

4.2.3.3 Identifizierung von Hemmnissen aus Sicht der Mitarbeitenden und mögliche Verbesserungen

Die Teilnahmequote an den Freitextfeldern zu Verbesserungsvorschlägen (65 % | 54 % | 80 %) und Erwartungen für die Zukunft (57 % | 54 % | 72 %) ist hoch, was das hohe Interesse der Mitarbeitenden an der Fusion und der Umsetzung zeigt.¹¹⁹³ Die Antworten bestätigen die bereits genannten weichen Erfolgselemente einer Fusion. Die einzelnen Aussagen der Mitarbeitenden wurden in verschiedene Kategorien eingeteilt (vgl. Abb. 72).

Institut 1 ¹¹⁹⁴	<ul style="list-style-type: none"> • Offene Kommunikation • Gemeinsame Kultur • Stellenbesetzung aus beiden Häusern • Mehr aktives Eingreifen
Institut 2	<ul style="list-style-type: none"> • Offene Kommunikation • Gemeinsame Kultur • Nachvollziehbare Stellenbesetzung aus beiden Häusern • Corona → mehr Zusammenwachsen • Zu hohe Geschwindigkeit

¹¹⁹² Mindestens 3 Nennungen.

¹¹⁹³ Forschungsergebnisse zu Befragungen weisen darauf hin, dass Fragen, die später im Fragebogen gestellt werden, das Risiko bergen, Daten von geringerer Qualität zu produzieren. Vgl. Galesic / Bosnjak (2009), S. 358.

¹¹⁹⁴ Geringere Anzahl an Teilnehmenden.

	<ul style="list-style-type: none"> • Mehr Prüfung und Planung • Stärkere Partizipation • Ganzheitliches Arbeiten
Institut 3	<ul style="list-style-type: none"> • Offene Kommunikation • Gemeinsame Kultur & Zusammenwachsen • Nachvollziehbare Stellenbesetzung aus beiden Häusern • Mehr Augenhöhe • Corona • Machtkampf verringern – bessere Zusammenarbeit • Besseres Kennenlernen • Vereinheitlichung von Prozessen • Mehr Weiterbildung • Stärkere Partizipation der Mitarbeitenden • Moderneres Arbeitsumfeld (z. B. flexibles Arbeiten) • Stärkere Vorbereitung

Abb. 72: Übersicht der genannten Themenbereiche der Verbesserungsmöglichkeiten und Hemmnisse¹¹⁹⁵

Bei allen drei Banken wird von den Mitarbeitenden die **Kommunikation** thematisiert, bei der sich die Mitarbeitenden eine höhere Transparenz wünschen. Dies bestätigt den hohen Einfluss der Kommunikation. Obwohl den Vorständen der Stellenwert bewusst ist, sehen die Mitarbeitenden noch Verbesserungspotenzial.

Weiterhin werden verschiedene kulturelle Aspekte genannt. Die Mitarbeitenden wünschen sich eine **einheitliche Kultur**. Dabei wird bei Institut 1 und 2 zudem ersichtlich, dass die Fusion auf Augenhöhe auch bei der Kultur erkennbar sein soll. Es wird gefordert, dass nicht eine Kultur dominiert, sondern dass sich beide Institute im neuen fusionierten Institut wiederfinden.¹¹⁹⁶ Bei Institut 3 wurde von den Mitarbeitenden vorwiegend eine gemeinsame Kultur gefordert, die gemäß den Antworten noch nicht vorhanden ist, was wiederum damit zusammenhängt, dass Institut 3 zeitlich die jüngste zurückliegende Fusion ist.

Ein weiteres Themengebiet, was die Befragten aller Institute nennen, ist die **Stellenbesetzung**. Zum einen wurden die erhöhten Fahrzeiten kritisiert, zum anderen die Art und Weise der Besetzung. Diese sollte nachvollziehbar und möglichst nicht

¹¹⁹⁵ In der Übersicht sind Themenschwerpunkte zusammengefasst, die mehrmals in den Freitextfeldern genannt wurden. Einzelne Themen, die sehr bankspezifisch sind, werden in der Untersuchung nicht aufgenommen.

¹¹⁹⁶ Insbesondere bei Institut 2. Bei Institut 1 gibt dies lediglich ein Mitarbeitender an, wobei insgesamt weniger Mitarbeitende teilnahmen.

einseitig erfolgen. Die Augenhöhe der Fusion sollte sich in der Stellenbesetzung widerspiegeln.

Hemmend wirkt bei den Fusionen der Institute 2 und 3 zusätzlich die Pandemiesituation, durch die gemeinsame Aktivitäten nur eingeschränkt durchgeführt werden können und das Zusammenwachsen erschwert wird.

Insgesamt bestätigen die Antworten der Freitextfelder die bereits genannten Einflussfaktoren und Erfolgsmaßnahmen der Analyse der Interviews und der Mitarbeitendenbefragung.

4.3 Reflexion der Erfolgsfaktoren im Fusionsprozess

4.3.1 Thesenartige Reflexion der Einflussfaktoren auf das kulturelle Zusammenwachsen aus der Mitarbeitendenbefragung mit den Experteninterviews¹¹⁹⁷

Aus der Analyse der Ergebnisse ergibt sich ein starker Einfluss kultureller, weicher Faktoren auf den Erfolg von Fusionen. Sowohl aus den Experteninterviews als auch der Mitarbeitendenbefragung wird deutlich, dass den Beteiligten eine gemeinsame Kultur mit einheitlichen Werten bedeutsam ist, was das erfolgreiche Wirtschaften fördert.¹¹⁹⁸ Dennoch zeigt sich, dass trotz des Wunsches einer vereinten Kultur die Beteiligten häufig an ihren kulturellen Werten festhalten und Veränderungen schwerer umzusetzen sind als organisatorisch-prozessuale Veränderungen. Mitarbeitende und Vorstände tendieren dazu, kulturelle Unterschiede zu betonen und an ihrer eigenen Kultur festzuhalten.¹¹⁹⁹ Da für den Erfolg einer Bankfusion ein geschlossenes Zusammenarbeiten wichtig ist, muss eine möglichst zeitnahe Transparenz über kulturelle Differenzen geschaffen und ein Verständnis für die Kultur des Partners hergestellt werden, um darauf aufbauend eine gemeinsame Kultur zu schaffen.

- (1) Der **Vorstand** und die **Führung** haben einen starken Einfluss auf die Fusion und die Kultur der Institute. Durch den großen Einfluss auf die Ausgestaltung der Fusion in der Fusionsanbahnung (Artefakte der Fusion) und -umsetzung, ist eine Fusion sehr stark vorstandsgetrieben.¹²⁰⁰ Gescheiterte Fusionen sind häufig das Resultat menschlicher Konflikte. Nur wenige Fusionen scheitern aufgrund von rationalen Gründen.¹²⁰¹ Weiterhin prägt der Vorstand zu einem hohen Maße die Kultur im Institut und legt so die kulturellen Werte, die das Handeln der Mitarbeitenden bestimmen, fest.
- (2) Ein wichtiges Erfolgselement in allen Phasen einer Fusion ist das **Vertrauen**. In der Anbahnungsphase muss ein Vertrauen der Fusionspartner untereinander hergestellt werden, damit eine Fusion überhaupt möglich wird. Weiterhin müssen die Entscheider Vertrauen in das Management und dessen Entscheidung zu einer Fusion besitzen, damit der Beschluss für einen solchen Unternehmenszusammenschluss zu Stande kommt. Für eine erfolgreiche Umsetzung einer Fusion ist anschließend das Vertrauen der Mitarbeitenden als Umsetzende in den

¹¹⁹⁷ Die Ausführungen beziehen sich zusammenfassend auf die Erkenntnisse der Kapitel 4.1 & 4.2.

¹¹⁹⁸ Siehe dazu Kapitel 4.1.3, 4.1.4 & 4.2.3.

¹¹⁹⁹ Siehe dazu Kapitel 4.1.4.3 & 4.2.2.

¹²⁰⁰ Siehe dazu Kapitel 4.1.4.1.

¹²⁰¹ Siehe dazu Kapitel 4.1.3.2. Vgl. V1, Z. 56.

Vorstand, die Führungskräfte und deren Entscheidungen von Relevanz. Weiterhin muss auch das Vertrauen der Kunden gehalten resp. gewonnen werden, was durch das Verhalten der Mitarbeitenden beeinflusst werden kann.

- (3) Als Erfolgsmaßnahme ist eine **offene und transparente Kommunikation** im gesamten Fusionsprozess von hoher Relevanz. Vertrauen zwischen den Vorständen und Aufsichtsgremien im Rahmen der Sondierungsgespräche benötigt das Offenlegen und Kommunizieren aller Sachverhalte. Weiterhin ist es notwendig, die Entscheider durch eine strukturierte und überzeugende Kommunikation für eine Fusion zu überzeugen. In einem weiteren Schritt gilt es, die Gründe für die Fusion den Mitarbeitenden klar zu kommunizieren und die mit der Fusion verbundenen Veränderungen offenzulegen. Eine transparente, zielgerichtete und offene Kommunikation fördert das Verständnis der Mitarbeitenden und dient dem Abbau von Aversionen gegen eine Fusion, die die Umsetzung hemmen kann. Im letzten Schritt gilt es, die Kunden von den Vorteilen einer Fusion zu überzeugen und mit so wenig Beeinträchtigungen wie möglich zu konfrontieren.¹²⁰²
- (4) Weiterhin hat die **Zeit** einen wesentlichen Einfluss auf die Fusionsumsetzung, den Erfolg und das kulturelle Zusammenwachsen. Zum einen ist eine hohe Umsetzungsgeschwindigkeit der Fusion mit unternehmerisch schnellen Entscheidungen wichtig, um die Zeit der Unsicherheit und der Beschäftigung mit sich selbst, die zu einem Verlust von Marktanteilen führen kann, zu minimieren. Auf der anderen Seite brauchen tiefgehende Veränderungen – kulturelle Veränderungen – Zeit.¹²⁰³ Maßnahmen wie Betriebsfeste und das Mischen von Mitarbeitenden werden positiv bewertet und von Mitarbeitenden gefordert. Dennoch benötigt das kulturelle Zusammenwachsen einen deutlich längeren Zeitraum, indem sich die Beteiligten an die neue Situation gewöhnen können.
- (5) **Gleichwertigkeit** und Ebenbürtigkeit in allen Bereichen sind insbesondere bei Fusionen auf Augenhöhe bedeutsam. Den Mitarbeitenden ist es wichtig, dass nicht ‚das Gefühl des Übernommenen‘ entsteht. Dies sollte sich auch in der

¹²⁰² Siehe Kapitel 4.1.3.2 & 4.2.3.

¹²⁰³ Siehe Kapitel 4.1.3.2 & 4.1.3.3.

gemeinsamen Unternehmenskultur aus den Artefakten (der Fusionskultur), Werten und Grundannahmen beider Institute widerspiegeln.¹²⁰⁴

- (6) Eine Fusion führt zu einer stärkeren **Distanziertheit**. Während die Kultur im Vorfeld vertraut und familiär eingeschätzt wird, folgt nach der Fusion eine Distanz, die es durch geeignete Maßnahmen zu überwinden gilt.¹²⁰⁵

4.3.2 Vergleich mit dem wissenschaftlichen Forschungsstand

Die dargestellten Ergebnisse der empirischen Analyse von kulturellen Veränderungen bei Fusionen von Sparkassen und Genossenschaftsbanken weisen Parallelen, Unterschiede aber auch ergänzende Erkenntnisse zu den bisherigen Forschungsergebnissen auf.

In der vorliegenden Arbeit wurden in Kapitel 2.3.2 verschiedene empirische, quantitative Studien zu Fusionen vorgestellt. Wie bereits dargestellt, weisen die Studien aufgrund ihres quantitativen Vorgehens eine Vielzahl an Limitationen auf.¹²⁰⁶ Der Fokus der Studien liegt überwiegend auf dem Nachweis der Vorteilhaftigkeit einer Fusion, wobei die Studien zu keinem einheitlichen Ergebnis führen. In der vorliegenden Mixed-Methods-Analyse wird deutlich, dass Fusionen sehr unterschiedlich sind und neben der gesamtwirtschaftlichen Situation von einer Vielzahl an Faktoren beeinflusst werden. Weiterhin unterscheiden sich die Zielvorstellungen nach der Art der Fusion.¹²⁰⁷ Demnach ist es nicht verwunderlich, dass keine eindeutige globale Aussage über die Vorteilhaftigkeit einer Fusion getroffen werden kann und einige Studien zu dem Ergebnis gelangen, dass große Institute geringere Skaleneffekte erzielen.¹²⁰⁸ Obwohl der Fokus der durchgeführten Mixed-Methods-Analyse ein anderer ist, können Parallelen zu den Ergebnissen gezogen werden.

Üblicherweise tritt bei den quantitativen Analysen im Fusionsjahr ein negativer Effekt (höhere CIR, schlechtere Profitabilität) ein. Dieser wird im Experteninterview von den Befragten ebenfalls genannt, weshalb Entscheidungen möglichst schnell

¹²⁰⁴ Siehe Kapitel 4.1.4.2 & 4.2.3.3.

In der vorliegenden Analyse ist die Unternehmenskultur der fusionierten Institute vorwiegend näher an der Kultur des übernehmenden Instituts (vgl. Kapitel 4.2.2.1). Mitarbeitende des übernommenen Instituts der Analyse bewerten die Fusion tendenziell negativer (Kapitel 4.2.3.1).

¹²⁰⁵ Siehe dazu Kapitel 4.2.2.2.

¹²⁰⁶ Siehe dazu Kapitel 2.3.3.

¹²⁰⁷ Siehe dazu Kapitel 4.1.2.1.

¹²⁰⁸ Insbesondere große Institute, die vergleichsweise kleine Institute ‚aufnehmen‘, handeln aus anderen Motiven heraus. Siehe dazu S. 169.

getroffen werden müssen, um die Zeit der Unsicherheit und der Beschäftigung mit sich selbst zu reduzieren.¹²⁰⁹ Inwieweit es die Kreditinstitute anschließend schaffen, diesen Effekt aufzuholen, ist von einer Vielzahl an Faktoren und insbesondere von den Managementfähigkeiten und -entscheidungen abhängig.

Hinsichtlich des Aufeinandertreffens der Kulturen zeigen sich bei Fusionen in Genossenschaftsbanken und Sparkassen die Phänomene, die auch in der wissenschaftlichen Kurliteratur genannt werden (Kapitel 3.2.1.2). Die Befragten (Experten und Mitarbeitende) tendieren zu polarisierenden Aussagen und halten an ihren kulturellen Annahmen fest. Es wird ersichtlich, dass ein tiefgehender kultureller Wandel daher deutlich mehr Zeit in Anspruch nimmt als prozessuale, operative Veränderungsprozesse. Die sich durchsetzende Kultur nimmt Einfluss auf die Bewertung der Fusion als Ganzes.¹²¹⁰

Zu den in den vorgestellten Studien in Kapitel 3.2.2.2 aufgezeigten weichen Erfolgsfaktoren im Fusionsprozess zeigen sich starke Parallelen. Die genannten Erfolgsfaktoren Kommunikation, Vertrauen, Vorstandscheme und Mitarbeitendenintegration können auch in der vorliegenden Arbeit bestätigt werden. Insbesondere die Elemente der offenen Kommunikation und das Vertrauen in den Vorstand und die Vorgesetzten sind für das Zusammenwachsen von hoher Bedeutung. Die Integration der Mitarbeitenden ist wichtig, jedoch deutlich weniger wichtig als die Kommunikation und das Vertrauen. Die Vorstandscheme ist ebenfalls im gesamten Fusionsprozess von hoher Relevanz. Starke Dissonanzen führen bereits in der Anbahnungsphase zu Gesprächsabbrüchen.

Weiterhin verweisen die Studien überwiegend auf eine geringe Berücksichtigung weicher, kultureller Elemente im Fusionsprozess. Auch in der vorliegenden Studie geben diverse Experten an, dass eine stärkere Berücksichtigung hilfreich gewesen wäre. Dennoch werden in den Interviews der hohe Stellenwert und eine vorhandene Sensibilität der Befragten zum Thema Kultur deutlich. Einige Experten geben an, aktiv Kulturprojekte zu fördern. Dennoch wird in den Mitarbeitendenbefragungen in den Freitextfeldern noch immer eine stärkere gemeinsame Kultur gewünscht. Auch wenn eine stärkere Tendenz der Beachtung im Fusionsprozess ersichtlich ist, könnte der Fokus noch stärker auf kulturelle Aspekte gelegt werden.

Diese Untersuchung geht im Vergleich zu den bestehenden Studien noch einen Schritt weiter und ordnet die Erfolgsfaktoren in den Gesamtkontext ein und

¹²⁰⁹ Vgl. Auerbach (2009), S. 160 f.; Behr / Heid (2011), S. 127.

¹²¹⁰ Siehe dazu Kapitel 4.2.3.

berücksichtigt die Größenverhältnisse der Institute, die einen Einfluss auf den Ablauf und die Art des kulturellen Wandels nehmen. So zeigt sich, dass bei Fusionen auf Augenhöhe ein weiteres wichtiges Erfolgselement die Gleichwertigkeit der Institute ist.¹²¹¹ Zudem stellt diese Arbeit explizit das kulturelle Zusammenwachsen in den Vordergrund der Untersuchung. Die Interviews liefern ein tiefgehendes Verständnis aus der Praxis heraus. Durch die Einbindung von Verbandsvertretern und einem Consultant wird der Blick zusätzlich von außen auf die Fusion gelegt. Die Mitarbeitendenbefragung komplettiert die Vorgehensweise und zeigt mithilfe der semantischen Differentiale zusätzlich wie sich der kulturelle Wandel gestaltet. Im Unterschied zu den bisherigen Untersuchungen bietet diese ein umfassendes und differenziertes Gesamtbild zu kulturellen Einflussfaktoren im Fusionsprozess.

4.3.3 Limitationen der Mixed-Methods-Untersuchung

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurde ein Mixed-Methods-Ansatz bestehend aus stärker qualitativ angelegten Experteninterviews und einer quantitativ / qualitativen Mitarbeitendenbefragung angewandt. Der Mix aus den beiden Forschungsmethoden bietet zahlreiche Vorteile und stellt im Rahmen des kulturellen Blickwinkels auf Fusionen ein geeignetes Instrument dar.¹²¹² Aus der Wahl des Untersuchungsansatzes ergeben sich aber auch methodische Grenzen. Allerdings gibt es auch kein Vorgehen, welches sich durch vollständige Fehlerfreiheit auszeichnet.

Eine wesentliche Limitation ist, dass die Ergebnisse der Untersuchung nicht generalisierbar sind. Bei der Auswahl der zu untersuchenden Fusionen wurde darauf geachtet, einen sinnvollen, den Gesamtmarkt-repräsentierenden Mix an Teilnehmenden auszuwählen. Dennoch wird aus der Gesamtzahl an Fusionen nur eine kleine Teilmenge in den Interviews und eine noch kleinere Teilmenge in den Befragungen ausgewählt, sodass die Ergebnisse nicht vollständig verallgemeinerbar sind.

Weiterhin erfordert das Forschungsdesign eine hohe Offenheit der Befragten. Auch wenn den Befragten die Anonymität der Befragung zugesichert wird, kann es sein,

¹²¹¹ Bei Fusionen mit differierenden Bilanzsummen ist ein respektvoller Umgang und ein Entgegenkommen ebenfalls wichtig. Eine Gleichwertigkeit liegt jedoch üblicherweise nicht vor. Trotzdem sollte auch das kleinere Institut im neuen Institut repräsentiert sein. In der Regel ist das kleinere Institut gemessen an der Bilanzsumme in vielen Gremien zunächst sogar überrepräsentiert. Siehe dazu 4.1.3.2.

¹²¹² Dazu mehr in Kapitel 3.3.

dass die Befragten bei ihren Antworten vorsichtig, zurückhaltend antworten.¹²¹³ Insbesondere bei den befragten Vorständen besteht die Gefahr, dass sie die Fusionen übertrieben positiv beschreiben, da sie damit auch ihr eigenes Handeln darstellen.

Limitierend wirkt zudem die vorhandene Subjektivität bei der Auswertung. Die vorgenommene qualitative Inhaltsanalyse folgt strikt einem Phasenmodell. Die Gütekriterien werden berücksichtigt, um die Qualität der Ergebnisse sicherzustellen.¹²¹⁴ Dennoch basiert die Auswertung der Interviews auf einer subjektiven Interpretation der Forschenden, sodass auch bei einem stets transparenten Vorgehen die Gefahr einer Verzerrung besteht.

Restriktiv ist in der Mitarbeitendenbefragung im Hinblick auf mögliche Subkulturen der geringe Stichprobenumfang. Durch die Kontrolle einer passenden Verteilung der demografischen Daten (Teilnehmende beider Banken, verschiedene Bereiche, verschiedene Altersgruppen) soll eine möglichst gute Repräsentation der Grundgesamtheit in der Bank sichergestellt werden. Dennoch kann es insbesondere bei kulturellen Befragungen zu Verzerrungen kommen. Da in Unternehmen sich üblicherweise auch führungskraftabhängige Subkulturen bilden¹²¹⁵, könnten diese Einfluss auf die Befragung genommen haben. Insbesondere bei den Instituten 1 und 3 wurde die Befragung nur an ausgewählte Mitarbeitende versendet, was Einfluss auf die Ergebnisse nehmen kann. In der Analyse wurden jedoch keine Auffälligkeiten erkannt, die auf starke Einflüsse hindeuten.

Weitere Limitationen beziehen sich auf die Problematik der Erfassung von Kultur mithilfe von Befragungen. Insbesondere bei der Erfassung eines komplexen Konzepts wie der Kultur ist Vorsicht geboten. Um Kultur umfassend zu identifizieren ist eine sehr große Umfrage notwendig, was praktisch nicht umsetzbar ist¹²¹⁶ und

¹²¹³ Vgl. Schein / Schein (2019), S. 76.

¹²¹⁴ Vgl. Kuckartz (2018), S. 201 ff.; Mayring (2016), S. 140 ff.

¹²¹⁵ Üblicherweise wird davon ausgegangen, dass, wenn die Stichprobe sorgfältig repräsentativ ausgewählt wird, die Ergebnisse der Stichprobe auch für das Ganze Gültigkeit haben. Dies funktioniert möglicherweise nicht für die Kultur, da die treibenden Kräfte einer Kultur die Subkultur der Führungskräfte sein kann. Eine fragmentierte Kultur kann die Umfrage weder statistisch noch a priori identifizieren. Vgl. Schein / Schein (2019), S. 77.

¹²¹⁶ Vgl. Schein / Schein (2019), S. 78.

Eine umfassendere Befragung benötigt mehr Zeit für das Ausfüllen der Fragen, was seitens der Banken nicht erwünscht ist.

wiederum andere Probleme nachsichzieht.¹²¹⁷ Entsprechend kann sich lediglich auf bestimmte Aspekte beschränkt werden, was das Risiko birgt, irrelevante Aspekte abzufragen und wichtige Aspekte zu übersehen.¹²¹⁸ Durch den Mixed-Methods-Ansatz und das Ableiten der kulturell, relevanten Aspekte aus den Interviews soll dieses Risiko gemindert werden.

Dazu ist es schwierig, die tieferen Ebenen einer Kultur anhand einer Befragung von Einzelpersonen zu erfassen. Kultur ist ein intrinsisch geteiltes Phänomen, das sich nur in der Interaktion manifestiert, sodass die in der Umfrage gemessenen Dimensionen zwangsläufig oberflächlich sind. Als weiterer Aspekt ist zu berücksichtigen, dass einige Begriffe von unterschiedlichen Personen unterschiedlich interpretiert und verstanden werden können.¹²¹⁹ Diese Limitationen beziehen sich jedoch vor allem auf den Fall, wenn konkret die Kultur eines Unternehmens erfasst werden soll. In der vorliegenden Arbeit liegt der Fokus der empirischen Auswertung aber vielmehr auf den kulturellen Aspekten im Fusionsprozess und der Erfassung des Einflusses der Distanz.¹²²⁰

¹²¹⁷ Die Befragungslänge hat eine negative Auswirkung auf die Teilnahmequote bei Befragungen. Weiterhin sinkt die Datenqualität der Antworten über die Zeit. Fragen, die später im Fragebogen gestellt werden, bergen das Risiko, Daten von geringerer Qualität zu produzieren, besonders wenn sie in einem offenen Format oder in langen Rastern gestellt werden. Vgl. Fan / Yan (2010), S. 133; Galesic / Bosnjak (2009), S. 358.

¹²¹⁸ Vgl. Schein / Schein (2019), S. 75.

¹²¹⁹ Vgl. Schein / Schein (2019), S. 76.

¹²²⁰ Zum Vergleich von Organisationen bei Fusionen kann eine Befragung ein sinnvolles Instrument darstellen, wenn eine klare Vorstellung der zu vergleichenden Dimensionen sowie die Motivation der Teilnehmenden, ehrliche Antworten zu geben, vorliegt. Vgl. Schein / Schein (2019), S. 79.

5 Zusammenfassung und Ausblick

Fusionen im Sparkassen- und Genossenschaftsbankensektor sind in den letzten Jahren eine häufige Maßnahme, um die Herausforderungen im Bankensektor zu meistern und vorwiegend strategische Ziele zu erreichen. Da auch in den nächsten Jahren mit einem weiterhin starken Wettbewerb und einem niedrigen Zinsumfeld mit geringen Margen zu rechnen ist, ist davon auszugehen, dass die Konsolidierung weiterhin anhalten wird. Da insbesondere das kulturelle Zusammenwachsen im Rahmen einer Fusion eine Herausforderung darstellt, die bisher nur im begrenzten Umfang tiefgehend und umfassend im Sparkassen- und Genossenschaftsbankensektor analysiert wurde, bezieht sich die Arbeit auf die Ableitung von kulturellen Erfolgsfaktoren.

Zu Beginn der Untersuchung werden dazu die Grundlagen der M&A-Forschung bezogen auf Sparkassen und Genossenschaftsbanken dargestellt und rechtliche Besonderheiten beleuchtet. Bei Betrachtung der bisherigen Forschungsergebnisse zu Zusammenschlüssen von Banken in Kapitel 2.3 ergeben sich eine Vielzahl an methodischen Limitationen und Lücken bezogen auf die explizite Betrachtung von Fusionen bei Sparkassen und Kreditgenossenschaften. Dabei zeigt sich, dass ein Unternehmenszusammenschluss nicht per se zum Erreichen des angestrebten Ziels führt und ein Wagnis darstellt, das gut gemanagt sein muss. Die quantitativen Studien untersuchen überwiegend von außen messbare Faktoren, sodass weiche, interne Einflussfaktoren vernachlässigt werden.

Die Unternehmenskultur stellt einen solchen weichen Einflussfaktor dar. Die Unternehmenskultur beeinflusst die Führung, die Strategie und das Organisationsdesign und umgekehrt und nimmt so Einfluss auf den Erfolg eines Unternehmens.¹²²¹ Insofern beeinflusst die Kultur auch tiefgreifende Veränderungsprozesse, wie dies bei Fusionen der Fall ist und prägt den Integrationsprozess. Resultierende Risiken, die durch den Zusammenprall der Kulturen in Fusionsprozessen entstehen, müssen durch adäquates Handeln vermindert werden. Erste Studien im Sparkassen- und Genossenschaftsbankensektor zeigen bereits den Einfluss der Kultur im Fusionsprozess.

Eine Möglichkeit zur frühzeitigen Identifikation kultureller Unterschiede kann die in Kapitel 3.2.3.3 vorgestellte Methode einer kulturellen Due Diligence im Rahmen des Risk-Governance-Zirkels sein, bei der Mitarbeitende verschiedener

¹²²¹ Vgl. Sackmann (2017), S. 150.

Abteilungen der Fusionsinstitute gemeinsam kulturelle Differenzen aufarbeiten und Lösungsansätze im Sinne einer gemeinsamen Kultur erarbeiten. Der verhältnismäßig neue Ansatz der Risk Governance soll Risiken frühzeitig erkennen und Mitarbeitende sensibilisieren. Die Arbeit im Zirkel kann die Kulturen stärker sichtbar machen, durch sein aktives Handeln den Wandel vorantreiben und Konflikte vermindern.

Im Rahmen der in Kapitel 4 dargestellten Mixed-Methods-Untersuchung wurde festgestellt, dass Kultur, insbesondere die Führungskultur, einen hohen Einfluss auf das Zusammenwachsen und den Erfolg der Fusion nimmt. Wenngleich die Experten den hohen Einfluss ebenfalls betonen, scheint der Kultur noch immer eine geringere Bedeutung zuzukommen als den organisationalen, operativen Fusionsprozessen. Dennoch führen einige Institute bereits Kulturprojekte durch und nutzen dem Risk-Governance-Zirkel ähnelnde Formate zur Integration der Mitarbeitenden.

Als wichtige weiche Erfolgsmaßnahmen und -faktoren zeigen sich in der Untersuchung insbesondere die Kommunikation, die Vorstandspassung sowie das Vertrauen unter den Vorständen aber auch der Mitarbeitenden in ihren Vorstand. In der Praxis ist es daher empfehlenswert, diese weichen Faktoren intensiver zu beachten. Weiterhin wird erkennbar, dass tiefgreifende kulturelle Veränderungen eine gewisse Zeit benötigen.

Im Rahmen der Untersuchung werden Artefakte der Fusionskultur herausgearbeitet, die bereits vor dem kulturellen Zusammenwachsen eine erste Richtung für die zukünftige Kultur vorgeben. Bei Fusionen auf Augenhöhe ist bei der Vorstandskonstellation, der Besetzung der Führungspositionen, dem Namen, dem Sitz und der Festlegung des übernehmenden Instituts eine Gleichgewichtung der Institute vorzunehmen. Mitarbeitende, die sich durch die Kultur des neuen Instituts weniger repräsentiert fühlen, bewerten die Fusion als Ganzes negativer.

Die empirische Untersuchung liefert eine dichte Beschreibung des kulturellen Zusammenwachsens der Institute mithilfe eines Ansatzes, der auf dem Verstehen und Interpretieren basiert. Durch die Integration verschiedener Personengruppen und Methoden wird ein tiefgehendes Verständnis aus verschiedenen Blickwinkeln ermöglicht.

Obschon die Arbeit einen umfassenden Blick auf kulturelle Faktoren bei Fusionen von Sparkassen und Kreditgenossenschaften wirft, bleiben Fragen offen. Die Arbeit stellt Hypothesen und Vermutungen auf, die einer weiteren Untersuchung bedürfen.

An verschiedenen Stellen der Analyse wird ein Einfluss der Zeit vermutet. Zunächst deuten die Antworten der Experten darauf hin, dass eine kulturelle Veränderung einen deutlich längeren Zeitraum in Anspruch nimmt, weiterhin ist ein zeitlicher Effekt auch in der Mitarbeitendenbefragung erkennbar. Interessant wäre eine Untersuchung der Länge des kulturellen Integrationsprozesses inkl. der Einflussfaktoren.¹²²² Dies kann für weitere quantitative Studien von Relevanz sein, die häufig nur einen Nachfusionszeitraum von 3 Jahren betrachten.¹²²³ In diesem Zusammenhang bietet sich auch eine tiefergehende Untersuchung des ‚Welleneffekts‘ der Einstellung der Mitarbeitenden zur Fusion über die Zeit an.

Tiefgehende Erkenntnisse sind auch zu erwarten, wenn zukünftig quantitative aber auch qualitative Studien die betrachteten Fusionen nach ihrer Art clustern. Fusionen zwischen ähnlich großen Instituten weisen andere Merkmale, Ziele und Schwierigkeiten auf als Fusionen mit stark diversifizierenden Institutsgrößen.

Ein weiterer zu untersuchender Forschungszweig kann die Korrelation zwischen der Position des Mitarbeitenden und dessen Fusionswahrnehmung sein. In der vorliegenden Untersuchung kann ein Zusammenhang zwischen der Position des Mitarbeitenden in der Bank (mit/ohne Kundenkontakt) und der Einstellung zur Fusion aufgezeigt werden. Insbesondere zu Beginn bewerten Mitarbeitende mit Kundenkontakt die Fusion positiver. Im Rahmen dieser Arbeit können lediglich Vermutungen über Gründe angestellt werden. Eine weitere Verifizierung könnte nützliche Informationen für die Praxis liefern.

¹²²² Welche Faktoren beschleunigen oder hemmen den Prozess.

¹²²³ Siehe dazu beispielsweise Dress et al. (2006), S. 33 ff.; Bresler (2007), S. 147; Radomski (2008), S. 114; Koetter (2008), S. 235.

Anhang

A1 – Sparkassenfusionen 2016-2020

	übernehmendes Institut	Bilanzsumme ¹²²⁴	übernommenes Institut	Bilanzsumme ¹²²⁴	Fusionsdatum	Kategorie
	2016 (18 von 413 [4,36 %]) ¹²²⁵					
1	Sparkasse Hameln-Weserbergland (vorher: Sparkasse Weserbergland)	1.533.564	Stadtsparkasse Hameln	710.870	01.01.2016	Kat. 2
2	Niederrheinische Sparkasse RheinLippe (vorher: Verbands-Sparkasse Wesel)	1.685.775	Sparkasse Dinslaken-Voerde-Hünxe	1.467.998	01.01.2016	Kat. 1
3	Sparkasse an der Lippe, Zweckverbandssparkasse der Städte Lünen, Selm und Werne (vorher: Sparkasse an der Lippe, Zweckverbandssparkasse der Städte Lünen und Selm)	1.372.710	Stadtsparkasse Werne	611.769	01.01.2016	Kat. 2
4	Sparkasse Hegau-Bodensee (vorher: Sparkasse Singen-Radolfzell)	2.611.188	Sparkasse Stockach	569.708	01.01.2016	Kat. 3
5	Förde Sparkasse	6.601.318	Sparkasse Hohenwestedt	238.920	01.07.2016	Kat. 3
6	Sparkasse Rhein-Maas	1.229.589	Sparkasse der Stadt Straelen	310.118	29.08.2016	Kat. 2
			Stadtsparkasse Emmerich-Rees - Verbandssparkasse der Städte Emmerich und Rees	766.429	29.08.2016	Kat. 2
7	Sparkasse HagenHerdecke	2.647.685	Stadtsparkasse Herdecke	404.197	31.08.2016	Kat. 3
8	Sparkasse Ansbach	3.093.133	Kreis- und Stadtsparkasse Dinkelsbühl	311.183	01.09.2016	Kat. 3
			Stadt- und Kreissparkasse Rothenburg ob der Tauber	559.215	01.09.2016	Kat. 3
	2017 (25 von 403 [6,2 %])					
9	Sparkasse Wiesental, Schopfheim (vorher: Sparkasse Schopfheim-Zell, Schopfheim)	828.252	Sparkasse Schönau-Todtnau	309.526	01.01.2017	Kat. 2

¹²²⁴ In TEUR. Gemäß Sparkassenrangliste des DSGV. Bilanzsumme des Vorfusionsjahres.

¹²²⁵ Anzahl der fusionierenden Institute im Verhältnis aller Institute des Sektors.

10	Sparkasse Ingolstadt Eichstätt (vorher: Sparkasse Ingolstadt)	4.165.776	Sparkasse Eichstätt	1.128.263	01.01.2017	Kat. 2
11	Sparkasse Hildesheim Goslar Peine (vorher: Sparkasse Hildesheim)	4.241.593	Sparkasse Goslar/Harz	1.528.427	01.01.2017	Kat. 2
			Kreissparkasse Peine	1.609.663	01.01.2017	Kat. 2
12	Sparkasse Gütersloh-Rietberg, Zweckverbandssparkasse der Stadt Gütersloh, des Kreises Gütersloh und der Stadt Rietberg	2.012.928	Sparkasse Rietberg	442.431	01.01.2017	Kat. 3
13	Kreis- und Stadtsparkasse Unna-Kamen, Zweckverbandssparkasse des Kreises Unna, der Kreisstadt Unna, der Stadt Kamen, der Stadt Fröndenberg und der Gemeinde Holzwickede	2.307.293	Sparkasse Fröndenberg	250.279	01.01.2017	Kat. 3
14	Sparkasse Saarbrücken	6.985.715	Stadtsparkasse Völklingen	379.021	01.01.2017	Kat. 3
15	Kreissparkasse Schwalm-Eder	2.118.761	Stadtsparkasse Felsberg	165.593	01.04.2017	Kat. 3
16	Sparkassen im Landkreis Weilheim i.OB	1.748.917	Kreissparkasse Schongau	820.290	01.04.2017	Kat. 2
17	Sparkasse Gevelsberg-Wetter (Ruhr) - Zweckverbandssparkasse der Städte Gevelsberg und Wetter (Ruhr) (vorher: Stadtsparkasse Gevelsberg)	1.021.942	Stadtsparkasse Wetter (Ruhr)	540.036	01.06.2017	Kat. 2
18	Sparkasse Mittelholstein Aktiengesellschaft	2.016.937	Sparkasse Henstedt-Wesselburen	674.930	29.06.2017	Kat. 2
19	Sparkasse Lippstadt	1.502.196	Sparkasse Erwitte-Anröchte	352.306	01.07.2017	Kat. 3
20	Stadt- und Kreissparkasse Erlangen Höchststadt Herzogenaurach (vorher: Stadt- und Kreissparkasse Erlangen Herzogenaurach)	4.693.096	Kreissparkasse Höchststadt a.d. Aisch	841.919	01.07.2017	Kat. 3
2018 (10 von 390 [2,56 %])						
21	Sparkasse Schweinfurt-Haßberge (vorher: Sparkasse Schweinfurt)	2.805.625	Sparkasse Ostuntenfranken	1.269.912	01.01.2018	Kat. 2
22	Sparkasse Rotenburg Osterholz (vorher: Sparkasse Rotenburg-Bremervörde)	1.905.370	Kreissparkasse Osterholz	1.282.668	01.01.2018	Kat. 2

23	Sparkasse Bad Oeynhau- sen - Porta Westfalica, Zweckverbandssparkasse der Städte Bad Oeynhau- sen und Porta Westfalica, Bad Oeynhausen und Porta Westfalica (vorher: Stadtsparkasse Bad Oeynhausen)	816.394	Stadtsparkasse Porta Westfalica	485.297	01.01.2018	Kat. 2
24	Sparkasse SoestWerl (vorher: SPARKASSE SOEST)	1.702.309	Sparkasse Werl	783.501	01.01.2018	Kat. 2
25	Sparkasse Siegen, Zweckverbandssparkasse der Städte Siegen, Freu- denberg, Hilchenbach, Kreuztal, Netphen und der Gemeinde Wilnsdorf, Siegen (vorher: Spar- kasse Siegen, Zweckver- bandssparkasse der Städte Siegen, Freuden- berg, Kreuztal, Netphen und der Gemeinde Wilnsdorf)	3.552.974	Stadtsparkasse Hil- chenbach	314.851	01.05.2018	Kat. 3
2019 (11 von 385 [2,86 %])						
26	Sparkasse Gummersbach (vorher: Sparkasse Gum- mersbach-Bergneustadt)	1.366.653	Sparkasse der Hom- burgischen Gemein- den in Wiehl	834.801	01.01.2019	Kat. 2
27	Kreissparkasse Köln	26.163.554	Stadtsparkasse Bad Honnef	468.614	01.08.2019	Kat. 3
28	Sparkasse Mitten im Sauerland, Zweckver- bandssparkasse der Städte Meschede und Schmallenberg sowie der Gemeinden Eslohe (Sauerland) und Finnentrop, Meschede (Kurzform: Sparkasse Mitten im Sauerland) - (vorher: Sparkasse Meschede, Zweckver- bandssparkasse der Stadt Meschede und der Ge- meinde Eslohe (Sauer- land))	687.244	Sparkasse Finnentrop	334.270	01.08.2019	Kat. 2
			Stadtsparkasse Schmallenberg	389.288	01.08.2019	Kat. 2
29	Sparkasse Dillingen - Nördlingen (vorher: Kreis- und	1.385.980	Sparkasse Nördlin- gen	475.808	30.08.2019	Kat. 2

	Stadtsparkasse Dillingen a.d. Donau)					
30	Sparkasse Celle-Gifhorn- Wolfsburg (vorher: Spar- kasse Wolfsburg-Gif- horn)	3.806.966	Sparkasse Celle	2.653.360	31.08.2019	Kat. 2
2020 (6 von 379 [1,58 %])						
31	Sparkasse Osterode am Harz	911.633	Stadtsparkasse Bad Sachsa,	130.567	01.01.2020	Kat. 3
32	Sparkasse Paderborn- Detmold	7.440.040	Stadtsparkasse Blomberg/Lippe, Blomberg	312.500	01.04.2020	Kat. 3
33	Sparkasse Göttingen	3.580.906	Kreis- und Stadt- sparkasse Münden	438.081	01.07.2020	Kat. 3

A2 – Genossenschaftsbankenfusionen 2016-2020

	übernehmendes Institut ¹²²⁶	Bilanzsumme ¹²²⁷	übernommenes Institut	Bilanzsumme ¹²²⁷	Fusionsdatum	Kategorie
	2016 (94 von 1.019 [9,22 %]) ¹²²⁸					
1	VBV Volksbank im Unterland eG (vorher: Schwaigern, Württ)	814.587	Volksbank Brackenheim-Güglingen eG	560.113	09.05.2016	Kat. 2
2	FRANKFURTER VOLKSBANK EG	8.893.692	Volksbank Höchst a.M. eG	319.552	20.05.2016	Kat. 3
3	Raiffeisenbank Bibertgrund eG, Zirndorf (vorher: Raiffeisenbank Zirndorf eG)	169.885	Raiffeisenbank Großhabersdorf-Roßtal eG	130.434	06.06.2016	Kat. 2
4	Raiffeisenbank eG, Wolfhagen	321.663	Raiffeisenbank e G, Calden/Hessen	271.002	09.06.2016	Kat.1
5	VR meine Bank eG, Neustadt a.d. Aisch	909.838	Raiffeisen-Volksbank Fürth eG	373.039	13.06.2016	Kat. 2
6	Raiffeisenbank im Allgäuer Land eG	968.596	Raiffeisenbank Haldenwang eG	74.083	28.06.2016	Kat. 3
7	Vereinigte Volksbank Raiffeisenbank eG, Reineheim (vorher: Volksbank Odenwald eG, Michelstadt)	1.817.702	Raiffeisen-Volksbank Miltenberg eG	850.040	30.06.2016	Kat. 2
8	Volksbank Eifel eG (vorher: Volksbank Bitburg eG)	688.496	Volksbank Eifel-Mitte eG	614.474	01.07.2016	Kat.1
9	VR-Bank Südwestpfalz eG Pirmasens - Zweibrücken (vorher: VR-Bank Südwestpfalz eG)	362.842	VR-Bank Pirmasens eG	350.789	01.07.2016	Kat.1
10	Volksbank Euskirchen eG	1.056.534	Raiffeisenbank Junkersdorf eG	112.770	07.07.2016	Kat. 3
11	Raiffeisenbank Aschberg eG	229.338	Raiffeisenbank Offingen eG	54.721	07.07.2016	Kat. 3
12	Raiffeisenbank Erkelenz eG	716.635	VR-Bank Rur-Wurm eG	125.843	07.07.2016	Kat. 3
13	Volksbank Kirchheim-Nürtingen eG	1.784.494	Genossenschaftsbank Wolfschlügen eG	56.959	08.07.2016	Kat. 3
14	VR Bank Neuburg-Rain Eg (vorher: Raiffeisen-Volksbank Neuburg/Donau eG)	815.816	Raiffeisenbank Rain am Lech eG	309.288	12.07.2016	Kat. 2
15	Volksbank eG, Wolfenbüttel (bisher: Volksbank	800.409	Volksbank Helmstedt eingetragene Genossenschaft	734.754	14.07.2016	Kat.1

¹²²⁶ Bei Genossenschaftsbanken, deren Name nicht eindeutig ist, ist zusätzlich der Sitz angegeben.

¹²²⁷ In TEUR. Gemäß Genossenschaftsrankliste des BVR. Bilanzsumme des Vorfusionsjahres.

¹²²⁸ Anzahl der fusionierenden Institute im Verhältnis aller Institute des Sektors.

	Wolfenbüttel-Salzgitter eG)					
			Volksbank Vechede-Wendeburg eG	239.283	14.07.2016	Kat. 2
16	Volksbank eG, Fredenbeck (vorher: Volksbank eG Fredenbeck-Oldendorf)	209.894	Volksbank eG, Ahlerstedt	61.918	22.07.2016	Kat. 2
17	VR Bank Alzey-Land-Schwabenheim eG (vorher: Raiffeisenbank Alzey-Land eG)	52.490	Raiffeisen-Volksbank eG, Schwabenheim a.d.Selz	37.942	25.07.2016	Kat. 2
18	VR-Bank Rhein-Sieg eG	1.956.759	Raiffeisenbank Much-Ruppichterode eG	244.078	25.07.2016	Kat. 3
19	Volksbank RheinAhrEifel eG	2.074.179	Raiffeisenbank Mittelrhein eG	203.676	28.07.2016	Kat. 3
20	VR Genobank Donau-Wald eG (vorher: GenoBank DonauWald eG)	851.796	VR-Bank eG, Regen	544.310	28.07.2016	Kat. 2
21	Volksbank Backnang eG	1.470.664	Raiffeisenbank Oberstenfeld eG	150.121	01.08.2016	Kat. 3
22	vr bank Südthüringen eG	455.986	Raiffeisenbank Schleusingen eG	33.028	11.08.2016	Kat. 3
23	VR-Bank NordRhön eG	931.049	Raiffeisenbank Langenschwarz eG	40.234	15.08.2016	Kat. 3
24	Volksbank eG Braunschweig Wolfsburg	2.663.540	Volksbank Peine eG	476.889	15.08.2016	Kat. 3
25	Volksbank Rhein-Lahn-Limburg eG (vorher: Vereinigte Volksbank eG)	752.717	Volksbank Rhein-Lahn eG	1.050.440	15.08.2016	Kat.1
26	Volksbank Donau-Neckar eG	1.261.784	Volksbank Schwarzwald-Neckar eG	579.584	19.08.2016	Kat. 2
27	Volksbank Stuttgart eG	5.445.022	Kerner Volksbank eG	542.410	01.09.2016	Kat. 3
			VR-Bank Weinstadt eG	138.177	01.09.2016	Kat. 3
28	Vereinigte Volksbank eG Ganderkesee-Hude-Bookholzberg-Lemwerder (vorher: Volksbank Ganderkesee-Hude eG)	439.648	Volksbank Bookholzberg - Lemwerder eG	141.415	01.09.2016	Kat. 2
29	Raiffeisenbank Südl. Bayerischer Wald eG	345.349	Raiffeisenbank Salzweg-Thyrnau eG	293.513	01.09.2016	Kat.1
30	Volksbank Nordschwarzwald eG	363.485	Raiffeisenbank Oberer Wald eG	49.224	05.09.2016	Kat. 3
31	Volksbank am Württemberg eG (vorher: Untertürkheimer Volksbank eG)	972.680	Fellbacher Bank eG	635.251	07.09.2016	Kat. 2
32	Volksbank Halle (Saale) eG	600.163	Volks- und Raiffeisenbank Zeitz eG	101.041	07.09.2016	Kat. 3

33	Volksbank Kaiserslautern eG (vorher: Volksbank Kaiserslautern-Nordwestpfalz eG)	769.186	Vereinigte Genossenschafts- und Raiffeisenbank Westpfalz eG VR-Bank Westpfalz	489.583	09.09.2016	Kat. 2
34	Volksbank Main-Tauber eG	1.667.378	Raiffeisenbank Altherheim eG	31.671	04.10.2016	Kat. 3
35	Volksbank Hameln-Stadthagen eG	1.272.650	Volksbank Bad Münder eG	209.543	04.10.2016	Kat. 3
36	VR Bank eG, Dormagen	513.701	Raiffeisenbank Rhein-Berg eG	601.418	04.10.2016	Kat.1
37	VR-Bank Neckar-Enz eG	1.257.250	Raiffeisenbank Kirchheim-Walheim eG	117.670	05.10.2016	Kat. 3
			Raiffeisenbank Ingersheim eG	99.169	05.10.2016	Kat. 3
			Löchgauer Bank eG	109.087	05.10.2016	Kat. 3
38	Raiffeisenbank Voreifel eG (vorher: Raiffeisenbank Rheinbach Voreifel eG)	835.482	Raiffeisenbank Grafschaft-Wachtberg eG	217.610	05.10.2016	Kat. 2
39	Volksbank in der Ortenau eG	1.756.078	Volksbank Achern eG	976.448	07.10.2016	Kat. 2
40	VR-Bank Rottal-Inn eG	1.828.397	Rottaler Volksbank - Raiffeisenbank eG	725.153	07.10.2016	Kat. 2
41	VR-Bankverein Bad Hersfeld-Rotenburg eG (vorher: VR-Bank Bad Hersfeld-Rotenburg eG)	633.409	Bankverein Bebra eG	213.664	10.10.2016	Kat. 2
42	Raiffeisenbank Mittelschwaben eG (vorher: Raiffeisenbank Bibertal-Kötz eG)	101.798	Raiffeisenbank Roggenburg-Breitenthal eG	77.960	20.10.2016	Kat. 2
43	VR-Bank Fichtelgebirge-Frankenwald eG (vorher: VR-Bank Fichtelgebirge eG)	354.698	Raiffeisenbank Berg - Bad Steben eG	229.215	25.10.2016	Kat. 2
44	VR-Bank Passau eG	1.001.622	Raiffeisenbank Hohenau-Mauth eG	72.861	02.11.2016	Kat. 3
45	Raiffeisenbank Ehingen-Hochsträß eG	504.043	Raiffeisenbank Dellmensingen eG	57.873	02.11.2016	Kat. 3
2017 (109 von 970 [11,2 %])						
46	VR Bank Südliche Weinstraße-Wasgau eG (vorher: VR Bank Südliche Weinstraße eG)	723.351	Raiffeisen- und Volksbank Dahn eG	346.916	02.05.2017	Kat. 2
			Raiffeisenbank eG, Herxheim bei Landau	203.960	02.05.2017	Kat. 2
47	Volksbank Mittlerer Schwarzwald eG (vorher: Volksbank Kinzigtal eG)	654.190	Volksbank Triberg eG	480.404	12.05.2017	Kat. 2

48	Raiffeisenbank Oberpfalz NordWest eG (vorher: Raiffeisenbank Kemnather Land-Steinwald eG)	317.132	Raiffeisenbank Grafenwöhr-Kirchentumbach eG	121.949	23.05.2017	Kat. 2
49	VR-Bank Feuchtwangen-Dinkelsbühl eG (vorher: VR Bank Dinkelsbühl eG)	720.527	VR-Bank Feuchtwangen-Limes eG	491.238	02.06.2017	Kat. 2
50	VR meine Raiffeisenbank eG, Altötting	2.667.231	Raiffeisenbank Trostberg-Traunreut eG	631.683	13.06.2017	Kat. 3
51	Volksbank Bonn Rhein-Sieg eG	2.448.006	Spar- und Darlehnskasse Aegidienberg eG	85.936	16.06.2017	Kat. 3
52	VR Bank Oberfranken Mitte eG (vorher: Kulmbacher Bank eG Raiffeisen-Volksbank eG)	727.830	Raiffeisen-Volksbank Kronach-Ludwigsstadt eG	423.562	19.06.2017	Kat. 2
53	Volksbank - Raiffeisenbank Vilshofen eG (vorher: Raiffeisenbank Vilshofener Land eG)	435.657	Volksbank Vilshofen eG	346.718	21.06.2017	Kat. 2
54	VR-Bank Ostalb eG (vorher: VR-Bank Aalen eG Volksbank Raiffeisenbank)	1.172.553	Volksbank Schwäbisch Gmünd eG	481.473	03.07.2017	Kat. 2
55	VR Bank Ravensburg-Weingarten eG (vorher: Raiffeisenbank Ravensburg eG)	598.630	Volksbank Weingarten eG	392.283	03.07.2017	Kat. 2
56	Vereinte Volksbank eG, Dorsten (vorher: Volksbank Dorsten eG)	694.786	Volksbank Kirchhellen eG	707.796	03.07.2017	Kat. 1
57	VR Bank Bayreuth-Hof eG (vorher: VR Bank Hof eG)	1.170.440	Volksbank - Raiffeisenbank Bayreuth eG	979.379	04.07.2017	Kat. 1
58	VR Bank eG, Steinlach-Wiesaz-Härten	656.365	Volksbank Tübingen eG	660.276	04.07.2017	Kat. 1
59	Raiffeisenbank eG, Deggendorf-Plattling-Sonnenwald, Deggendorf (vorher: Raiffeisenbank Deggendorf-Plattling eG)	614.408	Raiffeisenbank Sonnenwald eG	203.957	05.07.2017	Kat. 2
60	VR-Bank Ehningen-Nufringen eG (vorher: Ehninger Bank eG)	137.477	Nufringer Bank - Raiffeisen - eG	64.642	06.07.2017	Kat. 2
61	Volksbank Friedrichshafen-Tettang eG (vorher: Volksbank Tettang eG)	768.630	Volksbank Friedrichshafen eG	461.121	07.07.2017	Kat. 2
62	Vereinigte Volksbank eG, Sindelfingen	2.630.645	Darmsheimer Bank eG	150.126	10.07.2017	Kat. 3

63	Volksbank Raiffeisenbank Rosenheim-Chiemsee eG	4.342.287	Raiffeisenbank Höhenkirchen und Umgebung eG	273.137	11.07.2017	Kat. 3
64	Volksbank Allgäu-Oberschwaben eG (frühere: Leutkircher Bank-Raiffeisen- und Volksbank-eG)	1.171.928	Volksbank Allgäu-West eG	948.212	18.07.2017	Kat. 2
65	Volksbank RheinAhrEifel eG	2.349.494	Volksbank Mülheim-Kärlich eG	168.281	18.07.2017	Kat. 3
66	Westerwald Bank eG Volks- und Raiffeisenbank eG	2.426.460	Volksbank Montabaur-Höhr-Grenzhausen eG	423.656	19.07.2017	Kat. 3
67	VR PLUS Altmark-Wendland eG (frühere: Volksbank Osterholz-Lüchow-Dannenberg eG)	679.286	Volksbank Clenze-Hitzacker eG	125.932	26.07.2017	Kat. 3
68	Volksbank Euskirchen eG	1.206.009	Volksbank Wachtberg eG	127.908	01.08.2017	Kat. 3
69	Volksbank im Bergischen Land eG (frühere: Volksbank Solingen-Remscheid eG)	1.660.581	CREDIT- und Volksbank eG, Wuppertal	557.585	01.08.2017	Kat. 2
70	Volksbank Nottuln eG	277.453	Volksbank Lettedarup-Rorup eG	169.638	02.08.2017	Kat. 2
71	VR Bank eG, Bergisch Gladbach-Leverkusen (frühere VR Bank eG Bergisch Gladbach)	1.332.189	Volksbank Rhein-Wupper eG	638.052	03.08.2017	Kat. 2
72	Volksbank Dresden-Bautzen eG (frühere: Volksbank Bautzen eG)	938.605	Dresdner Volksbank Raiffeisenbank eG	967.777	04.08.2017	Kat. 1
73	VerbundVolksbank OWL eG (frühere: Volksbank Paderborn-Höxter-Detmold eG)	5.691.644	Volksbank Minden eG.	240.041	07.08.2017	Kat. 3
74	Volksbank Störmede-Hörste eG (frühere: Volksbank Störmede eG)	112.650	Volksbank Hörste eG	54.014	08.08.2017	Kat. 2
75	Volksbank Erft eG	1.133.383	Raiffeisenbank Grevenbroich eG	417.040	18.08.2017	Kat. 2
76	Volksbank Berg eG, (frühere: Raiffeisenbank Kürten-Odenthal eG)	606.457	Volksbank Wipperfürth-Lindlar eG, Wipperfürth	509.854	22.08.2017	Kat. 1
77	VR-Bank Eisenach-Ronshausen eG (frühere: Volksbank und Raiffeisenbank Eisenach eG)	208.467	Raiffeisenbank Marksuhl-Ronshausen eG	173.658	22.08.2017	Kat. 2
78	VR PartnerBank eG Chattengau-Schwalm-Eder, Melsungen (frühere: VR-Bank Schwalm-Eder eG Volksbank und	781.106	VR-Bank Chattengau eG	395.665	30.08.2017	Kat. 2

	Raiffeisenbank, Homberg (Efze))					
79	Volksbank Raiffeisenbank Nordoberpfalz eG, (frühere: Volksbank Nordoberpfalz eG)	1.093.751	Raiffeisenbank Weiden eG	848.195	01.09.2017	Kat. 2
			Raiffeisenbank im Stiftland eG	694.381	01.09.2017	Kat. 2
80	Raiffeisenbank Aschaffenburg eG	1.500.249	Raiffeisenbank Großostheim-Obernburg eG	835.868	01.09.2017	Kat. 2
81	Raiffeisenbank Schwaben-Mitte eG (frühere: Raiffeisenbank Iller-Roth-Günz eG)	839.300	Raiffeisenbank Krumbach/Schwaben eG	418.748	01.09.2017	Kat. 2
82	Volksbank eG, Nienburg	661.793	Volksbank eG, Steyerberg	424.309	04.09.2017	Kat. 2
83	VR-Bank Erding eG (frühere: Raiffeisen-Volksbank Isen-Sempt eG)	452.280	VR-Bank Erding eG	516.076	04.09.2017	Kat. 2
84	Raiffeisenbank im Oberland eG	688.948	Raiffeisenbank Tölzer Land eG	426.308	04.09.2017	Kat. 2
85	Volksbank Ochtrup-Laer eG (frühere: Volksbank Ochtrup eG)	426.351	Volksbank Laer-Horstmar-Leer eG	192.262	04.09.2017	Kat. 2
86	VR-Bank in Südniedersachsen eG	591.909	Volksbank Weserbergland eG	471.237	05.09.2017	Kat. 2
87	Raiffeisenbank Biberach eG (früher: Raiffeisenbank Riss-Umlach eG)	584.604	Raiffeisenbank Rottumtal eG	220.533	13.09.2017	Kat. 2
88	VR Bank Westküste eG (frühere: Husumer Volksbank eG)	919.382	Raiffeisenbank eG, Heide	434.370	02.10.2017	Kat. 2
89	Volksbank Karlsruhe eG	2.610.932	Spar- und Kreditbank eG, Karlsruhe	277.678	02.10.2017	Kat. 3
90	Volksbank Brilon-Büren-Salzkotten eG	1.464.704	Volksbank Thülen eG	72.844	02.10.2017	Kat. 3
91	Volksbank Köln Bonn eG (frühere: Volksbank Bonn Rhein-Sieg)	2.448.006	Kölner Bank eG	2.346.223	04.10.2017	Kat. 1
92	Leipziger Volksbank eG	776.641	Raiffeisenbank Torgau eG	192.014	05.10.2017	Kat. 3
93	VR-Bank Isar-Vils eG (frühere: VR-Bank Vilsbiburg eG)	592.408	Raiffeisenbank Geisenhausen eG	337.253	06.10.2017	Kat. 2
94	VR-Bank Rhein-Sieg eG	2.295.590	Raiffeisenbank Sankt Augustin eG,	190.589	06.10.2017	Kat. 3
95	Volksbank Kassel Göttingen eG (frühere: Kasseler Bank eG)	2.092.225	Volksbank Göttingen eG	749.980	12.10.2017	Kat. 2
96	Volksbank Mönchengladbach eG	1.050.070	Volksbank Erkelenz eG	758.610	12.10.2017	Kat. 2

97	VR Bank Enz plus eG (frühere: Volksbank Wilferdingen - Keltern eG)	855.272	VR Bank im Enzkreis eG	293.194	26.10.2017	Kat. 2
			Volksbank Stein Eisingen eG	200.695	26.10.2017	Kat. 3
			Raiffeisenbank Bauschlott eG	39.588	26.10.2017	Kat. 3
98	VR-Bank Lichtenfels-Ebern eG (frühere: Raiffeisen-Volksbank Lichtenfels-Itzgrund eG)	446.550	Raiffeisen-Volksbank Ebern eG	325.804	02.11.2017	Kat. 2
2018 (94 von 1.019 [8,43 %])						
99	Volksbank eG, Sulingen	781.913	Volksbank Diepholz-Barnstorf eG	291.596	29.05.2018	Kat. 2
100	Vereinigte Volksbank Saarlouis - Sulzbach/Saar eG (vorher: Volksbank Westliche Saar plus eG)	889.990	Vereinigte Volksbank eG Dillingen • Dudweiler • Sulzbach/Saar	1.051.635	04.06.2018	Kat. 1
101	Volksbank Stuttgart eG	6.805.999	RAIFFEISEN-BANK URBACH eG	68.817	05.06.2018	Kat. 3
102	Volksbank Breisgau-Markgräflerland eG (vorher: Volksbank Breisgau-Süd eG)	1.128.783	Volksbank Müllheim eG	706.209	05.06.2018	Kat. 2
103	Volksbank Leonberg-Strohgäu eG (vorher: Volksbank Region Leonberg eG)	819.825	Volksbank Strohgäu eG	648.500	07.06.2018	Kat. 2
104	FRANKFURTER VOLKSBANK EG	9.486.361	Volksbank Griesheim eG	330.101	11.06.2018	Kat. 3
			Vereinigte Volksbank Maingau eG	2.035.870	11.06.2018	Kat. 3
105	Volksbank eG, Seesen	1.038.037	Volks- und Raiffeisenbank eG Leinebergland, Delligsen	105.604	15.06.2018	Kat. 3
106	Volksbank Dreieich eG,	1.476.205	Volksbank eG, Eppertshausen	143.249	19.06.2018	Kat. 3
107	Volksbank in der Hohen Mark eG (vorher: Spar- und Darlehnskasse Reken e.G.)	257.010	Volksbank Lembeck - Rhade eG	225.182	21.06.2018	Kat. 1
108	Raiffeisenbank Oberteuringen-Meckenbeuren eG (vorher: Raiffeisenbank Oberteuringen eG)	165.608	Genossenschaftsbank Meckenbeuren eG	124.813	26.06.2018	Kat. 2
109	Volksbank Mitte eG	978.252	Volksbank Heiligstadt eG	194.597	02.07.2018	Kat. 3
110	Raiffeisenbank Kreis Kelheim eG (vorher: Raiffeisenbank Bad Abbach - Saal eG)	689.659	Raiffeisenbank Bad Gögging eG	545.959	03.07.2018	Kat. 2

111	Volksbank im Märki- schen Kreis eG	2.115.295	Volksbank Sieger- land eG	1.457.869	06.07.2018	Kat. 2
112	Volksbank Südheide eG (vorher: Volksbank Süd- heide eG)	956.459	Volksbank Han- kensbüttel-Wahren- holz eG	223.600	10.07.2018	Kat. 3
			Volksbank Wittin- gen-Kloetze eG	307.833	10.07.2018	Kat. 2
113	VR-Bank eG, Würselen	1.386.997	Spar- und Darlehns- kasse Hoengen eG	87.323	10.07.2018	Kat. 3
114	Volksbank Möckmühl eG (vorher: Volksbank Möckmühl-Neuenstadt eG)	639.409	Raiffeisenbank Neu- denau-Stein- Herbolzheim eG	101.623	12.07.2018	Kat. 3
115	Volksbank Raiffeisen- bank Bad Kissingen eG (vorher: Volksbank Raif- feisenbank Bad Kissin- gen-Bad Brückenau eG)	735.615	Raiffeisenbank Hammelburg eG	298.038	12.07.2018	Kat. 2
116	VR-Bank eG Magstadt- Weissach (vorher: Volks- bank Magstadt eG)	138.897	Raiffeisenbank Weissach eG	102.198	13.07.2018	Kat. 2
117	VR Bank Lahn-Dill eG (vorher: VR Bank Bie- denkopf-Gladenbach eG)	805.758	Volksbank Herborn- Eschenburg eG	350.447	17.07.2018	Kat. 2
			Volksbank Dill eG	723.957	17.07.2018	Kat. 1
118	Volksbank Raiffeisen- bank Regensburg- Schwandorf eG (vorher: Volksbank Regensburg eG)	845.068	Raiffeisenbank Schwandorf-Nit- tenau eG	539.960	18.07.2018	Kat. 2
119	Volksbank Rhein-Lippe eG	1.057.686	Volksbank Dinsla- ken eG	340.214	23.07.2018	Kat. 2
120	VR-Bank Landau-Meng- kofen eG (vorher: VR- Bank Landau eG)	882.056	Raiffeisenbank Mengkofen- Loiching eG	326.870	07.08.2018	Kat. 2
121	VR Bank Fulda eG (vor- her: VR Genossen- schaftsbank Fulda eG)	1.336.696	VR Bank Schlüch- tern-Birstein eG	532.609	08.08.2018	Kat. 2
122	Sparda-Bank West eG	9.340.479	Sparda-Bank Müns- ter eG	2.454.614	17.08.2018	Kat. 2
123	Volksbank e.G., VBS, Hamburg (vorher: Vier- länder Volksbank eG)	284.382	Volksbank Stormarn eG	593.126	03.09.2018	Kat. 1
124	Raiffeisen - meine Bank eG, Hilpoltstein (vorher: Raiffeisenbank Ber- ching-Freystadt-Mühl- hausen eG)	400.964	Raiffeisenbank am Rothsee eG	307.178	03.09.2018	Kat. 2
125	VR-Bank Dornstetten- Horb eG (vorher: Volks- bank Dornstetten eG)	337.498	Raiffeisenbank Horb eG	144.934	04.09.2018	Kat. 2
126	Volksbank Osnabrücker Nordland eG, (vorher: VR-Bank eG im Altkreis	309.170	Volksbank Osnabrü- cker Nordland eG	280.126	06.09.2018	Kat. 1

	Bersenbrück, Neuenkirchen					
127	VR Bank Nord eG, (vorher: VR Bank eG, Niebüll)	2.005.641	VR Bank Flensburg-Schleswig eG	1.686.023	14.09.2018	Kat. 1
128	Volksbank Darmstadt-Südhessen eG	4.115.548	Volksbank Modau eG	342.443	21.09.2018	Kat. 3
129	Volksbank eG, Villingen-Schwenningen	4.369.919	Spar- und Kreditbank Dauchingen eG	39.973	01.10.2018	Kat. 3
130	Volksbank Ermstal-Alb eG	1.446.272	Raiffeisenbank Vorderer Alb eG	111.444	02.10.2018	Kat. 3
131	VR-Bank Neu-Ulm eG	1.753.574	Raiffeisenbank Holzheim eG	112.143	08.10.2018	Kat. 3
132	Raiffeisenbank Volkacher Mainschleife - Wiesentheid eG (vorher: Raiffeisenbank Volkach - Wiesentheid eG)	392.411	Raiffeisenbank Fränkisches Weinland eG	88.975	08.10.2018	Kat. 3
133	Volksbank Raiffeisenbank Bayern Mitte eG	2.582.908	Hallertauer Volksbank eG	1.389.805	15.10.2018	Kat. 2
134	Volksbank Raiffeisenbank eG, Itzehoe	961.395	Norderstedter Bank eG	373.430	26.10.2018	Kat. 2
135	Volksbank eG, Grebenhain	79.446	Spar- und Darlehnskasse Stockhausen eG	21.393	05.11.2018	Kat. 2
2019 (67 von 873 [7,67 %])						
136	VR Bank eG Heuberg-Winterlingen, Meßstetten (vorher: Winterlinger Bank eG)	195.992	Volksbank Heuberg eG	199.467	07.05.2019	Kat. 1
137	Raiffeisenbank im Donaual eG (frühere: Raiffeisenbank Gaimersheim-Buxheim eG)	543.643	Raiffeisenbank Donaumooser Land eG	413.445	28.05.2019	Kat. 2
138	VR-Bank in Süoldenburg eG (frühere: Volksbank Cloppenburg eG)	480.415	Raiffeisenbank Garrel eG	443.148	14.06.2019	Kat. 1
139	Vereinigte Volksbank eG Saarlouis - Losheim am See - Sulzbach/Saar, Saarlouis (frühere: Vereinigte Volksbank Saarlouis - Sulzbach/Saar)	1.965.845	Volksbank Untere Saar eG	590.202	17.06.2019	Kat. 2
140	Bank 1 Saar eG	3.372.030	Unsere Volksbank eG St. Wendeler Land	744.984	04.07.2019	Kat. 3
141	Raiffeisen-Volksbank Aschaffenburg eG (vorher: Raiffeisenbank Aschaffenburg eG)	2.519.468	Volksbank Aschaffenburg eG	203.506	05.07.2019	Kat. 3
142	Volksbank Kraichgau eG	4.513.318	Raiffeisenbank Kraichgau eG	399.619	08.07.2019	Kat. 3

143	VR Bank Mittlere Oberpfalz eG (vorher: VR Bank Burglengenfeld eG)	307.601	Raiffeisenbank im Naabtal eG	743.996	22.07.2019	Kat. 1
144	Volksbank Südmünsterland-Mitte eG (vorher: Volksbank Lüdinghausen-Olfen eG)	521.717	Volksbank Haltern eG	522.299	22.07.2019	Kat. 1
145	Raiffeisenbank Mecklenburger Seenplatte eG	447.493	Raiffeisenbank eG, Malchin	276.524	01.08.2019	Kat. 2
146	Volksbank eG, Warendorf	1.631.618	Volksbank im Ostmünsterland eG	553.654	01.08.2019	Kat. 2
147	Volksbank Senden eG	163.128	Volksbank Amelsbüren eG	100.397	07.08.2019	Kat. 2
148	VR-Bank Mitte eG (vorher: VR-Bank Werra-Meißner eG)	1.163.890	Volksbank Mitte eG	1.209.870	21.08.2019	Kat. 1
149	Volksbank Mittelhessen eG	7.868.883	Raiffeisenbank eG, Ebsdorfergrund	272.257	29.08.2019	Kat. 3
150	Volksbank RheinAhrEifel eG (vorher: Volksbank RheinAhrEifel eG)	2.708.651	Volksbank Koblenz Mittelrhein eG	821.433	29.08.2019	Kat. 2
151	Raiffeisenbank im Fuldaer Land eG (vorher: Raiffeisenbank eG)	390.642	Raiffeisenbank eG, Flieden	133.840	03.09.2019	Kat. 2
152	Raiffeisenbank Hohenloher Land eG (vorher: Raiffeisenbank Kocher-Jagst eG)	731.103	Raiffeisenbank Bretzfeld-Neuenstein eG	354.267	05.09.2019	Kat. 2
153	Volksbank im Hochsauerland eG (vorher: Volksbank Reiste-Eslohe eG)	274.395	Spar- und Darlehnskasse Oeventrop e.G.	83.773	06.09.2019	Kat. 2
			Volksbank Marsberg eG	232.805	06.09.2019	Kat. 1
154	Raiffeisenbank Geiselhöring-Pfaffenberg eG	236.812	Raiffeisenbank Hofkirchen-Bayerbach eG	63.421	16.09.2019	Kat. 2
155	Raiffeisenbank Fränkische Schweiz eG (vorher: Raiffeisenbank Hollfeld-Waischenfeld-Aufseß eG)	170.245	Raiffeisenbank Heiligenstadt i. OFr. eG	105.140	01.10.2019	Kat. 2
156	Volksbank Rhein-Erft-Köln eG (vorher: Raiffeisenbank Frechen-Hürth eG)	1.473.625	VR-Bank Rhein-Erft eG	1.166.648	01.10.2019	Kat. 2
157	Volksbank Raiffeisenbank eG, Bad Oldesloe (vorher: Volksbank eG, VBS)	927.623	Raiffeisenbank eG, Bargtheide	267.858	01.10.2019	Kat. 2
158	Vereinigte VR Bank Kur- und Rheinpfalz eG	3.672.092	RV Bank Rhein-Haardt eG	1.289.527	01.10.2019	Kat. 2

	(vorher: Volksbank Kur- und Rheinpfalz eG)					
159	VR Bank Bamberg-Forchheim eG (vorher: Volksbank Forchheim eG)	1.081.150	VR Bank Bamberg eG Raiffeisen-Volksbank	1.040.290	07.10.2019	Kat. 1
160	VR Bank Kaufbeuren-Ostallgäu eG	1.852.579	Augusta-Bank eG Raiffeisen-Volksbank	1.571.375	07.10.2019	Kat. 1
161	Hannoversche Volksbank eG	5.614.066	Volksbank Hildesheimer Börde eG	648.174	08.10.2019	Kat. 3
162	Schleswiger Volksbank eG	758.930	Volksbank-Raiffeisenbank im Kreis Rendsburg eG	717.852	08.10.2019	Kat. 1
163	VR Bank in Holstein eG, (vorher: Volksbank Pinneberg-Elmshorn eG)	2.317.406	Raiffeisenbank eG, Bad Bramstedt	560.324	11.10.2019	Kat. 3
164	Raiffeisen-Volksbank Donauwörth eG	1.635.052	Raiffeisenbank Wittislingen eG	86.435	14.10.2019	Kat. 3
165	Raiffeisenbank im Oberpfälzer Jura eG (vorher: Raiffeisenbank Hemau-Kallmünz eG)	478.939	Raiffeisenbank Parsberg-Velburg eG	400.640	22.10.2019	Kat. 1
166	Volksbank Westerkappeln-Saerbeck eG (vorher: Volksbank Saerbeck eG)	79.838	Volksbank Westerkappeln-Wersen eG	161.156	04.11.2019	Kat. 1
167	Volksbank Vorpommern eG (vorher: Volksbank Raiffeisenbank eG)	576.907	Volksbank Wolgast eG	191.801	04.11.2019	Kat. 2
168	Raiffeisenbank Asbach-Burghaun eG (vorher: Raiffeisenbank Burghaun eG)	75.621	Raiffeisenbank Asbach-Sorga eG	71.960	15.11.2019	Kat. 1
2020 (45 von 839 [5,36 %])						
169	Dortmunder Volksbank eG	7.319.637	Volksbank eG, Waltrop	1.002.196	01.07.2020	Kat. 3
170	Volksbank Halle (Saale) eG	856.862	Volks- und Raiffeisenbank Eisleben eG	173.025	08.07.2020	Kat. 3
171	VR Bank Rhein-Mosel eG (frühere: Volks- und Raiffeisenbank Neuwied-Linz eG)	919.668	VR Bank Rhein-Mosel eG	708.711	12.08.2020	Kat. 2
172	VR Bank Bayreuth-Hof eG	2.248.145	Raiffeisenbank Emtmannsberg eG	63.257	13.08.2020	Kat. 3
173	Volksbank Münsterland Nord eG (frühere: VR-Bank Kreis Steinfurt eG)	3.288.150	Vereinigte Volksbank Münster eG	2.796.389	01.09.2020	Kat. 1
			Volksbank Greven eG	707.581	01.09.2020	Kat. 3
174	Volksbank Raiffeisenbank Laupheim-Illertal eG	1.276.887	Raiffeisenbank Er-lenmoos eG	54.886	04.09.2020	Kat. 3

175	VR Bank Oldenburg Land eG (frühere: Volksbank Wildeshäuser Geest eG)	492.936	VR Bank Oldenburg Land West eG	454.487	09.09.2020	Kat. 1
176	Volksbank Vogtland-Saale-Orla eG (frühere Volksbank Vogtland eG)	517.569	Raiffeisen-Volksbank Saale-Orla eG	347.223	10.09.2020	Kat. 2
177	Volksbank Kurpfalz eG	1.737.569	Volksbank Weinheim eG	1.376.336	11.09.2020	Kat. 2
178	Vereinigte VR Bank eG (frühere: Föhr-Amrumer Bank eG)	181.527	Kaltenkirchener Bank eG	241.329	14.09.2020	Kat. 1
179	VR-Bank Ostbayern-Mitte eG (frühere: Volksbank Straubing eG)	1.222.441	Volksbank-Raiffeisenbank Dingolfing eG	498.290	18.09.2020	Kat. 2
180	meine Volksbank Raiffeisenbank eG, Rosenheim (frühere: Volksbank Raiffeisenbank Rosenheim-Chiemsee eG)	5.348.543	VR meine Raiffeisenbank eG, Altötting	3.779.285	23.09.2020	Kat. 2
181	Volksbank Karlsruhe eG	3.415.825	Spar- und Kreditbank Hardt eG	383.102	01.10.2020	Kat. 3
182	VR Bank Mecklenburg eG (frühere: Volks- und Raiffeisenbank eG, Wismar)	1.432.397	VR-Bank eG, Schwerin	574.322	01.10.2020	Kat. 2
183	Volksbank Herford-Mindener Land eG (frühere: Volksbank Mindener Land eG)	1.603.167	Volksbank Bad Oeynhausener Herford eG	2.386.761	06.10.2020	Kat. 1
184	Raiffeisenbank Augsburger Land West eG	677.476	Raiffeisenbank Jettingen-Scheppach eG	104.739	07.10.2020	Kat. 3
185	Volksbank eG im Kreis Freudenstadt (frühere: Volksbank eG Horb-Freudenstadt)	908.089	Volksbank Baiersbronn Murgtal eG	265.889	08.10.2020	Kat. 2
186	Volksbank Mönchengladbach eG	2.014.152	Volksbank Meerbusch eG	312.336	19.10.2020	Kat. 3
187	Raiffeisenbank Hallertau eG	424.798	Raiffeisenbank Aiglsbach eG	78.322	26.10.2020	Kat. 3
188	Volksbank eG, Villingen-Schwenningen und Offenburg (früher Sitz: nur Villingen-Schwenningen)	4.768.313	Volksbank in der Ortenau eG	3.488.725	03.11.2020	Kat. 2
189	Vereinigte Volksbanken eG, Sindelfingen (frühere Vereinigte Volksbank eG)	2.854.142	Volksbank Reutlingen eG	1.491.519	09.11.2020	Kat. 2
190	VR-Bank NordRhön eG	1.164.957	Raiffeisenbank Asbach-Burghaun eG	149.083	10.11.2020	Kat. 3

A3 – Anzahl Fusionen nach Größenklasse zwischen 2016 und 2020

	2020	2019	2018	2017	2016	Summe	
	Genossenschaftsbanken						
Kategorie 1	2	10	5	6	6	29	14,29 %
Kategorie 2	11	17	21	36	20	105	51,72 %
davon max. 2-fache	8	7	10	20	10	55	[52,38 %]
Kategorie 3	10	7	14	15	23	69	33,99 %
	15	15	17	23	19	203	
	Sparkassen						
Kategorie 1	0	0	0	0	1	1	2,7 %
Kategorie 2	0	5	4	7	4	20	54,0 %
davon max. 2-fache	0	3	2	1	1	7	[35,00 %]
Kategorie 3	3	1	1	6	5	16	43,2 %
	3	6	5	13	10	37	

A4 – Interviewleitfaden abgebrochene Fusion

Kategorie	Frage
A) Berufliche Einordnung	1) Erzählen Sie kurz etwas zu Ihrem beruflichen Werdegang.
	2) Wie viele Fusionen haben Sie während dieser Zeit bzw. während Ihres gesamten beruflichen Werdegangs betreut?
B) Vorbereitung Fusion	3) Was war der Grund (die Gründe) für die Fusion(en)?
	4) Haben Sie eine Alternative zur Fusion in Erwägung gezogen? [Falls Ja] Welche? Warum haben Sie sich für die Fusion entschieden?
	5) Haben Sie verschiedene Fusionspartner in Erwägung gezogen? [Falls Ja] Welche Faktoren waren für die Entscheidung für einen bestimmten Fusionspartner von Relevanz?
C) Erfolg	6) Warum haben Sie sich dazu entschieden, die Fusionsverhandlungen abzubrechen?
	7) In welchem Stadium der Fusionsverhandlungen haben Sie entschieden, die Fusion abzusagen?
	8) Welche Alternative werden Sie in Zukunft anstreben? [Selbständigkeit, Fusion mit anderer Bank; Kooperation]
	9) Was macht aus Ihrer Sicht eine erfolgreiche Fusion aus? [Wann würden Sie eine Fusion als erfolgreich bezeichnen?]
	10) Was für Maßnahmen haben sich bewährt und würden Sie wieder machen? Was würden Sie anders machen?
D) Kulturelle Integration	11) Beschreiben Sie die Kultur und die Unterschiede der Institute.
	12) Welche Bedeutung haben Unterschiede in der Unternehmenskultur für die Fusion?
	13) Welche Interessengruppen resp. welche konkreten Personen haben Sie an dem Fusionsprozess eingebunden?
	14) Wie haben die Mitarbeiter, die Kunden und die Öffentlichkeit die Absage aufgenommen?

A5 – Interviewleitfaden Verbandsvertreter

Kategorie	Frage
A) Berufliche Einordnung	1) Erzählen Sie kurz etwas zu Ihrem beruflichen Werdegang.
	2) Wie viele Fusionen haben Sie als Verbandsvertreter bereits betreut? Haben Sie Erfahrung mit abgebrochenen Fusionsgesprächen?
B) Einfluss Verband	3) Beschreiben Sie die Rolle des Verbandes bei Fusionen.
	4) Welche Hilfestellung bietet der Verband den Banken? Welche Phasen einer Fusion werden begleitet?
C) Vorbereitung Fusion	5) Was war der Grund (die Gründe) für die Fusion(en)?
	6) Wurden Alternativen zur Fusion in Erwägung gezogen? [Falls Ja] Welche? Warum wurde sich für die Fusion entschieden?
D) Erfolg	7) Welche Ziele verfolgt der Verband mit Fusionen?
	8) Was macht aus Ihrer Sicht eine erfolgreiche Fusion aus?
	9) A) Wie hoch schätzen Sie die Erfolgsquote bei Fusionsgesprächen ein? → Im Sinne von: Die geplante Fusion wurde rechtlich durchgeführt. B) Wie hoch schätzen Sie die Erfolgsquote bei Fusionszielerreichung ein? → Im Sinne von: Die gesetzten Fusionsziele wurden in der geplanten Zeit erreicht.
	10) Welche Faktoren führen dazu, dass Fusionsgespräche abgebrochen werden?
E) Kulturelle Integration	11) Welche kulturellen Faktoren spielen bei einer Fusion eine Rolle? Welche Faktoren wirken unterstützend und welche Faktoren sind hemmend?
	12) Welche Bedeutung haben Unterschiede in der Unternehmenskultur?
	13) Beschreiben Sie die Rolle der Vorstände als Kulturvorbild bei Fusionen. Welche ‚Vorstandstypen‘ unterstützen eine erfolgreiche Fusion? Welche ‚Vorstandstypen‘ wirken hemmend?

A6 – Interviewleitfaden Consulting

Kategorie	Frage
A) Berufliche Einordnung	1) Erzählen Sie kurz etwas zu Ihrem beruflichen Werdegang.
	2) Wie viele Fusionen haben Sie während dieser Zeit bzw. während Ihres gesamten beruflichen Werdegangs betreut? Haben Sie Erfahrung mit abgebrochenen Fusionsgesprächen? [Was waren die Gründe für den Abbruch?]
B) Vorbereitung Fusion	3) Was sind aktuell typische Gründe für die Fusion?
	4) Wenn Sie als Beratung verschiedene Alternativen bewerten sollen, wie gehen Sie da vor? Welche Rolle spielen Kooperationen?
	5) Wenn Sie verschiedene alternative Fusionspartner bewerten sollen, was sind die relevanten Faktoren, die Sie bewerten? Führen Sie eine ‚Cultural Due Diligence‘ durch?
C) Erfolg	6) Was macht aus Ihrer Sicht eine erfolgreiche Fusion aus?
	7) Was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Erfolgsfaktoren für eine Fusion? Welche Faktoren würden Sie der Pre-Merger-Phase zuordnen? Welche Faktoren sind der Post-Merger-Phase zuzuordnen?
	8) Was sind typische Hemmnisse bei einer Fusion, a) die zu einem Fusionsabbruch oder zu erschwerten Fusionsgesprächen führen? b) die zu einem erschwerten Zusammenwachsen der Institute führen?
	9) Welche Maßnahmen empfehlen Sie Banken, a) um eine Fusion rechtlich durchzuführen und Hemmnisse abzubauen? b) um das Zusammenwachsen der Banken zu verbessern?
	10) Beschreiben Sie den Einfluss der Unternehmenskultur während der Fusion.
D) Kulturelle Integration	11) Welche Bedeutung haben Unterschiede in der Unternehmenskultur für Sie in der Pre-Merger-Phase, der Merger-Phase und der Post-Merger-Phase? Welche kulturellen Faktoren spielen bei einer Fusion eine Rolle? Welche Faktoren wirken unterstützend und welche Faktoren sind hemmend?
	12) Beschreiben Sie die Rolle der Vorstände als Kulturvorbild bei Fusionen. Welche ‚Vorstandstypen‘ unterstützen eine erfolgreiche Fusion? Welche ‚Vorstandstypen‘ hemmen eine erfolgreiche Fusion?

	13) Welche Maßnahmen empfehlen Sie im Rahmen der Unternehmenskulturentwicklung?
	14) Wie werden die Mitarbeiter in die Fusion eingebunden?

A7 – Kategoriensystem der qualitativen Inhaltsanalyse¹²²⁹

Bezeichnung	Definition	Ankerbeispiel	Kodierregel
A: Berufliche Einordnung			
A1: Allgemein	Der Befragte beschreibt seinen bisherigen beruflichen Werdegang. Bei Vorständen ist insbesondere die Anzahl an Jahren im Vorstand von Relevanz.	„(...) Ich habe meine Lehr- und Wanderjahre im Sinne eines Bankkaufmannes, habe dann einen Betriebswirt gemacht und habe dann natürlich alles, was an Weiterbildungsmöglichkeiten unsere Organisation bietet, bis hin zum Top Management Programm auch absolviert. Ich habe die Bankenbranche nie verlassen, (...)“ (V3, Z. 3)	
A2: Fusionserfahrung	Die Befragten nennen die Anzahl an Fusionen, die sie in ihrer gesamten Laufbahn und in ihrer aktuellen Position betreut haben.	„(...) Das waren zwischen drei und sieben pro Jahr, so etwa in der Größenordnung. (...)“ (V2, Z. 10)	
A3: abgebrochene Fusion	Die Befragten beschreiben ihre Erfahrung mit abgebrochenen Fusionen. Hierunter fallen auch Motive für abgebrochene Fusionen.	„Ja, da waren auch abgebrochene Fusionen dabei und zwar abgebrochen in verschiedensten Stufen. Einige sind im Rahmen des Anbahnungsprozesses abgebrochen worden. (...) Einige wurden aber auch schon abgesprochen in einer sehr viel weiterentwickelten Phase, wo man letztendlich die Fusionsbeschlüsse nur als Absichtserklärung hatte, aber nicht als formale, bindende Beschlüsse. (...)“ (V3, Z. 9)	
B: Vorbereitung und Prozess			
B1: Treiber	Bankexterne Faktoren, außerhalb des Einflussbereichs des Managements, die das Zustandekommen von Fusionen erleichtern, ermöglichen oder erzwingen.	„Und die Erkenntnis, dass das in der Größenordnung aus der wir kommen, vor dem Hintergrund Niedrigzinsniveau, Regularik und Digitalisierung unseres Geschäftsmodells, alleine eher schwierig werden wird.“ (S2, Z. 19)	

¹²²⁹ Das Codesystem bezieht sich, zu Übersichtlichkeitszwecken, nur auf die Oberkategorien (1. und 2. Ebene), die in verschiedene Ausprägungen unterteilt sind. Ist zwischen der 2. Ebene und den Ausprägungen eine weitere Ebene (3. Ebene) integriert, wird an entsprechender Stelle darauf verwiesen und die Kategorie beschrieben. Das gesamte Kategoriensystem ist in der MAXQDA zu finden.

Bezeichnung	Definition	Ankerbeispiel	Kodierregel
B2: Motive und Ziele	Befragte erläutern die Beweggründe und Ziele der Fusion (Warum? Wozu?).	„Ich sage mal, der wesentliche Grund ist eigentlich die perspektivische betriebswirtschaftliche Entwicklung.“ (C, Z. 10)	
B3: Alternativen	Beschreibungen zu alternativen Überlegungen zur Fusion sowie die Begründung des Vorzugs der Fusion. Außerdem Beschreibungen zum Ausschluss von Alternativen (z. B. Kooperationen, Eigenoptimierung).	„Natürlich haben wir erst mal die Eigenoptimierung geprüft - logischerweise - bevor wir überhaupt eine Fusion gemacht haben. Erst einmal die Eigenoptimierung mit allen möglichen Handlungsoptionen zur Ergebnisverbesserung auslagern, was geht und so weiter und so fort. Aber sie bekommen ja nur die wenigsten Auslagerungen wirklich komplett rückstandsfrei hin.“ (S5, Z. 30)	
B4: Fusionspartner	Auseinandersetzung mit verschiedenen Fusionspartnern und Gründe für die Wahl des ausgewählten Fusionspartners	„(...) Was ist um unser Geschäftsgebiet herum? Sprungfusion haben wir im Vorfeld ausgeschlossen und haben dann jedes einzelne Institut was um uns herumliegt, ich glaube acht oder so, einer Outside-In Analyse unterzogen, (...) und uns dann sehr präzise auch zeigen können, welches Unternehmen hat da eine hohe Passung zu uns.“ (S6, Z. 31)	Antworten, die sich auf die Frage nach dem Erfolg beziehen werden hier nicht mit integriert.
B5: Stakeholder	Am Fusionsprozess direkt beteiligte Personengruppen resp. vom Fusionsprozess betroffene Personengruppen und deren Integration.	„(...) es sind die drei relevanten Gruppen: Vorstände, Geschäftsleitung, Mitarbeitervertreter und die Trägervertreter.“ (S3, Z. 75)	
B6: Verband	Einordnung des Regionalverbandes in den Fusionsprozess. Die Einstellung des Verbandes sowie das Vorgehen und die Handlungsweise des Verbandes.	„(...) im Prinzip bieten wir die komplette Fusionsbegleitung an. Wir werden oft aber auch nur eben in so genannten Pflichtfeldern gefragt. Pflichtfeld heißt [beispielsweise] Verschmelzungsgutachten erstellen, also diese rein rechtlichen Themen. (...)“ (V2; Z. 19)	
C: Erfolg			
C1: Erfolgsdefinition	Die Befragten definieren was sie unter einer erfolgreichen Fusion verstehen.	„Aber am Ende macht eine erfolgreiche Fusion aus, dass ein Institut entsteht, eine Bank entsteht, die mindestens so gut ist wie das bessere der beiden Vorinstitute. (...)“ (V1, Z. 41)	

Bezeichnung	Definition	Ankerbeispiel	Kodierregel
C2: Erfolgsfaktor	Die Befragten nennen Faktoren, die zu einer erfolgreichen Fusion führen. Faktoren beziehen sich auf Verhaltensweisen und auf passive Umstände.	„Aber wichtig für eine erfolgreiche Fusion ist wirklich Transparenz und Vertrauen. Unbedingt. Da muss alles offengelegt werden. (...)“ (S5, Z. 72)	Nur bei klarer Zuordnung als Erfolgsfaktor. → (1) Antwort auf die Frage nach dem Erfolg einer Fusion oder Befragte nennt selber den Begriff des Erfolgsfaktors im Zusammenhang. → (2) positives Beispiel. → (3) Meinung wie eine erfolgreiche Fusion ausgestaltet sein muss (positiv) → (4) Sollte eine Kategorienausprägung sowohl als Erfolgsfaktor als auch Hemmnis genannt werden, wird der Begriff ausschließlich den Erfolgsfaktoren zugeordnet, um eine Dopplung zu vermeiden.
C3: Erfolgsmaßnahmen	Die Befragten nennen Maßnahmen, die zu einer erfolgreichen Fusion führen. Maßnahmen beziehen sich auf ein aktives Vorgehen resp. eine bestimmte Handlung.	„Also ist eine ganz intensive Vorbereitung. Man sollte auch diese erste Phase sehr, sehr gut vorbereiten und sehr, sehr gut begleiten lassen. (...)“ (S3, Z. 46)	Nur bei klarer Zuordnung als Erfolgsmaßnahme. → (1) Antwort auf die Frage nach den Maßnahmen, die zu einem Erfolg führen. → (2) positives Beispiel In die Unterkategorie Consulting, werden alle Antworten aufgenommen, auch negative Stimmen.
C4: Hemmnisse	Die Befragten nennen Hemmnisse, die die Fusion erschwert haben.	„Wenn Sie mir die Frage stellen: "Was hätte man anders machen müssen oder können?" Also eindeutig, was ich beim nächsten Mal anders machen würde, wäre die	Die Kategorie Hemmnis wird als Gegenkategorie zu den Erfolgskategorien verwendet. Sollte eine

Bezeichnung	Definition	Ankerbeispiel	Kodierregel
		Geschwindigkeit. Wir waren extrem schnell. Nicht nur in der Anbahnung, sondern wir hatten auch einen sehr ambitionierten Plan in der Umsetzung. Und das hat uns in Teilen überfordert.“ (S2, Z. 47)	Kategorienausprägung sowohl als Erfolgsfaktor als auch Hemmnis genannt werden, wird der Begriff ausschließlich den Erfolgsfaktoren zugeordnet, um eine Dopplung zu vermeiden.
D: Kulturelle Integration			
D1: Prägung	Die Experten nennen prägende Elemente der Unternehmenskultur.	„Überwiegend wird bei dem Thema Kultur, die wird ja auch sehr, sehr stark vom Vorstand auch mitgeprägt, steigen wir in den Kulturentwicklungsprozess mit Vorstand und Führungskräften.“ (V3, Z. 65)	
D2: Stellenwert / Umgang	Die Experten beschreiben die Bedeutung der Unternehmenskultur im Fusionsprozess. Hierbei spielt auch der Zeitpunkt der kulturellen Betrachtung, der Einfluss der Kultur und die Erfassung der Kultur eine Rolle.	„(...) Dieses Thema Kultur ist in jeder Phase vorher und nachher relevant, und zwar sehr hoch relevant. Vorher das liegt in der Natur der Sache, dass ist eher mit kennenlernen, und bin ich bereit, die Kultur des neuen Partners, der mir noch so unbekannt mitzugehen.“ (G1, Z. 40)	
D3: Artefakte	Die Experten nennen Artefakte der (Fusions-)Kultur. Artefakte umfassen alle Erscheinungsformen von (Fusions-)Kultur, die zu sehen, zu hören oder zu fühlen sind. Sie spiegeln die Machtverhältnisse innerhalb der Fusion wider und drücken die Art und Weise des zukünftigen Zusammenarbeitens aus.	„Beispielsweise Firmierung. Für mich eigentlich ein eher unbedeutendes Thema, aber bei manchen hängt da eine extreme Emotionalität drin. Oder aber, wo sitzt der Vorstand? Auch eine wichtige Frage. Auch zur Struktur des Vorstandes oder des Aufsichtsrates kann es Diskrepanzen geben, obwohl auch diese oftmals eher emotional sind.“ (V1, Z. 56)	Diese Kategorie bezieht sich insbesondere auf die Anbahnungsphase.
D4: Messmethoden	Die Experten beschreiben Methoden der Kulturmessung resp. der Fusionskontrolle in den Häusern.	„Wir haben eine eigene Kulturanalyse die wir uns über eine Onlinebefragung der Mitarbeiter, aber auch geführte Interviews anschauen.“ (C, Z. 26)	

Bezeichnung	Definition	Ankerbeispiel	Kodierregel
D5: Unterschiede & Gemeinsamkeiten	Die Experten beschreiben die Unterschiede & Gemeinsamkeiten in der Unternehmenskultur der Institute.	„Aber die Kulturen waren in dem Sinne schon unterschiedlich. Bank B war direkter, autokratischer geführt, während wir offener waren, sicherlich mit mehr Beteiligung der Mitarbeiter.., (G2, Z. 45)	
D6: Maßnahmen kulturelles Zusammenwachsen	Die Experten beschreiben explizit Maßnahmen, die sich auf die Förderung der Integration beziehen.	„(...) Daneben aber dann kulturelle Gruppen gehabt, wo dann Mitarbeiter aus beiden Häusern, sich auch zum Beispiel um die Vision des Hauses gekümmert haben, Vorschläge dafür vorbereitet haben, also die gesamte Bandbreite von fachbezogen bis zu kulturbezogen.“ (S3, Z. 77)	Abzugrenzen von der Kategorie Erfolgsmaßnahmen. Maßnahmen, die im Zusammenhang mit Erfolg genannt werden, werden nicht in die Kategorie D6 aufgenommen. Fokus auf kulturelles Zusammenwachsen und Mitarbeiterintegration.

A8 – Fragebogen Mitarbeitendenbefragung

Liebe Teilnehmer*innen!

Vielen Dank, dass Sie an der Studie zum Thema ‚Einfluss der Unternehmenskultur bei Fusionen‘ teilnehmen. Diese Umfrage dient der Datenerhebung im Rahmen meiner Doktorarbeit zu Fusionen im Sparkassen- und Genossenschaftssektor an der Universität Siegen.

Bitte nehmen Sie nur teil, wenn Sie bereits vor der Fusion bei der Bank angestellt waren.

Die Befragung erfolgt anonym, es ist keine Zuordnung Ihrer Kontaktdaten zu Ihren Antworten möglich. Dem Vorstand wird nur eine Gesamtauswertung ohne Rückschlussmöglichkeit auf einzelne Fragebögen vorgestellt.

Die Beantwortung des Fragebogens wird 10 - 15 Minuten Ihrer Zeit in Anspruch nehmen. Bei der Beantwortung der Fragen gibt es keine richtigen oder falschen Antworten. Es zählt Ihre persönliche Einschätzung!

Die Befragung steht bis zum [Datum] zur Beantwortung offen. Sie können an der Befragung nur einmal teilnehmen. Fragen mit einem Sternchen (*) sind erforderlich. Das Ausfüllen der Befragung ist auf einem Smartphone möglich. Aufgrund einer verzerrten Darstellung empfehle ich jedoch das Ausfüllen am PC oder Tablet.

Wenn Sie Fragen zu der Umfrage haben, senden Sie mir gerne eine E-Mail an: vanessa.hille@uni-siegen.de

Ich bedanke mich bei Ihnen ganz herzlich für Ihre Teilnahme und die Unterstützung bei meiner Doktorarbeit.

Beste Grüße
Vanessa Hille

Universität Siegen
Lehrstuhl für Finanz- und Bankmanagement
Unteres Schloss 3
57072 Siegen

Unternehmenskultur

Nachstehend finden Sie **Gegensatzpaare**. Überlegen Sie nicht zu lange, sondern urteilen Sie nach Ihren ersten Eindrücken.

Beispiel:

Meinen Sie, dass die Kultur z. B. eher 'konservativ' ist, machen Sie Ihr Kreuz bei 3 (sehr stark konservativ), 2 (stark konservativ) oder 1 (eher konservativ).

Je mehr Sie die Kultur als ‚konservativ‘ beurteilen, desto weiter müssen Sie nach links (Smartphone: oben), je mehr Sie sie als ‚innovativ‘ beurteilen, desto weiter müssen Sie nach rechts gehen (Smartphone: unten).

Die Position 0 bedeutet, dass Sie sich nicht entscheiden können. Vermeiden Sie nach Möglichkeit, die Position 0 zu verwenden.

Beschreiben Sie die Unternehmenskultur Ihrer Bank VOR der Fusion:

	3	2	1	0	1'	2'	3'	
traditionell	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	innovativ
vertraut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	distanziert
risikofreudig / risiko-orientierte Geschäfts-politik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	risikoscheu / restriktive Geschäftspolitik
agil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	bewahrend
margenorientiert	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	mengenorientiert
ländlich	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	städtisch
kundenfokussiert	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	ertragsfokussiert

Beschreiben Sie die Unternehmenskultur Ihrer Bank NACH der Fusion:

	3	2	1	0	1'	2'	3'	
traditionell	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	innovativ
vertraut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	distanziert
risikofreudig / risiko-orientierte Geschäfts-politik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	risikoscheu / restriktive Geschäftspolitik
agil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	bewahrend
margenorientiert	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	mengenorientiert
ländlich	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	städtisch
kundenfokussiert	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	ertragsfokussiert

Führungskultur & Organisation

Nachstehend finden Sie wiederum Gegensatzpaare.

Die Position 0 bedeutet, dass Sie sich nicht entscheiden können

*Beschreiben Sie die Führungskultur VOR der Fusion:

	3	2	1	0	1'	2'	3'	
autoritär	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	kooperativ
vertrauend	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	kontrollierend
Null-Fehler-Toleranz (Fehler sanktionieren)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Fehlerakzeptanz (Lernen aus Fehlern)
klare Vorgaben von Vorgesetzten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Eigenverantwortung mit geringer Führung von oben
offene, transparente Kommunikation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	selektive, restriktive Kommunikation

*Beschreiben Sie die Organisationskultur VOR der Fusion:

	3	2	1	0	1'	2'	3'	
steile Hierarchie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	flache Hierarchie

*Beschreiben Sie die Führungskultur NACH der Fusion:

	3	2	1	0	1'	2'	3'	
autoritär	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	kooperativ
vertrauend	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	kontrollierend
Null-Fehler-To- leranz (Fehler sanktionieren)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Fehlerakzeptanz (Lernen aus Feh- lern)
klare Vorgaben von Vorgesetz- ten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Eigenverantwor- tung mit geringer Führung von oben
offene, transpa- rente Kommuni- kation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	selektive, restriktive Kommunikation

*Beschreiben Sie die Organisationskultur NACH der Fusion:

	3	2	1	0	1'	2'	3'	
steile Hierarchie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	flache Hierarchie

Einfluss der Kultur im Fusionsprozess

Definition Unternehmenskultur:

Unternehmenskultur besteht aus einer:

- sichtbaren Ebene (Organisationsstruktur, Sprache, Kleidungsstil, Umgangsformen)
- weniger sichtbaren Ebene (Werte, Grundannahmen).

Die Unternehmenskultur ist der Charakter eines Instituts. Aus ihr leiten sich bestimmte Verhaltensweisen ab:

- Wie gehe ich mit Kolleg*innen & Kund*innen um.
- Wie werden Entscheidungen getroffen.

Kultur ist das Ergebnis von Handlungen und bietet gleichzeitig einen Orientierungsrahmen für Handlungen.

***Würden Sie die Unternehmenskultur der fusionierten Banken eher ähnlich oder eher verschieden beurteilen?**

Im Kommentarfeld können Sie Ergänzungen und Erläuterungen vornehmen. Es stellt kein Pflichtfeld dar.

Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:

- sehr unterschiedlich
- eher unterschiedlich
- eher ähnlich
- sehr ähnlich
- kann ich nicht beurteilen

Bitte geben Sie hier Ihren Kommentar ein:

...

? Hinweis zum Kommentarfeld:

- In welchen Bereichen zeigen sich Unterschiede?
- In welchen Bereichen sind die Institute ähnlich?
- Woran sind Unterschiede erkennbar?

***Wie hat sich die Kultur im Institut entwickelt?**

Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:

- Die Kultur hat sich zum Positiven verändert.
- Einige Veränderungen sind positiv, andere sind negativ.
- Die Kultur hat sich entwickelt, allerdings stehe ich der Veränderung neutral gegenüber.
- Die Kultur ist noch im Entwicklungsprozess, weshalb ich aktuell noch keine Aussage treffen kann.
- Die Kultur hat sich nicht entwickelt.
- Die Kultur hat sich negativ verändert.

***Beurteilung der Fusion.**

	negativ	eher negativ	neutral	eher positiv	positiv
Wie haben Sie die Fusionspläne im ersten Moment aufgenommen?	○	○	○	○	○
Wie war Ihre Einstellung, nachdem Sie näher über die Fusionspläne informiert wurden?	○	○	○	○	○
Wie hat sich ihre Einstellung und Arbeitsmotivation verändert, nachdem Sie die Mitarbeiter und die Kultur des anderen Hauses kennengelernt haben?	○	○	○	○	○
Wie würden Sie aktuell die Fusion beurteilen?	○	○	○	○	○

Erfolgselemente

*Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:					
	stimme voll zu	stimme eher zu	weder noch	stimme eher nicht zu	stimme ich nicht zu
Die Kommunikation seitens des Vorstandes ist ein wichtiges Element während und nach der Fusion.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Kommunikation seitens des direkten Vorgesetzten ist ein wichtiges Element während und nach der Fusion.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Kommunikation seitens des Vorstandes hätte besser sein können. ^o	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Kommunikation seitens meines direkten Vorgesetzten hätte besser sein können.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertrauen zum Vorstand ist ein wichtiges Element während und nach der Fusion.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe ein hohes Vertrauen zu meinem Vorstand.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Interessen wurden während der Fusion ausreichend berücksichtigt und integriert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Unternehmenskultur der beiden Institute hat das Zusammenwachsen der Institute nach der Fusion beeinflusst.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die aktive Beteiligung an Fusionsthemen ist für mich wichtig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Das Leitbild der neuen Bank habe ich verinnerlicht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Was hätte bei der Kommunikation seitens des Vorstandes besser sein können?

[Bedingte Frage → erscheint nur, wenn mit ^o markierte Frage mit ‚stimme voll zu‘ oder ‚stimme eher zu‘ beantwortet wird.]

...

***Beurteilen Sie den Stand des kulturellen Zusammenwachsens der beiden Banken zum heutigen Zeitpunkt.**

vollständig verschmolzen	überwiegend verschmolzen	teilweise verschmolzen	in wenigen Teilen verschmolzen	vollständig getrennte Teilbanken
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>? Hinweis:</p> <ul style="list-style-type: none"> Fühlen Sie sich als EINE Bank? Gibt es noch WIR und DIE? 				

Offene Fragen zur Fusion

Welche Maßnahmen waren für das kulturelle Zusammenwachsen der Banken nach der Fusion aus Ihrer Sicht besonders wichtig?

Nennen Sie die Maßnahmen in der Reihenfolge ihrer ‚Wichtigkeit‘. Es müssen nicht alle Felder ausgefüllt werden.

Maßnahme 1:

...

Maßnahme 2:

...

Maßnahme 3:

...

❓ Beispiele: Betriebsfest, Mischung von Mitarbeitenden, Integration in bestimmte Themenfelder etc.

Was hätte aus Ihrer Sicht besser laufen können?

...

❓ Beispiele: Kommunikation bestimmter Veränderungen, Kommunikation allgemein, Stellenbesetzungen, Kundeninformation, Schulungen etc.

Erwartungen an die Zukunft:

...

Persönliche Einordnung

***Bei welcher Bank waren Sie vor der Fusion angestellt?**

Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:

***In welchem Bereich der Bank sind Sie angestellt?**

Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:

mit Kundenkontakt

ohne Kundenkontakt

***Haben Sie bereits vor dieser Fusion eine weitere Fusion erlebt?**

***Wie viele Jahre sind Sie bei Ihrer Bank beschäftigt?**

Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:

0 – 5 Jahre

5 – 10 Jahre

10 – 15 Jahre

15 – 20 Jahre

mehr als 20 Jahre

Seit der Einstellung bis heute.

Bitte wählen Sie Ihre Altersgruppe in Jahren aus!

Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:

unter 25

25 – 35 Jahre

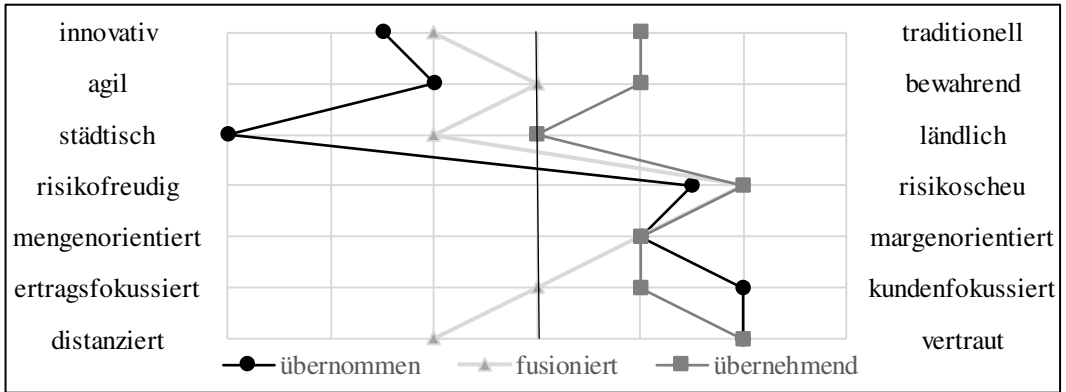
35 – 45 Jahre

45 – 55 Jahre

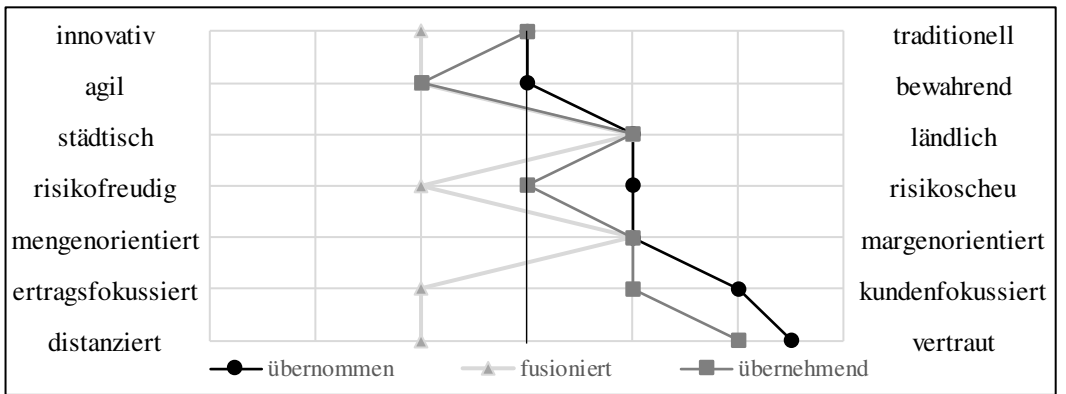
älter als 55 Jahre

Keine Antwort

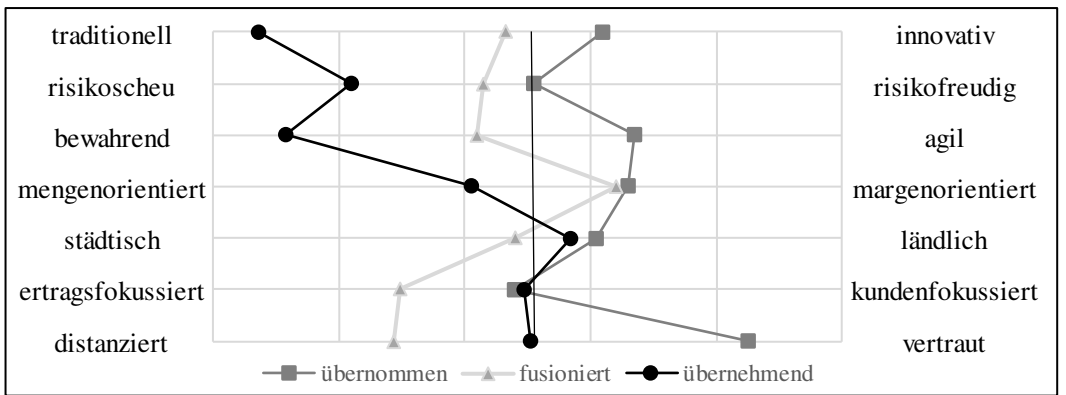
A9 – Polaritätsprofile Kultur Median¹²³⁰



Polaritätsprofil Kultur Befragung 1 (Median)



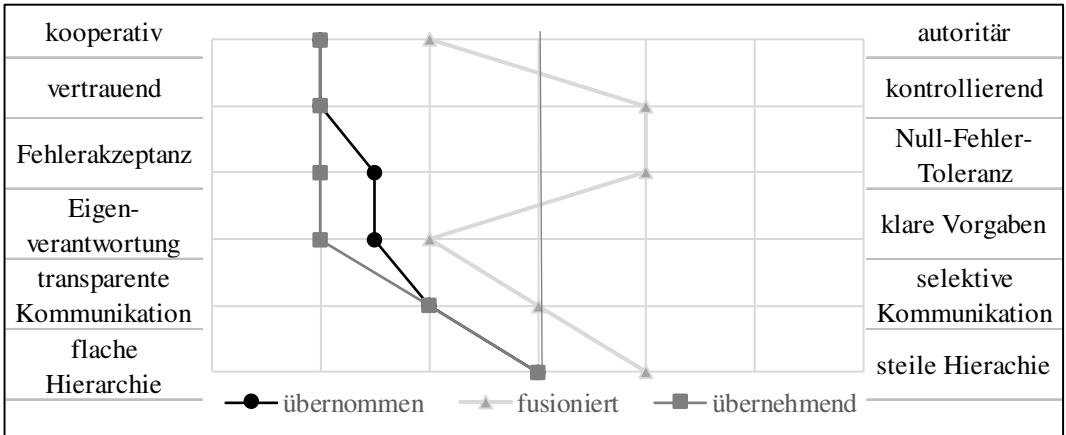
Polaritätsprofil Kultur Befragung 2 (Median)



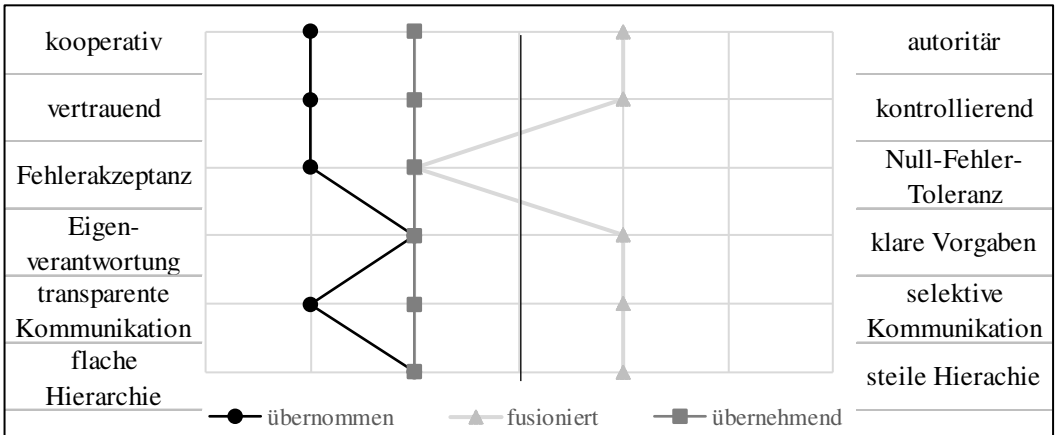
Polaritätsprofil Kultur Befragung 3 (Median)

¹²³⁰ Während in Kapitel 4.2.2.2 die Adjektive zur Kultur zur besseren Lesbarkeit bei jedem Institut individuell angeordnet waren, sind die Adjektive nun alle in einer einheitlichen Reihenfolge abgebildet, um die drei Kulturveränderungen untereinander besser vergleichen zu können. Bei einer Gegenüberstellung mit den Abbildungen auf den Seiten 210- 211 muss jedoch beachtet werden, dass die Adjektive hier in einer anderen Reihenfolge dargestellt sind.

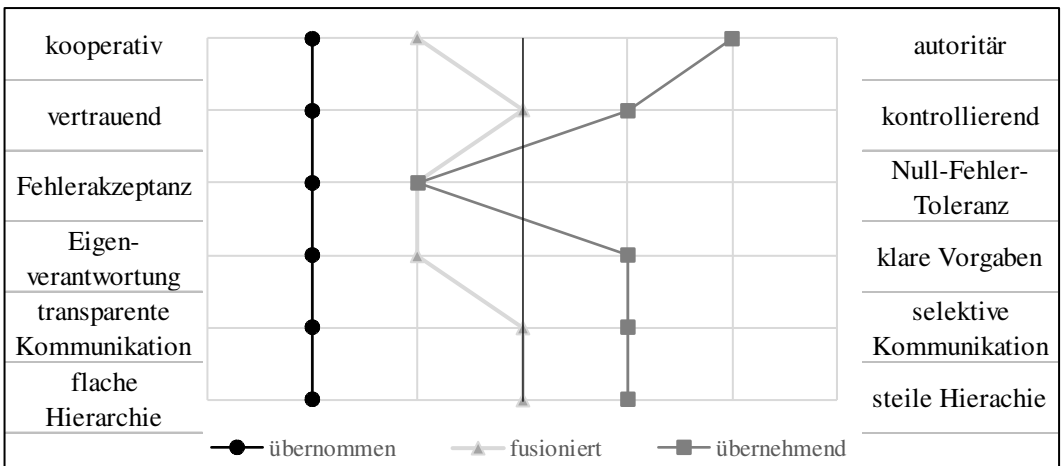
A10 – Polaritätsprofile Führung Median



Polaritätsprofil Führung Befragung 1 (Median)



Polaritätsprofil Führung Befragung 2 (Median)



Polaritätsprofil Führung Befragung 3 (Median)

A11 – Übereinstimmung der Kulturmerkmale

	übernehmendes Institut		übernommenes Institut		fusioniertes Institut	
	Höchste STABW	Geringste STABW	Höchste STABW	Geringste STABW	Höchste STABW	Geringste STABW
Befragung 1						
Kultur	risikofreudig risikoscheu	vertraut distanziert	traditionell innovativ margenorientiert mengenorientiert	vertraut distanziert	risikofreudig risikoscheu	ländlich städtisch
Führung	steile flache Hierarchie	Null-Fehler-Toleranz Fehlerakzeptanz	steile Hierarchie flache Hierarchie	offene, selektive Kommunikation	steile flache Hierarchie	vertrauend kontrollierend
Befragung 2						
Kultur	traditionell innovativ	ländlich städtisch	traditionell innovativ	vertraut distanziert	margen- mengenorientiert	ländlich städtisch
Führung	autoritär kooperativ	Null-Fehler-Toleranz Fehlerakzeptanz	Offene selektive Kommunikation	Null-Fehler-Toleranz Fehlerakzeptanz	vertrauend kontrollierend	Null-Fehler-Toleranz Fehlerakzeptanz
Befragung 3						
Kultur	kundenfokussiert ertragsfokussiert	vertraut distanziert	risikofreudig risikoscheu	agil bewahrend	vertraut distanziert	margenorientiert mengenorientiert
Führung	Offene selektive Kommunikation	autoritär kooperativ	klare Vorgaben Eigenverantwortung	Offene selektive Kommunikation	vertrauend kontrollierend	klare Vorgaben Eigenverantwortung

Adjektive mit höchster und geringster Standardabweichung (STABW)

Literaturverzeichnis

ACHLEITNER, ANN-KRISTIN / WECKER, ROMAN M. / WIRTZ, BERND W. (2004): Akteure und Phasen des M&A-Managements (II), in: *Das Wirtschaftsstudium*, Jg. 33, Nr. 12, S. 1504-1509.

AEBI, VINCENT / SABATO, GABRIELE / SCHMID, MARKUS (2012): Risk management, corporate governance, and bank performance in the financial crisis, in: *Journal of Banking & Finance*, Jg. 36, Nr. 12, S. 3213-3226.

AL-SHARKAS, ADE A. / HASSAN, M. K. (2010): New evidence on shareholder wealth effects in bank mergers during 1980-2000, in: *Journal of Economics & Finance*, Jg. 34, Nr. 3, S. 326-348.

AL-SHARKAS, ADEL A. / HASSAN, M. K. / LAWRENCE, SHARI (2008): The impact of mergers and acquisitions on the efficiency of the US banking industry: Further Evidence, in: *Journal of Business Finance & Accounting*, Jg. 35, Nr. 1-2, S. 50-70.

ALTUNBAŞ, YENER / MOLYNEUX, PHIL (1996): Economies of scale and scope in European banking, in: *Applied Financial Economics*, Jg. 6, Nr. 4, S. 367-375.

ALTUNBAŞ, YENER / EVANS, LYNNE / MOLYNEUX, PHILIP (2001a): Bank ownership and efficiency, in: *Journal of Money, Credit and Banking*, Jg. 33, Nr. 4, S. 926-954.

ALTUNBAŞ, YENER / GARDENER, EDWARD P. M. / MOLYNEUX, PHILIP / MOORE, BASIL (2001b): Efficiency in european banking, in: *European Economic Review*, Jg. 45, Nr. 10, S. 1931-1955.

ALTUNBAŞ, YENER / MARQUÉS, DAVID (2008): Mergers and acquisitions and bank performance in europe: The role of strategic similarities, in: *Journal of Economics and Business*, Jg. 60, Nr. 3, S. 204-222.

ANGWIN, DUNCAN N. / MELLAHI, KAMEL / GOMES, EMANUEL / PETER, EMMANUEL (2016): How communication approaches impact mergers and acquisitions outcomes, in: *International Journal of Human Resource Management*, Jg. 27, Nr. 20, S. 2370-2397.

ANSEEL, FREDERIK / LIEVENS, FILIP / SCHOLLAERT, EVELINE / CHORAGWICKA, BEATA (2010): Response rates in organizational science, 1995–2008: A meta-

analytic review and guidelines for survey researchers, in: *Journal of Business and Psychology*, Jg. 25, Nr. 3, S. 335-349.

ARTS, VANESSA (2015): Zusammenschlüsse von Volks- und Raiffeisenbanken: Eine theoretische Aufarbeitung und strukturierte Analyse des Fusionsprozesses unter Berücksichtigung genossenschaftlicher Spezifika, Münster.

AUERBACH, CHRISTOPH M. (2009): Fusionen deutscher Kreditinstitute: Erfolg und Erfolgsfaktoren am Beispiel von Sparkassen und Kreditgenossenschaften, Wiesbaden.

AYADI, RYM / ARBAK, EMRAH / DE GROEN, WILLEM P. / LLEWELLYN, DAVID T. (2011): Business models in European banking: A pre-and post-crisis screening, Brüssel.

AYADI, RYM / DE GROEN, WILLEM P. (2014): Banking business models monitor 2014: Europe, Brüssel.

AYADI, RYM / DE GROEN, WILLEM P. / SASSI, IBTIHEL / MATHLOUTHI, WALID / REY, HAROL / AUBRY, OLIVIER (2016): Banking business models monitor 2015: Europe, Brüssel.

AYADI, RYM (2019): Banking business models: Definition, analytical framework and financial stability assessment, Cham.

BACKHAUS, KLAUS / ERICHSON, BERND / PLINKE, WULFF / WEIBER, ROLF (2018): Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung, 15. Auflage, Berlin, Heidelberg.

BAETGE, JÖRG / SCHEWE, GERHARD / SCHULZ, ROLAND / SOLMECKE, HENRIK (2007): Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg: Stand der empirischen Forschung und Konsequenzen für die Entwicklung eines Messkonzeptes, in: *Journal für Betriebswirtschaft*, Jg. 57, Nr. 3-4, S. 183-219.

BAFIN – BUNDESANSTALT FÜR FINANZDIENSTLEISTUNGSAUFSICHT / DEUTSCHE BUNDESBANK (2019): Präsentation – Ergebnisse des LSI-Stresstests 2019: Pressekonferenz am 23.09.2019.

BAFIN – BUNDESANSTALT FÜR FINANZDIENSTLEISTUNGSAUFSICHT (2019): Pressemitteilung | 23. September 2019: Ergebnisse des LSI-Stresstests 2019, URL: https://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Pressemitteilung/2019/pm_190923_lsi-stresstest.html, [Stand: 20.07.2021].

- BAFIN – BUNDESANSTALT FÜR FINANZDIENSTLEISTUNGSAUFSICHT (2020a): Aufsichtsschwerpunkte 2021.
- BAFIN – BUNDESANSTALT FÜR FINANZDIENSTLEISTUNGSAUFSICHT (2020b): Jahresbericht 2019 der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht.
- BAFIN – BUNDESANSTALT FÜR FINANZDIENSTLEISTUNGSAUFSICHT (2020c): Merkblatt zu den Geschäftsleitern gemäß KWG, ZAG und KAGB.
- BAFIN – BUNDESANSTALT FÜR FINANZDIENSTLEISTUNGSAUFSICHT (2021): Jahresbericht 2020 der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht.
- BAFIN – BUNDESANSTALT FÜR FINANZDIENSTLEISTUNGSAUFSICHT (2021): Mindestanforderungen an das Risikomanagement – Rundschreiben 10/2021 (BA): MaRisk: Fassung vom 16.08.2021.
- BAJAJ, HEMA (2009): Organizational culture in bank mergers & acquisitions, in: *Indian Journal of Industrial Relations*, Jg. 45, Nr. 2, S. 229-242.
- BARKOW CONSULTING (2020): Frauen in Sparkassen-Vorständen: Meck.-Pom. ganz weit vorne, URL: <https://www.barkowconsulting.com/meck-pom-ganz-weit-vorne/>, [Stand: 14.01.2021].
- BARTUNEK, JEAN M. / WOODMAN, RICHARD W. (2015): Beyond Lewin: Toward a temporal approximation of organization development and change, in: *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Jg. 2, Nr. 1, S. 157-182.
- BAUSCHKE, RAFAEL (2014): Unternehmenskultur und Strategie, in: HOMMA, NORBERT / BAUSCHKE, RAFAEL / HOFMANN, LAILA M. (Hrsg.), Einführung Unternehmenskultur: Grundlagen, Perspektiven, Konsequenzen, Wiesbaden, S. 67-79.
- BCBS – BASEL COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION (2015): Guidelines: Corporate governance principles for banks: BCBS d328: Fassung vom Juli 2015.
- BECCALLI, ELENA / FRANTZ, PASCAL (2009): M&A operations and performance in banking, in: *Journal of Financial Services Research*, Jg. 36, Nr. 2-3, S. 203-226.
- BECHER, FRANK / GROBE, CHRISTIAN / ENK, SVEN (2014): MaRisk-Konformität in Fusionsprozessen, in: *Betriebswirtschaftliche Blätter*, Nr. 05, S. 1-4.

BEHR, ANDREAS / HEID, FRANK (2011): The success of bank mergers revisited: An assessment based on a matching strategy, in: *Journal of Empirical Finance*, Jg. 18, Nr. 1, S. 117-135.

BEITEL, PATRICK / SCHIERECK, DIRK / WAHRENBURG, MARK (2004): Explaining M&A success in european banks, in: *European Financial Management*, Jg. 10, Nr. 1, S. 109-139.

BERENS, WOLFGANG / KNAUER, THORSTEN / STRAUCH, JOACHIM (2019): State of the Art der Due Diligence, in: BERENS, WOLFGANG / BRAUNER, HANS U. / KNAUER, THORSTEN / STRAUCH, JOACHIM (Hrsg.), *Due Diligence bei Unternehmensakquisitionen*, 8. Auflage, S. 3-13.

BERESKIN, FRED / BYUN, SEONG K. / OFFICER, MICAH S. / OH, JONG-MIN (2018): The effect of cultural similarity on mergers and acquisitions: Evidence from corporate social responsibility, in: *Journal of Financial & Quantitative Analysis*, Jg. 53, Nr. 5, S. 1995-2039.

BERGLER, REINHOLD H. (1975): *Das Eindrucksdifferential: Theorie und Technik*, Bern u.a.

BLEICHER, KNUT (1991): Zum Verhältnis von Kulturen und Strategien der Unternehmung, in: DÜLFER, EBERHARD (Hrsg.), *Organisationskultur Phänomen, Philosophie, Technologie*, 2. Auflage, Stuttgart, S. 111-128.

BLÖCHER, ANNETTE (2004): *Cultural due diligence: Möglichkeiten und Grenzen der Erfassung und Bewertung von Unternehmenskulturen bei Unternehmenszusammenschlüssen*, Aachen.

BLÖCHER, ANNETTE (2016): Kulturelle Integrationsrisiken pragmatisch erfassen, in: KUCKERTZ, ANDREAS / MIDDELBERG, NILS (Hrsg.), *Post-Merger-Integration im Mittelstand: Kompendium für Unternehmer*, Wiesbaden, S. 253-269.

BLOME-DREES, JOHANNES / SCHMALE, INGRID / (KEINE ANGABE) (2005): Unternehmenskultur von Genossenschaftsbanken, in: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, Jg. 55, Nr. 1, S. 4.

BLOME-DREES, JOHANNES / SCHMALE, INGRID (2006): 'Starke' genossenschaftliche Unternehmenskultur als Ressource und Wettbewerbsvorteil?: Einige kritische Anmerkungen, in: MÜNKNER, HANS-HERMANN (Hrsg.), *Zukunftsperspektiven für Genossenschaften: Bausteine für typgerechte Weiterentwicklung*, Bern, S. 49-72.

- BLOME-DREES, JOHANNES (2008): Modelle einer Erfolgsorientierung von Genossenschaften, in: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, Jg. 58, Nr. 1, S. 12-23.
- BLOME-DREES, JOHANNES (2012): Zur Aktualität des genossenschaftlichen Geschäftsmodells, in: *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen*, Jg. 35, Nr. 4, S. 365-385.
- BLOME-DREES, JOHANNES / SCHMALE, INGRID (2015): Unternehmenskultur und Führung von Genossenschaftsbanken: Eine normative Perspektive, in: BRAZDA, JOHANN / HUSEN, RAINER / RÖBL, DIETMAR (Hrsg.), *Perspektiven für die Genossenschaftsidee Festschrift zum 65. Geburtstag von Hans Hofinger*, Bremen, S. 191-197.
- BOGNER, ALEXANDER / LITTIG, BEATE / MENZ, WOLFGANG (2014): *Interviews mit Experten: Eine praxisorientierte Einführung*, Wiesbaden.
- BORTZ, JÜRGEN / SCHUSTER, CHRISTOF (2010): *Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler*, Berlin, Heidelberg.
- BOURIER, GÜNTHER (2018): *Beschreibende Statistik*, 13. Auflage, Wiesbaden.
- BRÄMER, PATRICK / GISCHER, HORST / RICHTER, TONI (2010): Das deutsche Bankensystem im Umfeld der internationalen Finanzkrise, in: *List Forum für Wirtschafts- und Finanzpolitik*, Jg. 36, Nr. 4, S. 318-334.
- BRESLER, NATALIA (2007): *Effizienz von Sparkassen und Sparkassenfusionen eine empirische Untersuchung*, Hamburg.
- BUNDESMINISTERIUM DER JUSTIZ UND FÜR VERBRAUCHERSCHUTZ (2020): *Deutscher Corporate Governance Kodex: DCGK: Fassung vom 16.12.2019*.
- BUONO, ANTHONY F. / BOWDITCH, JAMES L. / LEWIS, JOHN W. (1985): When cultures collide: The anatomy of a merger, in: *Human Relations*, Jg. 38, Nr. 5, S. 477-500.
- BURKHART, ALFRED (2020): *Wirksame Führung in Banken und Sparkassen*, Wiesbaden.
- BÜSCHGEN, HANS E. / BÖRNER, CHRISTOPH J. (2003): *Bankbetriebslehre*, 4. Auflage, Stuttgart.

BVR – BUNDESVERBAND DER DEUTSCHEN VOLKSBANKEN UND RAIFFEISENBANKEN (2020): Sicherungseinrichtung des BVR, URL: https://www.bvr.de/Wer_wir_sind/Unsere_Sicherungseinrichtung, [Stand: 13.08.2021].

BVR – BUNDESVERBAND DER DEUTSCHEN VOLKSBANKEN UND RAIFFEISENBANKEN (2021a): Jahresbericht 2020: des Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken.

BVR – BUNDESVERBAND DER DEUTSCHEN VOLKSBANKEN UND RAIFFEISENBANKEN (2021b): Sicherungseinrichtung des BVR, URL: https://www.bvr.de/Wer_wir_sind/Unsere_Sicherungseinrichtung, [Stand: 12.10.2021].

CAIAZZA, STEFANO / POZZOLO, ALBERTO F. (2016): The determinants of failed takeovers in the banking sector: Deal or country characteristics?, in: *Journal of Banking & Finance*, Jg. 72, Nr. Supplement, S. S92- S103.

CALIPHA, RACHEL / TARBA, SHLOMO / BROCK, DAVID (2010): Mergers and acquisitions: A review of phases, motives, and success factors, in: COOPER, CARY L. / FINKELSTEIN, SYDNEY (Hrsg.), *Advances in Mergers and Acquisitions* (Vol. 9), Bingley, S. 1-24.

CHOUHRY, MOORAD (2012): *The principles of banking*, Singapore.

COHEN, JACOB (1988): *Statistical power analysis for the behavioral sciences*, 2. Auflage, Hillsdale, NJ u.a.

CONRAD, ALEXANDER / HOFFMANN, ALEXANDER / NEUBERGER, DORIS (2018): Physische und digitale Erreichbarkeit von Finanzdienstleistungen der Sparkassen und Genossenschaftsbanken, in: *Review of Regional Research*, Jg. 38, Nr. 2, S. 255-284.

COOKE, ROBERT A. / LAFFERTY, JAMES C. (1983): *Level V: Organizational culture inventory (Form I)*, Plymouth, MI: Human Synergistics.

COOKE, ROBERT A. / ROUSSEAU, DENISE M. (1988): Behavioral norms and expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture, in: *Group & Organization Studies*, Jg. 13, Nr. 3, S. 245-273.

- CORNETT, MARCIA M. / MCNUTT, JAMIE J. / TEHRANIAN, HASSAN (2006): Performance changes around bank mergers: Revenue enhancements versus cost reductions, in: *Journal of Money, Credit, and Banking*, Jg. 38, Nr. 4, S. 1013-1050.
- CRESWELL, JOHN W. / PLANO CLARK, VICKI L. (2018): *Designing and conducting mixed methods research*, 3. Auflage, Los Angeles.
- CUI, XIAOMING / HU, JUNCHEN (2012): A literature review on organization culture and corporate performance, in: *International Journal of Business Administration*, Jg. 3, Nr. 2, S. 522-544.
- DA COSTA, RENATO L. / MIGUEL, JOÃO / DIAS, ÁLVARO / PEREIRA, LEANDRO / SANTOS, JOSÉ (2021): Exploring the cultural, managerial and organizational implications on mergers and acquisitions outcomes, in: *Organizacija*, Jg. 54, Nr. 1, S. 18-35.
- DAIKELER, JESSICA / BOŠNJAK, MICHAEL / LOZAR MANFREDA, KATJA (2020): Web versus other survey modes: An updated and extended meta-analysis comparing response rates, in: *Journal of Survey Statistics and Methodology*, Jg. 8, Nr. 3, S. 513-539.
- DATTA, DEEPAK K. (1991): Organizational fit and acquisition performance: Effects of post-acquisition integration, in: *Strategic Management Journal*, Jg. 12, Nr. 4, S. 281-297.
- DE ALWIS, ASHA P. (2013): *Post merger integration leader and acquisition success: A theoretical model of perceived linkages to success of mergers and acquisitions*, Minnesota.
- DEAKIN, HANNAH / WAKEFIELD, KELLY (2014): Skype interviewing: Reflections of two PhD researchers, in: *Qualitative Research*, Jg. 14, Nr. 5, S. 603-616.
- DEAL, TERRENCE E. / KENNEDY, ALLAN A. (2000): *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*, New York.
- DELONG, GAYLE / DEYOUNG, ROBERT (2007): Learning by observing: Information spillovers in the execution and valuation of commercial bank M&As, in: *The Journal of Finance*, Jg. 62, Nr. 1, S. 181-216.
- DENISON, DANIEL R. (1984): Bringing corporate culture to the bottom line, in: *Organizational Dynamics*, Jg. 13, Nr. 2, S. 5-22.

- DENISON, DANIEL R. / MISHRA, ANEIL K. (1995): Toward a theory of organizational culture and effectiveness, in: *Organization Science*, Jg. 6, Nr. 2, S. 204-223.
- DENISON, DANIEL R. / KO, IA (2016): Cultural due diligence in mergers and acquisitions, in: COOPER, CARY L. / FINKELSTEIN, SYDNEY (Hrsg.), *Advances in Mergers and Acquisitions* (Vol. 15), Bingley, S. 53-72.
- DEUTSCHE BUNDESBANK (2015): Strukturelle Entwicklungen im deutschen Bankensektor, in: *Monatsbericht April*, Jg. 67, Nr. 4, S. 33-59.
- DEUTSCHE BUNDESBANK (2020a): Die Ertragslage der deutschen Kreditinstitute im Jahr 2019, in: *Monatsbericht September*, Jg. 72, Nr. 9, S. 75-105.
- DEUTSCHE BUNDESBANK (2020b): Finanzstabilitätsbericht 2020.
- DEUTSCHE BUNDESBANK (2020c): Merkblatt über die Erteilung einer Erlaubnis zum Erbringen von Finanzdienstleistungen gemäß § 32 Abs. 1 KWG.
- DEUTSCHE BUNDESBANK (2021a): Bankstellenbericht 2020: Entwicklung des Bankstellennetzes im Jahr 2020: Anlage 1: Bestand an Kreditinstituten.
- DEUTSCHE BUNDESBANK (2021b): Die Ertragslage der deutschen Kreditinstitute im Jahr 2020, in: *Monatsbericht September*, Jg. 73, Nr. 9, S. 95-131.
- DEUTSCHE BUNDESBANK (2021c): Statistik der Banken und sonstigen Finanzinstitute: Richtlinien: Statistische Sonderveröffentlichung 1.
- DIAMOND, DOUGLAS W. / RAJAN, RAGHURAM G. (2000): A theory of bank capital, in: *The Journal of Finance*, Jg. 55, Nr. 6, S. 2431-2465.
- DIEDRICH, RALF (2002): Erfolgsgrößen und Erfolgsmaße, in: KÜPPER, HANS-ULRICH / WAGENHOFER, ALFRED (Hrsg.), *Handwörterbuch Unternehmensrechnung und Controlling*, 4. Auflage, Stuttgart, S. 402-411.
- DOPPLER, KLAUS / LAUTERBURG, CHRISTOPH (2019): *Change Management: den Unternehmenswandel gestalten*, 14. Auflage, Frankfurt, New York.
- DÖRING, NICOLA / BORTZ, JÜRGEN (2016): *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*, 5. Auflage, Berlin, Heidelberg.

DRESCHER, ALEXANDRA (2016): Corporate Social Responsibility als Erfolgsfaktor bei Mergers & Acquisitions: Eine empirische Untersuchung der DAX30-Unternehmen, Wiesbaden.

DRESS, FRIEDEL / KEISERS, MAXIMILIAN / SCHIERECK, DIRK (2006): Zum Erfolg von Sparkassenfusionen: Aktuelle kasuistische Evidenz, in: *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen*, Jg. 29, Nr. 1, S. 24-49.

DSGV – DEUTSCHER SPARKASSEN- UND GIROVERBAND E.V. (2021): Finanzbericht 2020 der Sparkassen-Finanzgruppe.

EBA – EUROPEAN BANKING AUTHORITY (2017): Report on financial structures.

EBERHARDT, DANIELA (2013): Culture matters – aber wie? Impulse zum Phänomen Organisationskultur, in: EBERHARDT, DANIELA (Hrsg.), Unternehmenskultur aktiv gestalten: Praxisfälle aus Wirtschaft, öffentlichem Dienst, Kultur & Sport, Berlin, Heidelberg, S. 5-32.

ECB – EUROPEAN CENTRAL BANK (2014): Guideline of the european central bank of 4 April 2014 on monetary and financial statistics: EZB/2014/15: Fassung vom 04.04.2014.

ECB – EUROPEAN CENTRAL BANK (2016): EZB-Bankenaufsicht: Prioritäten des SSM im Jahr 2016.

ECB – EUROPEAN CENTRAL BANK (2021): Structural indicators for the EU banking sector.

ECK, HELMUT (1982): Das semantische Differential: zur Anwendung im Bereich der Anthropogeographie, in: *Geographische Zeitschrift*, Jg. 70, Nr. 1, S. 56-68.

ECKSTEIN, PETER P. (2019): Statistik für Wirtschaftswissenschaftler, 6. Auflage, Wiesbaden.

ECKHOFF, THOLEN (2004): Genossenschaftsbankfusionen in Norddeutschland: Eine empirische Studie, *Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster*, No. 38, *Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Institut für Genossenschaftswesen (IfG)*, Münster.

EILENBERGER, GUIDO (2012): Bankbetriebswirtschaftslehre: Grundlagen, Internationale Bankleistungen, Bank-Management, 8. Auflage, Berlin, Boston.

ELLIOTT, DAVE (2001): Risk Governance: Is consensus a con?, in: *Science as Culture*, Jg. 10, Nr. 2, S. 265-271.

ELSAS, RALF (2007): Preemptive distress resolution through bank mergers, in: *SSRN Electronic Journal*; DOI: 10.2139/ssrn.967306.

EPSTEIN, MARC J. (2004): The drivers of success in post-merger integration, in: *Organizational Dynamics*, Jg. 33, Nr. 2, S. 174-189.

ETTL, CHRISTIAN (2018): Organisationskultur: Aufbau, Modelle und Messbarkeit, in: HERGET, JOSEF / STROBL, HERBERT (Hrsg.), *Unternehmenskultur in der Praxis: Grundlagen – Methoden – Best Practices*, Wiesbaden, S. 39-59.

FANDRICH, ANDREAS / GRAEF, JOACHIM / BLOEHS, JOACHIM (2005): *Die Verschmelzung von Genossenschaften in der Praxis*, Hamburg.

FAN, WEIMIAO / YAN, ZHENG (2010): Factors affecting response rates of the web survey: A systematic review, in: *Computers in Human Behavior*, Jg. 26, Nr. 2, S. 132-139.

FARNÈ, MATTEO / VOULDIS, ANGELOS (2017): Business models of the banks in the euro area, in: *European Central Bank Working Paper Series*, Nr. 2070.

FARNÈ, MATTEO / VOULDIS, ANGELOS T. (2021): Banks' business models in the euro area: a cluster analysis in high dimensions, in: *Annals of Operations Research*; DOI: 10.1007/s10479-021-04045-9.

FERSTL, ROBERT / SERES, DAVID (2012): Clustering Austrian banks' business models and peer groups in the European Banking Sector, in: *Financial Stability Report*, Jg. 24, S. 79-95.

FLICK, UWE (2018): *The SAGE handbook of qualitative data collection: Qualitative interviews*, London.

FREEMAN, ROBERT E. / HARRISON, JEFFREY S. / WICKS, ANDREW C. (2007): *Managing for stakeholders: Survival, reputation, and success*, New Haven.

FREEMAN, ROBERT E. / HARRISON, JEFFREY S. / WICKS, ANDREW C. / PARMAR, BIDHAN L. / DE COLLE, SIMONE (2010): *Stakeholder theory: The state of the art*, Cambridge.

FREEMAN, ROBERT E. (2010): *Strategic management: A stakeholder approach*, Cambridge.

FREIXAS, XAVIER / ROCHET, JEAN-CHARLES (2008): *Microeconomics of banking*, 2. Auflage, Cambridge.

FREMANN, G. H. / HALTON, J. H. (1951): Note on an exact treatment of contingency, goodness of fit and other problems of significance, in: *Biometrika*, Jg. 38, Nr. 1-2, S. 141-149.

FSB – FINANCIAL STABILITY BOARD (2014): *Guidance on supervisory interaction with financial institutions on risk culture: A framework for assessing risk culture*.

FURTNER, SABINE (2012): *Management von Unternehmensakquisitionen im Mittelstand Erfolgsfaktor Post-Merger-Integration*, 2. Auflage, Wien.

GALESIC, MIRTA / BOSNJAK, MICHAEL (2009): Effects of questionnaire length on participation and indicators of response quality in a web survey, in: *Public Opinion Quarterly*, Jg. 73, Nr. 2, S. 349-360.

GALPIN, TIMOTHY J. / HERNDON, MARC (2014): *The complete guide to mergers and acquisitions: Process tools to support M&A integration at every level*, San Francisco.

GARNETT, JAMES L. / MARLOWE, JUSTIN / PANDEY, SANJAY K. (2008): Penetrating the performance predicament: Communication as a mediator or moderator of organizational culture's impact on public organizational performance, in: *Public Administration Review*, Jg. 68, Nr. 2, S. 266-281.

GÄRTNER, STEFAN (2003): *Sparkassen als Akteure einer integrierten Regionalentwicklung: Potential für die Zukunft oder Illusion?*, Gelsenkirchen.

GEISLER, MARVIN (2019): *Gewinnausschüttungen der kommunalen Sparkassen: Eine Untersuchung zur Bedeutung und Bindungswirkung der Trägerinteressen für den Jahresabschluss*, Wiesbaden.

GENOSSENSCHAFTSVERBAND DER REGIONEN (2021): *Volksbanken und Raiffeisenbanken sind auch im Corona-Krisenjahr 2020 Garanten für regionale Wertschöpfung: Pressemitteilung 19.02.2021*, URL: <https://www.genossenschaftsverband.de/newsroom/presse/pressemitteilungen/volksbanken-und-raiffeisenbanken-sind-auch-im-corona-krisenjahr-2020-garanten-fuer-regionale-wertschoepfung/>, [Stand: 18.05.2021].

- GERKHARDT, MARIT / FREY, DIETER (2006): Erfolgsfaktoren und psychologische Hintergründe in Veränderungsprozessen. Entwicklung eines integrativen psychologischen Modells, in: *OrganisationsEntwicklung*, Jg. 25, Nr. 4, S. 48-59.
- GINDELE, NICOLA / DOLUSCHITZ, REINER / SAUTER, LOTHAR / MÜLLER, PETER (2019): Fusionen von Volks- und Raiffeisenbanken, in: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, Jg. 69, Nr. 3, S. 162-178.
- GLADEN, WERNER (2014): *Performance Measurement*, 6. Auflage, Wiesbaden.
- GLÄSER, JOCHEN / LAUDEL, GRIT (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen, 4. Auflage, Wiesbaden.
- GLÄSER-ZIKUDA, MICHAELA (2015): Qualitative Auswertungsverfahren, in: REINDERS, HEINZ / DITTON, HARTMUT / GRÄSEL, CORNELIA / GNIEWOSZ, BURKHARD (Hrsg.), *Empirische Bildungsforschung*, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 119-130.
- GLASS, GENE V. (1976): Primary, secondary, and meta-analysis of research, in: *Educational Researcher*, Jg. 5, Nr. 10, S. 3-8.
- GLAUM, MARTIN / HUTZSCHENREUTER, THOMAS (2010): *Mergers & Acquisitions: Management des externen Unternehmenswachstums*, Stuttgart.
- GLEIBNER, WERNER (2007): Analyse und Bewältigung strategischer Risiken, in: KAISER, THOMAS (Hrsg.), *Wettbewerbsvorteil Risikomanagement: erfolgreiche Steuerung der Strategie-, Reputations- und operationellen Risiken*, Berlin, S. 65-95.
- GLEIBNER, WERNER / STEIN, VOLKER / WIEDEMANN, ARND (2021): Die Business Judgement Rule als Treiber der Evolution des Risikomanagements, in: *Der Betrieb*, Nr. 27-28, S. 1485-1490.
- GLENK, HARTMUT (2013): *Genossenschaftsrecht: Systematik und Praxis des Genossenschaftswesens*, 2. Auflage, München.
- GOMES, EMANUEL / ANGWIN, DUNCAN N. / WEBER, YAAKOV / YEDIDIA TARBA, SHLOMO (2013): Critical success factors through the mergers and acquisitions process: Revealing Pre- and Post-M&A connections for improved performance, in: *Thunderbird International Business Review*, Jg. 55, Nr. 1, S. 13-35.

GORDON, GEORGE G. / DiTOMASO, NANCY (1992): Predicting corporate performance from organizational culture, in: *Journal of Management Studies*, Jg. 29, Nr. 6, S. 783-798.

HAAS, MARCUS (2007): Definition und Abgrenzung der Risikoarten, in: KAISER, THOMAS (Hrsg.), *Wettbewerbsvorteil Risikomanagement: erfolgreiche Steuerung der Strategie-, Reputations- und operationellen Risiken*, Berlin, S. 11-20.

HAHN, OSWALD (1981): *Struktur der Bankwirtschaft 1: Banktypologie und Universalbanken*, Berlin.

HANDL, ANDREAS (2010): *Multivariate Analysemethoden: Theorie und Praxis multivariater Verfahren unter besonderer Berücksichtigung von S-PLUS*, 2. Auflage, Berlin, Heidelberg.

HANKER, PETER (2021): Die Regulatorik als Brandbeschleuniger des Wandels, in: *bank und markt*, Jg. 50, Nr. 1, S. 32-34.

HARTMANN-WENDELS, THOMAS / PFINGSTEN, ANDREAS / WEBER, MARTIN (2019): *Bankbetriebslehre*, 7. Auflage, Berlin, Heidelberg.

HASPESLAGH, PHILIPPE C. / JEMISON, DAVID B. (1992): *Akquisitionsmanagement: Wertschöpfung durch strategische Neuausrichtung des Unternehmens*, Frankfurt a. M.

HATCH, MARY J. (2018): *Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives*, 4. Auflage, Oxford, New York, NY.

HAUSER, FRANK / SCHUBERT, ANDREAS / AICHER, MONA (2008): *Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland: Ein Forschungsprojekt des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales*.

HELFFERICH, CORNELIA (2019): Leitfaden- und Experteninterviews, in: BAUR, NINA / BLASIUS, JÖRG (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 669-686.

HENNEKE, HANS-GÜNTER / MANN, THOMAS / PÜTTNER, GÜNTER (2011): Die kommunalen Sparkassen – Der rechtliche Rahmen, in: MANN, THOMAS / PÜTTNER, GÜNTER (Hrsg.), *Handbuch der kommunalen Wissenschaft und Praxis: Band 2: Kommunale Wirtschaft*, Berlin, Heidelberg, S. 441-524.

- HILD, MARKUS (2006): Die Organisationskultur im Prozess der Unternehmensfusion: Eine systemtheoretische Feinanalyse am Beispiel einer Sparkassenfusion, Heidelberg.
- HOFSTEDE, GEERT (2001): Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations, 2. Auflage, Thousand Oaks u.a.
- HOFSTEDE, GEERT / HOFSTEDE, GERT J. / MINKOV, MICHAEL (2010): Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival, 3. Auflage, New York, NY.
- HRYCKIEWICZ, ANETA / KOZŁOWSKI, ŁUKASZ (2017): Banking business models and the nature of financial crisis, in: *Journal of International Money and Finance*, Jg. 71, S. 1-24.
- HUGHES, MARK (2011): Do 70 per cent of all organizational change initiatives really fail?, in: *Journal of Change Management*, Jg. 11, Nr. 4, S. 451-464.
- HUTCHINS, DAVID (1980): QC circles: an introduction, in: *Industrial and Commercial Training*, Jg. 12, Nr. 1, S. 8-15.
- HUTCHINS, DAVID (1985): Quality circles handbook, New York, NY.
- ISMAIL, AHMAD / DAVIDSON, IAN (2005): Further analysis of mergers and shareholder wealth effects in European banking, in: *Applied Financial Economics*, Jg. 15, Nr. 1, S. 13-30.
- JACOBSEN, LIV K. (2003): Bestimmungsfaktoren für Erfolg im Entrepreneurship: Entwicklung eines umfassenden theoretischen Modells, Berlin.
- JANSEN, STEPHAN A. / PETERSEN, JENS (2000): Mythos 'Merger-Misserfolg'?: Prozedere, Probleme und Potenziale der Erfolgsmessung von Unternehmenszusammenschlüssen, in: *M&A Review*, Nr. 12, S. 470-475.
- JANSEN, STEPHAN A. (2016): Mergers & Acquisitions: Unternehmensakquisitionen und -kooperationen Eine strategische, organisatorische und kapitalmarkttheoretische Einführung, 6. Auflage, Wiesbaden.
- JENTZSCH, STEFAN / MENIG, WOLFGANG (2018): Konsolidierung als Antwort auf steigenden Ertrags- und Kostendruck im Bankgeschäft?, in: BÖHNKE, WERNER / ROLFES, BERND (Hrsg.), *Neue Erlösquellen oder Konsolidierung?* –

Geschäftsmodelle der Banken und Sparkassen auf dem Prüfstand: Beiträge des Duisburger Banken-Symposiums, Wiesbaden, S. 85-97.

KAISER, ROBERT (2014): Qualitative Experteninterviews: Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung, 2. Auflage, Wiesbaden.

KAUFMANN, PETER (2016): Ein Weg, die Zukunft zu gestalten, in: *BankInformation*, Nr. 3, S. 28-33.

KELLER, ANDREA (1990): Die Rolle der Unternehmungskultur im Rahmen der Differenzierung und Integration der Unternehmung, Bern.

KEUPER, FRANK / HÄFNER, MICHAEL / VON GLAHN, CARSTEN (2006): Der M&A-Prozess: Konzepte, Ansätze und Strategien für die Pre- und Post-Phase, Wiesbaden.

KING, DAVID R. / DALTON, DAN R. / DAILY, CATHERINE M. / COVIN, JEFFREY G. (2004): Meta-analyses of post-acquisition performance: Indications of unidentified moderators, in: *Strategic Management Journal*, Jg. 25, Nr. 2, S. 187-200.

KIRCHNER, CHRISTIAN (2020): Volksbanken: Auf >800 Institute kommen nur 88 Vorstandsfrauen, URL: <https://finanz-szene.de/banking/volksbanken-auf-800-institute-kommen-nur-88-vorstandsfrauen/>, [Stand: 14.01.2021].

KLINKE, ANDREAS / RENN, ORTWIN (2012): Adaptive and integrative governance on risk and uncertainty, in: *Journal of Risk Research*, Jg. 15, Nr. 3, S. 273-292.

KNAUER, THORSTEN / HERRMANN, FABIAN / WAGENER, SEBASTIAN (2017): Status quo der Due Diligence in Deutschland, in: *Die Wirtschaftsprüfung*, Jg. 70, Nr. 21, S. 1274-1282.

KOETTER, MICHAEL (2005): Evaluating the German bank merger wave, in: *Discussion Paper / Deutsche Bundesbank: Series 2, Banking and Financial Studies*, Nr. 12/2005.

KOETTER, MICHAEL / BOS, JAAP W. B. / HEID, FRANK / KOLARI, JAMES W. / KOOL, CLEMENS J. M. / PORATH, DANIEL (2007): Accounting for distress in bank mergers, in: *Journal of Banking & Finance*, Jg. 31, Nr. 10, S. 3200-3217.

KOETTER, MICHAEL (2008): An assessment of bank merger success in germany, in: *German Economic Review*, Jg. 9, Nr. 2, S. 232-264.

- KOETTER, MICHAEL / MÜLLER, CAROLA / NOTH, FELIX / FRITZ, BENEDIKT (2018): May the force be with you: Exit barriers, governance shocks, and profitability sclerosis in banking, in: *Discussion paper / Deutsche Bundesbank*, Nr. 49/2018.
- KOLARIC, SASCHA / SCHIERECK, DIRK (2014): Performance of bank mergers and acquisitions: A review of the recent empirical evidence, in: *Management Review Quarterly: Journal für Betriebswirtschaft*, Jg. 64, Nr. 1, S. 39-71.
- KONDOVA GEORGIEV, GALIA / BURGHOF, HANS-PETER (2007): The impact of bank mergers on efficiency: Empirical evidence from the german banking industry, Vienna.
- KOTTER, JOHN P. (1995): Leading change: Why transformation efforts fail, in: *Harvard Business Review*, Nr. 5, S. 59-67.
- KOTTER, JOHN P. (1998): Chaos, Wandel, Führung: Leading Change, 2. Auflage, Düsseldorf.
- KOWALIK, MICHAL / DAVIG, TROY / MORRIS, CHARLES S. / REGEHR, KRISTEN (2015): Bank consolidation and merger activity following the crisis, in: *Economic Reviews*, Jg. 100, Nr. 1, S. 31-49.
- KROEBER, ALFRED L. / KLUCKHOHN, CLYDE (1952): Culture: A critical review of concepts and definitions, *Harvard University Peabody Museum of American Archeology and Ethnology Papers* 47, New York.
- KRUSE, JAN / SCHMIEDER, CHRISTIAN / WEBER, KRISTINA M. / DRESING, THORSTEN / PEHL, THORSTEN (2015): Qualitative Interviewforschung: ein integrativer Ansatz, 2. Auflage, Weinheim u.a.
- KUCKARTZ, UDO (2010): Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten, 3. Auflage, Wiesbaden.
- KUCKARTZ, UDO (2014): Mixed Methods, Wiesbaden.
- KUCKARTZ, UDO (2018): Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung, 4. Auflage, Weinheim, Basel.
- KÜHNER, ANJA (2020): Zusammen stärker werden, in: *Bankmagazin*, Jg. 69, Nr. 11, S. 12-17.

- KUTSCHKER, MICHAEL / SCHMID, STEFAN (2011): Internationales Management, 7. Auflage, München.
- KWAN, SIMON H. / WILCOX, JAMES A. (2007): Hidden cost reductions in bank mergers: Accounting for more productive banks, in: *Research in Finance*, Jg. 19, S. 109-124.
- KWANTES, CATHERINE T. / BOGLARSKY, CHERYL A. (2007): Perceptions of organizational culture, leadership effectiveness and personal effectiveness across six countries, in: *Journal of International Management*, Jg. 13, Nr. 2, S. 204-230.
- LAMNEK, SIEGFRIED / KRELL, CLAUDIA (2016): Qualitative Sozialforschung, 6. Auflage, Weinheim.
- LANDES, MIRIAM / STEINER, EBERHARD (2014): Psychologische Auswirkungen von Change Prozessen: Widerstände, Emotionen, Veränderungsbereitschaft und Implikationen für Führungskräfte, Wiesbaden.
- LANG, JOHANN / WEIDMÜLLER, LUDWIG / LEHNHOFF, DIRK / HOLTHAUS, JAN (2019): Genossenschaftsgesetz, 39. Auflage.
- LAUDI, PETER (2003): Fusionen von Genossenschaftsbanken: Zielerreichung von Unternehmensverschmelzungen und deren Alternativen, Bremen.
- LAUER, THOMAS (2021): Change management: Fundamentals and success factors, Berlin, Heidelberg.
- LEWIN, KURT (1947): Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change, in: *Human Relations*, Jg. 1, Nr. 1, S. 5-41.
- LIEBOLD, RENATE / TRINCZEK, RAINER (2009): Experteninterview, in: KÜHL, STEFAN / STROTHOLZ, PETRA / TAFFERTSHOFER, ANDREAS (Hrsg.), Handbuch Methoden der Organisationsforschung: Quantitative und Qualitative Methoden, Wiesbaden, S. 32-56.
- LITTIG, BEATE (2009): Interviewing the elite – Interviewing experts: Is there a difference?, in: BOGNER, ALEXANDER / LITTIG, BEATE / MENZ, WOLFGANG (Hrsg.), Interviewing Experts, London, S. 98-113.
- LUCKS, KAI / MECKEL, REINHARD (2015): Internationale Mergers & Acquisitions: Der prozessorientierte Ansatz, 2. Auflage, Berlin, Heidelberg.

MALERI, RUDOLF (1973): Grundzüge der Dienstleistungsproduktion, Berlin.

MANFREDA, KATJA L. / BOSNJAK, MICHAEL / BERZELAK, JERNEJ / HAAS, IRIS / VEHOVAR, VASJA (2008): Web surveys versus other survey modes: A meta-analysis comparing response rates, in: *International Journal of Market Research*, Jg. 50, Nr. 1, S. 79-104.

MARKS, MITCHELL L. / MIRVIS, PHILIP H. (2001): Making mergers and acquisitions work: Strategic and psychological preparation, in: *Academy of Management Executive*, Jg. 15, Nr. 2, S. 80-92.

MARKS, MITCHELL L. / MIRVIS, PHILIP H. (2009): The OD role in making mergers and acquisitions work, in: ROTHWELL, WILLIAM J. / STAVROS, JAQUELINE M. / SULLIVAN, ROLAND L. / SULLIVAN, ARIELLE (Hrsg.), *Practicing organization development: A guide for leading change*, 3. Auflage, Hoboken, S. 457-464.

MATHES, RAINER (1992): Hermeneutisch-klassifikatorische Inhaltsanalyse von Leitfadengesprächen, in: HOFFMEYER-ZLOTNIK, JÜRGEN H. P. (Hrsg.), *Analyse verbaler Daten: Über den Umgang mit qualitativen Daten*, Wiesbaden, S. 402-424.

MAURER, THOMAS (2016): Erfolgsfaktoren von Genossenschaftsbanken: Eine Analyse auf Basis von Jahresabschlüssen und regionalen Wirtschaftsdaten, Wiesbaden.

MAUSBACH, CARMEN (2019): Fusionen bündeln Kräfte und Stärken: Notwendige Konsequenz des Konsolidierungsdrucks im Bankensektor, in: *Die Bank: Zeitschrift für Bankpolitik und Praxis*, Jg. 23, Nr. 10, S. 16-18.

MAYER, HORST O. (2013): Interview und schriftliche Befragung: Grundlagen und Methoden empirischer Sozialforschung, München.

MAYRING, PHILIPP (2015): *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*, 12. Auflage, Weinheim, Basel.

MAYRING, PHILIPP (2016): *Einführung in die qualitative Sozialforschung: eine Anleitung zu qualitativem Denken*, 6. Auflage, Weinheim u.a.

MAYRING, PHILIPP (2017): *Qualitative Inhaltsanalyse*, in: FLICK, UWE / KARDORFF, ERNST / STEINKE, INES (Hrsg.), *Qualitative Forschung: ein Handbuch*, 12. Auflage, Reinbek bei Hamburg, S. 468-475.

- MAYRING, PHILIPP / FENZEL, THOMAS (2019): Qualitative Inhaltsanalyse, in: BAUR, NINA / BLASIUS, JÖRG (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 633-648.
- MERGAERTS, FREDERIK / VANDER VENNET, RUDI (2016): Business models and bank performance: A long-term perspective, in: *Journal of Financial Stability*, Jg. 22, S. 57-75.
- MEUSER, MICHAEL / NAGEL, ULRIKE (1991): ExpertInneninterviews vielfach erprobt, wenig bedacht: ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion, in: GARZ, DETLEF H. (Hrsg.), *Qualitativ-empirische Sozialforschung: Konzepte, Methoden, Analysen*, Opladen, S. 441-469.
- MEUSER, MICHAEL / NAGEL, ULRIKE (2009): Das Experteninterview — konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage, in: PICKEL, SUSANNE / PICKEL, GERT / LAUTH, HANS-JOACHIM / JAHN, DETLEF (Hrsg.), *Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft: Neue Entwicklungen und Anwendungen*, Wiesbaden, S. 465-479.
- MICKEN, SIMON J. (2020): Unternehmenskultur im Fusionsprozess von Genossenschaftsbanken: Eine explorative Analyse und Implikationen für ein kulturbewusstes Fusionsmanagement, Baden-Baden.
- MISOCH, SABINA (2019): *Qualitative Interviews*, 2. Auflage, Berlin, Boston, MA.
- MÖHRING, WIEBKE / SCHLÜTZ, DANIELA (2019): *Die Befragung in der Medien- und Kommunikationswissenschaft*, 3. Auflage, Wiesbaden.
- MONTORIOL-GARRIGA, JUDIT (2008): Bank Mergers and Lending Relationships, in: *ECB Working Paper Series*, Nr. 934.
- MORRIS, MICHAEL / SCHINDEHUTTE, MINET / ALLEN, JEFFREY (2005): The entrepreneur's business model: toward a unified perspective, in: *Journal of Business Research*, Jg. 58, Nr. 6, S. 726-735.
- NERDINGER, FRIEDEMANN W. / PUNDT, ALEXANDER (2012): Mergers & Acquisitions: Grundlagen für die Führung in Fusionen, in: GROTE, SVEN (Hrsg.), *Die Zukunft der Führung*, Berlin, S. 47-60.
- NIERMEYER, RAINER / POSTALL, NADIA G. (2013): *Mitarbeitermotivation in Veränderungsprozessen: Psychologische Erfolgsfaktoren des Change Managements*, München.

NIGGEMEYER, JÖRG (2005): Zulässigkeit und Grenzen von Sparkassenfusionen: Eine Untersuchung am Beispiel von Zusammenschlüssen nordrhein-westfälischer Sparkassen, Stuttgart.

OAKLAND, JOHN S. / TANNER, STEPHEN (2007): Successful Change Management, in: *Total Quality Management & Business Excellence*, Jg. 18, Nr. 1-2, S. 1-19.

OSGOOD, CHARLES E. / SUCI, GEORGE J. / TANNENBAUM, PERCY H. (1957): The measurement of meaning, Urbana.

OSTERWALDER, ALEXANDER / PIGNEUR, YVES (2010): Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers, Hoboken.

PATTON, MICHAEL Q. (2015): Qualitative research & evaluation methods: Integrating Theory and Practice, 4. Auflage, Los Angeles, CA.

PAUSENBERGER, EHRENFRIED (1989): Zur Systematik von Unternehmenszusammenschlüssen, in: *Das Wirtschaftsstudium*, Jg. 18, Nr. 11, S. 621-626.

PEYTCHEV, ANDY (2009): Survey Breakoff, in: *Public Opinion Quarterly*, Jg. 73, Nr. 1, S. 74-97.

PFAFFENBERGER, KAY (2007): Fusionen als 'Bündelung der Kräfte': Eine Analyse der Strategien von genossenschaftlichen Primärbanken im Bereich des Genossenschaftsverbandes Norddeutschland, Berlin.

PILLOFF, STEVEN J. / SANTOMERO, ANTHONY M. (1997): The value effects of bank mergers and acquisitions, in: *Working Papers – Financial Institutions Center at The Wharton School*, S. 1-30.

PODDIG, THORSTEN / LAUDI, PETER / VARMAZ, ARMIN (2003): Betriebsgrößen- und Fusionseffekte bei Kreditgenossenschaften, in: *Kredit und Kapital*, Jg. 36, Nr. 2, S. 213-253.

POPP, REBECCA (2020): Unternehmenszusammenschlüsse, in: BECKER, WOLFGANG / BECKMANN, MARKUS / BREM, ALEXANDER / ECKSTEIN, PETER P. / HARTMANN, MATTHIAS / SCHMEISSER, WILHELM (Hrsg.), *Neue Betriebswirtschaft: Theorien, Methoden, Geschäftsfelder*, 2. Auflage, München, S. 249-285.

PORATH, DANIEL (2006): Estimating probabilities of default for german savings banks and credit cooperatives, in: *Schmalenbach Business Review*, Jg. 58, Nr. 3, S. 214-233.

PROBST, GILBERT / RAISCH, SEBASTIAN (2005): Organizational crisis: The logic of failure, in: *Academy of Management Perspectives*, Jg. 19, Nr. 1, S. 90-105.

RADOMSKI, BŁAŻEJ (2008): Fusionen deutscher Sparkassen: eine Anwendung der Data Envelopment Analysis (DEA), Hamburg.

REINDERS, HEINZ (2015): Interview, in: REINDERS, HEINZ / DITTON, HARTMUT / GRÄSEL, CORNELIA / GNIEWOSZ, BURKHARD (Hrsg.), *Empirische Bildungsforschung*, 2. Auflage, Wiesbaden.

RICHARDSON, JAMES (2008): The business model: an integrative framework for strategy execution, in: *Strategic Change*, Jg. 17, Nr. 5/6, S. 133-144.

RIESE, CORNELIUS (2017): Bankenkonsolidierung im aktuellen Regulatorik-Umfeld, in: *Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen*, Jg. 70, Nr. 6, S. 265-267.

RINGLE, GÜNTHER / KEEBINGATE, FRANK (2001): Die Fusion – eine Wachstumsstrategie der Primärgenossenschaften zwischen Chance und Risiko, Hamburg.

RISBERG, ANETTE (2001): Employee experiences of acquisition processes, in: *Journal of World Business*, Jg. 36, Nr. 1, S. 58-84.

ROENGPITYA, RUNGORN / TARASHEV, NIKOLA / TSATSARONIS, KOSTAS (2014): Bank business models, in: *BIS Quarterly Review, December 2014*, S. 55-65.

ROLFES, BERND (2008): *Gesamtbanksteuerung: Risiken ertragsorientiert steuern*, 2. Auflage, Stuttgart.

ROSENHAIN, THOMAS (2020): 52 Frauen in Sparkassenvorständen, URL: <https://www.sparkassenzeitung.de/arbeit-leben/erhebung-52-frauen-sparkassen-vorstaenden>, [Stand: 14.01.2021].

ROTHWELL, WILLIAM J. / STAVROS, JAQUELINE M. / SULLIVAN, ROLAND L. / SULLIVAN, ARIELLE (2009): *Practicing organization development: A guide for leading change*, 3. Auflage, Hoboken.

SACKMANN, SONJA A. (2006): *Betriebsvergleich Unternehmenskultur: Welche kulturellen Faktoren beeinflussen den Unternehmenserfolg?*

SACKMANN, SONJA A. (2007): *Assessment, evaluation, improvement: Success through corporate culture*, 2. Auflage, Gütersloh.

- SACKMANN, SONJA A. (2011): Culture and performance, in: ASHKANASY, NEAL M. / WILDEROM, CELESTE P. M. / PETERSON, MARK F. (Hrsg.), *The handbook of organizational culture and climate*, 2. Auflage, Los Angeles, CA, S. 188-224.
- SACKMANN, SONJA A. (2017): *Unternehmenskultur: Erkennen – Entwickeln – Verändern: Erfolgreich durch kulturbewusstes Management*, 2. Auflage, Wiesbaden.
- SALES, AMY / MIRVIS, PHILIP H. (1984): When cultures collide: Issues in acquisition, in: KIMBERLY, JOHN R. / QUINN, ROBERT E. (Hrsg.), *Managing organizational transitions*, Homewood, S. 107-133.
- SARALA, RIIKKA M. / VAARA, EERO / JUNNI, PAULINA (2019): Beyond merger syndrome and cultural differences: New avenues for research on the “human side” of global mergers and acquisitions (M&As), in: *Journal of World Business*, Jg. 54, Nr. 4, S. 307-321.
- SCHAUERTE, FELIX T. M. (2016): Grundlagen von Distressed M&A-Projekten, in: BAUER, CHRISTOPH / DÜSTERLHO, JENS-ERIC VON (Hrsg.), *Distressed Mergers & Acquisitions: Kauf und Verkauf von Unternehmen in der Krise*, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 3-22.
- SCHEIN, EDGAR H. (1984): Coming to a new awareness of organizational culture, in: *Sloan Management Review*, Jg. 25, Nr. 2, S. 3-16.
- SCHEIN, EDGAR H. (1986): Are you corporate cultured?, in: *Personnel Journal*, Jg. 65, Nr. 11, S. 82-96.
- SCHEIN, EDGAR H. (2009): *The corporate culture survival guide*, 2. Auflage, San Francisco, CA.
- SCHEIN, EDGAR H. / SCHEIN, PETER A. (2017): *Organizational culture and leadership*, 5. Auflage, Hoboken, New Jersey, NJ.
- SCHEIN, EDGAR H. / SCHEIN, PETER A. (2019): *The corporate culture survival guide*, 3. Auflage, New Jersey.
- SCHMIDT, CHRISTIAN / THEISSEN, ERIK / DINGER, VALERIYA (2021): The real effects of distressed bank mergers, in: *SSRN Electronic Journal*; DOI: 10.2139/ssrn.3865127.
- SCHOLL, ARMIN (2018): *Die Befragung*, 4. Auflage, Konstanz, München.

- SCHOLZ, CHRISTIAN (2014): Personalmanagement: informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 6. Auflage, München.
- SCHOLZ, CHRISTIAN / SCHOLZ, TOBIAS M. (2019): Grundzüge des Personalmanagements, 3. Auflage, München.
- SCHOLZ, CHRISTIAN / STEIN, VOLKER (2019): Personalwirtschaftliche Risk Governance im Mittelstand, in: SCHOLZ, CHRISTIAN / STEIN, VOLKER (Hrsg.), Fachkräftemangel im Mittelstand: Wie wär's mal mit guter Personalarbeit?, Augsburg, S. 37-50.
- SCHÖN, BENJAMIN (2013): Mergers & Acquisitions als strategisches Instrument: Die Erschließung technologischen Wissens mittels Unternehmenszusammenschlüssen, Wiesbaden.
- SCHOTT, ERIC / WICK, MARCO (2005): Change Management, in: SCHOTT, ERIC / CAMPANA, CHRISTOPHE (Hrsg.), Strategisches Projektmanagement, Berlin, Heidelberg, S. 195-221.
- SCHUMANN, SIEGFRIED (2019): Repräsentative Umfrage, 7. Auflage, Berlin.
- SCHWARZ, SABINE (2006): Change Management oder die Integration von Mitarbeitern in einem fusionierenden Unternehmen, in: KEUPER, FRANK / HÄFNER, MICHAEL / VON GLAHN, CARSTEN (Hrsg.), Der M&A-Prozess: Konzepte, Ansätze und Strategien für die Pre- und Post-Phase, Wiesbaden, S. 367-411.
- SHRIVASTAVA, PAUL (1986): Postmerger Integration, in: *Journal of Business Strategy*, Jg. 7, Nr. 1, S. 65-76.
- SINEK, SIMON (2011): Start with why: How great leaders inspire everyone to take action, New York, NY.
- SLÁVIK, ŠTEFAN / ZAGORŠEK, BRANISLAV (2016): Relationship between Business Strategy and Business Model Studied in a Sample of Service Companies, in: *Journal of Competitiveness*, Jg. 8, Nr. 4, S. 72-84.
- STAATS, STEFAN (2006): Fusionen bei Sparkassen und Landesbanken: Eine Untersuchung zu den Möglichkeiten der Vereinigung öffentlich-rechtlicher Kreditinstitute, Berlin.

- STACHOWICZ-STANUSCH, AGATA (2009): Culture due diligence based on HP/Compaq merger case study, in: *Journal of Intercultural Management*, Jg. 1, Nr. 1, S. 64-81.
- STAHL, GÜNTER K. / VOIGT, ANDREAS (2008): Do cultural differences matter in mergers and acquisitions?: A tentative model and examination, in: *Organization Science*, Jg. 19, Nr. 1, S. 160-176.
- STATISTISCHES BUNDESAMT (2021): Bevölkerung am 31.12.2020 nach Nationalität und Bundesländern, URL: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Bevoelkerungsstand/Tabellen/bevoelkerung-nichtdeutsch-laender.html;jsessionid=6BFA4E59D8A3B5E82E8D079913CB412C.live711>, [Stand: 12.08.2021].
- STEIN, VOLKER / WIEDEMANN, ARND (2016): Risk governance: Conceptualization, tasks, and research agenda, in: *Journal of Business Economics*, Jg. 86, Nr. 8, S. 813-836.
- STEIN, VOLKER / WIEDEMANN, ARND (2017): Risk Governance: Vorausschauender Radar, in: *BankInformation*, Jg. 44, Nr. 3, S. 64-68.
- STEIN, VOLKER / WIEDEMANN, ARND / ZIELINSKI, MARC (2018a): Einordnung der Risk Governance in das System der unternehmerischen Überwachung, in: *Der Betrieb*, Jg. 71, Nr. 22, S. 1292-1295.
- STEIN, VOLKER / WIEDEMANN, ARND / WILHELMS, JAN H. (2018b): Integrative Risikosteuerungsansätze für KMU: Enterprise Risk Management versus Risk Governance, in: *Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship (ZFKE)*, Jg. 66, Nr. 1, S. 61-70.
- STEIN, VOLKER / WIEDEMANN, ARND / BOUTEN, CHRISTIANE (2019): Framing risk governance, in: *Management Research Review*, Jg. 42, Nr. 11, S. 1224-1242.
- STEIN, VOLKER / WIEDEMANN, ARND (2019): Risikokultur von Banken in Europa: Werte-Nonvergenz trotz erzwungener Artefakte-Konvergenz, in: SCHOLZ, CHRISTIAN / DÖRRENBÄCHER, PETER / RENNIG, ANNE (Hrsg.), *Europa jenseits des Konvergenzparadigmas: Divergenz – Dynamik – Diskurs*, Baden-Baden, S. 137-156.
- STROBEL, MARTIN / WEINGARZ, STEPHAN (2006): Fusionen in dezentralen Gruppen: Bankenverschmelzung zwischen Standardereignis und Singularität, in: KEUPER, FRANK / HÄFNER, MICHAEL / VON GLAHN, CARSTEN (Hrsg.), *Der M&A-*

Prozess: Konzepte, Ansätze und Strategien für die Pre- und Post-Phase, Wiesbaden, S. 176-198.

STULZ, RENÉ M. (2019): FinTech, BigTech, and the future of banks, in: *Journal of Applied Corporate Finance*, Jg. 31, Nr. 4, S. 86-97.

TEECE, DAVID J. (2010): Business models, business strategy and innovation, in: *Long Range Planning*, Jg. 43, Nr. 2-3, S. 172-194.

THEOBALD, AXEL (2000): Das World Wide Web als Befragungsinstrument: Anwendung in der sozialwissenschaftlichen Forschung und der Marktforschung von Unternehmen, Kaiserslautern.

THEUERKORN, KATJA (2013): Corporate social responsibility als Erfolgsfaktor bei M&A-Transaktionen, Lohmar u.a.

THOLE, FRANK (2020): Übernahmen und Fusionen legen an Bedeutsamkeit weiter zu, in: *Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen*, Jg. 73, Nr. 23, S. 1168-1172.

THOMPSON, BRUCE / STAPLETON, JAMES C. (1979): A method for validating semantic differential referents, in: *The Journal of Experimental Education*, Jg. 48, Nr. 2, S. 110-113.

VAN ASSELT, MARJOLEIN B.A. / RENN, ORTWIN (2011): Risk governance, in: *Journal of Risk Research*, Jg. 14, Nr. 4, S. 431-449.

VAN DEN BERG, PETER T. / WILDEROM, CELESTE P. M. (2004): Defining, measuring, and comparing organisational cultures, in: *Applied Psychology*, Jg. 53, Nr. 4, S. 570-582.

VARMAZ, ARMIN / LAIBNER, JONAS (2016): Announced versus canceled bank mergers and acquisitions: Evidence from the European banking industry, in: *The Journal of Risk Finance*, Jg. 17, Nr. 5, S. 510-544.

VENNET, RUDI VANDER (1996): The effect of mergers and acquisitions on the efficiency and profitability of EC credit institutions, in: *Journal of Banking & Finance*, Jg. 20, Nr. 9, S. 1531-1558.

VERBAND DER FREIEN SPARKASSEN (2019): Geschäftsbericht 2018.

- VOIGT, KAI-INGO (1997): Kulturbewußtes Management – Wandel von Unternehmensstrategie und Unternehmenskultur, in: HANSMANN, KARL-WERNER (Hrsg.), Management des Wandels, Wiesbaden, S. 55-77.
- VOLKMANN, CHRISTINE K. (2001): 3. Führung in wachsenden Unternehmen: Gründungsmanagement, in: KOCH, LAMBERT T. / ZACHARIAS, CHRISTOPH (Hrsg.), Gründungsmanagement, München, S. 283-298.
- VON DER HUDE, MARLIS (2020): Predictive Analytics und Data Mining: Eine Einführung mit R, Wiesbaden.
- VOSS, INGA / MÜLLER-STEWENS, GÜNTER (2006): Strategische M&A-Kompetenz im Rahmen von Akquisitionsstrategien – Komponenten, Erfolgsfaktoren und Aufbau, in: KEUPER, FRANK / HÄFNER, MICHAEL / VON GLAHN, CARSTEN (Hrsg.), Der M&A-Prozess: Konzepte, Ansätze und Strategien für die Pre- und Post-Phase, Wiesbaden, S. 3-32.
- WAGNER, MICHAEL / WEIB, BERND (2019): Meta-Analyse, in: BAUR, NINA / BLASIUS, JÖRG (Hrsg.), Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 1511-1522.
- WAGNER, RENATE / DORSTENSTEIN, TITUS (2007): Management von Strategierisiken in Finanzinstituten, in: KAISER, THOMAS (Hrsg.), Wettbewerbsvorteil Risikomanagement: erfolgreiche Steuerung der Strategie-, Reputations- und operationellen Risiken, Berlin, S. 135-142.
- WASSERMANN, SANDRA (2015): Das qualitative Experteninterview, in: NIEDERBERGER, MARLEN / WASSERMANN, SANDRA (Hrsg.), Methoden der Experten- und Stakeholdereinbindung in der sozialwissenschaftlichen Forschung Elektronische Ressource, Wiesbaden, S. 51-67.
- WEBER, YAAKOV / TARBA, SHLOMO Y. (2012): Mergers and acquisitions process: The use of corporate culture analysis, in: *Cross Cultural Management*, Jg. 19, Nr. 3, S. 288-303.
- WEINKAUF, WALTER (2004): Fusionen: Größe gewinnen – Identität wahren: Regionale Identität als Wettbewerbsfaktor, Münster.
- WIEDEMANN, ARND / WIECHERS, SEBASTIAN (2013): Risikotriade 2: Integrierte Rendite-, Risikosteuerung im ökonomischen Kapitalkonzept, Frankfurt am Main.

WIEDEMANN, ARND / STEIN, VOLKER / QUAIST, JULIAN (2016): Risk Governance leistet positiven Wertbeitrag, in: *Die Bank: Zeitschrift für Bankpolitik und Praxis*, Jg. 20, Nr. 9, S. 36-40.

WIEDEMANN, ARND / STEIN, VOLKER (2017): Risk Governance: Lackmustest für das Geschäftsmodell, in: KIRMBE, STEFAN / SCHÜLLER, STEPHAN (Hrsg.), *Aktuelle Entwicklungslinien in der Finanzwirtschaft: Teil 1: Festschrift zum 60. Geburtstag von Bernd Rolfes*, Frankfurt am Main, S. 231-242.

WIEDEMANN, ARND / STEIN, VOLKER / BOUTEN, CHRISTIANE / HERTRAMPF, PATRICK / MUES, NICOLAS (2021a): Der „Tone from the Top“: Eine empirische Analyse der Risikokultur in Sparkassen.

WIEDEMANN, ARND / HILLE, VANESSA / WIECHERS, SEBASTIAN (2021b): Integrierte Banksteuerung: Internes Controlling, externe Bilanzierung und aufsichtsrechtliche Limitierung des Zinsänderungsrisikos, Stuttgart.

WILDEROM, CELESTE P. M. / GLUNK, URSULA / MASLOWSKI, RALF (2011): Organizational culture as a predictor of organizational performance, in: ASHKANASY, NEAL M. / WILDEROM, CELESTE P. M. / PETERSON, MARK F. (Hrsg.), *The handbook of organizational culture and climate*, 2. Auflage, Los Angeles, CA, S. 193-209.

WILLEKE, MICHAEL (2018): *Fusionen regionaler Kreditinstitute in Deutschland Einflussfaktoren und Wirkungszusammenhänge bei Post-Merger-Integrationen*, Frankfurt am Main.

WIRTZ, BERND W. (2017): *Mergers & Acquisitions Management: Strategie und Organisation von Unternehmenszusammenschlüssen*, 4. Auflage, Wiesbaden.

WUTZ, ANDREAS (2002): *Effizienz des Bankensektors: eine empirische Analyse am Beispiel der bayerischen Genossenschaftsbanken*, Augsburg.

ZIMMER, ALEXANDER (2001): *Unternehmenskultur und cultural due diligence bei Mergers & Acquisitions*, Aachen.

Stichwortverzeichnis

—8—

8-Stufen-Modell Kotter 106

—A—

Acquisition 30

Ankerbeispiel 156, 268

Artefakte 90

Artefakte der Fusionskultur 199

—B—

Bank 9

Best of Both 32

—C—

Change-Management 105

Chi-Quadrat-Unabhängigkeitstest
..... 162

Corporate Governance 125

Cramér-V Kontingenzmaß 162

Culture-Change-Prozess 108

—D—

deduktive Kategorienbildung . 155

Denison Organisational Culture

Survey (DOCS) 99

Drei-Säulen-Struktur 14

Due-Diligence-Prüfung 36, 121

Durchführungsphase 36

—E—

Economies of Scale 34

Economies of Scope 34

Effizienzstudien 60

Eindrucksdifferenzial 164

Ereignisstudien 60

euklidisches Distanzmaß 162, 211

Experteninterview 140

—F—

Finanzintermediär 9

Fisher-Freeman-Halton-Test ...163

Förderauftrag (Genossenschaft) 21

Franz Hermann Schulze-Delitzsch

.....21

freie Sparkasse17

Friedrich Wilhelm Raiffeisen21

Fusion30

Fusionskonzept38

—G—

Gemeinnützigkeitsprinzip17

Genossenschaftsbanken20

Genossenschaftsgesetz21

Geschäftsleiterngung39

Geschäftsmodell11

Geschäftsstrategie11

Grad der Integration32

Grundannahmen (nach Schein) .91

—H—

Herfindahl Index46

—I—

induktive Kategorienbildung ...155

inhaltlich strukturierende

Inhaltsanalyse154

Institutssicherungssystem20

Interviewleitfaden146

—K—

Kategoriensystem156, 268

Kodierregel156, 268

Konsolidierung45

Kontingenzanalyse162

Kooperation29

Kreditinstitut9

Kreuztabelle162

Kultur85

kulturelle Due-Diligence-Prüfung

.....122

Kultur-Integrationstypen110

Kulturmodell Schein 90
 Kulturprägung 194
 Kulturstärke 98, 218
 Kulturträger 92
 Kulturtypologien 97

—M—

M&A 29
 M&A-Prozess 35
 MaRisk-Konformität 39
 Merger 30
 Merger-Phase 36
 Mergers and Acquisitions 29
 Mitarbeitendenbefragung 158
 Mitglieder 22
 Mixed-Methods-Ansatz 133
 Motive 51, 171

—N—

Nachbarschaftslage 41
 Notfusionen 77

—O—

öffentlicher Auftrag (Sparkassen)
 17
 Online-Befragung 160
 Organisationsentwicklung 105
 Organizational Culture Inventory
 (OCI) 99

—P—

Performancestudien 61
 Polaritätsprofil 162, 164
 Post-Merger-Phase 37
 Pre-Merger-Phase 36

—Q—

QDA-Software 151
 Qualitative Forschung 139
 qualitative Inhaltsanalyse 151
 quantitative Inhaltsanalyse 151

—R—

rechtliche Fusion 54

Regionalprinzip 18
 Risiko 119
 Risikokultur 128
 Risikomanagement 126
 Risk Governance 125
 Risk-Governance-Zirkel 128

—S—

Sampling 142
 Sampling Experteninterview ... 145
 Sampling Umfrage 160
 semantisches Differential 164
 Sicherungseinrichtung 24
 Sparkassen 15
 Sparkassenrecht 16
 Spezialbanken 9
 Sprungfusion 42
 Stakeholder 124
 strategische Risiken 120
 Subsidiaritätsprinzip 20
 Synergieeffekte 34

—T—

technische Fusion 54
 Träger 16
 Transaktionsphase 36
 Transkription 167
 Treiber 50, 169

—U—

Universalbanken 9
 Unternehmenskooperation 29
 Unternehmenskultur 86
 Unternehmensübernahme 30
 Unternehmenszusammenschluss 29

—V—

Verschmelzungsgutachten 44

—W—

Werte (nach Schein) 90

—Z—

Ziele 51, 171

Erfolgsfaktoren des kulturellen Veränderungsprozesses bei Fusionen – eine empirische Untersuchung von Sparkassen und Kreditgenossenschaften

● Fusionen sind eine häufige Reaktion auf verschärfte Wettbewerbsbedingungen. Dies gilt auch und gerade für die Bankenbranche, in der in den nächsten Jahren weitere Konsolidierungen zu erwarten sind. Bei einem Zusammenschluss treffen unterschiedliche Kulturen aufeinander, die das Zusammenwachsen begünstigen oder erschweren können. Daher gilt es, das kulturelle Zusammenwachsen im Rahmen eines erfolgreichen Fusionsprozesses besonders sorgfältig zu steuern.

Das vorliegende Buch bietet einen systematischen Einblick in die Erfolgsfaktoren von Fusionen und leitet aus Experteninterviews und Mitarbeitendenbefragungen von Sparkassen und Genossenschaftsbanken kulturelle Faktoren für eine erfolgreiche Fusion ab. Auf diese Weise trägt das Buch zu einem verbesserten Verständnis des kulturellen Veränderungsprozesses von Fusionen bei.

Die Autorin **Vanessa Hille** hat mit dem vorliegenden Werk am Lehrstuhl für Finanz- und Bankmanagement an der Universität Siegen promoviert. Neben dem Erforschen des kulturellen Zusammenwachsens von Fusionsinstituten liegen ihre Schwerpunkte im integrierten Bankmanagement und dem finanziellen Risikomanagement.