

## **Genossenschaftsbankfusionen in Norddeutschland – eine empirische Studie**

von Tholen Eekhoff

Nr. 38 § Januar 2004



Westfälische Wilhelms-Universität Münster  
Institut für Genossenschaftswesen  
Am Stadtgraben 9 § D-48143 Münster  
Tel. ++49 (0) 2 51/83-2 28 01 § Fax ++49 (0) 2 51/83-2 28 04  
[info@ifg-muenster.de](mailto:info@ifg-muenster.de) § [www.ifg-muenster.de](http://www.ifg-muenster.de)

## **Vorwort**

Fusionen kennzeichnen derzeit den genossenschaftlichen Finanzverbund. Die Zahl der Genossenschaftsbanken hat sich in den letzten zehn Jahren fast halbiert und weitere Zusammenschlüsse sind in Vorbereitung. Die Entscheidung für eine Fusion, die Konzipierung des Fusionsprozesses, die Durchführung und das Integrationsmanagement sind Aufgaben, die mit großen Herausforderungen verbunden sind. Viele Fehler können gemacht werden und allgemeine Erfolgsfaktoren sollten daher berücksichtigt werden. So hat jede Fusion als bewusste strategische Positionierung für die Zukunft verstanden zu werden. Eine realistische Einschätzung der zukünftigen Wettbewerbsfähigkeit vor den aktuellen Gegebenheiten, den eigenen Stärken, Schwächen und Zielen hat am Beginn zu stehen. Wenn sich in diesem Prozess eine Fusion als optimale Strategie herausstellt ist zu berücksichtigen, dass eine Verschmelzung nicht nur professionell entschieden, sondern ebenso vorbereitet, durchgeführt, kommuniziert und überprüft zu werden hat. Dagegen wird häufig verstoßen, wodurch Synergieeffekte verloren gehen. Nur wenn eine Fusion als Gesamt- und als Changeprozess verstanden wird, gelingt es teure ad-hoc Maßnahmen zu vermeiden. Es entsteht eine neue Organisation, die nicht eine Fortschreibung der isolierten Unternehmensstrategien der beteiligten Unternehmen spiegeln kann. Schließlich hat der Information, Einbindung und Qualifizierung der Mitarbeiter das entsprechende Gewicht beigemessen zu werden.

Dies sind einige der Ergebnisse, die in diesem Arbeitspapier vorgestellt, begründet und interpretiert werden. Sie stammen aus einer empirischen Untersuchung des IfG Münster, die 2003 in Zusammenarbeit mit dem Strategiefonds Norddeutscher Kreditgenossenschaften eG durchgeführt wurde. Einbezogen wurden in diese alle Fusionen von Kreditgenossenschaften im Verbandsgebiet Norddeutschland im Zeitraum zwischen 1995 und 2002. Es erfolgten schriftliche Befragungen von Bankvorständen und von Mitarbeitern, die durch Tiefeninterviews von Vorständen und durch Diskussionsrunden mit ihnen ergänzt wurden. Die Arbeit ist in das IfG-Forschungscluster „Genossenschaftsstrategische Fragen“ einzuordnen. Kommentare sind herzlich willkommen.

Prof. Dr. Theresia Theurl

## Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis .....	4
Abbildungsverzeichnis .....	5
1 Einführung .....	6
2 Fusionsgründe, Fusionserfolge und Erfolgsfaktoren.....	7
2.1 Erfolg der durchgeführten Fusionen .....	7
2.2 Fusionsgründe und Einflussfaktoren .....	17
3 Analyse der Erfolgsfaktorenbereiche .....	21
3.1 Synergieeffekte.....	21
3.1.1 Synergieeffekte im Personalbereich .....	22
3.1.2 Synergieeffekte im Sachkostenbereich.....	29
3.1.3 Synergieeffekte im Vertrieb .....	31
3.1.4 Optimierung der Organisationsstruktur .....	34
3.1.5 Dauer und Stärke der Realisierung von Synergieeffekten .....	35
3.2 Durchführung und Ablauf einer Fusion .....	38
3.2.1 Fusionsplanung und -vorbereitung .....	38
3.2.2 Tempo der Fusionsdurchführung .....	44
3.2.3 Mögliche Widerstände und ihre Bewältigung.....	46
3.3 Innenorientierung.....	49
3.4 Maßnahmen im Mitarbeiterbereich .....	53
3.4.1 Information der Mitarbeiter.....	55
3.4.2 Einbindung der Mitarbeiter in den Fusionsprozess .....	56
3.4.3 Integration der Unternehmenskulturen .....	58
3.4.4 Begleitende Maßnahmen: Qualifizierungsmaßnahmen sowie Coaching der Mitarbeiter.....	60
3.5 Externe Kommunikation .....	62
4 Zusammenfassung .....	66
Literaturverzeichnis.....	69

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Fusionserfolg (Vorstandsbefragung) .....	8
Abbildung 2: Fusionserfolg (Mitarbeiterbefragung).....	9
Abbildung 3: Betriebsergebnis (Vorstandsbefragung).....	10
Abbildung 4: Betriebsergebnis (absolute Abweichung von Genossenschaftsbanken, Vorstandsbefragung).....	11
Abbildung 5: Teilbetriebsergebnis (absolute Abweichung von Genossenschaftsbanken, Vorstandsbefragung).....	12
Abbildung 6: Fusion noch einmal durchführen? (Vorstandsbefragung).....	13
Abbildung 7: Fusion noch einmal durchführen? (Mitarbeiterbefragung).....	14
Abbildung 8: "Fusion noch einmal durchführen?" und „Fusionserfolg“ (Vorstandsbefragung).....	15
Abbildung 9: Fusionserfolg und Fusionsjahr (Vorstandsbefragung).....	15
Abbildung 10: Gründe für die Fusion (Vorstandsbefragung) .....	17
Abbildung 11: Negative Faktoren (Vorstandsbefragung).....	19
Abbildung 12: Realisierung potenzieller Synergieeffekte (Vorstandsbefragung).....	22
Abbildung 13: Anzahl der Mitarbeiter (Vorstandsbefragung) .....	23
Abbildung 14: Personalaufwand (Vorstandsbefragung) .....	24
Abbildung 15: Personalaufwand (absolute Abweichung von Genossenschaftsbanken, Vorstandsbefragung).....	24
Abbildung 16: Andere Verwaltungsaufwendungen (Vorstandsbefragung).....	29
Abbildung 17: Andere Verwaltungsaufwendungen (absolute Abweichung von Genossenschaftsbanken, Vorstandsbefragung) .....	30
Abbildung 18: Anzahl der Zweigstellen (Vorstandsbefragung).....	32
Abbildung 19: Abgestuftes Leistungsangebot (Vorstandsbefragung) .....	33
Abbildung 20: Maßnahmen im Vorfeld der Fusion (Vorstandsbefragung) .....	39
Abbildung 21: Maßnahmen im Vorfeld der Fusion (Mitarbeiterbefragung) .....	41
Abbildung 22: Maßnahmen in der Vorfusionsphase (Vorstandsbefragung).....	43
Abbildung 23: Maßnahmen in der Vorfusionsphase (Mitarbeiterbefragung).....	44
Abbildung 24: Funktionsfähigkeit des Geschäftsbetriebes während des Fusionsprozesses (Vorstandsbefragung).....	50
Abbildung 25: Funktionsfähigkeit des Geschäftsbetriebes während des Fusionsprozesses (Mitarbeiterbefragung).....	50
Abbildung 26: Mitarbeitermaßnahmen und Unternehmenskultur (Vorstandsbefragung) ...	54
Abbildung 27: Mitarbeitermaßnahmen und Unternehmenskultur (Mitarbeiterbefragung) .	54
Abbildung 28: Externe Kommunikation (Vorstandsbefragung) .....	62
Abbildung 29: Externe Kommunikation (Mitarbeiterbefragung).....	63
Abbildung 30: Kundenzufriedenheit und –betreuung (Vorstandsbefragung).....	63
Abbildung 31: Kundenzufriedenheit und –betreuung (Mitarbeiterbefragung) .....	64
Abbildung 32: Anzahl der Kunden (Vorstandsbefragung) .....	65
Abbildung 33: Anzahl der Mitglieder (Vorstandsbefragung) .....	65

# 1 Einführung<sup>1</sup>

Die Fortentwicklung technischer Möglichkeiten, gehobene Kundenansprüche, sowie eine konjunkturelle und strukturelle Krise der deutschen Wirtschaft haben die Rahmenbedingungen für das Bankgeschäft in den letzten Jahren erheblich verändert. Als Reaktion auf diese Herausforderungen hat der Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR) sich in seinem Strategiepapier für eine „Bündelung der Kräfte“ entschieden.<sup>2</sup> Der von der Wissenschaft und Öffentlichkeit lange Zeit getragenen Euphorie nach dem Motto „big is beautiful“ folgte jedoch schnell die Ernüchterung. So sind verschiedenen Studien zufolge lediglich etwa 25 % der Fusionen im Bankenbereich als erfolgreich zu werten.<sup>3</sup>

Ziel dieser Arbeit ist es, den Erfolg von Genossenschaftsbankfusionen unter der Strategie „Bündelung der Kräfte“ im Verbandsgebiet Norddeutschland zu überprüfen und Erfolgsfaktoren für zukünftige Fusionsvorhaben herauszuarbeiten.<sup>4</sup> Insbesondere gilt es, Projekt 3 dieser Strategie „Ein Markt - eine Bank“<sup>5</sup> empirisch zu überprüfen. Zu diesem Zweck wurden schriftliche Befragungen von Bankvorständen sowie Bankmitarbeitern durchgeführt. Die Grundgesamtheit umfasst alle Mitgliedsbanken des Genossenschaftsverbandes Norddeutschland, die im Zeitraum 1995 bis 2002 fusioniert haben. Aus diesen beiden Befragungen sind Erkenntnisse für eine „typische“ Fusion zu erwarten, sofern man von einer solchen überhaupt sprechen kann. Die in den Statistiken notwendigerweise gebildeten Durchschnitte geben allerdings nur wenig Einblick in die genauen Ausprägungen und deren Hintergründe. Bei allen Gemeinsamkeiten hat letztlich jede Fusion ihre besonderen Merkmale. Um auf diese Besonderheiten einzugehen und daraus Schlussfolgerungen zu ziehen, wurden persönliche Interviews mit ausgewählten Bankvorständen durchgeführt. Die Auswahl erfolgte anhand von sachlichen sowie regionalen Kriterien.

---

<sup>1</sup> An dieser Stelle sei ein herzlicher Dank ausgesprochen an Burkhard Kesting für seine wertvolle Mitarbeit.

<sup>2</sup> Vgl. *Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken* (2001).

<sup>3</sup> Eine Erfolgsquote von etwa 25 % wurde sowohl in einer von McKinsey durchgeführten Studie ermittelt, vgl. *Mark, Weil* (2000), S. 66; als auch in einer Studie von Bain & Company, vgl. *Weimer, Wißkirchen* (1999), S. 760.

<sup>4</sup> Dieses Arbeitspapier basiert auf der Studie „Erfolgsfaktoren für Fusionen von Genossenschaftsbanken – eine empirische Studie“, Forschungsprojekt im Auftrag des Strategiefonds Norddeutscher Genossenschaften eG, Projektleitung: Prof. Theurl, 2003.

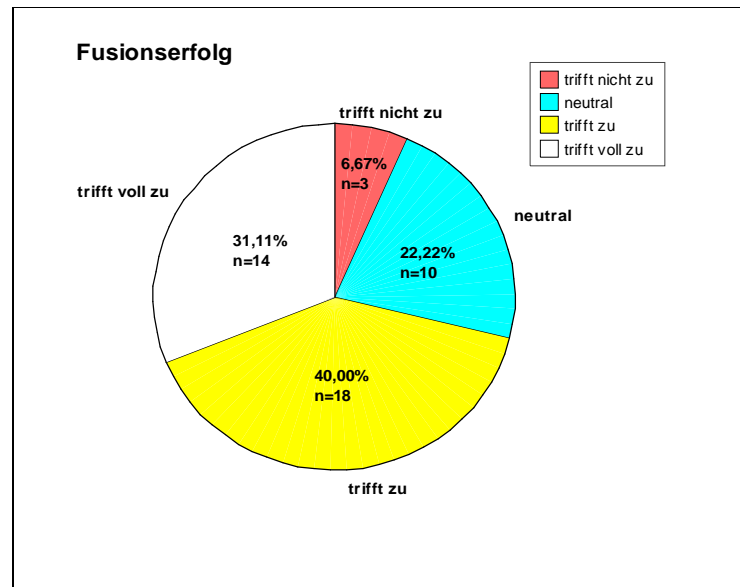
<sup>5</sup> Vgl. *Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken* (2002), S. 47 ff.

Die Ergebnisse aus diesen drei Erhebungen werden im Folgenden analysiert. Zunächst wird in Abschnitt 2 ein Überblick über den Erfolg der durchgeführten Fusionen und die diesem zugrundeliegenden Erfolgsfaktoren sowie über die Faktoren gegeben, die sich negativ ausgewirkt haben. Die einzelnen Bereiche der Erfolgsfaktoren werden in Abschnitt 3 analysiert. Einer der wichtigsten Aspekte im Zusammenhang mit einer Fusion sind erhoffte Synergieeffekte, sie werden in Abschnitt 3.1 ausführlich betrachtet. Anschließend erfolgt in Abschnitt 3.2 die Darstellung und Bewertung von Dauer und Ablauf einer Fusion. Während des Fusionsprozesses kommt es häufig zu einer sogenannten „Innenorientierung“ des Kreditinstituts (Abschnitt 3.3). Ein weiterer bedeutsamer Bereich für den (Miss-)Erfolg einer Fusion sind die Maßnahmen im Mitarbeiterbereich (Abschnitt 3.4). Eng mit diesem verbunden ist die externe Kommunikation der Fusion, die in Abschnitt 3.5 analysiert wird. Schließlich erfolgt in Abschnitt 4 ein kurzes Fazit. Jeweils am Ende dieser Abschnitte erfolgt eine kurze Zusammenfassung der wichtigsten Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen.

## **2 Fusionsgründe, Fusionserfolge und Erfolgsfaktoren**

### **2.1 Erfolg der durchgeführten Fusionen**

Bevor einzelne Erfolgsfaktoren von Genossenschaftsbankfusionen analysiert werden, ist es sinnvoll, zunächst einmal den Gesamterfolg der im Zeitraum 1995 bis 2002 realisierten Fusionen unter der BVR-Strategie „Bündelung der Kräfte“ zu betrachten. Zu diesem Zweck sollten die Befragten im Rahmen der Vorstandsbefragung auf einer Skala von 1 („trifft überhaupt nicht zu“) bis 5 („trifft voll zu“) bewerten, ob die Fusion ein Erfolg war.



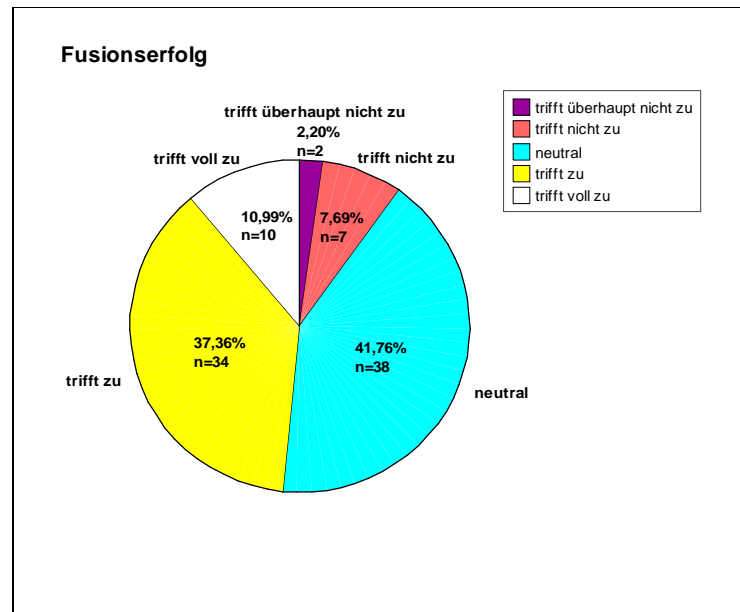
**Abbildung 1: Fusionserfolg (Vorstandsbefragung)**

Wie aus Abbildung 1 abzulesen ist, entfielen auf die Antwort „trifft voll zu“ 31,11 %, auf „trifft zu“ 40,00 % der Antworten der Vorstände. Die subjektiv empfundene Erfolgsquote liegt also bei 71,11 % der Fusionen und damit weit über den in anderen empirischen Fusionsstudien erhobenen Erfolgsquoten.<sup>6</sup> Als Misserfolge („trifft nicht zu“) wurden lediglich 6,67 % der Fusionen eingestuft, wobei die Antwort „trifft überhaupt nicht zu“ nicht auftrat.

Eine solche Fragestellung ist sicherlich mit Vorsicht zu bewerten, da sie subjektiv ist. Zum einen ist nicht gewährleistet, dass zwei Bankvorstände bei objektiv gleichem Fusionserfolg die gleiche Bewertung wählen. Zweitens kann erwartet werden, dass die für die Fusion verantwortlichen Bankvorstände dazu neigen, den Erfolg tendenziell eher zu positiv zu bewerten. Aus diesem Grund wurde im Rahmen der Mitarbeiterbefragung die gleiche Frage gestellt. Bankmitarbeiter tragen nicht die volle Verantwortung für eine Fusion und geben daher eine Bewertung aus einer zusätzlichen Perspektive.<sup>7</sup>

<sup>6</sup> Vgl. dazu die in der Einführung genannten Studien.

<sup>7</sup> Andererseits können sie den Fusionserfolg insofern schlechter einschätzen als die Vorstände, da sie nicht den vollen Überblick über die Veränderungen in den einzelnen Bereichen sowie über die (Ursachen und Interpretation der) Renditezahlen haben.



**Abbildung 2: Fusionserfolg (Mitarbeiterbefragung)**

Gemäß Abbildung 2 liegt die Erfolgsquote aus Mitarbeitersicht mit insgesamt 48,35 % noch immer relativ hoch, im Vergleich zu anderen empirischen Studien (10,99 % entfielen auf die Antwort „trifft voll zu“, 37,36 % auf „trifft zu“). Wichtig ist in diesem Zusammenhang außerdem, dass mit 7,69 % lediglich eine geringe Anzahl der Befragten die Fusion als Misserfolg werteten. Die „Misserfolgsquote“ ist also ähnlich gering wie jene der Vorstandbefragung (6,67 %, siehe Abbildung 1, S. 8).

Als objektiveres Maß für den Erfolg kann das Betriebsergebnis (vor Steuern) einer Bank vor der Fusion im Vergleich zu jenem nach der Fusion angesehen werden. Hier könnte man einwenden, dass Genossenschaftsbanken vorrangig ihren Förderauftrag als Zielgröße beachten sollten. Die Erfüllung dieser Aufgabe ist allerdings sehr schwierig zu messen. Eine positive Entwicklung des Betriebsergebnisses kommt den Mitgliedern in jedem Fall zugute. Je besser das Betriebsergebnis, desto größer sind letztlich auch die Möglichkeiten einer guten Erfüllung des Förderauftrags. Das Betriebsergebnis kann daher als relativ gutes Erfolgsmaß verwendet werden. Zur Vergleichbarkeit wurden nicht die absoluten Betriebsergebnisse sondern die Betriebsergebnisse bezogen auf die durchschnittliche Bilanzsumme (DBS) des jeweiligen Jahres erfragt. In anderen empirischen Studien wurde herausgefunden, dass sich einige Effekte erst bis zu drei Jahre nach der Fusion realisieren lassen.<sup>8</sup> Das spricht für die Betrachtung des Betriebsergebnisses drei Jahre nach der Fusion. Anderer-



seits kommen umso mehr andere Faktoren zum Tragen, je mehr Zeit nach der Fusion vergangen ist. Dies spricht für die Betrachtung des Betriebsergebnisses unmittelbar nach der Fusion.

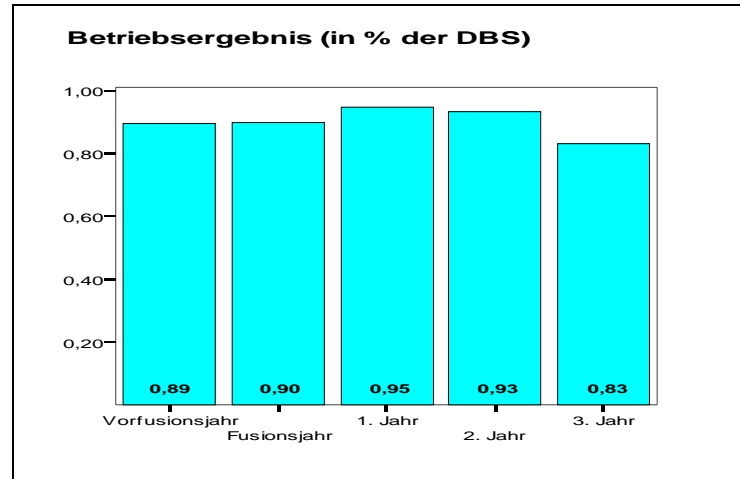


Abbildung 3: Betriebsergebnis (Vorstandsbefragung)

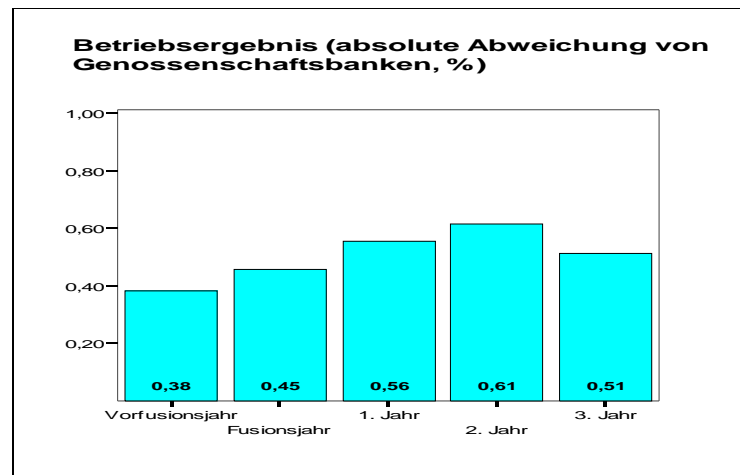
Vergleicht man das durchschnittliche Betriebsergebnis (in % der DBS) der Banken vor der Fusion mit den Ergebnissen nach der Fusion (Abbildung 3), so fällt auf, dass das durchschnittliche Betriebsergebnis der befragten Banken unmittelbar nach der Fusion (1. Jahr) mit 0,95 % der DBS höher liegt, als jenes im Vorfusionsjahr. In den folgenden Jahren sinkt es jedoch entgegen der erwarteten Entwicklung ab und liegt im 3. Jahr nach der Fusion mit 0,83 % sogar unterhalb des Vorfusionswertes.

In einem reinen Vergleich der Betriebsergebnisse vor und nach der Fusion ist jedoch nicht berücksichtigt, dass andere Faktoren die Entwicklung wesentlich beeinflusst haben könnten. Insbesondere angesichts der wirtschaftlichen Krisen und Schocks im Betrachtungszeitraum (11. September, Euro-Umstellung, allgemeine Konjunktur- und Branchenentwicklung, Regierungswechsel) ist eine Verzerrung aufgrund dieser Umstände naheliegend. Dies geht auch aus der Vorstandsbefragung hervor. Bei der Erläuterung für den Verlauf des Betriebsergebnisses, die die Vorstände für diese Kennzahl angeben sollten, wurden als häufigste Ursachen für einen schlechten Verlauf die allgemeine wirtschaftliche Entwicklung bzw. der Branchentrend genannt, sowie die Entwicklung an den Wertpapiermärkten, die wesentlich auf die konjunkturelle Lage und den 11. September zurückzuführen ist. Um

---

<sup>8</sup> Vgl. Weinkauff (1995), S. 4, sowie Wenninger (2000), S. 10.

solche Faktoren auszuschalten, wurde für alle Datenausprägungen die Differenz zu den Betriebsergebnissen aller deutschen Genossenschaftsbanken ermittelt.<sup>9</sup>



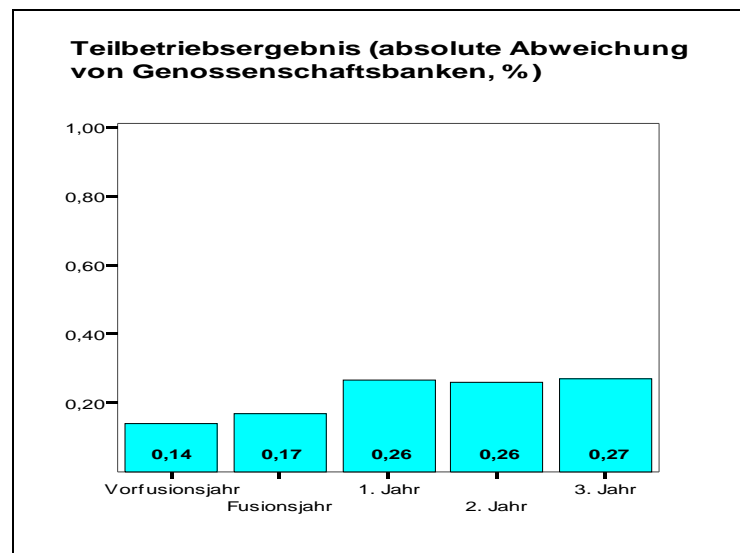
**Abbildung 4: Betriebsergebnis (absolute Abweichung von Genossenschaftsbanken, Vorstandsbefragung)**

Während das durchschnittliche Betriebsergebnis der betrachteten Banken gemäß Abbildung 4 bereits vor der Fusion um 0,38 Prozentpunkte (das entspricht einer relativen Abweichung von 87,73 %) über dem durchschnittlichen Betriebsergebnis der Branche liegt, erhöht sich diese Differenz auf 0,56 Prozentpunkte im 1. Jahr bzw. 0,51 Punkte im 3. Jahr (das entspricht einer relativen Erhöhung von 166,05 % im 1. Jahr bzw. sogar 209,95 % im 3. Jahr nach der Fusion). Während also die Ergebnisse nach der Fusion recht nahe beieinander liegen, sind sie im Vergleich zu dem Wert vor der Fusion deutlich gestiegen.

Der Erfolg der durchgeführten Fusionen wird auch an der Entwicklung des Teilbetriebsergebnisses deutlich, das als Kennzahl für das originäre Geschäft gelten kann. Im Betriebsergebnis sind das Bewertungsergebnis sowie sonstige betriebliche Erträge und Aufwendungen enthalten sind, die zum Teil zwar fusionsbedingt sind, aber keine dauerhaften Änderungen darstellen. Hingegen enthält das Teilbetriebsergebnis lediglich Zins- und Provisi-

<sup>9</sup> Quellen für Referenzdaten: *Deutsche Bundesbank* (2002) sowie *Deutsche Bundesbank* (1998). Hier könnte man einwenden, dass als Referenzbasis eine Begrenzung der Daten auf Genossenschaftsbanken im untersuchten Verbandsgebiet Norddeutschland sinnvoll sei, da in anderen Regionen andere Strukturen herrschen. Dieser Einwand wird allerdings dadurch entkräftet, dass nicht die absoluten Unterschiede zu den Referenzdaten, sondern nur die unterschiedliche Entwicklung betrachtet wird. Außerdem ist auch die Referenzbasis des Raumes Norddeutschland sehr heterogen. Dies wird deutlich, wenn man „gesunde“ Verschmelzungen mit Sanierungsfusionen bzw. Ost- mit Westfusionen vergleicht. Aus diesem Grund ist eine große Stichprobe als Referenzbasis vorteilhaft, die zufällige Abweichungen ausgleicht. Dies spricht für eine Betrachtung der Genossenschaftsbanken im Bundesgebiet.

onsüberschuss sowie den Personalaufwand, andere Verwaltungsaufwendungen und planmäßige Abschreibungen und spiegelt somit die dauerhafte Veränderung im originären Geschäft wider. In Abbildung 5 wird nicht die durch eine Vielzahl anderer Faktoren beeinflusste absolute Entwicklung des Teilbetriebsergebnisses sondern sofort die relative Entwicklung des Teilbetriebsergebnisses zur Branche der Genossenschaftsbanken betrachtet.<sup>10</sup>



**Abbildung 5: Teilbetriebsergebnis (absolute Abweichung von Genossenschaftsbanken, Vorstandsbefragung)**

Während das Teilbetriebsergebnis der befragten Banken um 0,14 Prozentpunkte über dem der Branche liegt (das entspricht einer Steigerung von 18,02 %), erhöht sich die Differenz auf 0,26 bis 0,27 Prozentpunkte (bzw. 36,6 bis 40,9 % Steigerung) in den drei Jahren nach der Fusion. Hier ist also wiederum eine deutliche Erhöhung nach der Fusion zu erkennen.<sup>11</sup>

Die Betrachtung statistischer Kennzahlen untermauert somit die relativ hohe Erfolgsquote, die im Rahmen der subjektiven Fragestellung ermittelt wurde.<sup>12</sup> Die Erfolgsquote ist aller-

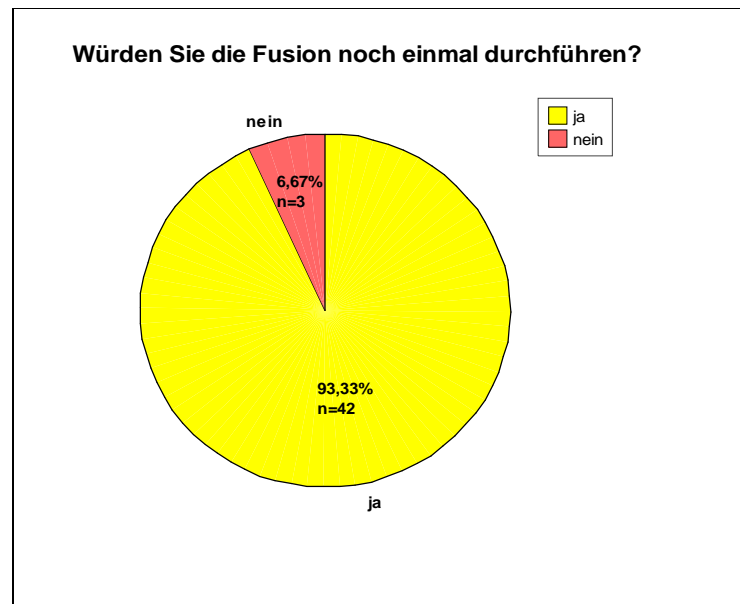
<sup>10</sup> Die absolute Entwicklung des Teilbetriebsergebnisses wurde im Rahmen der Auswertung der Fragebögen ebenfalls betrachtet. Hier ist ähnlich wie bei der Entwicklung des Betriebsergebnisses kaum eine Änderung im Vor-/Nach-Fusionsvergleich festzustellen. Die Konstanz des Teilbetriebsergebnisses ist allerdings durch den Einfluss externer Faktoren zu begründen, wie der Vergleich zur Branche zeigt.

<sup>11</sup> Die deutliche Erhöhung bereits nach einem Jahr ist vermutlich insbesondere darauf zurückzuführen, dass die Erzielung von Synergieeffekten zwar etwa zwei Jahre dauert, wie in Abschnitt 3.1.5 erläutert wird. Mit der Realisierung von Synergieeffekten wurde in einer Vielzahl der Fälle jedoch bereits etwa ein Jahr vor der Fusion begonnen.

<sup>12</sup> Man könnte hier einwenden, dass bei einer solchen Befragung hauptsächlich Banken mit positiven Ergebnissen antworten und die Statistiken daher zum Positiven verzerrt seien. Dies mag eine Teilerklärung für die beachtliche Erfolgsquote sein. Dagegen steht allerdings erstens die Anonymität, die verhindert,

dings in den letzten Jahren etwas gesunken, wie weiter unten noch zu analysieren sein wird.

Ein weiterer interessanter Aspekt ist die Frage, ob die befragten Banken die gleiche Fusion bei heutigem Informationsstand noch einmal durchführen würden. Diese Frage ist insbesondere deshalb interessant, weil sie einen Hinweis darauf gibt, ob jene Fusionen, die weniger erfolgreich waren, von vornherein zum Scheitern verurteilt waren (d.h. es war ein Fehler, überhaupt zu fusionieren), oder ob äußere Umstände oder Fehler für den geringen Erfolg verantwortlich waren (in diesem Fall würde die Fusion trotz geringen Erfolges noch einmal durchgeführt).



**Abbildung 6: Fusion noch einmal durchführen? (Vorstandsbefragung)**

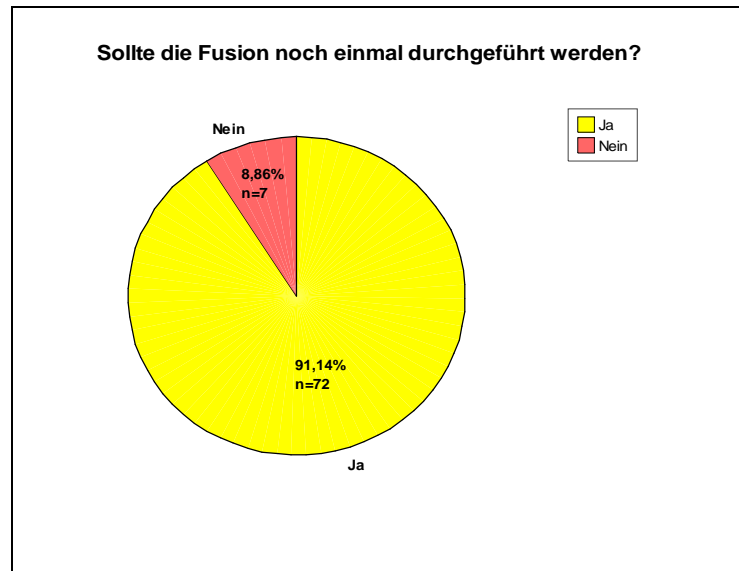
Aus Abbildung 6 ist zu erkennen, dass die überwältigende Mehrheit von 93,33 % der befragten Vorstände die vollzogene Fusion noch einmal durchführen würde, mit der implizierten

---

das negative Ergebnis einer Bank veröffentlicht werden. Zweitens dürften und sollten insbesondere die weniger erfolgreich fusionierten Banken ein Interesse am Aufzeigen von Mängeln, Gefahren und Missständen in der Umsetzung von Fusionen haben, so dass gerade für diese Banken der eigene Beitrag in Form des Ausfüllens eines Fragebogens wichtig erscheint.

Weiterhin könnte man die gesunkene durchschnittliche Bilanzsumme als Erklärung für das relativ zur Bilanzsumme gesunkene Betriebsergebnis anführen. Sie kann jedoch allenfalls eine Teilerklärung sein, da die durchschnittliche Bilanzsumme bei weitem nicht in dem Maße gesunken ist, wie das Betriebsergebnis in % der DBS angestiegen ist.

ten Aussage, dass eine Fusion im Prinzip die richtige Entscheidung war. Die Mitarbeiterbefragung ergab ein ähnliches Resultat (Abbildung 7).



**Abbildung 7: Fusion noch einmal durchführen? (Mitarbeiterbefragung)**

Dieses Ergebnis ist zwar einerseits eine Bestätigung der Strategie „Bündelung der Kräfte“, zeigt aber auch den Handlungsbedarf in diesem Bereich auf. Während im Fall der Vorstandsbefragung genau jene 6,67 % die Fusion nicht noch einmal durchführen würden, die selbige als Misserfolg einstufen („trifft nicht zu“ bei der Frage, ob die Fusion ein Erfolg war, Abbildung 1), würden auch all jene Vorstände bzw. Mitarbeiter die Fusion noch einmal durchführen, die den Fusionserfolg lediglich als „neutral“ einstufen, wie Abbildung 8 verdeutlicht.

Da ein Anteil von 22,22 % der Vorstände (Abbildung 1) ihre Fusion nicht als Erfolg einstufen (sondern als „neutral“), sie jedoch wieder durchführen würden, war hier die Fusion zwar prinzipiell sinnvoll, führte aber aufgrund bestimmter Umstände nicht zum Erfolg. Diese Umstände gilt es zu untersuchen.

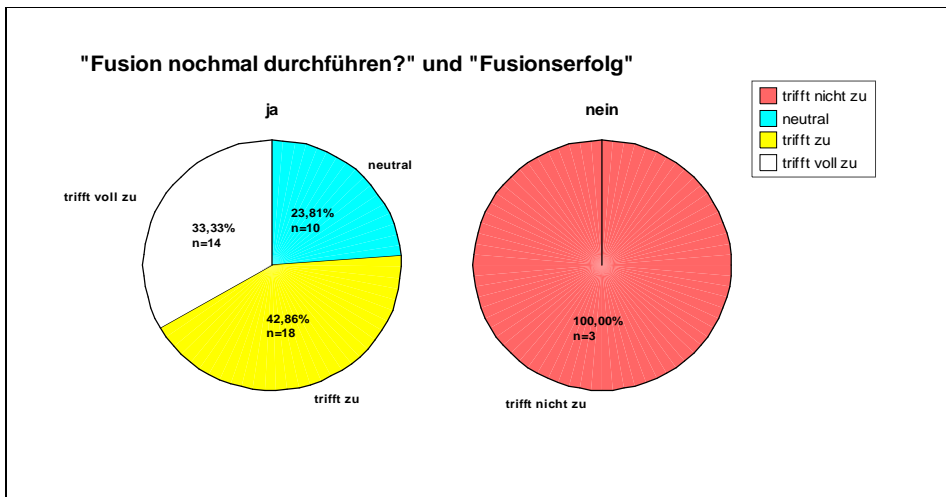


Abbildung 8: "Fusion noch einmal durchführen?" und „Fusionserfolg“ (Vorstandsbe-  
fragung)<sup>13</sup>

Zuvor sei allerdings der Blick noch einmal auf den Fusionserfolg differenziert nach Fusi-  
onsjahren gerichtet.

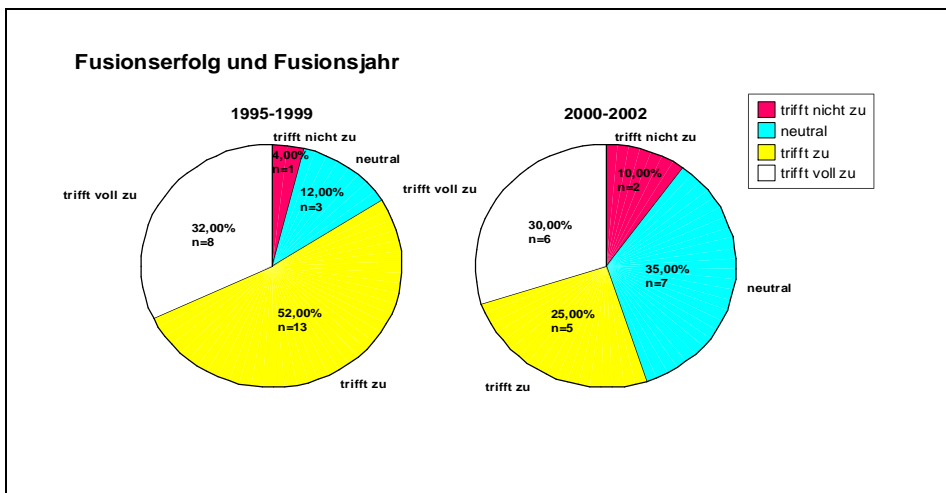


Abbildung 9: Fusionserfolg und Fusionsjahr (Vorstandsbefragung)

In Abbildung 9 ist ein deutlicher Bruch in der Erfolgsquote zwischen den Perioden 1995-  
1999 und 2000-2002 erkennbar. Im ersten Zeitraum stufen 21 von 25 Vorständen (das ent-

<sup>13</sup> Der linke Kreis enthält alle Fälle, in denen auf die Frage „Würden Sie unter Berücksichtigung des heuti-  
gen Informationsstandes die Fusion noch einmal durchführen?“ die Antwort „ja“ markiert wurde. Die  
Prozentanteile innerhalb des Kreises bezeichnen die Anteile für die Bewertung der Aussage „Die Fusion  
ist insgesamt als Erfolg zu bezeichnen. Die Basis für die Prozentsätze ist daher die Menge der Fälle,  
die die erste Frage mit „ja“ beantwortet haben. Analog gibt der rechte Kreis die Menge der Fälle an,  
die auf die erste Frage mit „nein“ geantwortet haben.

spricht 84 % der Fusionen in diesem Zeitraum) ihre Fusion als Erfolg ein („trifft zu“ bzw. „trifft voll zu“), während nur 4 (16 %) einen neutralen Erfolg oder sogar Misserfolg konstatieren. Im Zeitraum 2000-2002 werden von den 20 Fusionen nur 11 (55 %) als erfolgreich und 9 (45 %) als weniger erfolgreich eingestuft. Eine solche Diskrepanz kann kaum als zufällig eingestuft werden. Die Gründe dafür sind hingegen weniger leicht festzustellen. So könnte man vermuten, dass die Aktivität „Fusion“ in den Bereich sinkender Grenzerträge gelangt ist und eine optimale Bankenstruktur erreicht ist, die nicht durch weitere Fusionen verändert werden sollte. Anders gewendet lautet die These, dass weitere Fusionen nicht mehr rentabel sein werden. Dieser These kann pauschal sicherlich weder zugestimmt werden, noch kann sie pauschal verneint werden, sondern es ist ein Blick in die einzelnen Bereiche notwendig, um herauszufinden, ob weitere Fusionen potenziell ertragbringend sein können. Allerdings gibt es alternative Erklärungen für diesen Verlauf, die die oben genannte These somit weniger bedeutsam werden lassen. Bei der Beurteilung einer Fusion ist es nicht immer einfach, zuzurechnen, welche Effekte fusionsbedingt sind und welche durch externe Faktoren verursacht werden. Außerdem kommen negative Effekte der Fusion umso stärker zum Tragen, je angespannter die wirtschaftliche Lage ist. Besonders die im Betrachtungszeitraum späteren Fusionen, eben jene ab dem Jahr 2000, wurden stark durch den konjunkturellen Abschwung sowie die Ereignisse des 11. September beeinträchtigt. Dies könnte tendenziell zu einem geringeren Erfolg der Banken geführt haben, der, gerechtfertigt oder nicht, der gerade vollzogenen Fusion zugerechnet wird.

Ein weiterer Faktor, der den Einbruch der Erfolgsquote erklären könnte ist die oben bereits erwähnte Tatsache, dass einige Synergieeffekte erst mit zeitlicher Verzögerung zum Tragen kommen. Gerade bei den jüngeren Fusionen konnten diese also noch nicht (vollständig) realisiert werden. Da auch schwierig abzusehen ist, inwieweit sich weitere Synergieeffekte realisieren lassen werden, kann die bis dahin mangelnde Realisierung von Synergieeffekten zu einer negativeren Bewertung führen. Die Verringerung der Erfolgsquote kann also zum Teil durch nicht fusionsbedingte Faktoren erklärt werden. Dennoch sollte sie als Warnsignal angesehen werden. Sie untermauert die Notwendigkeit einer Verbesserung des Fusionserfolgs.

***Wichtige Schlussfolgerungen aus diesem Abschnitt:***

- Ø Über 90 % der Fusionen sind potenziell erfolgreich. Ein deutlich geringerer Anteil ist tatsächlich erfolgreich. Entscheidend ist ein gutes Fusionsmanagement.

- Ø Potenzielle Fusionserfolge sollten nicht überschätzt werden. Eine Fusion erhöht bei widrigen externen Faktoren nicht zwingend das absolute Betriebsergebnis.

## 2.2 Fusionsgründe und Einflussfaktoren

Um die Frage zu beantworten, inwieweit eine Fusion als Erfolg einzustufen ist, kann betrachtet werden, welche Ziele mit der Fusion verfolgt und ob diese erreicht wurden. In der Fusionstheorie werden eine Reihe von Motiven für Bankfusionen genannt.<sup>14</sup> Bezüglich der aus theoretischer Sicht wichtigsten Ziele wurden die Vorstände gefragt, für wie wichtig (auf einer Skala von 1 bis 5) sie das betreffende Motiv halten („Bedeutung der Maßnahme für eine erfolgreiche Fusion“) und inwieweit dieses realisiert werden konnte („Zielerreichungsgrad“). Für die Motive „Sanierungsfusion“,<sup>15</sup> „Überschneidung des Geschäftsgebietes mit einer anderen VR Bank“ sowie „Verbandsempfehlung“ wurde lediglich die Bedeutung erfragt, da die Bewertung des Zielerreichungsgrades hier nicht sinnvoll erschien.<sup>16</sup>

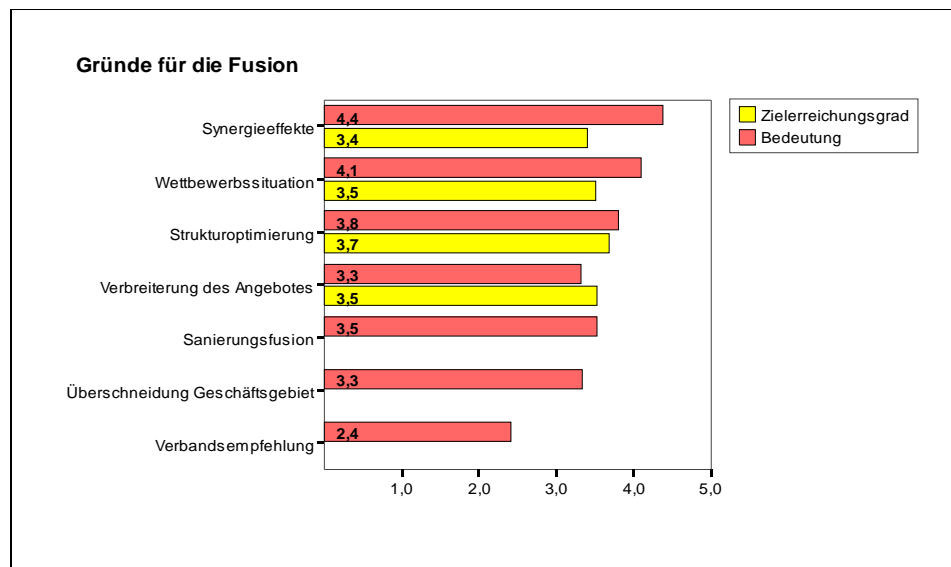


Abbildung 10: Gründe für die Fusion (Vorstandsbefragung)

<sup>14</sup> Für eine Übersicht über Gründe, Motive und Vorteile von Fusionen siehe zum Beispiel *Schoon* (1995), S. 42 ff; *Weimer, Wißkirchen* (1999), S. 760 ff; *Dieckhöner* (1995), S. 11; *Grenz* (1998), S. 4 f; oder *Kobmann* (2000), S. 21 ff.

<sup>15</sup> Eine Sanierungsfusion liegt vor, wenn die Weiterführung des Geschäftsbetriebes mindestens eines der Institute in naher Zukunft nicht mehr gewährleistet gewesen wäre.

<sup>16</sup> Bei der Übernahme eines Sanierungsfalles durch ein gesundes Institut wird diese Situation zunächst einmal behoben, wobei der Grad der Behebung keiner sinnvollen Bewertung zugänglich ist. Die Verbandsempfehlung sowie die Korrektur der Geschäftsgebietsüberschneidung werden ebenfalls zwangsläufig mit der Fusion erfüllt.



Als Hauptgrund für eine Fusion wurde die Realisierung von Synergieeffekten mit einem Wert von 4,4 genannt und damit als „wichtig“ bis „sehr wichtig“ eingestuft (Abbildung 10).<sup>17</sup> An zweiter Stelle folgt das Ziel der „Verbesserung der Wettbewerbssituation vor Ort“.<sup>18</sup> Als weiterer wichtiger Fusionsgrund wird der Aspekt der Strukturoptimierung bezüglich Bilanzstruktur, Kundengruppen und Zinsbindungsstrukturen mit einem Durchschnittswert von 3,8 eingestuft. Dieses Ziel wird von den drei genannten am besten erreicht (wenn auch nur unwesentlich besser als die ersten beiden). Insbesondere der Zielerreichungsgrad bei den Synergieeffekten von 3,4, der damit näher bei einer neutralen Einstufung als bei „zufriedenstellender“ Erreichung liegt, weist eine hohe Diskrepanz zwischen der Bedeutung des Zieles und seiner (relativ unzufriedenstellenden) Erreichung auf.

Die folgenden Fusionsgründe „Verbreiterung des Angebotes“, „Sanierungsfusion“ und „Überschneidung des Geschäftsgebietes“ liegen in ihrer Bedeutung bereits relativ nahe beim neutralen Wert 3. Relativ zu seiner Bedeutung wurde das Motiv „Verbreiterung des Angebotes“ recht zufriedenstellend erreicht. Das Ziel „Verbandsempfehlung“ wird mit einem Wert von 2,4 als eher unwichtig eingestuft.<sup>19</sup>

Neben einer unzufriedenstellenden Erreichung der Fusionsziele werden in der Fusionsforschung weitere Faktoren genannt, die für ein tendenziell schlechtes Ergebnis verantwortlich sein können.<sup>20</sup> In diesem Zusammenhang wurden die Vorstände gefragt, welche Faktoren das Fusionsergebnis negativ beeinflusst haben, wobei maximal drei Faktoren auszuwählen waren.

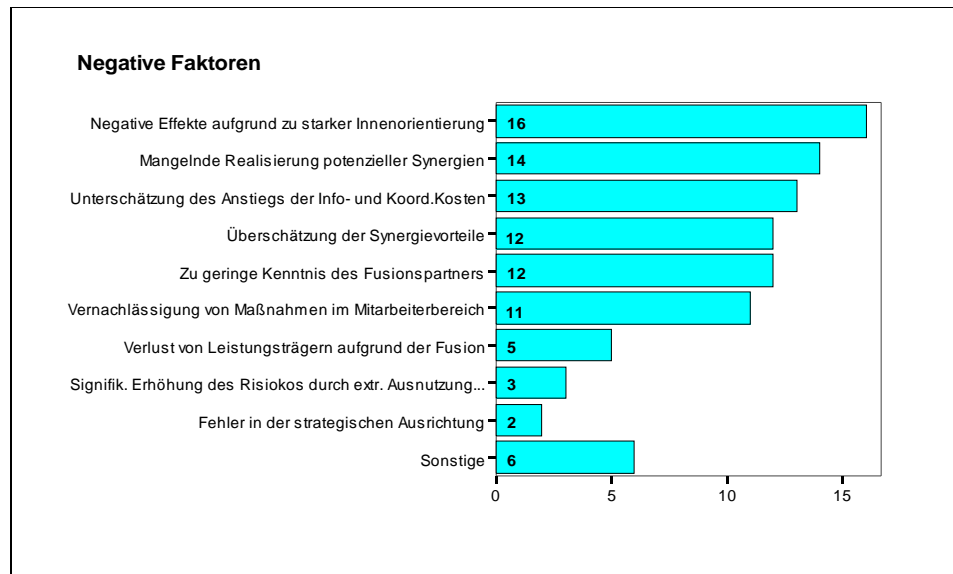
---

<sup>17</sup> Unter Synergieeffekten werden hier alle Einsparungen von Kosten bei unveränderten Erträgen, sowie Ertragserhöhungen bei unveränderten Kosten verstanden. Diese relativ weite Definition umfasst auch den Begriff der Skalenerträge. Eine genauere Differenzierung ist in dieser Studie nicht notwendig, da es letztlich um Effekte geht, die einen Beitrag zu einem höheren Erfolg der Bank leisten. Eine hervorragende und detaillierte Aufgliederung der Synergieeffekte bei Bankfusionen bietet *Büschgen* (2000), S. 172 ff.

<sup>18</sup> Eine solche Verbesserung der Wettbewerbssituation kann einerseits aufgrund der Ausschaltung eines Wettbewerbers um Kunden bzw. auf dem Markt für Inputfaktoren jeglicher Art durch Fusion mit diesem erreicht werden, andererseits aufgrund einer höheren Wettbewerbsfähigkeit durch eine größere Bankgröße.

<sup>19</sup> Diese Bewertung ist allerdings vermutlich auch auf die Formulierung zurückzuführen. Mit einer positiveren (allerdings etwas zu engen) Formulierung wie „Strategie Bündelung der Kräfte“ wäre die Bewertung dieses Motivs vermutlich etwas positiver ausgefallen.

Die Antwortalternative „Sonstige“ wurde lediglich in 6 Fällen markiert. Hier wurden sehr unterschiedliche Motive genannt, die aufgrund ihrer seltenen Nennung als für den Standardfall einer Fusion eher unwichtig eingestuft werden können. Ferner wurden hier teilweise Motive angegeben, die sich inhaltlich mit den zur Auswahl stehenden Motiven stark überschneiden und somit keine eigenständigen Motive darstellen.



**Abbildung 11: Negative Faktoren (Vorstandsbefragung)**

Als wichtigster Negativfaktor im Zusammenhang mit einer Fusion wurden gemäß Abbildung 11 „negative Effekte aufgrund zu starker Innenorientierung“ angegeben. Bei einer Fusion ist häufig zu beobachten, dass das Institut unmittelbar nach der Verschmelzung stark mit sich selbst beschäftigt ist, so dass der Markt in dieser Zeit weniger intensiv bearbeitet werden kann. Aufgrund des hohen Stellenwertes dieses Einflussfaktors wird er in Abschnitt 3.3 eingehend untersucht. Dieser Aspekt steht im engen Zusammenhang mit dem dritt wichtigsten Negativfaktor „Unterschätzung des Anstiegs der Informations- und Koordinationskosten“. Dieser Faktor und die hohe Bedeutung einer starken Innenorientierung zeigen, dass der Aufwand einer Fusion nicht unterschätzt werden sollte. Ein solches Projekt sollte intensiv vorbereitet werden, damit erstens eine starke Innenorientierung vermieden wird und damit zweitens Informations- und Koordinationsaktivitäten entzerrt, besser über die Zeit verteilt und somit günstiger bewältigt werden können.

An zweiter Stelle der negativen Einflussfaktoren im Rahmen einer Fusion folgt die „mangelnde Realisierung potenzieller Synergien“. Diese Bewertung korrespondiert mit den Fusionsmotiven. Synergieeffekte sind sehr bedeutsam (wichtigster Grund für eine Fusion), ihre Realisierung ist jedoch wenig zufriedenstellend (zweitwichtigster Negativfaktor bzw. nur 3,5 Punkte bei der Bewertung des Zielerreichungsgrades). Unwesentlich weniger hoch eingestuft wird allerdings auch die Überschätzung der Synergievorteile. Dies deutet darauf

<sup>20</sup> Vgl. zum Beispiel Krauß (1999), S. 63 ff; Ferner, Gesell (2000), S. 13 ff; Weimer, Wißkirchen (1999), S. ...

hin, dass Synergieeffekte zwar als wichtig erachtet werden. Ihre Bedeutung wird jedoch offensichtlich so stark von der Literatur bzw. von externen Beratern hervorgehoben, dass die Synergieeffekte sogar stellenweise überschätzt werden. Nichtsdestotrotz hat die hohe Einschätzung dieses Faktors nicht bewirkt, dass Synergiepotenziale effektiv ausgeschöpft werden.

Ebenfalls an vierter Stelle der negativen Einflussfaktoren wird eine „zu geringe Kenntnis des Fusionspartners“ genannt. Diese Einschätzung weist auf ein Problem hin, das die Zielerreichungsgrade in allen Bereichen stark beeinträchtigt. Überspitzt formuliert schaut ein großer Teil der Banken sich den Fusionspartner nur (sehr) unzureichend an. Verschmelzungen werden häufig dann durchgeführt, wenn sich eine aus Vorstandssicht günstige Gelegenheit ergibt, wie beispielsweise das Ausscheiden eines Vorstandes in einem der Institute. Ob der Fusionspartner tatsächlich für eine Verschmelzung geeignet ist, ob also die Fusionsziele mit diesem Partner erreicht werden können, bzw. ob sie mit einem anderen Institut besser erreicht werden könnten, wird häufig nicht untersucht. Die Fusion wird zu wenig als Strategiealternative gesehen. Daraus resultiert in vielen Fällen nicht nur eine suboptimale Auswahl des Fusionspartners, sondern außerdem entstehen Fehlplanungen und falsche Weichenstellungen, da im Vorfeld nicht genügend geklärt ist, welche strategischen Ziele mit der Fusion erreicht werden sollen. Dieser Aspekt wird im Zeitablauf immer wichtiger, da durch weitere Fusionen die Volumina stark ansteigen. Strategische Fehler bei einer Fusion großer Partner haben noch gravierendere Auswirkungen als im Fall kleinerer Institute.

Schließlich kann der Bereich „Vernachlässigung von Maßnahmen im Mitarbeiterbereich“ mit insgesamt 11 Nennungen ebenfalls zu den wichtigsten Faktoren gezählt werden. Auch in diesem Bereich liegt ein erhebliches Verbesserungspotenzial.<sup>21</sup> Alle weiteren Faktoren werden als deutlich weniger wichtig eingestuft.<sup>22</sup> Der Verlust von Leistungsträgern ist gemäß den Aussagen von Vorständen im Rahmen der persönlichen Befragung meistens dann ein Problem, wenn die Mitarbeiter unzureichend über den Fusionsprozess sowie ihre zukünftige Position im neu entstandenen Institut informiert werden. Dies stützt die Bedeutung der Mitarbeiterinformation. Weiterhin kam es insbesondere im Fall von Sanierungsfu-

---

762, oder *Leichtfuß, De Ploey, Kestens* (2000), S. 370 ff.

<sup>21</sup> Siehe dazu Abschnitt 3.4.

sionen häufig zum Abgang von Leistungsträgern. Aufgrund des Erfordernisses einer schnellen Kostenreduktion waren in diesem Fall betriebsbedingte Kündigungen unumgänglich. Die daraus entstehende Unsicherheit und Unzufriedenheit im Institut führen dann häufig zum Abgang von Leistungsträgern, besonders wenn einem solchen nicht aktiv durch Informationspolitik entgegengesteuert wird.

***Wichtige Schlussfolgerungen aus diesem Abschnitt:***

- Ø Die folgenden Faktoren haben die Fusionsergebnisse der befragten Banken negativ beeinflusst:
- Negative Effekte aufgrund einer zu starken Innenorientierung
  - Mangelnde Realisierung potenzieller Synergien
  - Unterschätzung des Anstiegs der Informations- und Koordinationskosten
  - Überschätzung der Synergievorteile
  - Zu geringe Kenntnis des Fusionspartners
  - Vernachlässigung von Maßnahmen im Mitarbeiterbereich

### **3 Analyse der Erfolgsfaktorenbereiche**

#### **3.1 Synergieeffekte**

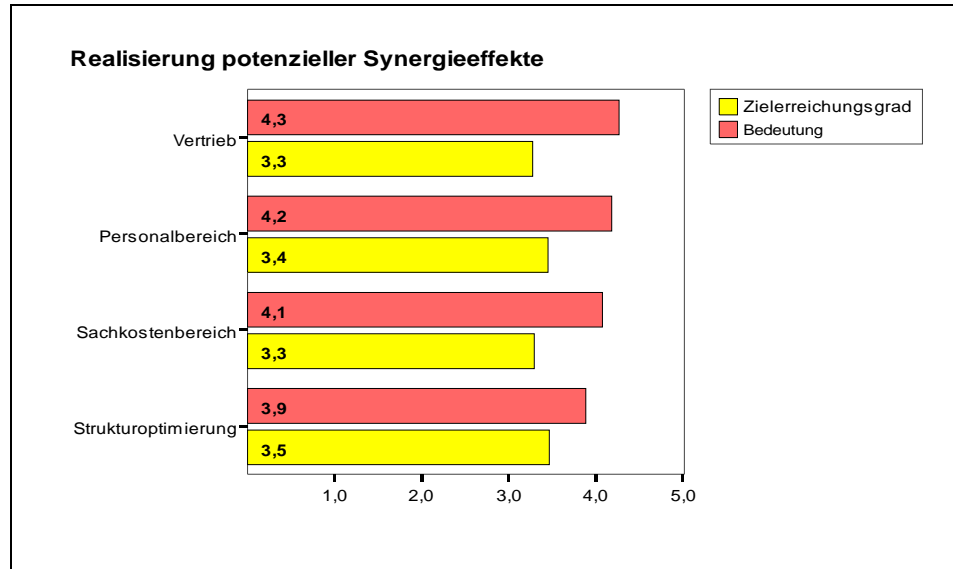
Im letzten Abschnitt wurde ein Überblick über den Fusionserfolg der Banken und die dafür bedeutsamen Aspekte gegeben. Diese Aspekte sollen nun vertieft analysiert werden. Einer der wichtigsten Bereiche ist jener der Synergieeffekte. Diese sind, wie oben erläutert, wichtigstes Fusionsmotiv, bergen zugleich aber auch ein erhebliches Misserfolgspotenzial, wenn sie überschätzt werden oder wenn sie zwar potenziell möglich sind, aber nicht realisiert werden. Unter Synergieeffekten werden, wie in Abschnitt 2.2 erwähnt, alle Einsparungen von Kosten bei unveränderten Erträgen, sowie Ertragserhöhungen bei unveränderten Kosten verstanden werden.<sup>23</sup> Sie können eingeteilt werden in die Bereiche Vertrieb, Personalbereich, Sachkostenbereich und Strukturoptimierung (Bilanzstruktur, Kunden-

---

<sup>22</sup> Die 6 unter „Sonstige“ genannten Faktoren sind sehr unterschiedlich und können daher aufgrund ihrer seltenen Nennung als eher unwichtig erachtet werden.

<sup>23</sup> Wie oben erwähnt umfasst die hier gewählte Definition von Synergieeffekten auch den Begriff der Skalenerträge.

gruppen, Zinsbindungsstrukturen).<sup>24</sup> Bezüglich dieser Arten von Synergieeffekten sollten die Vorstände jeweils auf einer Skala von 1 bis 5 die Bedeutung der betreffenden Bereiche sowie jeweils den Zielerreichungsgrad bewerten.



**Abbildung 12: Realisierung potenzieller Synergieeffekte (Vorstandsbefragung)**

Aus Abbildung 12 ist abzulesen, dass alle vier Bereiche in ihrer Bedeutung etwa beim Wert 4 liegen, also als „wichtig“ erachtet werden. Der Bewertungsunterschied zwischen dem wichtigsten Bereich „Vertrieb“ und dem relativ unwichtigsten „Strukturoptimierung“ ist minimal. Die Zielerreichungsgrade liegen noch enger beieinander und zwar etwa beim Wert 3,4. Die Umsetzung potenziell möglicher Synergien wird also als neutral (3) bis zufriedenstellend (4) eingestuft und bestätigt das bereits mehrfach betonte Verbesserungspotenzial.

### 3.1.1 Synergieeffekte im Personalbereich

Bei einer Fusion ergeben sich zum Teil erhebliche Sparpotenziale im Personalbereich. Da insbesondere im Back-Office Bereich Abteilungen zusammengelegt werden (Innenrevisi-

<sup>24</sup> Der Bereich Vertrieb weist insofern eine erhebliche Überschneidung mit Personalbereich und Sachkostenbereich auf, als sich die Synergieeffekte in einer Kostensenkung (bei konstantem Ertrag) niederschla-  
...

on, Buchhaltung, Controlling, etc.), einige Aufgaben nur noch einmal statt (für beide Institute) zweimal zu erledigen sind, etc., wird weniger Personal benötigt, so dass Personalbestand und Personalkosten nach einer Fusion sinken müssten. Da unmittelbar nach der Verschmelzung eine Reihe von fusionsbezogenen Tätigkeiten anfällt, ist zu erwarten, dass die Anzahl der Mitarbeiter bereits im Fusionsjahr noch nicht so stark absinkt, wie es aufgrund der Synergieeffekte möglich wäre. Mit Abnahme der fusionsbedingten Tätigkeiten ist für die Folgejahre eine weitere Verringerung des Personalbestandes bzw. der Personalkosten zu erwarten.

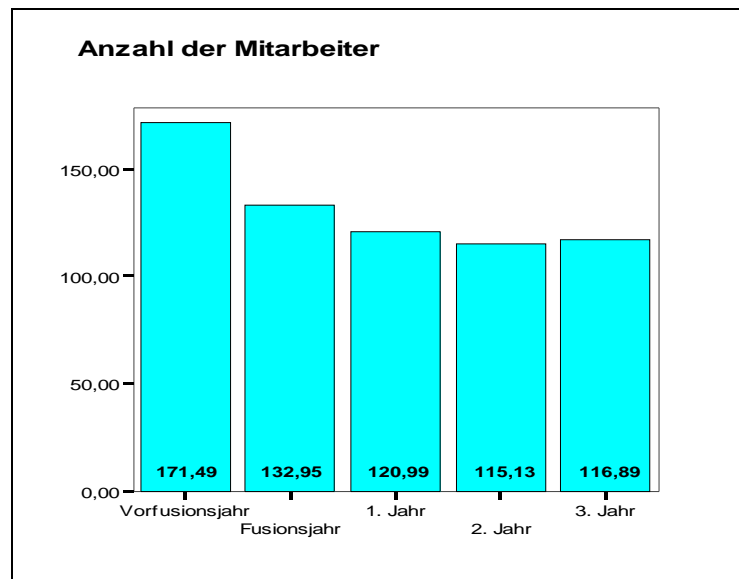


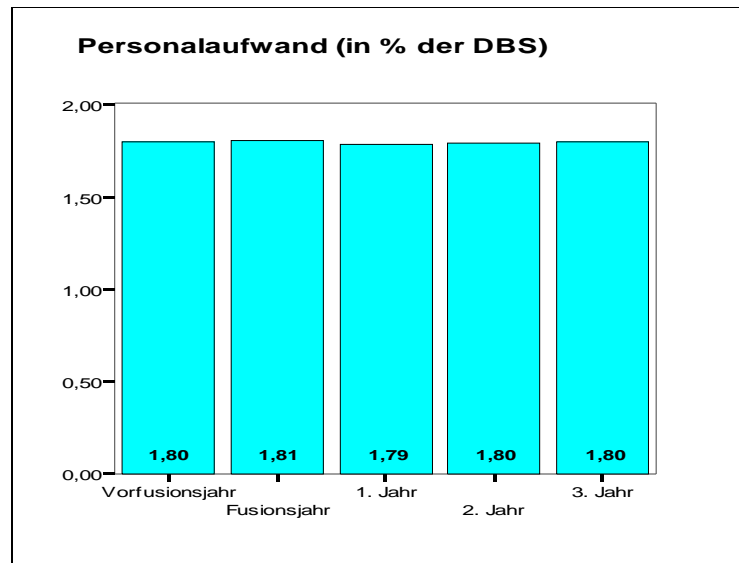
Abbildung 13: Anzahl der Mitarbeiter (Vorstandsbefragung)

Abbildung 13 gibt die zu erwartende Entwicklung recht exakt wieder. Während die befragten Banken im Jahr vor der Fusion durchschnittlich 171,49 Mitarbeiter beschäftigten, sank die Zahl der Mitarbeiter auf 132,95 im Fusionsjahr (das entspricht einer Verringerung von 22,5 %) und pendelte sich im zweiten und dritten Jahr nach der Fusion um etwa 115 bis 117 Mitarbeiter ein. Die Verringerung vom Vorfusionsjahr zum dritten Jahr nach der Fusion beträgt 31,8 %. In der Begründung für den Kennzahlenverlauf im Rahmen der Vorstandsbefragung wurden fast ausschließlich Synergieeffekte als Grund für die Verringerung des Personalstocks genannt. Die Verringerung ist also tatsächlich auf Synergieeffekte im Fusionsprozess zurückzuführen. Eine vergleichbare Entwicklung wäre somit auch beim Personalaufwand zu erwarten.

---

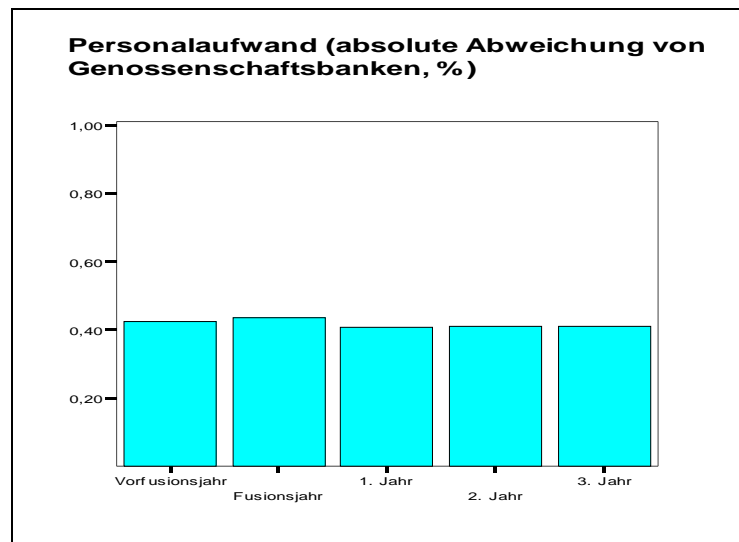
gen können. Er berücksichtigt jedoch zusätzlich Ertragssteigerungen im Vertrieb bei konstanten Kosten.

...



**Abbildung 14: Personalaufwand (Vorstandsbefragung)**

Entgegen der erwarteten Entwicklung liegt der Personalaufwand gemäß Abbildung 14 im gesamten Zeitraum vor und nach der Fusion ziemlich konstant um 1,80 % der DBS. Hier könnten allerdings, wie beim Betriebsergebnis, externe Einflüsse für eine schlechte Entwicklung dieser Kennzahl verantwortlich sein. Daher erscheint wieder eine Differenzbetrachtung im Vergleich zur Branche der Genossenschaftsbanken angebracht.



**Abbildung 15: Personalaufwand (absolute Abweichung von Genossenschaftsbanken, Vorstandsbefragung)**

---

Aufgrund seiner besonderen Bedeutung soll dieser Bereich gesondert betrachtet werden.

Auch gegenüber anderen Genossenschaftsbanken ist der durchschnittliche Personalaufwand nach der Fusion nicht gesunken. Er liegt gemäß Abbildung 15 konstant um etwa 0,42 Prozentpunkte darüber.<sup>25</sup> Daher sind nun zwei Fakten zu analysieren. Erstens ist zu fragen, weshalb die Personalkosten der fusionierten Banken trotz deutlichen Personalabbaus anscheinend nicht zurückgegangen sind. In der Begründung der Kennzahlenverläufe wird als wichtigster Faktor eine nach der Fusion gesunkene Bilanzsumme angeführt. Tatsächlich ist die durchschnittliche Bilanzsumme der Institute gesunken, was zu einem tendenziellen Anstieg der Kennzahl „Personalaufwand in % der DBS“ führt. Ferner wurden in den Verlaufs begründungen sowie in den Vorstandsinterviews vereinzelt Abfindungszahlungen, Rückstellungen für Altersteilzeit, etc. angeführt, aufgrund derer der Personalaufwand weniger stark gesunken ist als die Zahl der Mitarbeiter. Dieser Aspekt ist insofern unbedenklich, als diese Zahlungen über die Zeit absinken werden. Als weiterer Grund können außerdem Tarifierhöhungen angeführt werden. Dieser Grund wurde sowohl in den Kennzahlen als auch in den persönlichen Interviews häufig genannt. Die Synergien im Personalkostenbereich scheinen also durch andere Faktoren kompensiert worden zu sein. Dennoch wurden in diesem Bereich Synergieeffekte erzielt. Dies wird bestätigt durch die Begründung der Kennzahlenverläufe in der Vorstandsbefragung, bei denen für tendenziell positive Verläufe durchweg der Grund „Synergieeffekte“ angeführt wurde. Schließlich ist anzumerken, dass die angeführten Statistiken lediglich die Kostenseite betrachten. Effizienzerhöhungen durch verbesserte Spezialisierung, bessere Möglichkeiten der Disposition und optimale Auslastung der Mitarbeiter werden hier nicht abgebildet, sondern schlagen sich lediglich in einem erhöhten Betriebsergebnis (sowie ferner in einem erhöhten Provisions- und Zinsüberschuss) nieder.

Zweitens ist zu analysieren, weshalb die Personalkosten der fusionierten Banken nicht zumindest relativ zu denen der Branche gesunken sind. Erstens hatten die anderen Genossenschaftsbanken das fusionsbedingte Absinken der Bilanzsumme nicht zu verzeichnen (so weit sie nicht auch fusioniert haben), so dass im Vergleich zu den fusionierten Banken kein auf die Bilanzsumme bezogener Anstieg der Personalkosten verursacht wird. Zweitens haben andere Institute aufgrund der Rahmenbedingungen in den letzten Jahren vermutlich ebenfalls Personal abgebaut, ob dies durch Fusion oder mit Hilfe anderer Strategien erreicht wurde, ist für die reine Kennzahlenentwicklung unerheblich. Außerdem bildet das

---

<sup>25</sup> Dieser über dem Branchendurchschnitt liegende Wert kann zum Teil durch die in der Stichprobe enthaltenen Sanierungsfusionen erklärt werden. In einem Sanierungsfall sind üblicherweise die Kosten und so



Ergebnis der Vorstandsbefragung Durchschnitts ab. Wie aus den persönlichen Interviews hervorgeht, waren einige Institute im Abbau von Personal und Personalkosten sehr konsequent, während sich andere Institute gerade in diesem sensiblen Bereich für weniger weitgehende Einschnitte entschieden, als es betriebswirtschaftlich angebracht gewesen wäre.

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, welche Möglichkeiten des Personalabbaus genutzt werden sollten. Bevor über Kündigungen nachgedacht wird, sollten zunächst alle Alternativen ausgeschöpft werden, wie das Ausnutzen der natürlichen Fluktuation, sowie Altersteilzeit- und Vorruhestandsregelungen. Um die natürliche Fluktuation optimal zu nutzen, ist eine fusionsvorbereitende Kooperation sinnvoll, während der im Hinblick auf die Fusion über einen längeren Zeitraum bereits Personal abgebaut werden kann. Wenn die Phase der Fusionsvorbereitung und –durchführung auf insgesamt etwa 1 ½ Jahre ausgedehnt wird, kann die Verringerung des Personalbestandes auf ein betriebswirtschaftlich angezeigtes Niveau ohne Kündigungen erreicht werden, so die Erfahrung aus den persönlichen Vorstandsinterviews.<sup>26</sup>

Sofern diese Maßnahmen dem betriebswirtschaftlich notwendigen Personalabbau noch nicht genüge tragen, muss die Möglichkeit fusionsbedingter Kündigungen erwogen werden.<sup>27</sup> Ein solcher Schritt ist problematisch, weil die Gefahr besteht, dass dadurch eine erhebliche Unsicherheit unter den Mitarbeitern erzeugt wird und die Akzeptanz für die Fusion verloren geht oder gar nicht erst entsteht. Unzufriedene Mitarbeiter können das gesamte Fusionsprojekt zum Scheitern bringen, weil sie ihre Motivation verlieren und schlechter arbeiten bzw. weil sie die Fusion gegenüber den Kunden negativ darstellen. Dadurch werden die positiven Effekte einer Verschmelzung schnell überkompensiert. Im Fall eines gesunden Instituts kann es daher sinnvoll sein, Kompromisse im Personalbereich einzugehen, sofern sich die negativen betriebswirtschaftlichen Folgen in Grenzen halten und dieser Kompromiss lediglich temporär angelegt ist.

---

mit auch die Personalkosten vor der Fusion relativ hoch.

<sup>26</sup> Ferner ergibt sich bei manchen Instituten die Situation, dass Mitarbeiter freiwillig kündigen, da sie eine regionale oder inhaltliche Änderung ihres Arbeitsplatzes nicht akzeptieren, sich im neuen Institut überfordert fühlen oder mit der Fusion nicht einverstanden sind.

<sup>27</sup> Dabei spielt keine Rolle, ob eine fusionsbedingte Kündigung im rechtlichen Sinne vorliegt, oder ob die Kündigung rechtlich anders bezeichnet wird. Entscheidend ist, dass die Kündigung aufgrund der Fusion notwendig wird.

Dennoch können fusionsbedingte Kündigungen unumgänglich sein. Diese Situation ist insbesondere im Fall einer Sanierungsfusion zumeist gegeben, wie aus den persönlichen Vorstandsinterviews hervorgeht. Die Kostensituation ist hier typischerweise so angespannt, dass sofortige tiefgreifende Einschnitte ohne Kompromisse notwendig sind. Die Situation wird üblicherweise dadurch verstärkt, dass die Vorstände eines Instituts häufig zunächst alleine versuchen, die angespannte Situation zu bereinigen, bevor sie bei einem Nachbarinstitut den Offenbarungseid leisten und die Gegebenheiten offen legen. Sofern also der Fall eintritt, dass fusionsbedingte Kündigungen tatsächlich notwendig werden, sollten diese durch eine intensive Informationspolitik begleitet werden. Jedem Mitarbeiter sollte so schnell wie möglich mitgeteilt werden, ob und an welcher Stelle er im neuen Institut eingesetzt wird. Dadurch wird den Mitarbeitern Sicherheit gegeben, im positiven oder negativen Sinne, und unerwünschte Abgänge und Verunsicherungen wertvoller Mitarbeiter werden vermieden. Um die Akzeptanz der Maßnahmen zu erhöhen, sollte den Mitarbeitern die wirtschaftliche Situation des Instituts und die daraus entstehende Notwendigkeit von Kündigungen detailliert dargelegt werden.

Ein alternatives Konzept der Personalpolitik sieht bei einer nicht durch einen Sanierungsfall begründeten Fusion Kündigungen vor, sofern diese betriebswirtschaftlich notwendig sind und nicht durch andere Maßnahmen erreicht werden können. So praktizieren einige Institute erfolgreich das Konzept einer intensiven Leistungsorientierung, die ausgiebig kommuniziert und in allen Bereich angewandt wird. Mit einer solchen Orientierung können auch im Fall einer Fusion von gesunden Instituten Kündigungen gerechtfertigt werden. Wenn das Konzept allerdings nicht konsequent verfolgt wird, führen solche Kündigungen zum Akzeptanzverlust unter den Mitarbeitern mit den geschilderten Konsequenzen.

Ein letzter Aspekt, den es im Zusammenhang mit Synergieeffekten im Personalbereich zu beleuchten lohnt, ist die Vorstandsbesetzung. Vorstände sind die teuersten Mitarbeiter eines Instituts und somit impliziert die konsequente Ausnutzung von Synergieeffekten in der Regel eine Reduktion der Vorstände. Außerdem wird mit einer steigenden Anzahl von Vorständen die Entscheidungsfähigkeit des Instituts belastet, weshalb ihre Anzahl so gering wie möglich gehalten werden sollte. Im Fall einer Fusion zweier Institute mit je zwei Vorständen ist es bei den analysierten Größenverhältnissen der Banken üblicherweise möglich, das neue Institut mit drei oder sogar nur zwei Vorständen weiterzuführen. Der Abbau einer Vorstandsposition kann bei jeder Fusion als das Minimum angesehen werden. Eine solche Reduktion der Vorstandspositionen ist in einem Sanierungsfall insoweit un-

problematisch, als die Vorstände aus dem wirtschaftlich nicht mehr überlebensfähigen Institut aufgrund der entstandenen Lage dieser Bank nicht in das neue Institut übernommen oder zumindest auf einer niedrigeren Position eingesetzt werden können. Problematischer ist die Situation im Fall der Verschmelzung von gesunden Banken. Da die Initiative zu einer Fusion üblicherweise von den Vorständen ausgeht, warten die beteiligten Institute häufig, bis einer der Vorstände aus anderen Gründen ausscheidet. Bei starken Größenunterschieden der Institute rücken die Vorstände der kleineren Bank teilweise freiwillig ins zweite Glied, oder können von dieser Besetzung überzeugt werden, da die Führung eines wesentlich größeren Instituts deutlich höhere Anforderungen an den Vorstand stellt. Sofern ein Assessment Center für die Mitarbeiter der zweiten Führungsebene durchgeführt wird (dieses sollte dann extern begleitet werden),<sup>28</sup> bietet es sich an, dass sich auch Vorstände daran beteiligen und der neue Vorstand dann gemäß den ermittelten Qualifikationen besetzt wird. Schließlich, so die in einem der Vorstandsinterviews geäußerten Meinung, kann es auch durchaus sinnvoll sein, einen Vorstand vor Ort zu belassen, da er in seinem alten Bereich wichtige Funktionen einnimmt (dann natürlich nicht als Vorstand). Wenn dem Betreffenden diese Möglichkeit ausführlich dargelegt und er gegebenenfalls materiell gut ausgestattet wird, ist eine solche Lösung realisierbar.

Bei der Besetzung der Vorstandspeditionen sollte folgendermaßen vorgegangen werden. Zunächst sollte ermittelt werden, welche Anzahl optimalerweise zu realisieren ist. In einem zweiten Schritt ist zu überlegen, wie diese Anzahl erreicht werden kann (Vorruhestand, Einstufung in die zweite Führungsebene, etc.). Unter Umständen kann es sinnvoll sein, bei der Anzahl der Vorstände kurzzeitig betriebswirtschaftliche Kompromisse einzugehen, um Widerstände im Fusionsprozess zu vermeiden. Wenn diese Fragen nicht frühzeitig und in zufriedenstellender Weise geklärt werden, kann dies zum Scheitern des gesamten Fusionsprozesses führen.

---

<sup>28</sup> Umstrittene Entscheidungen aufgrund eines von Mitarbeitern durchgeführten Assessment Centers sind leicht dem Vorwurf der Subjektivität ausgesetzt, selbst wenn ein objektives Verfahren gewählt wurde. Die externe Durchführung vermeidet den Vorwurf der Subjektivität von vornherein.

### 3.1.2 Synergieeffekte im Sachkostenbereich

Auch im Sachkostenbereich<sup>29</sup> können bei einer Fusion erhebliche Synergieeffekte realisiert werden. Betrachtet man die Entwicklung der anderen Verwaltungsaufwendungen vor und nach der Fusion, so scheint sich diese These zunächst nicht zu bestätigen.

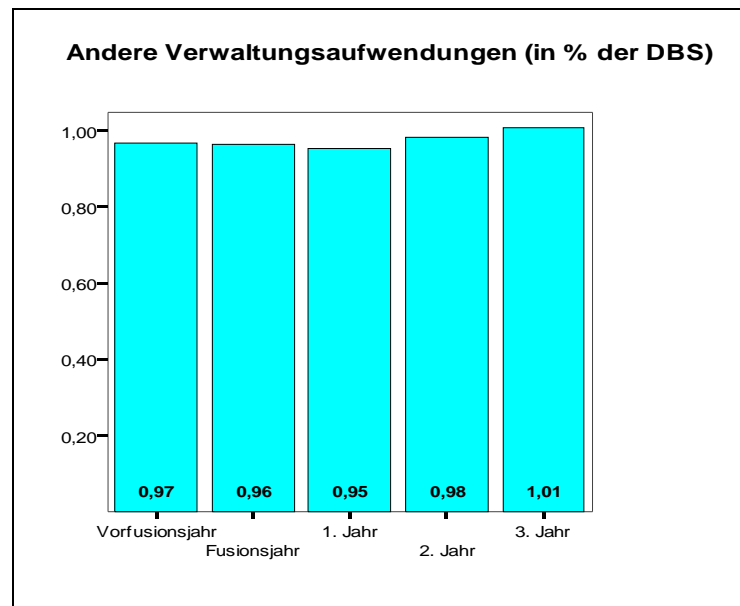
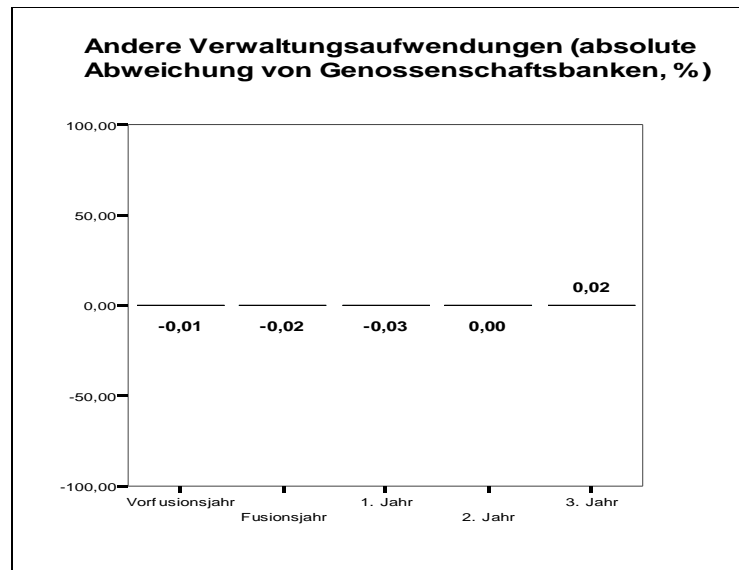


Abbildung 16: Andere Verwaltungsaufwendungen (Vorstandsbe-  
fragung)

Der Durchschnitt der anderen Verwaltungsaufwendungen liegt praktisch konstant bei 1,0 % der DBS (Abbildung 16). Auch relativ zu anderen Genossenschaftsbanken ist keine Verringerung dieser Kennzahl zu erkennen.

<sup>29</sup> Die Begriffe „Sachkosten“, „Sachaufwendungen“ und „andere Verwaltungsaufwendungen“ werden hier synonym verwendet. Während in der Fusionsforschung die Begriffe „Sachkosten“ und „Sachaufwendungen“ üblich sind, verwendet die Deutsche Bundesbank den Begriff „andere Verwaltungsaufwendungen“.



**Abbildung 17: Andere Verwaltungsaufwendungen (absolute Abweichung von Genossenschaftsbanken, Vorstandsbefragung)**

Die anderen Verwaltungsaufwendungen der befragten Institute schwanken gemäß Abbildung 17 um weniger als 0,05 Prozentpunkte um den Durchschnittswert der übrigen Genossenschaftsbanken. Gleichwohl sind in diesen Bereichen Synergieeffekte erzielt worden, wie aus den Vorstandsinterviews sowie aus der Verlaufsbeurteilung der Kennzahlen hervorgeht. Die Gründe dafür, dass diese Effekte in den angeführten Statistiken nicht sichtbar werden, sind ähnlich wie jene im Personalbereich. Auch hier ist wieder zu unterscheiden zwischen einem extern bedingten Anstieg der Sachaufwendungen und der Begründung, warum die Sachaufwendungen relativ zu den anderen Genossenschaftsbanken nicht zurückgegangen sind.

Für einen externen Anstieg der Sachaufwendungen, der die Synergieeffekte wieder kompensiert hat, werden in der Begründung der Kennzahlenverläufe die Euroeinführung und die Jahr-2000-Umstellung verantwortlich gemacht. Die Konstanz der Werte im Vergleich zu den anderen Genossenschaftsbanken ist insbesondere in den ersten Jahre nach der Fusion auf fusionsbedingte Aufwendungen zurückzuführen, wie allgemeine technische Anpassungen, insbesondere Kontonummernumstellungen und die Angleichung der EDV-Systeme, Beratungskosten, etc. Idealerweise werden diese im Fusionsjahr oder im ersten Jahr nach der Fusion durchgeführt. In manchen Instituten entstehen solche Aufwendungen jedoch erst zu einem späteren Zeitpunkt, so dass eine Verringerung des Durchschnitts dadurch nur so gering ist, dass sie in der Statistik nicht sichtbar wird. Die absolute Verringerung

rung der Sachkosten wird außerdem auch hier zum Teil durch die fusionsbedingt gesunkene Bilanzsumme wieder ausgeglichen. Weiterhin gilt auch in diesem Bereich in noch erheblicherer Form als im Personalkostenbereich, dass mit den Statistiken nur Kosten- und keine Ertragssynergien abgebildet werden, sondern sich letztere erst im Betriebsergebnis (sowie ferner im Provisions- und Zinsüberschuss) niederschlagen. Eine bessere Auslastung von Sachanlagen bzw. größere Kapazitäten für zusätzliches Geschäft nehmen ebenfalls einen wichtigen Anteil an den Synergieeffekten ein. Schließlich werden positive Ergebnisse aufgrund der Durchschnittsbetrachtung durch schlechte Ergebnisse aufgrund eines schlechten Fusionsmanagements bzw. widriger Umstände in den angeführten Statistiken kompensiert.

Von besonderer Bedeutung für die Realisierung von Synergieeffekten im Sachkosten- und Personalbereich ist schließlich, dass die Vorstände nicht die Interessen des Institutes verfolgen, in dem sie vor der Fusion beschäftigt waren, sondern die des neu geschaffenen Institutes. Hier sollte sowohl in Sachfragen als auch in Personalfragen die Devise gelten, dass „das Bessere überlebt“. Insbesondere bei der Besetzung der Führungsebene ist dies angesichts der hohen Anforderungen eines deutlich vergrößerten Instituts notwendig. Bei der Suche nach optimalen Lösungen kann „das Bessere“ natürlich auch eine neue, bislang von keinem der Institute realisierte Alternative sein. Hier gilt es jedoch zu bedenken, dass die Wahl einer bislang nicht realisierten Alternative aufwendiger in der Umsetzung ist als die Übernahme einer in einem der Institute bewährten Lösung. Dies führt tendenziell zu einer erhöhten Innenorientierung des Instituts sowie zu einer Verzögerung oder sogar Verminderung von Synergieeffekten, insbesondere da mit einer neuen Lösung naturgemäß noch keine Erfahrungen gemacht worden sind. Diese Effekte sollten in die Entscheidung einbezogen werden, wenn eine neue Lösung statt einer bereits praktizierten erwogen wird.

### **3.1.3 Synergieeffekte im Vertrieb**

Im Vertrieb hängt die Art der Synergieeffekte besonders stark von der Strategie des neuen Institutes ab. Einerseits können im Zuge der Fusion Kosten verringert werden, andererseits kann das Angebot ausgeweitet bzw. qualitativ verbessert werden. Im Rahmen der Kostenstrategie können Zweigstellen geschlossen oder ein abgestuftes Leistungsangebot (im Ex-

tremfall Umwandlung in Selbstbedienungsstellen) eingeführt werden. Außerdem werden nach einer Fusion häufig weniger rentable Zweigstellen, zumeist „1-Mann-Geschäftsstellen“ geschlossen.<sup>30</sup> Diese beiden Motive werden im Fall einer verringerten Zahl von Geschäftsstellen in der Begründung des Kennzahlenverlaufes der folgenden Statistik am häufigsten genannt und wurden außerdem in den Vorstandsinterviews häufig angeführt.

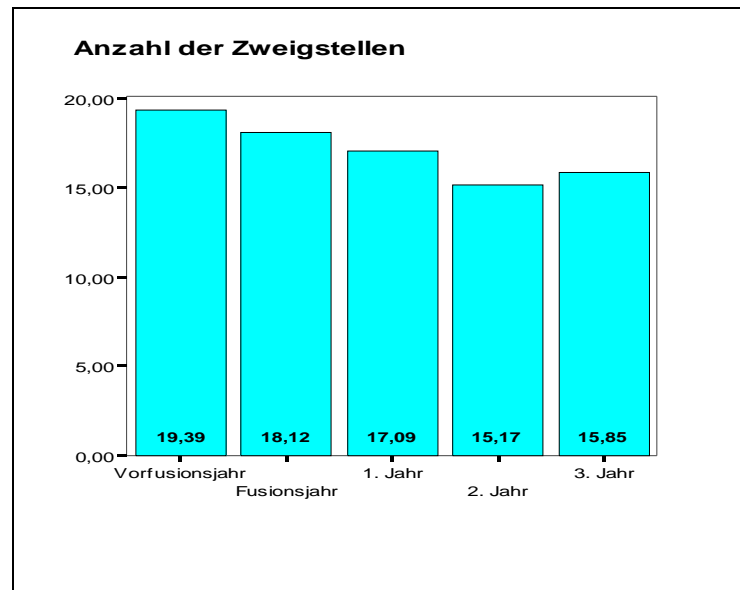
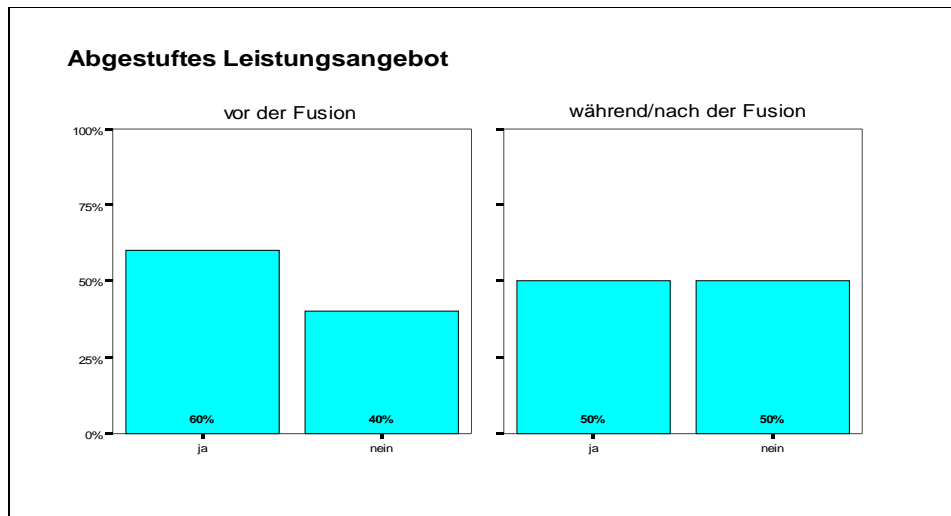


Abbildung 18: Anzahl der Zweigstellen (Vorstandsbefragung)

Wie aus der Abbildung 18 ersichtlich wird, wird die Kostenstrategie häufig verfolgt. Während die Institute im Jahr vor der Fusion im Durchschnitt 19,39 Zweigstellen vorhielten, reduzierte sich die Anzahl der Filialen bis zum 3. Jahr nach der Fusion auf 15,85.<sup>31</sup> Die Einführung eines abgestuften Leistungsangebots nutzten 50 % der Banken, in denen vor der Fusion in keinem der Institute eine solche Abstufung bestand. Dies wird aus Abbildung 19 ersichtlich.

<sup>30</sup> Hier handelt es sich im Gegensatz zur Aufhebung von Doppelpräsenzen strenggenommen nicht um Synergieeffekte aufgrund der Fusion, sondern um eine vom vorherigen Management nicht vorgenommene Effizienzerhöhung, eine sogenannte Beseitigung von X-Ineffizienzen.

<sup>31</sup> Vom zweiten zum dritten Jahr nach der Fusion liegt eine leichte Erhöhung in der Zahl der Zweigstellen vor. Dieser Anstieg könnte einerseits damit begründet werden, dass neue Zweigstellen geöffnet worden sind. Er kann aber auch Resultat der Tatsache sein, dass bei einigen Banken in der Stichprobe die Fusion noch keine drei Jahre zurückliegt und diese daher nicht in der Größe für das dritte Jahr enthalten sind. Wenn diese Banken relativ wenig Zweigstellen hatten, steigt der Wert aufgrund ihrer Herausnahme an.



**Abbildung 19: Abgestuftes Leistungsangebot (Vorstandsbefragung)<sup>32</sup>**

Auch hier werden die Synergieeffekte nicht vollständig durch Filialschließungen und daraus resultierende Kosteneinsparungen abgebildet. Einige Institute verfolgen die Strategie einer Vertriebsorientierung und schließen weniger Geschäftsstellen als für das Erreichen des vorherigen Leistungsniveaus notwendig wäre, um im Vertrieb höhere Erfolge zu erzielen. Dieser Aspekt wird teilweise in der Verlaufsbeurteilung der Kennzahl „Anzahl der Zweigstellen“ für den Fall einer kaum oder gar nicht gesunkenen Anzahl von Geschäftsstellen angeführt.

Als Fazit lässt sich festhalten, dass ein Großteil der Banken die Kostenstrategie gewählt hat, wie auch aus der häufigen Nennung in der Verlaufsbeurteilung der Anzahl von Zweigstellen abzulesen ist. Beide Strategien sowie eine Mischstrategie sind jedoch denkbar und potenziell erfolgreich.

<sup>32</sup> Die Prozentwerte im rechten Diagramm von Abbildung 19 beziehen sie auf diejenigen Institute, in denen vor der Fusion kein abgestuftes Leistungsangebot bestand. Bezüglich aller befragten Kreditinstitute hielten nach der Fusion somit 80 % ein abgestuftes Leistungsangebot vor, 20 % verzichteten weiterhin darauf.



### 3.1.4 Optimierung der Organisationsstruktur

Als vierter Bereich zur Realisierung von Synergieeffekten wurde oben die Strukturoptimierung (Bilanzstruktur, Kundengruppen, Zinsbindungsstrukturen) genannt. Dieser Aspekt soll hier nicht ausführlicher analysiert werden, da die Optimierung dieser Strukturen zum ständigen Bankgeschäft der Führungsebene gehört. Das Optimierungsproblem stellt sich zwar im Rahmen einer Fusion in besonderem Maße, ist aber nicht als fusionspezifisch anzusehen.

Stattdessen soll an dieser Stelle ein Bereich betrachtet werden, der die Vorgehensweise bei der Realisierung von Synergieeffekten näher beleuchtet: die Optimierung der Organisationsstruktur. Die Integration der bestehenden Organisationsstrukturen ist elementar für die Erzielung von Synergien. Wenn im Extremfall praktisch zwei Institute unter einem Dach weiterbestehen, wäre eine Fusion im Prinzip sinnlos gewesen. Die Schaffung neuer Strukturen ist insbesondere im Fall von zwei etwa gleich großen Partnern (1:1-Fusion bzw. „Fusion unter Gleichen“) und die damit verbundene Verdoppelung der Bilanzsumme aufgrund der rechtlichen Anforderungen und Rahmenbedingungen meistens notwendig. Die Struktur eines der beiden Institute kann im Fall einer 1:1-Fusion nur dann übernommen werden, wenn sie bereits die gesetzlichen und betriebswirtschaftlichen Anforderungen erfüllt. Außerdem, so könnte man eine Faustregel formulieren, kann die Struktur des größeren Instituts erfahrungsgemäß ab einer Relation von etwa 2:1 übernommen werden.

Die Übernahme der Strukturen eines der Institute ist insoweit überlegen, als sie weniger aufwendig ist als die Schaffung einer neuen Organisationsstruktur. Dieser Aspekt ist insbesondere insofern wichtig, als die Mitarbeiter einer Bank während eines Fusionsprojektes ohnehin so stark mit fusionsbedingten Tätigkeiten belastet sind, dass jede nicht absolut notwendige Tätigkeit vermieden werden sollte (siehe dazu Abschnitt 3.3). Gegen die Übernahme der Organisationsstruktur eines der beteiligten Institute, selbst wenn dies aufgrund der Rahmenbedingungen möglich wäre, sprechen allerdings ebenfalls einige Faktoren. So hat sich bei den befragten Instituten häufig das Problem ergeben, dass sich die Mitarbeiter des Institutes, dessen Organisationsstruktur nicht übernommen wurde, von der anderen Bank „übernommen“ statt mit dieser (gleichwertig) fusioniert fühlten. Dies kann die Akzeptanz der Fusion unter Umständen beeinträchtigen, mit den oben geschilderten Folgen. Dieses Problem löst sich bei zuvor sehr ähnlichen Strukturen, die es zu integrieren

gilt, da praktisch ohne großen Aufwand die Strukturen beider Institute übernommen werden können. Ferner kann es auch deshalb sinnvoll sein, eine neue Organisationsstruktur zu schaffen, um die Vorteile der beiden vorherigen Strukturen in den Prozess einzubringen und zu nutzen.

Im Fall einer Sanierungsfusion stellt sich das Akzeptanzproblem praktisch nicht, da auch in anderen Bereichen die Strukturen und Strategien des erfolgreicherer Institutes übernommen werden und den Mitarbeitern des Sanierungsinstituts der betriebswirtschaftliche Misserfolg ihrer Bank und die daraus entstehenden gravierenden Änderungen ohnehin vermittelt werden müssen. Sofern hier also nicht aufgrund von Größenkriterien eine neue Organisationsstruktur notwendig wird, kann die des gesunden Instituts übernommen werden.

Eine pauschale Handlungsempfehlung ist im Hinblick auf die Organisationsstruktur nicht sinnvoll. Wenn die Entscheidung „Übernahme einer Organisationsstruktur“ versus „Schaffung einer neuen Organisationsstruktur“ nicht durch rechtliche und betriebswirtschaftliche Rahmenbedingungen beantwortet wird, sind die oben genannten Aspekte sorgfältig gegeneinander abzuwägen und zu entscheiden, wie stark die einzelnen Aspekte im spezifischen Fall zu gewichten sind.

### **3.1.5 Dauer und Stärke der Realisierung von Synergieeffekten**

In der Fusionsforschung wird häufig die Frage diskutiert, welchen Zeitraum die Realisierung von Synergieeffekten in Anspruch nimmt. Wie bereits erwähnt, hat die empirische Forschung ermittelt, dass Synergieeffekte erst etwa drei Jahre nach der Fusion realisiert werden.<sup>33</sup> Die Erzielung von Synergien kann aber aufgrund unterschiedlicher Gegebenheiten je nach Branche sehr unterschiedlich sein. Aus den Statistiken für die einzelnen Arten von Synergieeffekten ist der Zeitraum ihrer Realisierung kaum abzulesen, da wie erläutert eine Reihe anderer Faktoren das Ergebnis beeinflussen.

Im Rahmen der persönlichen Befragung gab die überwiegende Mehrheit der Vorstände an, dass die Realisierung von Synergieeffekten etwa 2 Jahre dauert, allerdings gerechnet ab

dem Beginn einer fusionsvorbereitenden Kooperation (sofern eine solche durchgeführt wird). Einzelne Vorstände berichteten von kürzeren aber auch längeren Zeiträumen. Die Dauer und Stärke der Erzielung von Synergieeffekten ist von einer Reihe von Aspekten abhängig.

- Durch eine Kooperation im Vorfeld der Fusion kann und sollte bereits mit der Realisierung von Synergieeffekten durch Personalabbau, Angleichung der Organisationsstruktur und technischer Einrichtungen (z. B. auch die frühzeitige Angleichung von Kontonummern) bis hin zur Zusammenlegung von Abteilungen begonnen werden. Eine solche Kooperation verringert nicht nur die fusionsbedingten Tätigkeiten zu einem späteren Zeitpunkt, zu dem sich diese kumulieren. Sie führt auch dazu, dass Synergieeffekte früher und damit eine (höhere) Ertragssteigerung erzielt wird, als wenn mit der Realisierung der Synergien erst zum Zeitpunkt der rechtlichen Verschmelzung begonnen wird.
- Synergieeffekte können auch dann früher erzielt werden, wenn die Organisationsstruktur eines der bestehenden Institute übernommen wird, bzw. die Strukturen von vornherein sehr ähnlich waren, da die Zeit für Entwurf und Implementierung einer neuen Organisationsstruktur eingespart wird.
- Wenn die Geschäftsgebiete und damit die Strukturen der beteiligten Institute sehr ähnlich sind, können Abteilungen schneller zentralisiert und somit Synergien schneller erzielt werden.
- Eine ähnliche Logik gilt für den EDV-Bereich. Wenn hier die gleichen Systeme verwendet wurden, kann die Zusammenlegung schnell und kostengünstig vollzogen werden.
- Bei starken Überschneidungen der Geschäftsgebiete wird eine Wettbewerbsbeziehung zwischen den Instituten aufgehoben. Dadurch können sowohl auf der Anbieterseite als auch auf der Nachfragerseite bessere Konditionen herausgehandelt werden.
- Wenn die beteiligten Partner vor der Fusion jeweils relativ hohe Kosten hatten und diese im Zuge der Fusion gesenkt werden, werden die Synergieeffekte verstärkt. Diese Kostensenkung ist allerdings unabhängig von einer Fusion.
- Je kleiner das entstehende Institut ist, desto weniger komplex ist die Verschmelzung, desto schneller kann sie vollständig vollzogen werden und desto schneller werden somit Synergieeffekte realisiert.

---

<sup>33</sup> Siehe Abschnitt 2.1.

- Im Fall einer Sanierungsfusion wird das Ausmaß der fusionsbedingten Tätigkeiten erhöht, da die Schiefelage behoben werden muss (insbesondere aufgrund einer erheblichen Anzahl notleidender Kredite). Dadurch verzögert sich die vollständige Umsetzung der Fusion und somit auch die Realisierung der Synergieeffekte.
- Um nachhaltige Synergieeffekte in allen Abteilungen zu realisieren, reichen nach Meinung einer Reihe von befragten Vorständen Arbeitsanweisungen nicht aus. Damit diese tatsächlich umgesetzt werden, ist eine Durchmischung der Mitarbeiter aus den beteiligten Instituten in allen Abteilungen, insbesondere in den Filialen notwendig.

***Wichtige Schlussfolgerungen aus diesem Abschnitt:***

- ∅ Im Personalbereich können Synergieeffekte durch Personalabbau realisiert werden. Um eine durch fusionsbedingte Kündigungen verursachte Unruhe im Unternehmen zu vermeiden, sollte eine längere Phase der Kooperation im Vorfeld der Fusion genutzt werden, um im Rahmen der natürlichen Fluktuation Personal abzubauen.
- ∅ Auch im Sachkostenbereich sind Synergieeffekte möglich. Wenn ihre Realisierung jedoch nicht konsequent verfolgt wird, schlagen sich diese, ähnlich wie im Bereich Personal, nicht in einer Senkung der Sachkosten nieder.
- ∅ Im Vertriebsbereich muss der Vorstand zunächst eine klare Strategie festlegen: Kostenstrategie oder Vertriebsorientierung mit ausgeprägtem Zweigstellennetz. Im Rahmen beider Strategien (oder einer Mischstrategie) ist es üblicherweise optimal, Geschäftsstellen zu schließen, um Gebietsüberschneidungen abzubauen.
- ∅ Die Schaffung einer neuen Organisationsstruktur kann aufgrund rechtlicher Rahmenbedingungen notwendig werden. (Faustregel: Bei einer Fusion mit dem Größenverhältnis 1:1 und somit einer jeweiligen Verdoppelung der Größe). Ab einem Größenverhältnis von etwa 2:1 kann erfahrungsgemäß die Struktur eines der Institute (evtl. mit geringen Modifikationen) übernommen werden.
- ∅ Die Dauer und Stärke der Realisierung von Synergieeffekten ist von einer Vielzahl von Faktoren abhängig. Als Faustregel kann jedoch festgehalten werden, dass die Realisierung von Synergien (ab Beginn einer fusionsvorbereitenden Kooperation) etwa 2 Jahre dauert.

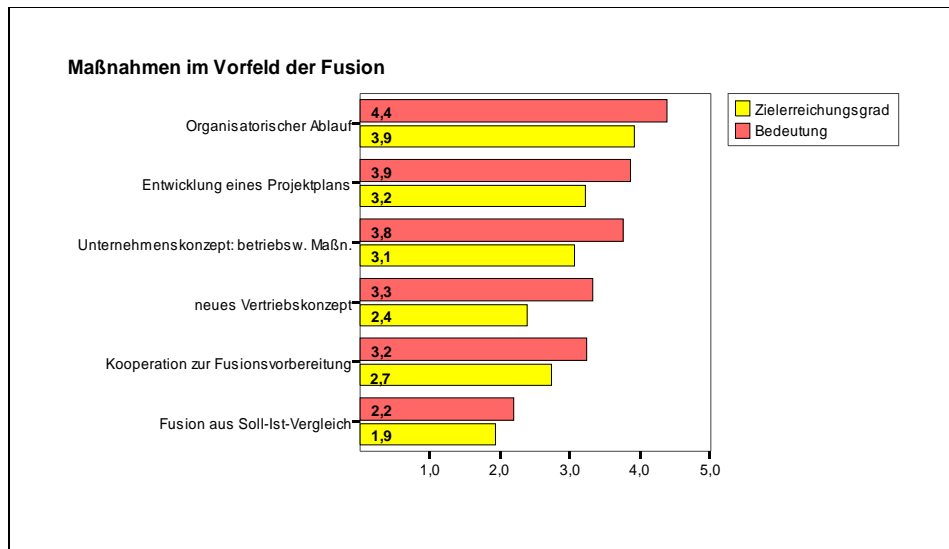
## **3.2 Durchführung und Ablauf einer Fusion**

### **3.2.1 Fusionsplanung und -vorbereitung**

Im vorangehenden Abschnitt wurde im Zusammenhang mit der optimalen Realisierung von Synergieeffekten bereits eine Reihe von Empfehlungen für Durchführung und Ablauf einer Fusion gegeben. Dieser Aspekt soll nun etwas intensiver betrachtet werden. Ein Musterkonzept kann folgendermaßen aussehen.

- 1) Zunächst wird aus einem Vergleich der aktuellen mit der gewünschten Positionierung des Instituts ermittelt, ob eine Verschmelzung die optimale Strategiealternative ist („Ableitung der Strategiealternative Fusion aus einem Soll-Ist-Vergleich“).
- 2) Wenn dies der Fall ist, wird ein Projektplan aufgestellt, in dem die Maßnahmen zum Erreichen der Fusionsziele festgelegt werden (Strukturen und Strategien des neu entstehenden Instituts).
- 3) Anschließend wird ein Unternehmenskonzept entwickelt, in dem die betriebswirtschaftliche Ausrichtung und die dafür erforderlichen Maßnahmen detaillierter geplant werden. Dabei stellt sich insbesondere die Frage, ob ein neues Vertriebskonzept entwickelt werden soll.
- 4) Darauf folgt die Planung des organisatorischen Ablaufs der Fusion.
- 5) Wie in den vorangegangenen Abschnitten erwähnt, erscheint es sinnvoll, Kooperationen im Vorfeld der Fusion durchzuführen, um Synergieeffekte früher zu realisieren und die Durchführungsphase der Fusion zu entzerren.

Bezüglich dieses Konzeptes sollten die Vorstände jeweils die Bedeutung der einzelnen Schritte sowie den Zielerreichungsgrad im eigenen Institut auf einer Skala von 1 bis 5 bewerten.



**Abbildung 20: Maßnahmen im Vorfeld der Fusion (Vorstandsbefragung)**

Wie aus Abbildung 20 zu erkennen ist, wird die Herleitung der Strategiealternative Fusion aus einem Soll-Ist-Vergleich mit einem Durchschnittswert von 2,2 für „unwichtig“ gehalten. Entsprechend ist auch der Zielerreichungsgrad mit 1,9 sehr gering. Diese Einschätzung weist auf eines der Hauptprobleme in Fusionsprozessen hin, das praktisch bereits vor Beginn der Fusion zu Ihrem Scheitern führen kann. Die strategische Bedeutung einer Verschmelzung wird systematisch unterschätzt. Dadurch kommt es leicht zur Auswahl von Fusionspartnern, die sich im Nachhinein als nicht optimal herausstellt. Außerdem liegt darin die Gefahr, dass Fusionen nicht mit der notwendigen Sorgfalt und strategischen Voraussicht angegangen werden.<sup>34</sup> Die Unterschätzung der (strategischen) Bedeutung einer Fusion impliziert zusätzlich die Gefahr, dass auch der Fusionsprozess nicht mit der notwendigen Sorgfalt durchgeführt und eine Begleitung in Form eines Fusionscontrolling vernachlässigt wird.

Die drei folgenden Schritte werden hingegen als wichtiger eingestuft. Die Entwicklung eines Projektplans und eines betriebswirtschaftlichen Unternehmenskonzeptes werden mit Werten von 3,9 bzw. 3,8 als „wichtig“ eingestuft. Bei der Zielerreichung besteht Verbesserungsbedarf, da sie jeweils als „neutral“ beurteilt wird. Der geringe Zielerreichungsgrad im Zusammenhang mit dem Entwurf eines Projektplans ist häufig darauf zurückzuführen, dass

<sup>34</sup> Im Rahmen eines solchen Soll-Ist-Vergleiches treten häufig weitere Aspekte auf der strategischen Ebene zutage. Hier sollte sorgfältig überlegt werden, ob diese Dinge während des Fusionsprozesses geändert werden sollen oder ob sie auf die Zeit nach der Fusion verschoben werden können. Nach Möglichkeit sollte der Fusionsprozess nicht zusätzlich belastet werden.

Pläne nicht umgesetzt werden. Die Umsetzung scheitert besonders dann, wenn zwar Ziele definiert werden, jedoch nicht geklärt wird, welche Maßnahmen dazu notwendig sind. Weiterhin fehlt es häufig an Spielregeln, in deren Rahmen die notwendigen Entscheidungen getroffen werden sollen. Dadurch entsteht die Gefahr, dass diese Entscheidungen vollständig unterbleiben. Außerdem ist wichtig, dass die Projektgruppen ihre Arbeiten aufeinander abstimmen, so dass Schnittstellen in genügender Weise Rechnung getragen werden kann. Dies kann im Rahmen des Fusionscontrolling geschehen. Ein solches Fusionscontrolling während des gesamten Prozesses ist von erheblicher Wichtigkeit, um die jederzeitige Erfüllung der Pläne zu überprüfen und zeitnah auf Fehlentwicklungen reagieren zu können. Angesichts des geringen Zielerreichungsgrades bei der Aufstellung eines Projektplans, also der Festlegung, welche Maßnahmen überhaupt ergriffen werden sollen, ist jedoch die Überprüfung und Kontrolle der Maßnahmen im Rahmen eines Fusionscontrolling von vornherein nicht möglich.

In Sanierungsfällen ergibt sich das Problem, dass eine sorgfältige Planung nicht mit der notwendigen Intensität durchgeführt werden kann, da diese Fusionen wie oben erläutert typischerweise sehr kurzfristig und überstürzt in Angriff genommen werden. Im Fall von Fusionen, bei denen Zeit zur Planung besteht, sollte diesen Aspekten jedoch eine angemessene Bedeutung eingeräumt werden.

Die Bedeutung der Planung des organisatorischen Ablaufs der Fusion wird von den befragten Vorständen mit einem Wert von 4,5 als „wichtig“ bis „sehr wichtig“ und damit am höchsten eingestuft. Die Zielerreichung dieser Maßnahme wird allerdings mit 3,9 auch als „zufriedenstellend“ bewertet, so dass der hohen Bedeutung dieses Schritts offenbar Rechnung getragen wird.

Die Bedeutung einer Kooperation im Vorfeld der Fusion wird lediglich etwa als „neutral“ eingestuft. Solche Kooperationen können auch Gefahren beinhalten, wie einige persönlich befragte Bankvorstände erläuterten. So besteht insbesondere die Befürchtung, dass der Fusionsprozess durch eine Kooperation im Vorfeld hinausgezögert wird. Wenn eine Kooperation im Vorfeld allerdings eng auf die fusionsvorbereitenden Aufgaben begrenzt wird, die sie erfüllen soll, so wird sie von der Mehrzahl der Vorstände für sinnvoll gehalten. Die lediglich neutrale Einstufung ihrer Wichtigkeit könnte daher zum Teil ein Effekt einer ungenauen Abgrenzung sein, welche Aktivitäten unter eine solche Kooperation gefasst werden sollen. Die hier propagierte Kooperation wird von der Mehrzahl der Vorstän-

de für sinnvoll gehalten, dann aber zum Teil nicht mehr als „Kooperation“ sondern als „Fusionsvorbereitung“ bezeichnet.

Die Frage schließlich, ob ein neues Vertriebskonzept entwickelt werden soll, wird im Durchschnitt ebenfalls als „neutral“ eingestuft. Entsprechend liegt auch der Zielerreichungsgrad lediglich bei einem Wert von 2,4. Ein neues Vertriebskonzept scheint also im Fall einer Fusion nicht zwingend notwendig zu sein. Seine Zweckmäßigkeit muss aus den jeweiligen Gegebenheiten des speziellen Falls heraus beurteilt werden.

Nun könnte man einwenden, dass die Vorstandssicht die Planung und Vorbereitung einer Fusion tendenziell idealisiert wiedergibt. Aus diesem Grund wurden auch die Bankmitarbeiter befragt, für wie bedeutsam sie die einzelnen Schritte des dargestellten Fusionskonzepts halten und inwieweit diese realisiert werden.

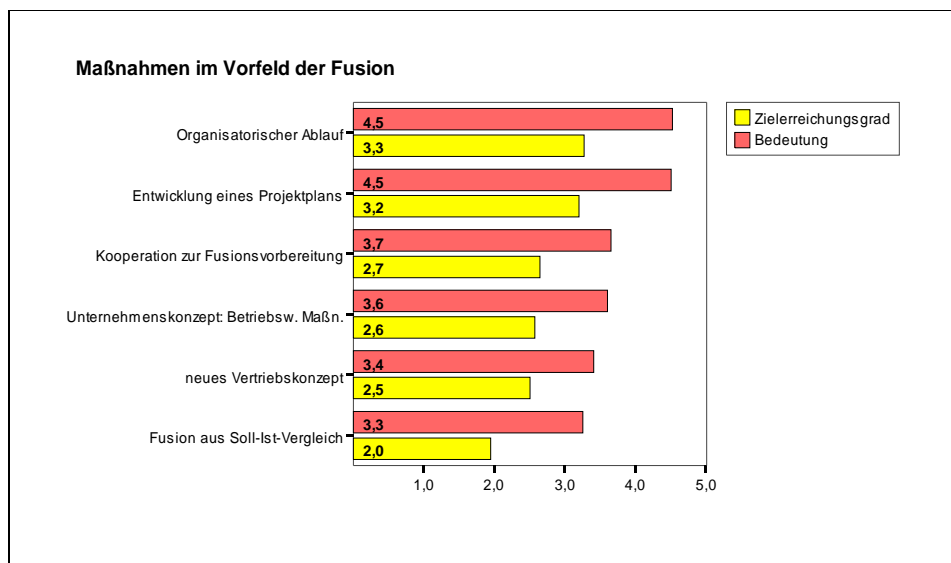


Abbildung 21: Maßnahmen im Vorfeld der Fusion (Mitarbeiterbefragung)

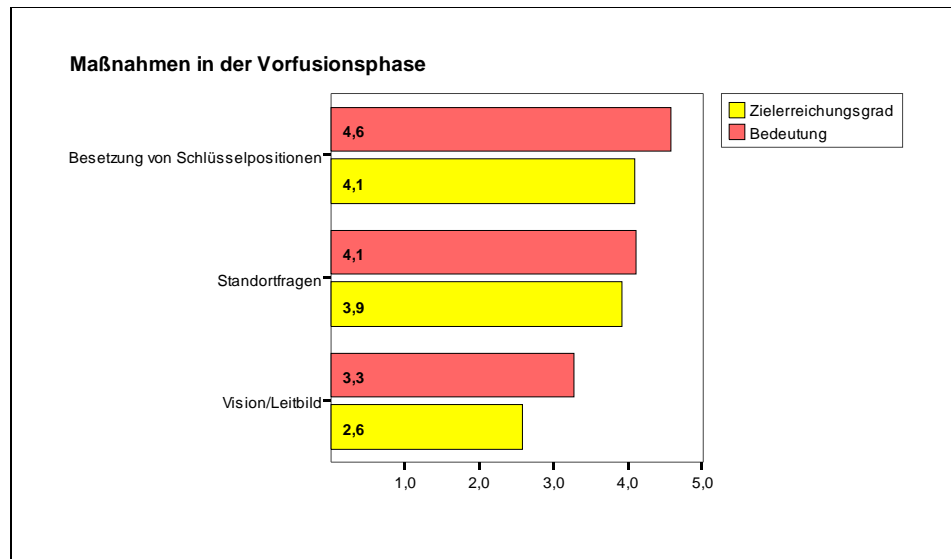
Die Einschätzung der Mitarbeiter stimmt weitgehend mit jener der Vorstände überein wie aus Abbildung 21 abzulesen ist. Einige Unterschiede sind allerdings auffällig. Der Ableitung einer Fusion aus einem Soll-Ist-Vergleich wird mit dem etwa neutralen Wert 3,3 mehr Bedeutung beigemessen als durch die Vorstände. Die Diskrepanz zwischen Bedeutung und Zielerreichungsgrad ist ein Hinweis darauf, dass die vorstandsseitige mangelnde Beachtung der Notwendigkeit einer solchen Abwägung von den Mitarbeitern teilweise missbilligt wird.



Die abweichende Einschätzung der Mitarbeiter zum Zielerreichungsgrad der Maßnahme „Organisatorischer Ablauf“ (bei etwa gleicher Einstufung der Bedeutung) ist dagegen als wichtig anzusehen. Die Mitarbeiter halten diesen Aspekt mit einem Wert von 3,3 nur für etwa „neutral“ erreicht, während die Vorstände die Planung des organisatorischen Ablaufs als „zufriedenstellend“ erreicht einstufen. Dieses Ergebnis suggeriert, dass die Mitarbeiter mit dem organisatorischen Ablauf der Fusion weniger zufrieden sind als die Vorstände. Allerdings könnte es sich hier auch um ein Kommunikationsproblem handeln, da die Mitarbeiter weniger Einblick haben, inwieweit der organisatorische Ablauf geplant worden ist. Wenn Mitarbeiter eine solche Planung weniger intensiv wahrnehmen, neigen sie dazu, die Intensität ihrer Durchführung zu unterschätzen. Festzuhalten bleibt, dass der sorgfältigen Durchführung dieses Schritts eine hohe Bedeutung zukommt. Das Informationsproblem der Mitarbeiter löst sich insofern, als Mitarbeiter intensiver in den Planungsprozess eingebunden werden.

Schließlich fällt auf, dass die Mitarbeiter einer Kooperation im Vorfeld der Fusion eine höhere Bedeutung beimessen als die Vorstände. Die Mitarbeiter haben insoweit einen anderen Einblick in eine solche Kooperation, als sie darin stark eingebunden werden. Die hohe Wertschätzung durch die Mitarbeiter bestätigt die Wichtigkeit dieser Maßnahme, die allerdings in den oben geschilderten Grenzen stattfinden sollte (Beschränkung auf die Fusionsvorbereitung und nicht unnötige Ausdehnung des Fusionsprozesses).

Sobald die Planung der Fusion abgeschlossen ist, gilt es, wichtige Details frühzeitig festzulegen, um Unsicherheiten zu minimieren. Dazu zählen insbesondere Standortfragen, Vision bzw. Leitbild des neuen Institutes sowie die Besetzung von Schlüsselpositionen (Vorstand, Aufsichtsrat, zweite Führungsebene). Hinsichtlich dieser Aspekte wurden die Vorstände wiederum gebeten, Bedeutung und Zielerreichungsgrad jeweils auf einer Skala von 1 bis 5 festzulegen.



**Abbildung 22: Maßnahmen in der Vorfusionsphase (Vorstandsbefragung)**

Der frühzeitigen Besetzung von Schlüsselpositionen wird durch die Vorstände mit einem Durchschnittswert von 4,6 eine überragende Bedeutung beigemessen. Allerdings stufen die Vorstände auch den Zielerreichungsgrad mit 4,1 ein, so dass der Durchführung dieser Maßnahme offenbar die notwendige Beachtung geschenkt wird. Durch die frühzeitige Festlegung der Besetzung von Vorständen, zweiter Führungsebene und Aufsichtsrat wird nicht nur bei den direkt beteiligten Personen, sondern bei allen Mitarbeitern im Institut eine Sicherheit erzeugt, die für die Akzeptanz des Fusionsprojektes und die Motivation der Mitarbeiter von entscheidender Bedeutung ist. Ebenso als wichtig eingestuft wird die frühzeitige Klärung von Standortfragen. Ihr Zielerreichungsgrad liegt ebenfalls auf einem hohen Niveau. Gemäß den Aussagen von Vorständen im Rahmen der persönliche Interviews haben Standortfragen für viele Beteiligte eine hohe Bedeutung. Ihre frühzeitige Klärung trägt somit ebenfalls zur Sicherheit und Motivation der Mitarbeiter bei. Als weniger wichtig wird der Entwurf eines Leitbildes oder einer Vision angesehen, da die Bedeutung lediglich etwa als „neutral“ eingestuft wird. Dementsprechend ist auch der Zielerreichungsgrad mit einem Wert von 2,6 relativ niedrig. Auch hier zeigt sich, dass die strategische Bedeutung einer Fusion in der Praxis häufig unterschätzt wird. Im Zuge einer sorgfältigen strategischen Planung sollte diesem Aspekt Rechnung getragen werden.

Auch bezüglich dieser Fragen wurde im Rahmen der Mitarbeiterbefragung die Sicht der Bankangestellten erfragt. Das Ergebnis ist dem der Vorstandsbefragung recht ähnlich und

zeigt, dass die Bankmitarbeiter die Sicht der Vorstände in diesen Fragen weitgehend teilen (Abbildung 23).

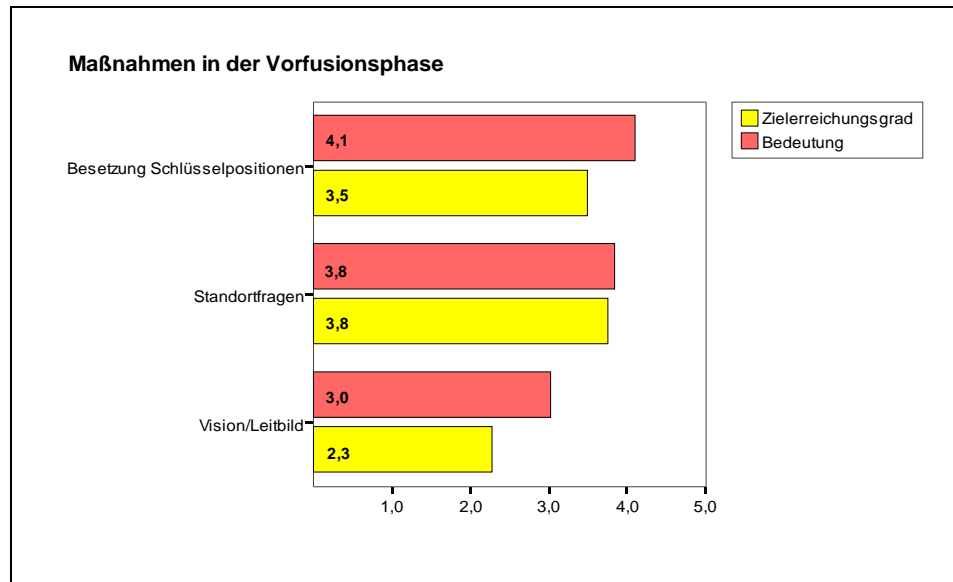


Abbildung 23: Maßnahmen in der Vorfusionsphase (Mitarbeiterbefragung)

Insgesamt ist wichtig, dass die Fusion tatsächlich als Strategiealternative angesehen und entsprechend geplant und durchgeführt wird. Bei der Planung ist wichtig, dass diese zwar alle wichtigen Aspekte berücksichtigt, sich jedoch nicht in vergleichsweise unwichtigen Details verliert.

### 3.2.2 Tempo der Fusionsdurchführung

Die überwiegende Mehrheit der persönlich befragten Vorstände hält eine Dauer des Fusionsprojektes, das mit der Fusionsplanung und –vorbereitung beginnt und mit der vollständigen Integration der beteiligten Institute endet, von etwa 1 ½ Jahren sinnvoll. Die vollständige Abwicklung in diesem Zeitraum ist allerdings nur dann möglich, wenn alle Tätigkeiten zielstrebig erledigt werden. Eine länger angesetzte Dauer des Gesamtprozesses impliziert die Gefahr, dass Entscheidungen zerredet und unnötig in die Zukunft verschoben werden. Je länger ein solcher Prozess dauert und je mehr er zerredet wird, um so weniger glauben die Beteiligten an eine erfolgreiche Durchführung. Im Extremfall kann daraus ein Scheitern des Fusionsvorhabens resultieren.

Das andere Extrem ist häufig im Fall einer Sanierungsfusion gegeben. Aufgrund der wirtschaftlichen Probleme des betreffenden Instituts ist eine Übernahme durch ein anderes Institut zeitlich so dringend, dass keine Zeit für eine sorgfältige Fusionsvorbereitung bleibt. Dadurch entfallen die Vorteile einer fusionsvorbereitenden Kooperationsphase, während der die natürliche Fluktuation zum Abbau von Stellen genutzt werden kann, Abteilungen in Ruhe integriert und technische Angelegenheiten abgestimmt werden können, etc. Außerdem besteht die Gefahr, dass Entscheidungen überstürzt getroffen werden und sich später als Fehlentscheidungen entpuppen.

Eine überstürzte Fusion, wie sie in einem Sanierungsfall häufig vorliegt, ist sicherlich nicht sinnvoll, wenn die Alternative besteht, die Zeitplanung etwas großzügiger vorzunehmen. Für eine relativ frühzeitige rechtliche Fusion spricht allerdings, dass dadurch ein Zwang erzeugt wird, Entscheidungen zu treffen, die ohne diesen Zwang unter Umständen zerredet würden. Die Befürworter eines solchen Vorgehens argumentieren, dass die aufgrund einer Fusion notwendigen Änderungen so einschneidend und somit für die Beteiligten so bedeutsam sind, dass ohne äußeren Zwang keine Einigung zustande kommt. Nachteil bei dieser Vorgehensweise ist die Kumulation von Tätigkeiten, die bei einer längeren Vorbereitungsphase entzerrt werden könnten. Dadurch besteht die Gefahr einer zu starken Innenorientierung des Instituts.<sup>35</sup> Außerdem ist bei dieser Vorgehensweise wichtig, dass genügend Kenntnisse über den (potenziellen) Fusionspartner angesammelt werden. Für eine gründliche Vorbereitung spricht die weitgehende Vermeidung einer solchen Innenorientierung. An die Stelle des externen Zwangs muss Druck durch die Vernunft treten, da einsichtig ist, dass Entscheidungen zügig und zielstrebig getroffen werden müssen, damit der Fusionsprozess nicht verschleppt wird.

Die Entscheidung zwischen diesen beiden Konzepten ist situationsbedingt zu treffen. Dabei geht es nicht um die Länge des Gesamtprozesses, die mit 1 ½ Jahren als zielführend angesetzt gelten kann, sondern um den Zeitpunkt der rechtlichen Verschmelzung innerhalb dieses Zeitraums. Dabei sind die Argumente für und gegen eine relativ frühe bzw. relativ späte Fusion zu gewichten: Wie groß ist die Gefahr einer Innenorientierung aufgrund anderer Faktoren? Trauen die Vorstände es sich zu, trotz fehlenden externen Drucks eine Fusion zügig zu vollziehen? Für den Zeitpunkt der rechtlichen Fusion kann auch das Ausschei-

den eines Vorstands von Bedeutung sein. Scheidet ein Vorstand plötzlich aus, so kann es sinnvoll sein, zügig (rechtlich) zu fusionieren, da die Stelle ansonsten neu besetzt werden müsste. Ist hingegen absehbar, dass ein Vorstand zwar nicht mit sofortiger Wirkung aber in absehbarer Zeit ausscheidet, so bietet es sich an, mit einer fusionsvorbereitenden Kooperation zu beginnen und die vollständige Fusionsphase von diesem Vorstand noch begleiten zu lassen, so dass er in absehbarer Zeit nach vollständiger Abwicklung aller Tätigkeiten ausscheidet.

### **3.2.3 Mögliche Widerstände und ihre Bewältigung**

Die Durchführung eines Fusionsvorhabens kann auf Widerstände unterschiedlicher Gruppen stoßen, wodurch der Fusionsprozess mit den geschilderten negativen Konsequenzen verlangsamt oder die Fusion im Extremfall vollständig verhindert wird. Daher ist es wichtig, die Arten möglicher Widerstände zu kennen, um ihnen frühzeitig und mit den geeigneten Maßnahmen begegnen zu können. In der Vorstands- und in der Mitarbeiterbefragung wurden Widerstände und deren Bewältigung erfragt. Dabei wurde auf folgende Gruppen Bezug genommen: Führungskräfte, Mitarbeiter, Aufsichtsrat, Vertreter-/Mitgliederversammlung und Kunden.

Widerstände im Bereich der Führungskräfte entstanden hauptsächlich aus Gründen der Konkurrenz um die Besetzung der Führungspositionen im neuen Institut, sowie aufgrund der Unsicherheit und Angst um den Arbeitsplatz (letzteres unter Mitarbeitern der zweiten Führungsebene). Von grundlegender Bedeutung ist eine ehrliche und offene Kommunikation gegenüber allen Führungskräften, damit keine Unsicherheit entsteht. Wenn die Wahl bei der Besetzung auf einen Konkurrenten fällt, sollte mit dem betroffenen Mitarbeiter von der Vorstandsseite ein Gespräch geführt werden, in dem die Motive für diese Wahl erläutert werden. Insgesamt ist eine möglichst große Transparenz bei Personalentscheidungen wichtig, um die Akzeptanz der Entscheidungen und damit der Fusion zu gewährleisten. Während vereinzelt eine möglichst paritätische Besetzung aus beiden Instituten propagiert wird, erscheint es sinnvoller, die Führungspositionen streng nach dem Leistungsprinzip zu besetzen und keine Kompromisse zugunsten einer paritätischen Besetzung einzugehen.

---

<sup>35</sup> Siehe dazu Abschnitt 3.3.

Das Leistungsprinzip ist das einzige objektiv nachvollziehbare Prinzip der Stellenbesetzung. Ein Kompromiss zugunsten einer paritätischen Besetzung führt zwangsläufig dazu, dass eine Position von einem weniger qualifizierten „Quotenmitarbeiter“ besetzt wird. Der (berechtigte) Widerstand des benachteiligten Mitarbeiters ist dann unumgänglich. Für eine nach dem Leistungsprinzip durchgeführte Besetzung der zweiten Führungsebene eignet sich erfahrungsgemäß die Durchführung eines Assessment Centers. Um die Objektivität des Verfahrens zu erhöhen, bietet es sich an, das Assessment Center extern begleiten zu lassen.

Der wohl häufigste Grund für Widerstände unter den Mitarbeitern,<sup>36</sup> vielleicht die wichtigste Ursache für Widerstände überhaupt, ist die Angst der Mitarbeiter vor Veränderungen am Arbeitsplatz oder sogar vor dem Verlust desselben. Hier ist eine frühzeitige, ausführliche und offene Kommunikation wichtig, um den Mitarbeitern, positiv wie negativ, Sicherheit über ihre Zukunft zu geben.<sup>37</sup> Wenn beabsichtigt wird, keine fusionsbedingten Kündigungen auszusprechen, sollte dies frühzeitig bekannt gegeben werden. Die Besetzung der Positionen in der Bank sollte so schnell wie möglich geklärt werden. Auch negative Entscheidungen sollten offen kommuniziert werden, wie ein Ortswechsel oder die Bevorzugung eines anderen Mitarbeiters auf der Wunschposition. Wenn sorgfältig abgewogen ist, ob diese Entscheidungen notwendig sind, müssen sie unumstößlich sein. In diesem Fall, wie im Fall allgemeiner Vorbehalte, die durch eine intensive Informationspolitik nicht zu beseitigen sind, müssen auch Kündigungen von Mitarbeiterseite in Kauf genommen werden.<sup>38</sup>

Widerstände des Aufsichtsrates liegen vergleichsweise selten vor. Sie lassen sich in zwei Gruppen einteilen. Ähnlich wie aus der Mitarbeiterschaft oder auf der Führungsebene entstehen Widerstände aufgrund der Besetzung. Hier gilt die gleiche Maßgabe wie für die anderen Gruppen: offene und ehrliche Kommunikation zur Gewährleistung transparenter, nachvollziehbarer Entscheidungen bezüglich der Aufsichtsratsbesetzung. Die zweite Art von Widerständen betrifft die Vorteilhaftigkeit der Fusion. Hier werden Bedenken bezüglich der Größe des neuen Instituts, den mit der Verschmelzung übernommenen Risiken, der wirtschaftlichen Lage des Fusionspartners, etc. geäußert. Auch hier ist eine offene Kom-

---

<sup>36</sup> Auch der Betriebsrat kann Widerstände gegen die Fusion äußern. Da der Betriebsrat jedoch die Anliegen der Mitarbeiter vertreten soll, ist er in der Befragung nicht explizit berücksichtigt worden.

<sup>37</sup> Siehe dazu Abschnitt 3.4.2.

munikation durch die Vorstände notwendig. Wenn vorstandsseitig Beschlüsse gefasst werden, so können die Gründe dem Aufsichtsrat erläutert werden, um die Mitglieder des Aufsichtsrates von der Fusion zu überzeugen. Erfahrungsgemäß bietet es sich an, bereits vor der offiziellen Versammlung des Aufsichtsrates Lobbying zugunsten der Fusion zu betreiben, um die Aufsichtsratsmitglieder im Vorfeld von der Fusion zu überzeugen. In diesem Zusammenhang ist es hilfreich, konkrete Konzepte zu entwickeln und soweit möglich bereits umzusetzen (z.B. im Rahmen einer Kooperation mit dem Fusionspartner). Die Überzeugung, dass eine Fusion sinnvoll ist, gelingt leichter mit konkreten Konzepten und bereits erzielten Erfolgen.

Auch aus dem Kreis der Vertreter- bzw. Mitgliederversammlung sind Widerstände eher selten. Hier werden ähnliche Bedenken geäußert wie aus dem Aufsichtsrat bezüglich der Vorteilhaftigkeit der Fusion. Dies betrifft bei diesen Gruppen insbesondere die wirtschaftlichen Aspekte aufgrund der Kapitalbeteiligung am Institut. Hier gelten somit die gleichen Lösungsansätze: Offene und überzeugende Kommunikation, Lobbying im Vorfeld, sowie der Entwurf möglichst konkreter Konzepte und Erzielung frühzeitiger Erfolge zur Überzeugung der Mitglieder/Vertreter.

Auch von Seiten der Kundschaft kann es zu Widerständen kommen. Zunächst ist zwar das Wohl der Mitglieder gemäß dem genossenschaftlichen Förderauftrag vorrangig. Die Zufriedenheit und Bindung der Kunden ist allerdings im Interesse der Mitglieder, da ertragbringende Geschäfte die Lage der genossenschaftlichen Institute verbessern. Von den Kunden werden üblicherweise zwei Arten von Bedenken geäußert. Erstens befürchten sie die Schließung von Zweigstellen. Soweit Filialschließungen betriebswirtschaftlich sinnvoll sind, können hier keine Kompromisse eingegangen werden, auch wenn dadurch vereinzelt Kunden mit einem Bankenwechsel reagieren. Wichtig ist die offene Kommunikation mit den Kunden,<sup>39</sup> um sie von der Vorteilhaftigkeit einer Fusion zu überzeugen. Die gleiche Lösung ist sinnvoll bei der zweiten Art von Bedenken seitens der Kunden. So sind einige Kunden unzufrieden mit der Umstellung von Kontonummern, der Änderung von Gebühren, personellen Änderungen, etc. Für die Überzeugung der Kunden ist die Überzeugung der Mitarbeiter elementar, da diese positiv wie negativ als Multiplikatoren wirken. Schließlich ist das beste Argument zugunsten einer Fusion, dass die Betreuung und Beratung der

---

<sup>38</sup> Solche Kündigungen stellen letztlich keinen Verlust für eine Bank da, weil ein dauerhaft unzufriedener Mitarbeiter in der Bank Unruhe und Unzufriedenheit stiftet.

Kunden sich verbessert bzw. günstigere Konditionen gewährt werden können. Hier hat ein erfolgreich fusioniertes Institut einen Effizienzvorteil, der zum Zweck der Kundenbindung teilweise an diese weitergegeben werden kann.

***Wichtige Schlussfolgerungen aus diesem Abschnitt:***

- Ø Eine Verschmelzung muss als Strategiealternative begriffen werden. Entsprechend sollte im Rahmen eines Soll-Ist-Vergleiches (Wo steht das Institut?, Welche Zielsetzungen werden verfolgt?, Sind diese mit Hilfe einer Fusion mit dem potenziellen Partner erreichbar?) darüber entschieden werden.
- Ø An die Soll-Ist-Analyse sollte sich eine sorgfältige Fusionsplanung und –vorbereitung anschließen (Entwicklung eines Projektplans, Entwurf eines betriebswirtschaftlichen Unternehmenskonzeptes, organisatorischer Ablauf der Fusion, Kooperation zur Fusionsvorbereitung), auf der ein durchgängiges Fusionscontrolling aufgebaut werden kann.
- Ø Beim Tempo der Fusionsdurchführung besteht ein Trade-off zwischen einem überstürzten Verschmelzungsprozess und der Gefahr, dass eine Fusion bei zu langer Dauer zerredet wird. Als Faustregel erscheint eine Dauer von ca. 1 ½ Jahren (ab fusionsvorbereitender Kooperation) sinnvoll. Entscheidend ist, dass wichtige Entscheidungen zügig getroffen und umgesetzt werden.
- Ø Für den Erfolg einer Fusion ist die frühzeitige Erkennung von Widerständen unterschiedlicher Gruppen notwendig, um diesen entgegenwirken zu können.

### **3.3 Innenorientierung**

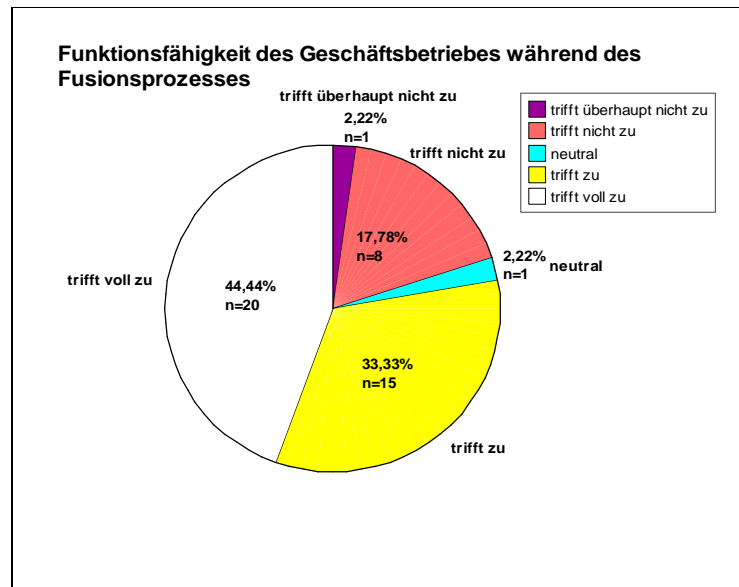
Die Innenorientierung eines Instituts während eines Fusionsprozesses ist als wichtigster Negativfaktor ermittelt worden.<sup>40</sup> Im Extremfall kann dadurch die Funktionsfähigkeit des Geschäftsbetriebs beeinträchtigt werden.

---

<sup>39</sup> Siehe dazu Abschnitt 3.5.

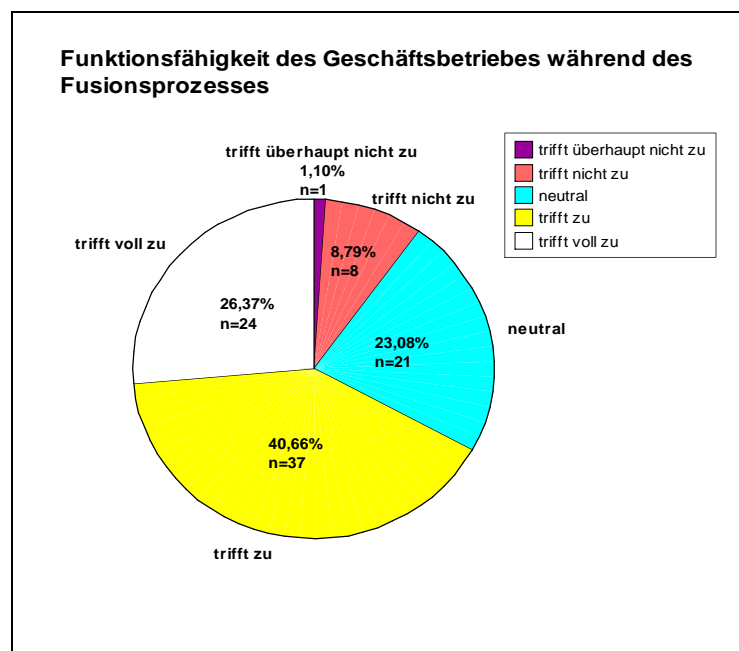
<sup>40</sup> Siehe Abschnitt 2.2.





**Abbildung 24: Funktionsfähigkeit des Geschäftsbetriebes während des Fusionsprozesses (Vorstandsbefragung)**

Im Rahmen der Vorstandsbefragung wurde ermittelt, dass der Geschäftsbetrieb bei 20,0 % der Institute erheblich beeinträchtigt wurde (Abbildung 24). Auf die Frage, ob die Funktionsfähigkeit des Geschäftsbetriebs während des Fusionsprozesses jederzeit gewährleistet gewesen sei, antworteten 17,78 % der befragten Banken mit „trifft nicht zu“, 2,22 % sogar mit „trifft überhaupt nicht zu“.



**Abbildung 25: Funktionsfähigkeit des Geschäftsbetriebes während des Fusionsprozesses (Mitarbeiterbefragung)**

Die Einschätzung der Mitarbeiter ist gemäß Abbildung 25 insofern ähnlich, als zwar weniger negative Antworten auf diese Frage gegeben wurden (insgesamt nur 9,89 % im Vergleich zu 20,0 % der Vorstandsbefragung für „trifft (überhaupt) nicht zu“), allerdings auch weniger positive (67,03 % im Vergleich zu 77,77 % der Vorstandsbefragung für „trifft (voll) zu“).

Eine solche Innenorientierung kann auf zwei Ursachenbereiche zurückgeführt werden. Der erste Faktor ist die Umstellung der Mitarbeiter auf einen anderen Tätigkeitsbereich. Dies ist insbesondere dann gegeben, wenn Mitarbeiter nach der Fusion in einer anderen Position beschäftigt werden. Jedoch selbst wenn der Mitarbeiter die gleiche Funktion ausübt wie vor der Fusion, ändert sich die Art seiner Tätigkeit aufgrund der geänderten Größe des Institutes und somit erhöht sich die Komplexität der Tätigkeiten. Dieser Faktor wird dadurch verstärkt, dass die gesetzlichen Vorschriften umso detaillierter und komplexer werden, je größer das Institut wird. Ferner verlängern sich in einem größeren Institut die Kommunikationswege, so dass die Möglichkeit der Beschaffung informeller Informationen aus anderen Abteilungen eingeschränkt wird. Außerdem haben in einem größeren Institut Fehler eine weitreichendere Auswirkung, sie potenzieren sich quasi. Dadurch müssen Arbeitsanweisungen restriktiver werden. Diese Änderungen am Arbeitsplatz bewirken nicht nur die Notwendigkeit der Umstellung, sondern implizieren gerade bei der Beschäftigung in einem wesentlich größeren Institut oder auf einer anderen Position die Notwendigkeit einer Mitarbeiterschulung. Ferner beeinträchtigen Gefühle der Überforderung die Motivation mancher Mitarbeiter.

Eine zweite Quelle für eine Innenorientierung des neu entstandenen Instituts sind fusionsbedingte Tätigkeiten. Dazu zählen alle Tätigkeiten der Fusionsvorbereitung, -planung und -umsetzung, insbesondere die Projektgruppen, die gebildet werden, um Bereiche neu zu organisieren, aber auch die erhebliche Ordnungs- und Regulierungsdichte (gesetzliche Vorschriften, Empfehlungen von Genossenschaftsorganisationen, etc.). Die Innenorientierung wird verstärkt, wenn sich fusionsbedingte Tätigkeiten kumulieren. Dieser Aspekt hängt eng mit der Realisierung von Synergieeffekten zusammen. Auch hier kann eine Reihe von Faktoren genannt werden, die das Ausmaß der Innenorientierung beeinflussen.

- Eine Kooperation im Vorfeld der Fusion verringert, wie oben erläutert, die Innenorientierung erheblich, da fusionsbedingte Tätigkeiten entzerrt werden.

- Sofern eine neue Organisationsstruktur eingeführt wird, trägt sie zur Innenorientierung bei, da sie eine der fusionsbedingten Tätigkeiten ist, die die kumulative Belastung des Instituts erhöht.
- Wenn die Geschäftsgebiete und damit die Strukturen der beteiligten Institute sehr ähnlich sind, können Abteilungen schneller zentralisiert und diese Tätigkeit schneller abgeschlossen werden, so dass die Innenorientierung reduziert wird.
- Übereinstimmende EDV-Systeme der beteiligten Institute tragen zu einer schnellen Integration in diesem Bereich bei und verringern die Innenorientierung.
- Je kleiner das entstehende Institut ist, desto weniger komplex ist die Verschmelzung und desto geringer ist tendenziell die Innenorientierung.
- Im Fall einer Sanierungsfusion wird das Ausmaß der fusionsbedingten Tätigkeiten erhöht, da die Schiefelage behoben werden muss, wie im Zusammenhang mit der Erzielung von Synergieeffekten bereits erläutert wurde. Dieser Aspekt ist für das Ausmaß der Innenorientierung besonders schwerwiegend. Erfahrungsgemäß ist bei Sanierungsfusionen die Innenorientierung daher besonders ausgeprägt.

Da die genannten Ursachen einer Innenorientierung in verschiedenen Instituten in stark unterschiedlichem Maße vorliegen, ist die Intensität der Innenorientierung in den verschiedenen Fusionsfällen höchst unterschiedlich. Sie reicht von einer kaum merklichen Beeinträchtigung, die innerhalb von ein bis zwei Monaten bewältigt wird, bis hin zu einer extremen Belastung und kann bis zu einer Dauer von drei Jahren spürbar sein. Unterschiedliche Intensitäten reichen von einer Unterlassung von Sonderaktionen im Markt oder einer weniger zeitnahen Anpassung an gesetzliche Rahmenbedingungen bis hin zu einer zeitweise weitgehenden Verabschiedung vom Markt. Im Fall einer durchschnittlichen Innenorientierung, sofern eine solche angesichts der großen Unterschiede überhaupt formulierbar ist, dauert es etwa ein Jahr, bis das Institut seine volle Schlagkraft wiedererlangt.

Das wirksamste Mittel gegen eine solche Innenorientierung ist eine sorgfältige Fusionsplanung und -vorbereitung, wie sie oben bereits beschrieben wurde. Sie bewirkt, dass die fusionsbedingten Tätigkeiten zeitlich entzerrt werden. Während der Phasen der höchsten Belastung ist eine erhebliche Ableistung von Überstunden der Mitarbeiter unumgänglich, die zur Steigerung der Motivation und Akzeptanz zumindest in Höhe eines Anerkennungsbetrages entlohnt werden sollten. Je höher die Belastung der Mitarbeiter, desto wichtiger ist die Arbeitseffizienz. Diese kann gesteigert werden durch klare Zielvorgaben, mit denen

die Motivation erhöht und eine Art sportlicher Wettstreit zwischen den einzelnen Abteilungen erzeugt werden kann. Schließlich kann es sinnvoll sein, die Mitarbeiter im Vertrieb auf ein neues, überlegenes Vertriebskonzept zu schulen, damit das Institut am Markt schneller wieder Fuß fassen kann.

***Wichtige Schlussfolgerungen aus diesem Abschnitt:***

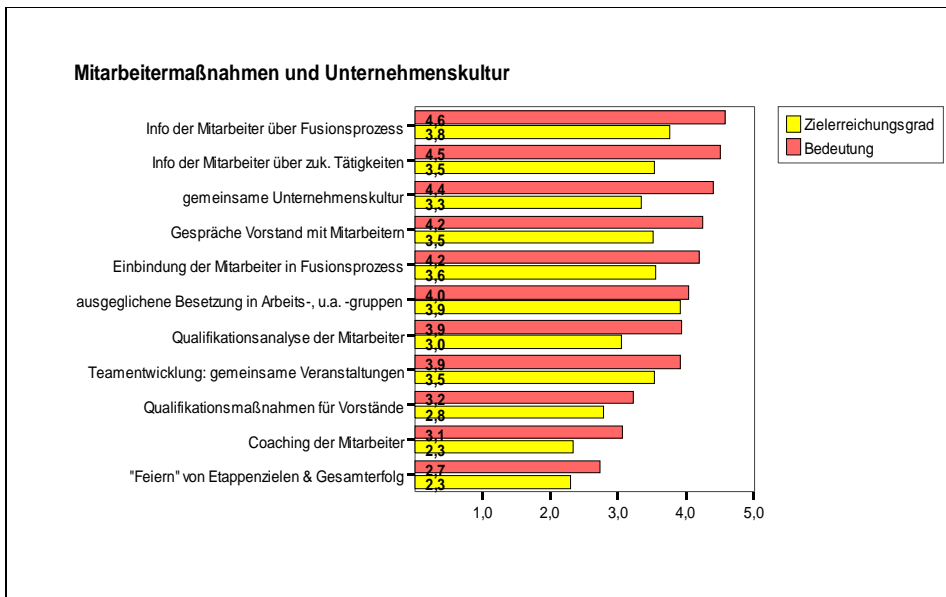
- Ø Eine Innenorientierung während eines Fusionsprozesses kann praktisch nicht verhindert werden. Ihr kann allerdings mit folgenden Maßnahmen entgegengewirkt werden:
- Durch eine sorgfältige Fusionsplanung und -vorbereitung kann die Fusionsphase entzerrt werden.
  - Ferner trägt die (weitgehende) Übernahme der Organisationsstruktur eines der Institute, sofern sie rechtlich möglich und aufgrund anderer Gesichtspunkte (s.o.) vertretbar ist, zu einer Verringerung der Innenorientierung bei.

### **3.4 Maßnahmen im Mitarbeiterbereich**

Die hohe Bedeutung der Mitarbeiterinformation und –einbindung und weiterer mitarbeiterbezogener Maßnahmen wurde in den vorangegangenen Abschnitten bereits des Öfteren hervorgehoben. Aus theoretischer Sicht erscheinen folgende Bereiche wichtig.

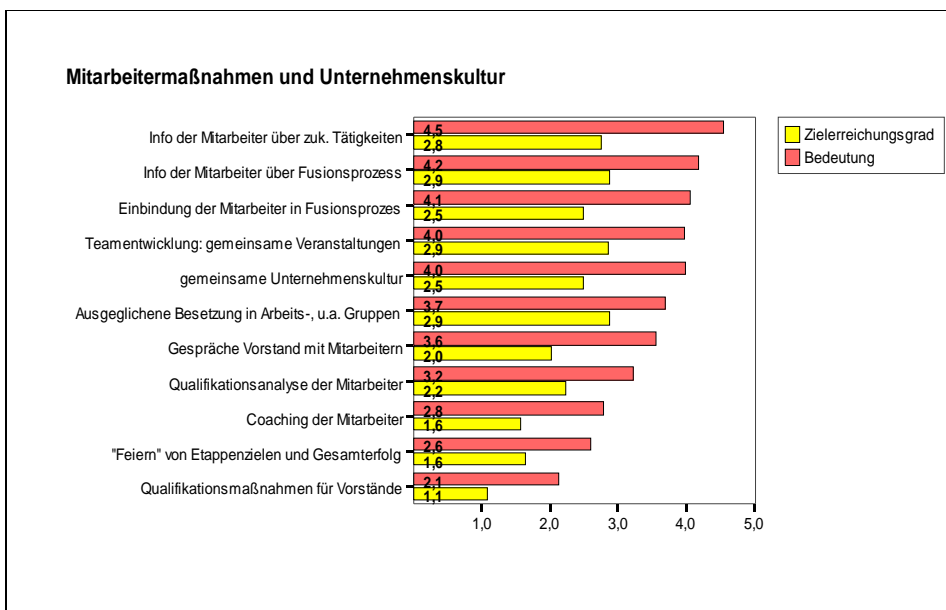
- Mitarbeiterinformation
- Einbindung der Mitarbeiter in den Fusionsprozess
- Entwicklung einer gemeinsamen Unternehmenskultur
- Begleitende Maßnahmen: Qualifizierungsmaßnahmen, Coaching der Mitarbeiter

Im Rahmen der Vorstandsbefragung sollten die Befragten jeweils auf einer Skala von 1 bis 5 die Bedeutung und den Zielerreichungsgrad einiger Maßnahmen aus diesen Bereichen bewerten (Abbildung 26).



**Abbildung 26: Mitarbeitermaßnahmen und Unternehmenskultur (Vorstandsbefragung)**

Gerade in diesem Bereich ist die Mitarbeitersicht von hoher Bedeutung. Daher wurden den Bankmitarbeitern im Rahmen der Mitarbeiterbefragung diese Fragen ebenfalls gestellt (Abbildung 27).



**Abbildung 27: Mitarbeitermaßnahmen und Unternehmenskultur (Mitarbeiterbefragung)**

Die vier genannten Bereiche sollen nun einzeln analysiert werden.

### 3.4.1 Information der Mitarbeiter

Wie aus den Abbildung 26 und Abbildung 27 zu entnehmen ist, ist die Mitarbeiterinformation der wichtigste der vier genannten Bereiche. Wenn die Mitarbeiter unzureichend über das Fusionsgeschehen im Allgemeinen, insbesondere über ihre zukünftige Position in der Bank informiert werden, entsteht eine Unsicherheit, die in Unzufriedenheit und mangelnder Motivation resultieren kann. Es besteht die Gefahr, dass Informationslücken mit Gerüchten ausgefüllt werden. Im Extremfall münden solche Unzufriedenheiten im Abgang wertvoller Mitarbeiter. Die Motivation und Akzeptanz der Mitarbeiter ist außerdem von hoher Bedeutung, weil die Mitarbeiter als Multiplikatoren in positiver wie negativer Hinsicht die Einschätzung der Fusion auf die Kunden übertragen.

Entsprechend stufen die befragten Vorstände die Information der Mitarbeiter über den Fusionsprozess und die Information der Mitarbeiter über ihre zukünftigen Tätigkeiten im Institut mit Werten von 4,6 bzw. 4,5 als „wichtig“ bis „sehr wichtig“ ein, wie aus Abbildung 26 abzulesen ist. Auch persönliche Gespräche der Vorstände mit den Mitarbeitern (einzeln oder in Kleingruppen) werden mit einem Wert von 4,2 für wichtig gehalten. Ein ähnliches Bild ergibt sich bei der Mitarbeiterbefragung (Abbildung 27). Allerdings stufen die Mitarbeiter die Bedeutung von Gesprächen mit dem Vorstand als etwas weniger wichtig ein (3,6).

Interessant ist die unterschiedliche Bewertung der Zielerreichungsgrade durch die Vorstände einerseits und die Mitarbeiter andererseits. Die Vorstände bewerten den Zielerreichungsgrad der Mitarbeiterinformation über Fusionsprozess und zukünftige Tätigkeiten sowie die vorstandsseitige persönliche Information der Mitarbeiter immerhin zwischen „neutral“ (3) und „zufriedenstellend“ (4). Hingegen liegt die Bewertung der Informationsmaßnahmen bezüglich Fusionsprozess und zukünftigen Tätigkeiten in der Mitarbeiterbefragung knapp unter einer „neutralen“ Einstufung. Die Bewertung persönlicher Gespräche mit dem Vorstand wird sogar als „unzufriedenstellend“ (2,0) eingestuft. Diese Diskrepanz hat zweierlei Hintergründe. Erstens neigen die Vorstände dazu, die Information der Mitarbeiter überzubewerten, während die Mitarbeiter sich aufgrund ihres hohen Informationsbedarfs tendenziell zu wenig informiert fühlen. So führt der gleiche Informationsaufwand zu unterschiedlichen Bewertungen beim Zielerreichungsgrad. Zweitens berichten Vorstände in den persönlichen Interviews, dass sich Mitarbeiter häufig schon dann zu wenig infor-

miert fühlen, wenn aufgrund mangelnder Neuigkeiten eine Phase entsteht, in der keine neuen Informationen entstehen.

Die Information der Mitarbeiter ist also nicht zu unterschätzen und sollte frühzeitig und ausführlich erfolgen. Dafür stehen mehrere Kommunikationswege zur Verfügung, von denen ausgiebig Gebrauch gemacht werden sollte, auch auf die Gefahr hin, dass ähnliche Informationen in unterschiedlicher Form mehrfach übermittelt werden. So bietet es sich an, regelmäßige Gesprächsrunden durchzuführen. Die Informationen können anschließend durch eine einfache Zusammenfassung oder in Form eines Frage/Antworten-Katalogs erneut an die Mitarbeiter verteilt werden (der übrigens auch an die Mitglieder verschickt werden kann). Als Informationsmedium bietet sich insbesondere das System Lotus Notes an. Es bietet sich außerdem an, die Kommunikation in einer dafür geschaffenen Projektgruppe zu planen.

Bei sensiblen Fragen wie der persönlichen Zukunft eines Mitarbeiters im Institut, insbesondere bei regionalen Versetzungen oder Besetzung der Wunschposition mit einem anderen Mitarbeiter, sollte der Vorstand das persönliche Gespräch suchen und dem Mitarbeiter die genauen Hintergründe erläutern. Die Besetzung der Positionen im Institut sollte so schnell wie möglich geklärt werden. In diesem Zusammenhang kann es sinnvoll sein, frühzeitig ein detailliertes Organigramm zu erstellen.

### **3.4.2 Einbindung der Mitarbeiter in den Fusionsprozess**

Die frühzeitige und intensive Einbindung der Mitarbeiter in den Fusionsprozess wird sowohl von Vorständen (siehe Abbildung 26) als auch von Mitarbeitern (siehe Abbildung 27) als wichtig erachtet (Werte auf der Skala für die Maßnahmenbedeutung von 4,2 bzw. 4,1). Der Zielerreichungsgrad wird ähnlich wie bei den Informationsmaßnahmen unterschiedlich bewertet. Während die Vorstände die Zielerreichung mit einem Wert von 3,6 immerhin zwischen „neutral“ und „zufriedenstellend“ einstufen, bewerten die Mitarbeiter die Zielerreichung mit einem Wert von 2,5 („unzufriedenstellend“ bis „neutral“). Die Diskrepanz hat vermutlich ähnliche Gründe wie jene im Zusammenhang mit den Informationsmaßnahmen. Insgesamt lässt sich festhalten, dass der in beiden Befragungen ermittelte Zielerreichungs-

grad recht gering ist. Insbesondere angesichts der von Vorständen und Mitarbeitern übereinstimmend attestierten hohen Bedeutung besteht in diesem Bereich Handlungsbedarf. Die Einbindung von Mitarbeitern in den Fusionsprozess ist neben dem Effekt der Entlastung der Führungsebene fundamental für die Akzeptanz der im Rahmen des Fusionsprojektes durchgeführten Maßnahmen und für die Identifikation mit dem neuen Institut. Den im Zuge des Fusionsprozesses gebildeten Arbeits- und Projektgruppen sollte daher auch ein gewisses Maß an Verantwortung übergeben und somit Vertrauen geschenkt werden.

Eine in diesem Zusammenhang wichtige Frage betrifft den Aspekt einer Besetzung solcher Arbeits- und Projektgruppen mit Mitarbeitern beider/aller beteiligten Banken. Wie aus Abbildung 26 sowie Abbildung 27 zu entnehmen ist, wird die Bedeutung dieser Vorgehensweise von Vorständen und Mitarbeitern als relativ wichtig erachtet (Werte von 4,0 bzw. 3,7). Den Zielerreichungsgrad empfinden die Vorstände mit einem Wert von 3,9 als „zufriedenstellend“, während die Mitarbeiter ihm lediglich eine neutrale Erreichung (2,9) beimessen. Eine solch ausgeglichene Besetzung bewirkt, dass die Mitarbeiter der beteiligten Institute sich nicht „übernommen“ fühlen. Somit wird vermieden, dass die Akzeptanz der Fusion beeinträchtigt wird.

Eine ausgeglichene Besetzung der Arbeitsgruppen ist allerdings erfahrungsgemäß dann problematisch, wenn die Mitarbeiter eines Instituts deutlich höher qualifiziert sind als die des Fusionspartners. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn in einem der Institute ein besonderer Wert auf Qualifikationsmaßnahmen gelegt wurde, während diese beim Fusionspartner vernachlässigt wurden. Dieses Problem stellt sich häufig im Fall einer Sanierungsfusion, da Fortbildungsmaßnahmen in einem Institut mit wirtschaftlichen Problemen als erstes gekürzt oder gestrichen werden. In einem solchen Fall kann es sinnvoll sein, die Verantwortung für die Projektgruppen hauptsächlich oder sogar ausschließlich auf die höher qualifizierten Mitarbeiter des gesunden Instituts zu übertragen. Um die Akzeptanz für eine solche Zuteilung zu erreichen, muss die Besetzung aufgrund des Leistungsprinzips klar kommuniziert werden.

Bei der Erarbeitung von Strategien und Strukturen, deren Entwurf von der Führungsebene durchzuführen ist, bietet es sich an, die zweite Führungsebene so weit wie möglich einzubeziehen. Die dadurch auf dieser Ebene erreichte Akzeptanz verstärkt die Übertragung der



Akzeptanz der Fusion auf die gesamte Mitarbeiterschaft, da die Mitarbeiter der zweiten Führungsebene hier eine Art Multiplikatorfunktion ausüben.

Ein extremer Ansatz der Mitarbeiterbindung in den Entwurf der Struktur des neuen Instituts ist die vollständig neue Entwicklung von Konzepten auch für den Fall, dass in einem der beteiligten Institute eigentlich schon ein sinnvolles Konzept praktiziert wurde. Dies trägt zwar zu einer erhöhten Akzeptanz bei, da die Mitarbeiter keines der Institute sich übergeben fühlen. Die Anwendung dieses Ansatzes in extremer Form ist allerdings sehr aufwendig und erhöht das Ausmaß der fusionsbedingten Tätigkeiten erheblich. Dadurch wird die Innenorientierung des Instituts verstärkt und Synergieeffekte werden verzögert.

Ein bewährtes Konzept zur intensiveren Einbindung von Mitarbeitern, das schon mit großem Erfolg praktiziert wurde, sieht eine Befragung von Mitarbeitern über ihre Verbesserungsvorschläge bezüglich des Fusionsprozesses vor. Zu diesem Zweck werden nach etwa einem Jahr des Fusionsprozesses folgende Arten der Befragung durchgeführt.

- 1) Mit etwa 30 bis 40 ausgewählten Mitarbeitern werden persönliche Interviews durchgeführt.
- 2) Allen Mitarbeitern wird die Möglichkeit eingeräumt, ihre Vorschläge sowie Sorgen und Ängste (wahlweise anonym) beim Vorstand einzureichen.

Im Fall eines befragten Institutes, das dieses Konzept durchführte, nahmen über 100 Mitarbeiter die Möglichkeit der Einreichung schriftlicher Anmerkungen wahr. Das entspricht einem Anteil von etwa 50 %. Aus dieser Befragung wurden insbesondere Schlüsse im Hinblick auf folgende Aspekte gezogen:

- bezüglich des Verhaltens der Führungskräfte,
- bezüglich der wichtigen Bedeutung der Kommunikation zwischen Hauptstelle und Filiale, sowie ferner
- zur Optimierung der Arbeitsabläufe.

### **3.4.3 Integration der Unternehmenskulturen**

Die Integration der Unternehmenskulturen ist der letzte Schritt der Integration der beteiligten Institute. Sie ist damit für die Zusammenarbeit der Mitarbeiter von elementarer Bedeutung. Insbesondere die in vielen Fusionen ausgeprägte Einstellung „wir aus unserem Insti-

tut“ gegen „Euch aus Eurem Institut“ ist für eine Zusammenarbeit außerordentlich kontraproduktiv. Nur wenn die Mitarbeiter sich kennen und schätzen, kann ein Konkurrenzdenken weitgehend vermieden werden.<sup>41</sup>

Dementsprechend wird die Integration der Unternehmenskulturen sowohl von Vorständen (Abbildung 26) als auch von Mitarbeitern (Abbildung 27) als „wichtig“ bis „sehr wichtig“ erachtet. Während die Vorstände die Zielerreichung der Integration der Unternehmenskulturen mit einem Wert von 3,3 etwas höher als „neutral“ einstufen, bewerten die Mitarbeiter den Zielerreichungsgrad lediglich mit einem Wert von 2,5 und damit zwischen „neutral“ und „unzufriedenstellend“.

Zur Integration der Unternehmenskulturen bietet sich eine Reihe von Maßnahmen an.

- Durch eine intensive Durchmischung der Mitarbeiter der beteiligten Institute ist eine nachhaltige Integration der Unternehmenskulturen möglich, da die Mitarbeiter dadurch täglich zusammenarbeiten. Eine solche Durchmischung kann allerdings nur sehr begrenzt ein Selbstzweck sein. Bei den Umbesetzungen von Mitarbeitern muss darauf geachtet werden, dass sie einer effizienten Besetzung von Positionen nicht zuwiderlaufen. Außerdem sollten gerade in den Zweigstellen Umbesetzungen nur begrenzt vorgenommen werden, da sonst wesentliche Vorteile der Kundenbindung aufgegeben werden. Im Back-Office-Bereich ergibt sich eine Durchmischung hingegen zwangsläufig aufgrund der Zusammenlegung der internen Abteilungen. Ein Konzept zur Durchmischung, das bereits erfolgreich praktiziert wurde, ist die Eröffnung einer internen Job-Börse. Diese wurde in dem betrachteten Fall intensiv genutzt und bewirkte eine starke Durchmischung der Mitarbeiterschaft und dadurch eine zügige Integration der Unternehmenskulturen.
- Eine Integration der Unternehmenskulturen kann außerdem durch eine konsequente Vorgabe von Werten durch den Vorstand erfolgen. Insbesondere in Instituten, die eine intensive Leistungskultur pflegen, können die Mitarbeiter mit der Vorgabe von Leitsätzen motiviert werden.<sup>42</sup> Das dadurch entstehende Leistungsklima ist wesentlicher Bestandteil der neuen (oder von einem der Institute übernommenen) gemeinsamen Unternehmenskultur.

---

<sup>41</sup> Ein Konkurrenzdenken ist erfahrungsgemäß weniger ausgeprägt, wenn zwei relativ kleine Institute (unter 100 Mio. € Bilanzsumme) fusionieren, in denen in der Regel eine relativ familiäre Atmosphäre herrscht.

- Weiterhin sind gemeinsame Veranstaltungen förderlich für eine gemeinsame Unternehmenskultur, die über regelmäßige Besprechungen und gemeinsame Schulungen bis hin zu gemeinsamen Veranstaltungen mit dem direkten Ziel der Teamentwicklung reichen. Die Bedeutung dieser Maßnahme wird sowohl von Vorständen (Abbildung 26) als auch von Mitarbeitern (Abbildung 27) mit Werten von 3,9 bzw. 4,0 als „wichtig“ erachtet. Während die Vorstände den Zielerreichungsgrad mit 3,5 als „neutral“ bis „zufriedenstellend“ einstufen, erreicht die Bewertung bei den Mitarbeitern knapp den Wert 2,9 und wird damit etwa als „neutral“ erachtet.
- Auch eine ausgeglichene Besetzung von Projekt-/Arbeitsgruppen im Rahmen der Fusionsplanung und –durchführung trägt zur Integration der Unternehmenskulturen bei, da die Mitarbeiter sich bei dieser Gelegenheit kennenlernen und gemeinsam Konzepte erarbeiten.
- Ferner trägt das Feiern von Betriebsfesten zur Integration der Unternehmenskulturen bei. Seine Bedeutung wird von Vorständen und Mitarbeitern allerdings nur als „unwichtig“ bis „neutral“ eingestuft (2,7 bzw. 2,6). Die Bewertung des Zielerreichungsgrades erreicht bei den Vorständen einen Wert von 2,3 während sie von den Mitarbeitern mit 1,6 bewertet wird.

### **3.4.4 Begleitende Maßnahmen: Qualifizierungsmaßnahmen sowie Coaching der Mitarbeiter**

Durch eine Fusion und die damit einhergehende Vergrößerung des Institutes ändern sich die Anforderungen an Vorstände und Mitarbeiter. Aufgrund der komplexeren Abläufe in einem größeren Institut und der detaillierteren gesetzlichen Vorschriften kommt es leicht zur Überforderung der Beschäftigten. Daher kann es sinnvoll sein, eine Qualifikationsanalyse der Mitarbeiterschaft durchzuführen, um die Stellen optimal zu besetzen. Gegebenenfalls ist eine Fortbildung der Mitarbeiter notwendig, um sie auf die neuen Anforderungen vorzubereiten. Auch für Vorstände können in diesem Zusammenhang Qualifikationsmaßnahmen notwendig sein. Weiterhin kann dem Gefühl der Überforderung von Mitarbeitern

---

<sup>42</sup> Solche Leitsätze können zum Beispiel lauten: „wer mitzieht, hat eine Chance“, „fördern heißt auch fordern“, oder „von gemeinsamen Zielen zum eigenverantwortlichen Handeln“.

dadurch begegnet werden, dass sie von Führungskräften speziell betreut und beraten werden („Coaching“).

Zu Bedeutung und Zielerreichungsgrad dieser Maßnahmen wurden die Vorstände (Abbildung 26) und Mitarbeiter (Abbildung 27) ebenfalls befragt. Die Vorstände halten eine Qualifikationsanalyse der Mitarbeiterschaft für „wichtig“ (3,9). Die Mitarbeiter selber stufen die Wichtigkeit hingegen lediglich etwa als „neutral“ ein (3,2). Der Zielerreichungsgrad wird von den Vorständen mit dem neutralen Wert 3,0 bewertet, von den Mitarbeitern sogar nur mit 2,2. Die Bedeutung von Qualifikationsmaßnahmen für Vorstände stufen dieselben etwa als „neutral“ ein (3,2), ebenso den Zielerreichungsgrad (2,8). Die Mitarbeiter halten diese Maßnahme für unwichtig (2,1) und nicht unzufriedenstellend bzw. nicht durchgeführt (1,1). Letztere Bewertung dürfte allerdings daher rühren, dass die Mitarbeiter keine genaue Übersicht darüber haben, inwieweit Qualifizierungsmaßnahmen für Vorstände durchgeführt werden. Die Bedeutung von Coachingmaßnahmen wird von Vorständen und Mitarbeitern etwa als „neutral“ eingestuft (3,1 bzw. 2,8), ihr Zielerreichungsgrad wird mit 2,3 bzw. 1,6 sehr gering bewertet.

Die Notwendigkeit solcher Maßnahmen ist aus der speziellen Situation der Fusion heraus zu beurteilen und nicht pauschal bewertbar. Tendenziell kann aber festgehalten werden, dass Qualifizierungsmaßnahmen umso wichtiger für einen Mitarbeiter oder Vorstand sind, je größer der Sprung der Institutsgröße in seinem betreffenden Fall ist und je mehr dieser Größenunterschied zu einer höheren Komplexität seiner Tätigkeit führt.

***Wichtige Schlussfolgerungen aus diesem Abschnitt:***

- Ø Eine umfassende Information der Mitarbeiter über den Fusionsprozess und, sobald wie möglich, über ihre zukünftigen Tätigkeiten ist einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren einer Fusion.
- Ø Die Einbindung der Mitarbeiter in den Fusionsprozess ist von hoher Bedeutung für die Akzeptanz der Fusion. Dabei ist eine paritätische Besetzung der Projektgruppen wünschenswert, aber nicht immer (vollständig) möglich. Letztlich muss sich die Zuteilung der fusionsbezogenen Aufgaben nach dem Leistungsprinzip und dem Anforderungsprofil richten.
- Ø Im Interesse einer reibungslosen Zusammenarbeit der Mitarbeiter ist eine Integration der Unternehmenskulturen wichtig.

### 3.5 Externe Kommunikation

Die externe Kommunikation ist im Zusammenhang mit einer Fusion wichtig, um Kunden und Mitglieder zu halten bzw. zu gewinnen. Bezüglich der externen Kommunikation wurden die Vorstände wieder nach Bedeutung und Zielerreichungsgrad (jeweils auf einer Skala von 1 bis 5) befragt (Abbildung 28).

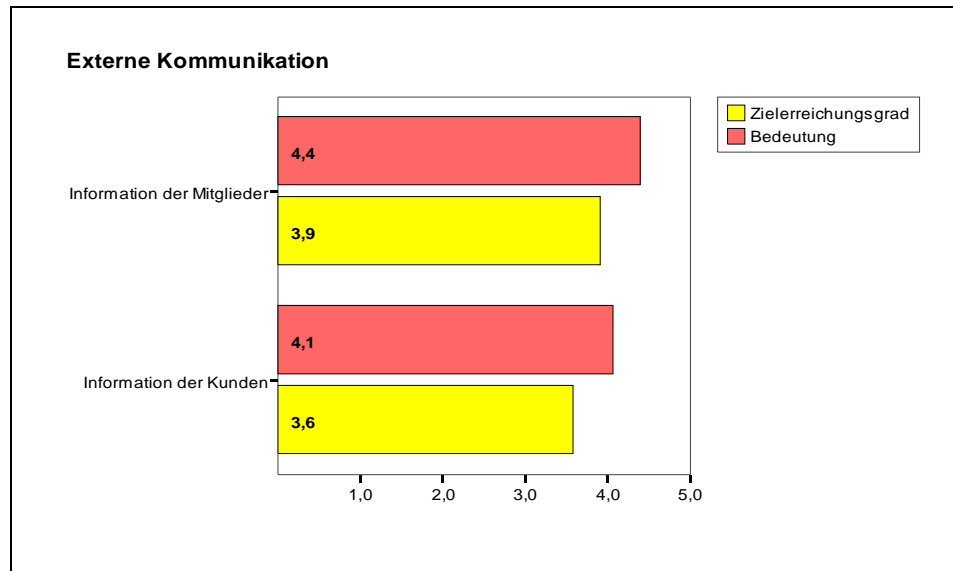


Abbildung 28: Externe Kommunikation (Vorstandsbefragung)

Ebenso wurde im Rahmen der Mitarbeiterbefragung die Mitarbeitersicht der externen Kommunikation erfragt (Abbildung 29). Die Bedeutung einer frühzeitigen und regelmäßigen Information der Mitglieder und der Kunden wird sowohl von den Vorständen als auch von den Mitarbeitern als wichtig erachtet (jeweils Bewertungen knapp über 4). Eine Diskrepanz zwischen der Vorstands- und der Mitarbeitersicht tritt wieder beim Zielerreichungsgrad auf. Während die Vorstände eine relativ zufriedenstellende, wenn auch nicht überragende, Zielerreichung konstatieren (3,9 bzw. 3,6), beurteilen die Mitarbeiter die Zielerreichung eher als durchschnittlich (3,1 bzw. 2,9).

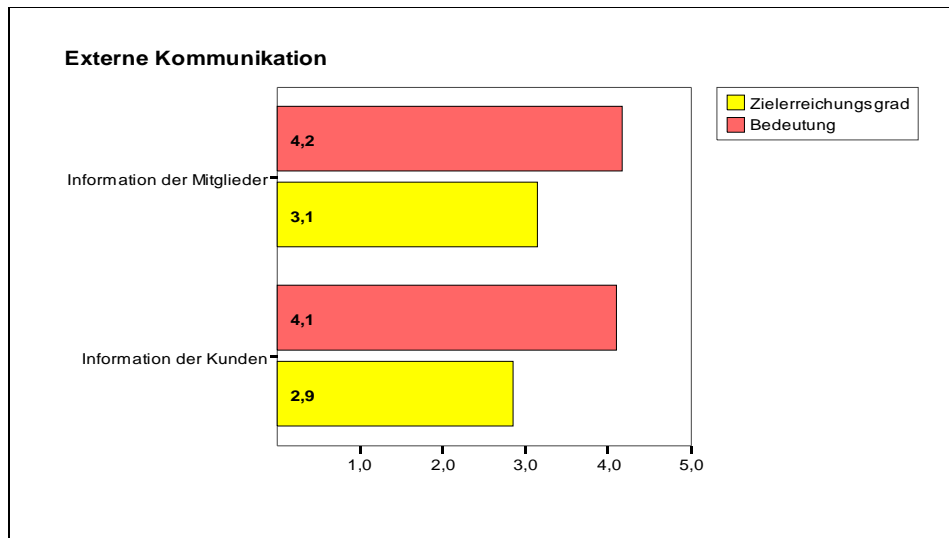


Abbildung 29: Externe Kommunikation (Mitarbeiterbefragung)

Bezüglich der Kunden scheinen die Ziele der externen Kommunikation zumindest insoweit erreicht worden zu sein, als sie sich nach Ansicht der Vorstände gemäß Abbildung 30 eher positiv zur Fusion äußern. Auch die Antwort auf die Frage, ob die Kunden ihre Geschäftsbeziehung zum Institut eher ausgeweitet haben, fällt leicht positiv aus.

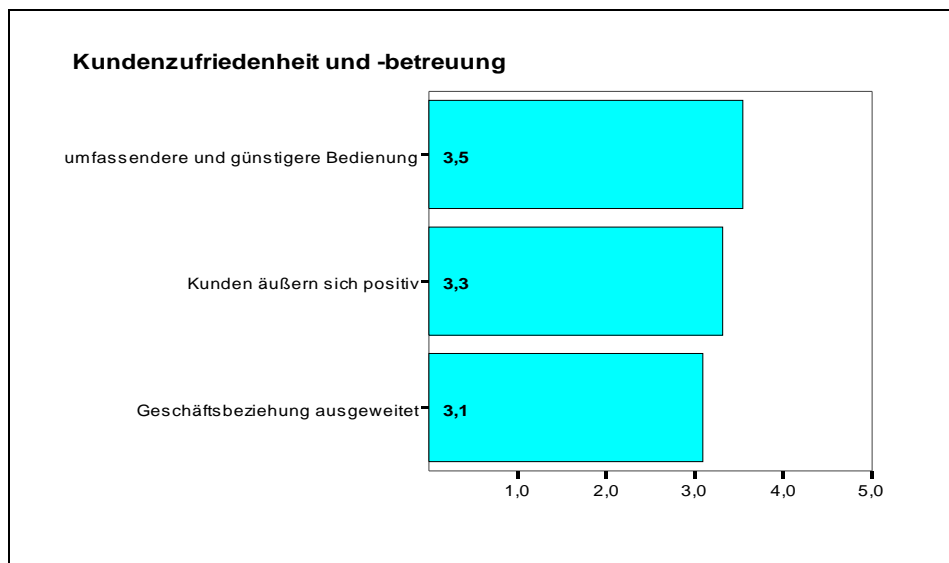


Abbildung 30: Kundenzufriedenheit und -betreuung (Vorstandsbefragung)

Die Zufriedenheit der Kunden liegt jedoch vermutlich auch zum Teil an einer umfassenderen bzw. günstigeren Bedienung, wie ebenfalls aus Abbildung 30 abzulesen ist. Sie ist also teilweise Resultat einer guten externen Kommunikation und teilweise Ergebnis erfolgreich realisierter Synergieeffekte (an Kunden weitergegebene Einsparungen bzw. Ausweitung

des Kundenservice). Die Mitarbeitersicht (Abbildung 31) fällt hier allerdings deutlich negativer aus.

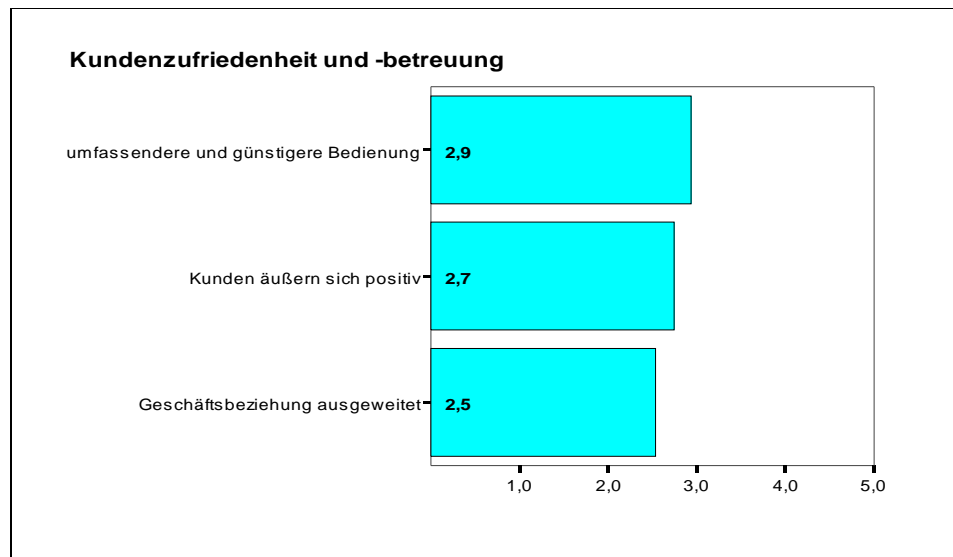


Abbildung 31: Kundenzufriedenheit und -betreuung (Mitarbeiterbefragung)

Aus Mitarbeitersicht ist die Äußerung der Kunden sogar leicht negativ, da 32,9 % der Beurteilungen auf die Werte 1 („trifft überhaupt nicht zu“) und 2 („trifft nicht zu“) entfällt, hingegen nur 15,2 % auf die Beurteilung „trifft zu“ (4). Die Bewertung „trifft voll zu“ (5) wird überhaupt nicht vorgenommen. Allerdings entfällt mit 51,9 % ein sehr großer Anteil auf eine neutrale Einschätzung (3). Die Ausweitung der Geschäftsbeziehung wird von den Mitarbeitern mit Anteilen von 43,7 % für eine negative und nur 7,0 % für eine positive Einschätzung sogar noch negativer beurteilt. Diese Einschätzung sollte insbesondere deshalb ein Warnsignal sein, da die Mitarbeiter, sofern im Vertrieb, näher am Kunden sind als die Vorstände und die erfragten Aspekte daher vermutlich besser beurteilen können.<sup>43</sup>

Die Beurteilung der genannten Faktoren ist allerdings recht subjektiv. Ein objektiverer Indikator für die Zufriedenheit der Kunden und Mitglieder ist die Anzahl derselben im jeweiligen Institut.

<sup>43</sup> Ferner ist die Diskrepanz zwischen Mitarbeiter- und Vorstandssicht vermutlich auch teilweise darin begründet, dass die Vorstände tendenziell eher zu einer zu positiven Einschätzung der Fusion neigen.

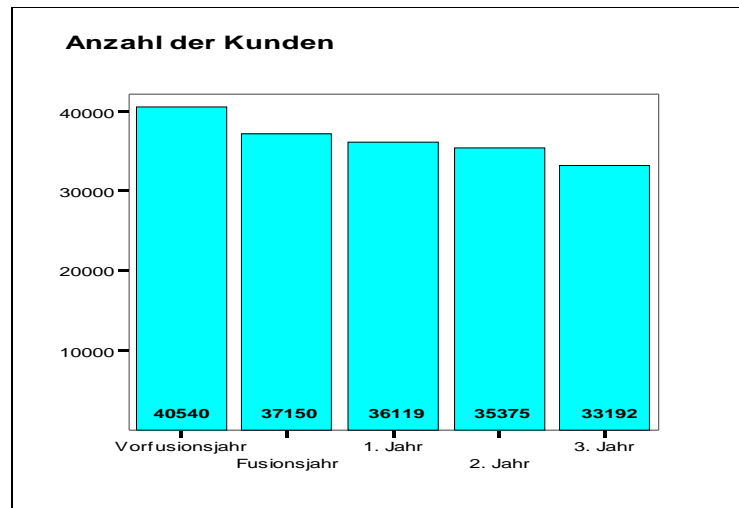


Abbildung 32: Anzahl der Kunden (Vorstandsbefragung)

Der aus Abbildung 32 bzw. Abbildung 33 zu entnehmende durchschnittliche Rückgang der Kunden- und Mitgliederzahlen scheint auf einen Misserfolg im Hinblick auf Kunden- und Mitgliederbindung hinzudeuten. Ein erheblicher Anteil des Rückgangs ist allerdings auf die im Zuge der Zusammenlegung vorgenommene Bereinigung der Mitglieder- bzw. Kundendatei zurückzuführen, wie auch aus den Erläuterungen der Kennzahlenverläufe hervorgeht.<sup>44</sup>

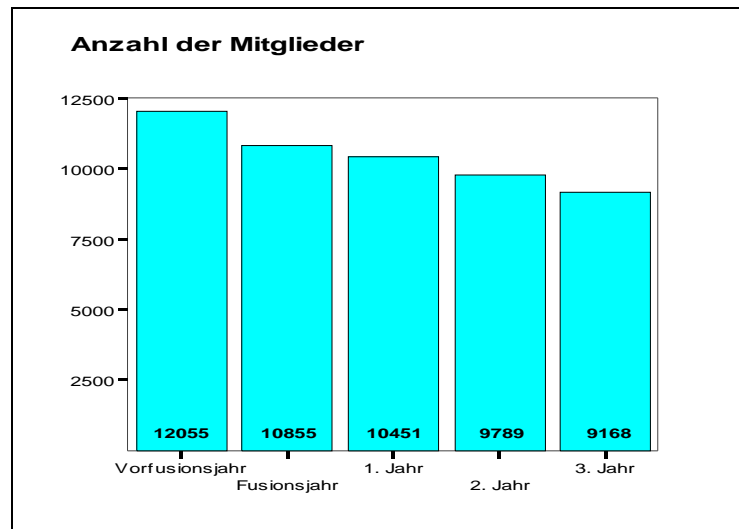


Abbildung 33: Anzahl der Mitglieder (Vorstandsbefragung)



Außerdem geben diese Statistiken Durchschnittswerte für alle Banken an. Tatsächlich sind einige Banken erfolgreicher in der Kunden- und Mitgliederbindung gewesen als andere, so dass sich in vielen Fällen die Zahl der Kunden und Mitglieder sogar erhöht hat. Insbesondere in Ostdeutschland war hingegen in den Geschäftsgebieten einiger Banken ein erheblicher Bevölkerungsrückgang zu verzeichnen, der als Hauptursache für einen ausgeprägten Kunden- und Mitgliederzahlenrückgang verantwortlich ist. Bei einer genaueren Betrachtung der Datenbasis fällt auf, dass ein zweistelliger prozentualer Rückgang der Kundenzahlen im Vor-/Nachfusionsvergleich hauptsächlich im Fall einiger ostdeutscher Banken auftritt.<sup>45</sup>

Eine nähere Betrachtung in Form der persönlichen Befragung von Vorständen ergab, dass der externen Kommunikation ein recht unterschiedlicher Stellenwert eingeräumt wird. Eine Reihe von Instituten legt großen Wert auf eine aktive externe Kommunikation. Im Rahmen der Information von Mitarbeitern können auch Mitglieder und Kunden ausführlich über die Fusion informiert werden. Auch die Kommunikation mit der lokalen Presse wird von diesen Instituten gepflegt, da positive Berichte in den Zeitungen wichtig für das Image einer Bank sind und zur Gewinnung von Kunden und Mitgliedern beitragen. Dieses Konzept wird von einer Reihe von Banken recht erfolgreich praktiziert und stellt einen sinnvollen Ansatz für die externe Kommunikation dar.

***Wichtige Schlussfolgerungen aus diesem Abschnitt:***

- Ø Um Kunden und Mitglieder zu binden bzw. zu gewinnen, sowie das Image der Bank zu pflegen und negative Berichte zu vermeiden, ist eine aktive Information der Mitglieder, Kunden und Lokalpresse über die Fusion und ihre Vorteile notwendig.

## **4 Zusammenfassung**

Die Fusion von Genossenschaftsbanken im Raum Norddeutschland weist aus der Sicht der Befragten eine relativ hohe Erfolgsquote auf. Insbesondere die Tatsache, dass über 90 % der Fusionen noch einmal durchgeführt würden und somit potenziell erfolgreich gewesen

---

<sup>44</sup> Dabei handelt es sich nicht nur um die Bereinigung von Doppelkunden/-mitgliedern. Wenn die Dateien auf einen einheitlichen Stand gebracht werden, werden sie auch von nicht mehr aktiven Kunden/Mitgliedern bereinigt.

<sup>45</sup> Aus Gründen des Datenschutzes kann diese nach Banken aufgeschlüsselte Statistik hier nicht abgebildet werden.

wären, weist allerdings darauf hin, dass eine noch höhere Erfolgsquote bei besserem Fusionsmanagement erreichbar wäre. Aus den für das Fusionsergebnis negativen Faktoren sowie aus den Fusionsgründen und deren Zielerreichung ergeben sich die Bereiche, in denen erhebliches Verbesserungspotenzial besteht.

Die Realisierung von Synergieeffekten ist eines der wichtigsten Motive einer Fusion. Die Erzielung von Synergien im Personalbereich wird insbesondere durch eine fusionsvorbereitende Kooperation positiv beeinflusst, da in dieser Periode der Personalbestand angepasst werden kann. Somit können fusionsbedingte Kündigungen, die eine Quelle der Unruhe und Unzufriedenheit unter den Mitarbeitern darstellen, in den meisten Fällen vermieden werden. Eine fusionsvorbereitende Kooperation begünstigt auch eine zügige Realisierung von Synergieeffekten im Sachkostenbereich. Im Vertrieb können durch Straffung des Filialnetzes Kostensynergien erzielt werden. Eine Fusion ermöglicht aber auch die Verbreiterung und qualitative Verbesserung des Angebotes und somit die Realisierung von Ertragssynergien. Zwischen diesen beiden Strategien besteht in gewisser Hinsicht ein Trade-off. Welche Arten von Synergien (in stärkerem Maße) erzielt werden, ist eine Frage der Strategie. Im Bereich der Synergieeffekte muss außerdem die Frage gestellt werden, ob eine neue Organisationsstruktur geschaffen oder die Struktur eines der Institute übernommen wird. Sofern aufgrund der gesetzlichen Rahmenbedingungen nicht die Notwendigkeit der Schaffung einer neuen Organisationsstruktur gegeben ist, müssen die Pro- und Contra-Argumente sorgfältig abgewogen werden. Eine pauschale Aussage ist hier nicht möglich. Die Schnelligkeit und Stärke der Realisierung von Synergieeffekten ist von einer Reihe von Faktoren abhängig und variiert stark. Als grober Durchschnittswert kann allerdings die Realisierung von Synergieeffekten nach etwa 2 Jahren gesehen werden (und zwar ab Beginn der Umsetzung von Maßnahmen zur Erzielung von Synergien, die möglichst vor der technischen Fusion im Rahmen einer fusionsvorbereitenden Kooperation beginnen sollte).

Wichtig für den Erfolg einer Fusion ist außerdem eine sorgfältige Planung, die in folgenden Schritten vollzogen werden kann: Entscheidung über die Fusion, Aufstellung eines Projektplans, Entwurf eines Unternehmenskonzepts, Planung des organisatorischen Ablaufs, fusionsvorbereitende Kooperation. Hier ist von besonderer Bedeutung, dass eine Fusion als Strategiealternative aufgefasst und entsprechend vollzogen wird. Der optimale Zeitraum für die Realisierung einer Fusion beträgt etwa 1 ½ Jahre. Bei einer langsameren Durchführung besteht die Gefahr, dass die Fusion zerredet wird. Eine schnellere Durchführung bewirkt eine relativ starke Innenorientierung und birgt die Gefahr von Fehlentscheidungen.

dungen aufgrund überstürzter Entscheidungen. Die Vermeidung einer solchen Innenorientierung kann ebenfalls als zentraler Erfolgsfaktor einer Fusion gesehen werden.

Weiterhin erscheint es wichtig, mögliche Widerstände der einzelnen Gruppen (Führungskräfte, Mitarbeiter, Aufsichtsrat, Vertreter-/Mitgliederversammlung und Kunden) zu kennen und zu vermeiden.

Ein besonders wichtiger Bereich in einem Fusionsprojekt sind die mitarbeiterbezogenen Maßnahmen. Von zentraler Bedeutung ist die Information der Mitarbeiter über den Fusionsprozess sowie über die geplante Stellenbesetzung. Durch eine optimale Einbindung der Mitarbeiter kann außerdem die Akzeptanz der Fusion erhöht werden. Um eine reibungslose Zusammenarbeit der Mitarbeiter sicherzustellen, sollten Maßnahmen zur Integration der Unternehmenskulturen ergriffen werden. Wenn die Mitarbeiter von der Vorteilhaftigkeit der Fusion überzeugt werden können, wirken sie als positive Multiplikatoren auf Kunden und Mitglieder. Parallel dazu sollten Maßnahmen zur externen Kommunikation ergriffen werden, da das Image der Bank letztlich entscheidend dafür ist, ob die Bank Kunden verliert oder zusätzliche Kunden gewinnt.

## Literaturverzeichnis

*Büschgen, Hans* (2000): Banken-Megafusionen: Wieviel Synergie? Rheinisches Genossenschaftsblatt 4/2000, S. 171-177.

*Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken* (2002): Bündelung der Kräfte: Ein Verbund – eine Strategie, Projekt 3: Ein Markt – eine Bank. Überarbeitete Fassung Oktober 2002.

*Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken* (2001): Bündelung der Kräfte: die gemeinsame Strategie.

*Deutsche Bundesbank* (2002): Monatsbericht September 2002.

*Deutsche Bundesbank* (1998): Monatsbericht August 1998.

*Dieckhöner, Bruno* (1995): Betriebswirtschaftliche Analyse der Fusionen – in der genossenschaftlichen Bankengruppe. Bankinformationen 4/95, S. 10-14.

*Ferner, Peter; Gesell, Klaus* (2000): Den Fusionsprozess erfolgreich managen. Genossenschaftsblatt Nr.3 vom 15.3.2000, S. 13-15.

*Grenz, Ekkehard* (1998): Pro und kontra Fusion – Strategie zwischen Chance und Risiko. Bankinformation 11/98, S. 4-6.

*Kobmann, Werner* (2000): Optimale Größe der Kreditgenossenschaft – Konzentration versus Kooperation. Genossenschaftsblatt Nr. 3 vom 15.3.2000, S. 21-24.

*Krauß, Hans-Ulrich* (1999): Stolpersteine bei der Fusion von Kreditinstituten – und wie man sie vermeidet. Kommunalwirtschaft, Sonderausgabe 1999: Sparkassen im kommunalen Raum, S. 63-66.

*Leichtfuß, Reinhold; De Ploey, Wouter; Kestens, Johan* (2000): Bankenfusionen: Die goldenen Regeln des Erfolgs. Die Bank, Nr. 6, Juni 2000, S. 370-375.

*Mark, Werner; Weil, Albert* (2000): Die „Innere Fusion“. Bankinformationen 7/00, S. 66-69.

*Schoon, Reinhard* (1995): Fünf Verschmelzungen – unterschiedliche Gründe. Bankinformationen 4/95, S. 42-46.

*Weimer, Theodor, Wißkirchen, Cornel* (1999): Sechs Thesen zur Fusionswelle im Bankbereich. Die Bank 11/99, S. 758-764.

*Weinkauff, Walter* (1995): Fusionen: Dem Kunden nützen, die Dezentralität stärken. Bankinformationen 4/95, S. 4-8.

*Wenninger, Regina* (2000): Fusionen professionell steuern – Handlungsbedarf und Erfolgsfaktoren in komplexen Fusionsprozessen. Genossenschaftsblatt Nr. 3 vom 15.3.2000, S. 8-12.

**Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen  
der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster**

---

- Nr. 1 *Holger Bonus*  
Wirtschaftliches Interesse und Ideologie im Umweltschutz  
August 1984
- Nr. 2 *Holger Bonus*  
Waldkrise – Krise der Ökonomie?  
September 1984
- Nr. 3 *Wilhelm Jäger*  
Genossenschaftsdemokratie und Prüfungsverband –  
Zur Frage der Funktion und Unabhängigkeit der Geschäftsführerprüfung  
Oktober 1984
- Nr. 4 *Wilhelm Jäger*  
Genossenschaft und Ordnungspolitik  
Februar 1985
- Nr. 5 *Heinz Grosseckler*  
Ökonomische Analyse der interkommunalen Kooperation  
März 1985
- Nr. 6 *Holger Bonus*  
Die Genossenschaft als Unternehmungstyp  
August 1985
- Nr. 7 *Hermann Ribhegge*  
Genossenschaftsgesinnung in entscheidungslogischer Perspektive  
Februar 1986
- Nr. 8 *Joachim Wiemeyer*  
Produktivgenossenschaften und selbstverwaltete Unternehmen –  
Instrumente der Arbeitsbeschaffung?  
September 1986
- Nr. 9 *Hermann Ribhegge*  
Contestable markets, Genossenschaften und Transaktionskosten  
März 1987
- Nr. 10 *Richard Böger*  
Die Niederländischen Rabobanken – Eine vergleichende Analyse –  
August 1987
- Nr. 11 *Richard Böger / Helmut Pehle*  
Überlegungen für eine mitgliederorientierte Unternehmensstrategie  
in Kreditgenossenschaften  
Juni 1988

- Nr. 12 *Reimut Jochimsen*  
Eine Europäische Wirtschafts- und Währungsunion –  
Chancen und Risiken  
August 1994
- Nr. 13 *Hubert Scharlau*  
Betriebswirtschaftliche und steuerliche Überlegungen und Perspektiven  
zur Unternehmensgliederung in Wohnungsbaugenossenschaften  
April 1996
- Nr. 14 *Holger Bonus / Andrea Maria Wessels*  
Genossenschaften und Franchising  
Februar 1998
- Nr. 15 *Michael Hammerschmidt / Carsten Hellinger*  
Mitgliedschaft als Instrument der Kundenbindung  
in Genossenschaftsbanken  
Oktober 1998
- Nr. 16 *Holger Bonus / Rolf Greve / Thorn Kring / Dirk Polster*  
Der genossenschaftliche Finanzverbund als Strategisches Netzwerk –  
Neue Wege der Kleinheit  
Oktober 1999
- Nr. 17 *Michael Hammerschmidt*  
Mitgliedschaft als ein Alleinstellungsmerkmal für Kreditgenossenschaften –  
Empirische Ergebnisse und Handlungsvorschläge  
April 2000
- Nr. 18 *Claire Binisti-Jahndorf*  
Genossenschaftliche Zusammenarbeit auf europäischer Ebene  
August 2000
- Nr. 19 *Olaf Lüke*  
Schutz der Umwelt –  
Ein neues Betätigungsfeld für Genossenschaften?  
September 2000
- Nr. 20 *Astrid Höckels*  
Möglichkeiten der Absicherung von Humankapitalinvestitionen  
zur Vermeidung unerwünschter Mitarbeiterfluktuation  
November 2000
- Nr. 21 *José Miguel Simian*  
Wohnungsgenossenschaften in Chile –  
Vorbild für eine Politik der Wohneigentumsbildung in Deutschland?  
Mai 2001

- Nr. 22 *Rolf Greve / Nadja Lämmert*  
 Quo vadis Genossenschaftsgesetz? –  
 Ein Überblick über aktuelle Diskussionsvorschläge  
*Christian Lucas*  
 Von den Niederlanden lernen? – Ein Beitrag zur Diskussion um die Reform  
 des deutschen Genossenschaftsrechts  
 Mai 2001
- Nr. 23 *Dirk Polster (unter Mitarbeit von Lars Testorf)*  
 Verbundexterne Zusammenarbeit von Genossenschaftsbanken –  
 Möglichkeiten, Grenzen, Alternativen  
 November 2001
- Nr. 24 *Thorn Kring*  
 Neue Strategien – neue Managementmethoden  
 Eine empirische Analyse zum Strategischen Management von Genossen-  
 schaftsbanken in Deutschland  
 Februar 2002
- Nr. 25 *Anne Kretschmer*  
 Maßnahmen zur Kontrolle von Korruption –  
 eine modelltheoretische Untersuchung  
 Juni 2002
- Nr. 26 *Andrea Neugebauer*  
 Divergierende Fallentscheidungen von Wettbewerbsbehörden –  
 Institutionelle Hintergründe  
 September 2002
- Nr. 27 *Theresia Theurl / Thorn Kring*  
 Governance Strukturen im genossenschaftlichen Finanzverbund:  
 Anforderungen und Konsequenzen ihrer Ausgestaltung  
 Oktober 2002
- Nr. 28 *Cristian Rotter*  
 Risikomanagement und Risikocontrolling  
 in Wohnungsgenossenschaften  
 November 2002
- Nr. 29 *Rolf Greve*  
 The German cooperative banking group as a strategic network:  
 function and performance  
 November 2002
- Nr. 30 *Florian Deising / Angela Kock / Kerstin Liehr-Gobbers /  
 Barbara Schmolmüller / Nina Tantzen*  
 Die Genossenschaftsidee HEUTE: Hostsharing e.G. – eine Fallstudie  
 Dezember 2002



- Nr. 31 *Florian Deising*  
Der Nitrofen-Skandal – Zur Notwendigkeit genossenschaftlicher  
Kommunikationsstrategien  
Januar 2003
- Nr. 32 *Gerhard Specker*  
Die Genossenschaft im Körperschaftsteuersystem Deutschlands und Italiens  
März 2003
- Nr. 33 *Frank E. Münnich*  
Der Ökonom als Berater – Einige grundsätzliche Erwägungen zur wissen-  
schaftlichen Beratung der Politik durch Ökonomen  
April 2003
- Nr. 34 *Sonja Schölermann*  
Eine institutionenökonomische Analyse der „Kooperations-Beratung“  
August 2003
- Nr. 35 *Thorn Kring*  
Erfolgreiche Strategieumsetzung – Leitfaden zur Implementierung  
der Balanced Scorecard in Genossenschaftsbanken  
September 2003
- Nr. 36 *Andrea Neugebauer*  
Wettbewerbspolitik im institutionellen Wandel am Beispiel USA und Europa  
September 2003
- Nr. 37 *Kerstin Liehr-Gobbers*  
Determinanten des Erfolgs im Legislativen Lobbying in Brüssel –  
Erste empirische Ergebnisse  
September 2003
- Nr. 38 *Tholen Eekhoff*  
Genossenschaftsbankfusionen in Norddeutschland – eine empirische Studie  
Januar 2004

---

Die Arbeitspapiere sind – sofern nicht vergriffen – erhältlich beim  
Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster, Am Stadtgraben 9, 48143 Münster,  
Tel. (02 51) 83-2 28 01, Fax (02 51) 83-2 28 04, E-Mail: [info@ifg-muenster.de](mailto:info@ifg-muenster.de)  
oder als Download im Internet unter [www.ifg-muenster.de](http://www.ifg-muenster.de) (Rubrik Forschung).