

Inhaltsverzeichnis

Verzeichnis der Abbildungen.....	V
Verzeichnis der Schaubilder.....	VII
Verzeichnis der Tabellen.....	X
Verzeichnis der Abkürzungen.....	XIII

X A EINLEITUNG

1 Problemstellung	1
2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit	2

B DIE UMSETZUNG VON FUSIONEN IM BEREICH DER BANKGENOSSENSCHAFTEN AUS THEORETISCHER SICHT

1 Begriffliches Instrumentarium.....	5
1.1 Merkmale von Bankgenossenschaften	5
1.1.1 Genossenschaftsprinzipien	8
1.1.2 Bankgenossenschaftskultur.....	11
1.2 Fusion	18
1.2.1 Fusionsdefinition	18
1.2.2 Einordnung des Fusionsbegriffs.....	20
1.2.3 Fusionen in der Vergangenheit	22
1.2.4 Betrachtungsmöglichkeiten von Fusionen.....	24
1.3 Fusionsumsetzung.....	26
1.3.1 Fusionsphasen	26
1.3.2 Betrachtungsmöglichkeiten der Fusionsumsetzung	27
1.3.3 Aufgaben der Fusionsumsetzung.....	29
2 Die Fusionsumsetzung in Bankgenossenschaften.....	32
2.1 Zielsetzungen der Fusionsumsetzung	32
2.1.1 Qualitätsanforderungen der Fusionsumsetzung.....	38
2.1.1.1 Fusionsumsetzung aus Sicht bankgenossenschaftlicher Interessengruppen	40
2.1.1.2 Fusionsumsetzung aus organisatorischer Sicht	58

2.1.1.3	Die Fusionsumsetzung aus technologischer Sicht	63
2.1.2	Kostenziele der Fusionsumsetzung.....	67
2.1.2.1	Synergieaspekte der Fusionsumsetzung.....	68
2.1.2.2	Lean-Aspekte der Fusionsumsetzung.....	72
X 2.1.3	Zeitanforderungen der Fusionsumsetzung.....	75
2.1.3.1	Geschwindigkeitsaspekte der Fusionsumsetzung	76
2.1.3.2	Timing der Fusionsumsetzung.....	77
2.1.3.3	Umfang der Fusionsumsetzung	78
2.1.4	Komplexitätsbeherrschung als permanente Herausforderung.....	79
X 2.2	Wirkungen einer erfolgreichen Fusionsumsetzung.....	85
X 2.3	Instrumente für die Umsetzung von Fusionen.....	88
2.3.1	Umsetzungsdiagnose	89
2.3.1.1	Umsetzungsdiagnose als Indikator für aktives oder passives Fusionsmanagement.....	89
2.3.2	Umsetzungsintervention	92
2.3.2.1	Instrumente der Komplexitätshandhabung	93
2.3.2.2	Instrumente der Akzeptanzhandhabung	96
2.3.2.2.1	Informationsinstrumente.....	97
2.3.2.2.2	Qualifikationsinstrumente.....	102
2.3.2.2.3	Motivationsinstrumente	108
2.3.2.2.4	Organisationsinstrumente	118
2.4	Zusammenfassung theoretischer Erkenntnisse	125

C EMPIRISCHE ERGEBNISSE DER UNTERSUCHUNG

1	Untersuchungsmethodik.....	128
1.1	Untersuchungsvorbereitung.....	128
1.2	Untersuchungsplanung	130
1.2.1	Grundlegende Überlegungen	130
1.2.2	Die Gruppe der befragten Banken.....	134
1.2.3	Aufbau des Fragebogens	135
1.3	Ablauf der Befragung	136

1.4 Auswertung der Befragung.....	137
1.5 Güte der Befragung.....	138
1.5.1 Repräsentativität.....	138
1.5.2 Zuverlässigkeit.....	139
1.5.3 Gültigkeit.....	140
2 Basisvariablen der erfaßten Banken.....	141
2.1 Größenstruktur.....	141
2.2 Fusionsstatus.....	143
2.3 Klassenbildung.....	143
3 Ergebnisse der empirischen Untersuchung	145
3.1 Handlungsbedarf aufgrund von Qualität, Zeit und Kosten.....	146
3.1.1 Umsetzungsqualität.....	147
3.1.2 Umsetzungszeit.....	149
3.1.3 Umsetzungskosten.....	152
3.1.3.1 Erfassung und Überwachung der Fusionskosten.....	152
3.1.3.2 Geschätzte Verteilung der Fusionskosten.....	154
3.1.3.3 Beurteilung der Kostenentwicklung.....	156
3.2 Mögliche Probleme bei der Fusionsumsetzung.....	160
3.2.1 Probleme des neuen Gesamtunternehmens.....	160
3.2.2 Probleme von Mitgliedern und Mitarbeitern.....	164
3.2.2.1 Mitgliederprobleme.....	165
3.2.2.2 Mitarbeiterprobleme.....	169
3.3 Anwendung akzeptanzschaffender Instrumente.....	175
3.3.1 Umsetzungsmaßnahmen des neuen Gesamtunternehmens.....	175
3.3.1.1 Informationsinstrumente.....	176
3.3.1.2 Qualifikationsinstrumente.....	180
3.3.1.3 Motivationsinstrumente.....	183
3.3.1.4 Organisationsinstrumente.....	187

3.3.2	Umsetzungsmaßnahmen bezogen auf Mitglieder und Mitarbeiter	191
3.3.2.1	Instrumente der Akzeptanzhandhabung für Mitglieder	192
3.3.2.2	Instrumente der Akzeptanzhandhabung für Mitarbeiter	195
3.4	Fusionswirkungen	201
3.4.1	Qualitätsbezogene Wirkungen	202
3.4.1.1	Auswirkungen auf das Privatkundengeschäft	202
3.4.1.2	Auswirkungen auf das Firmenkundengeschäft	206
3.4.1.3	Auswirkungen auf das Service- bzw. Mengenkundengeschäft	209
3.4.2	Finanzielle Wirkungen für Mitglieder	211
3.4.3	Wirkungen im Hinblick auf die Belegung der Genossenschaftsidee	214
3.5	Zusammenfassung empirischer Ergebnisse	217
3.5.1	Handlungsbedarf aufgrund der Fusionszielgrößen	217
3.5.2	Die häufigsten Probleme der Fusionsumsetzung bei Mitgliedern und Mitarbeitern	219
3.5.3	Maßnahmen zur Schaffung konsistenter Mitglieder- und Mitarbeiterbeziehungen	221
3.5.4	Fusionswirkungen	224
D	FOLGERUNGEN FÜR ZUKÜNFTIGE FUSIONSUMSETZUNGEN	225
	Literaturverzeichnis	233
	Anhang	255

Verzeichnis der Abbildungen

Abbildung	Seite
(1) Aufbau der Untersuchung	4
(2) Vertikaler Aufbau der Bankgenossenschaftskultur.....	13
(3) Darstellung partizipativer Strukturen in Genossenschaften.....	17
(4) Variationsmöglichkeiten bei Fusionen.....	19
(5) Fusionsphasen und Umsetzungsumfang	28
(6) Oberziele genossenschaftlicher Bankfusionen	34
(7) Operatives Zielsystem der genossenschaftlichen Fusionsumsetzung	38
(8) Operative Zielaspekte der Umsetzungsqualität	40
(9) Mögliche Zielsetzungen interner Systemmitglieder.....	45
(10) Beziehungen in Organisationen.....	51
(11) Stufen des Anpassungsverhaltens.....	54
(12) Regeln zur Gestaltung konsistenter Interessenbeziehungen....	57
(13) Bausteine der organisatorischen Fusionsumsetzung.....	60
(14) Operative Zielaspekte der Umsetzungskosten.....	68
(15) Synergie- und Dissynergiepotentiale der Fusionsumsetzung ...	71
(16) Erfolgsfaktoren für die Umsetzung des Lean Banking	74
(17) Operative Zielaspekte der Umsetzungszeit.....	76
(18) Komplexitätsfaktoren.....	83
(19) Kosten der Akzeptanzschaffung.....	87
(20) Übersicht der Umsetzungsinstrumente	88
(21) Handhabungsformen der Fusionsumsetzung.....	91
(22) Komplexitätsdimensionen, Komplexitätsfaktoren und Instrumente der Komplexitätshandhabung.....	96
(23) Akzeptanzdimensionen und Akzeptanzinstrumente der Fusionsumsetzung.....	97
(24) Auswirkungen der Qualifizierung auf den Fusionserfolg.....	103
(25) Interne und externe Schulung im Vergleich	108

(26)	Elemente des Beschwerdemanagements	111
(27)	Beispiele für Anreize zur aktiven Fusionsgestaltung	112
(28)	Qualitätszirkel für Mitglieder und Mitarbeiter.....	114
(29)	Beispiele zum Inhalt von Unternehmensleitbildern	117
(30)	Merkmale von Projektteams	121
(31)	Wichtige Merkmale der Befragung.....	130
(32)	Zentrale Untersuchungshypothese	132
(33)	Ergänzungen der Fusionsverantwortlichen zu den Problemen in der Zusammenarbeit.....	164
(34)	Ergänzungen der Fusionsverantwortlichen zu den Problemen der Mitglieder	168
(35)	Ergänzungen der Fusionsverantwortlichen zu den Problemen der Mitarbeiter.....	173
(36)	Ergänzungen der Fusionsverantwortlichen zu den Instrumenten der Einbindung von Mitgliedern.....	195
(37)	Ergänzungen der Fusionsverantwortlichen zu den Instrumenten der Einbindung von Mitarbeitern	201
(38)	Antworten zur Frage der Belebung der Genossenschaftsidee.....	215
(39)	Handlungsbedarf aufgrund von Qualität, Zeit und Kosten und Bedeutung der Umsetzungsbereiche	218
(40)	Die häufigsten Probleme in der Zusammenarbeit im neuen Gesamtinstitut und von Mitgliedern und Mitarbeitern.....	220
(41)	Bedeutung der Akzeptanzinstrumente im Zuge der Fusionsumsetzung	222
(42)	Bedeutung der verschiedenen Instrumentenklassen für die Einbindung von Mitgliedern und Mitarbeitern.....	224

Verzeichnis der Schaubilder

Schaubild.....	Seite
(1) Fusionen und durchschnittliche Bilanzsumme von Bankgenossenschaften im Bundesgebiet von 1984 bis 1993.....	23
(2) Fusionen und durchschnittliche Bilanzsumme von Bankgenossenschaften im Verbandsgebiet des WGV von 1990 bis 1993	24
(3a) Beurteilung der Rangfolge von Fusionsproblemen nach „Bilanzsumme“.....	147
(3b) Beurteilung der Rangfolge von Fusionsproblemen nach „Fusionsstatus“.....	149
(4a) Zufriedenheit mit der Einhaltung des Zeitplans nach „Bilanzsumme“.....	150
(4b) Zufriedenheit mit der Einhaltung des Zeitplans nach „Fusionsstatus“.....	151
(5a) Erfassung und Überwachung der Fusionskosten nach „Bilanzsumme“.....	153
(5b) Erfassung und Überwachung der Fusionskosten nach „Fusionsstatus“.....	153
(6a) Geschätzte Verteilung der Fusionskosten nach „Bilanzsumme“.....	154
(6b) Geschätzte Verteilung der Fusionskosten nach „Fusionsstatus“.....	156
(7a) Beurteilung der Fusionskostenentwicklung nach „Bilanzsumme“.....	158
(7b) Beurteilung der Fusionskostenentwicklung nach „Fusionsstatus“.....	159
(8a) Probleme in der Zusammenarbeit der Fusionspartner nach „Bilanzsumme“.....	161
(8b) Probleme in der Zusammenarbeit der Fusionspartner nach „Fusionsstatus“.....	162
(9a) Ausgewählte Probleme der Mitglieder nach „Mitgliederzahl“.....	165

(9b)	Ausgewählte Probleme der Mitglieder nach „Fusionsstatus“	167
(10a)	Ausgewählte Probleme der Mitarbeiter nach „Mitarbeiterzahl“	170
(10b)	Ausgewählte Probleme der Mitarbeiter nach „Fusionsstatus“	171
(11a)	Angaben über den Abbau von Arbeitsplätzen nach „Mitarbeiterzahl“	174
(11b)	Angaben über den Abbau von Arbeitsplätzen nach „Fusionsstatus“	175
(12a)	Anwendungszeiten von Informationsinstrumenten nach „Bilanzsumme“	177
(12b)	Anwendungszeiten von Informationsinstrumenten nach „Fusionsstatus“	179
(13a)	Anwendungszeiten von Qualifikationsinstrumenten nach „Bilanzsumme“	181
(13b)	Anwendungszeiten von Qualifikationsinstrumenten nach „Fusionsstatus“	182
(14a)	Anwendungszeiten von Motivationsinstrumenten nach „Bilanzsumme“	184
(14b)	Anwendungszeiten von Motivationsinstrumenten nach „Fusionsstatus“	187
(15a)	Anwendungszeiten von Organisationsinstrumenten nach „Bilanzsumme“	188
(15b)	Anwendungszeiten von Organisationsinstrumenten nach „Fusionsstatus“	190
(16a)	Instrumente zur Einbindung von Mitgliedern nach „Mitgliederzahl“	192
(16b)	Instrumente zur Einbindung von Mitgliedern nach „Fusionsstatus“	194
(17a)	Instrumente zur Einbindung von Mitarbeitern nach „Mitarbeiterzahl“	196

(17b)	Instrumente zur Einbindung von Mitarbeitern nach „Fusionsstatus“	197
(18a)	Schulungsmaßnahmen im Zusammenhang mit Fusionen nach „Mitarbeiterzahl“	199
(18b)	Schulungsmaßnahmen im Zusammenhang mit Fusionen nach „Fusionsstatus“	200
(19a)	Auswirkungen von Fusionen auf das Privatkundengeschäft nach „Bilanzsumme“	204
(19b)	Auswirkungen von Fusionen auf das Privatkundengeschäft nach „Fusionsstatus“	205
(20a)	Auswirkungen von Fusionen auf das Firmenkundengeschäft nach „Bilanzsumme“	207
(20b)	Auswirkungen von Fusionen auf das Firmenkundengeschäft nach „Fusionsstatus“	208
(21a)	Auswirkungen von Fusionen auf das Service- bzw. Mengengeschäft nach „Bilanzsumme“	209
(21b)	Auswirkungen von Fusionen auf das Service- bzw. Mengengeschäft nach „Fusionsstatus“	211
(22a)	Fusionsnutzen am Beispiel der Preisentwicklung nach „Mitgliederzahl“	212
(22b)	Fusionsnutzen am Beispiel der Preisentwicklung nach „Fusionsstatus“	213
(23)	Die Frage der Belegung der Genossenschaftsidee nach „Mitgliederzahl“ und „Fusionsstatus“	214

Verzeichnis der Tabellen

Tabelle.....	Seite
(1) Genossenschaftliche Bankfusionen im Verbandsgebiet des WGV von 1990 bis 1993	135
(2a) Basisvariable 1 - Bilanzvolumen	142
(2b) Basisvariable 2 - Mitgliederzahl	142
(2c) Basisvariable 3 - Mitarbeiterzahl.....	143
(2d) Basisvariable 4 - Fusionsstatus	143
(2e) Klassengrenzen und Stichprobenumfang der verschiedenen Basisvariablen	144
(3a) Beurteilung der Rangfolge von Fusionsproblemen nach „Bilanzsumme“	267
(3b) Beurteilung der Rangfolge von Fusionsproblemen nach „Fusionsstatus“	268
(4a) Zufriedenheit mit der Einhaltung des Zeitplans nach „Bilanzsumme“	269
(4b) Zufriedenheit mit der Einhaltung des Zeitplans nach „Fusionsstatus“	270
(5a) Erfassung und Überwachung der Fusionskosten nach „Bilanzsumme“	271
(5b) Erfassung und Überwachung der Fusionskosten nach „Fusionsstatus“	272
(6a) Geschätzte Verteilung der Fusionskosten nach „Bilanzsumme“	273
(6b) Geschätzte Verteilung der Fusionskosten nach „Fusionsstatus“	273
(7a) Beurteilung der Fusionskostenentwicklung nach „Bilanzsumme“	274
(7b) Beurteilung der Fusionskostenentwicklung nach „Fusionsstatus“	275
(8a) Probleme in der Zusammenarbeit der Fusionspartner nach „Bilanzsumme“	276

(8b)	Probleme in der Zusammenarbeit der Fusionspartner nach „Fusionsstatus“	276
(9a)	Ausgewählte Probleme der Mitglieder nach „Mitgliederzahl“	277
(9b)	Ausgewählte Probleme der Mitglieder nach „Fusionsstatus“	278
(10a)	Ausgewählte Probleme der Mitarbeiter nach „Mitarbeiterzahl“	279
(10b)	Ausgewählte Probleme der Mitarbeiter nach „Fusionsstatus“	280
(11a)	Angaben über den Abbau von Arbeitsplätzen nach „Mitarbeiterzahl“	281
(11b)	Angaben über den Abbau von Arbeitsplätzen nach „Fusionsstatus“	281
(12a)	Anwendungszeiten von Informationsinstrumenten nach „Bilanzsumme“	282
(12b)	Anwendungszeiten von Informationsinstrumenten nach „Fusionsstatus“	283
(13a)	Anwendungszeiten von Qualifikationsinstrumenten nach „Bilanzsumme“	284
(13b)	Anwendungszeiten von Qualifikationsinstrumenten nach „Fusionsstatus“	285
(14a)	Anwendungszeiten von Motivationsinstrumenten nach „Bilanzsumme“	286
(14b)	Anwendungszeiten von Motivationsinstrumenten nach „Fusionsstatus“	287
(15a)	Anwendungszeiten von Organisationsinstrumenten nach „Bilanzsumme“	288
(15b)	Anwendungszeiten von Organisationsinstrumenten nach „Fusionsstatus“	289
(16a)	Instrumente zur Einbindung von Mitgliedern nach „Mitgliederzahl“	290
(16b)	Instrumente zur Einbindung von Mitgliedern nach „Fusionsstatus“	291

(17a)	Instrumente zur Einbindung von Mitarbeitern nach „Mitarbeiterzahl“	292
(17b)	Instrumente zur Einbindung von Mitarbeitern nach „Fusionsstatus“	293
(18a)	Schulungsmaßnahmen im Zusammenhang mit Fusionen nach „Mitarbeiterzahl“	294
(18b)	Schulungsmaßnahmen im Zusammenhang mit Fusionen nach „Fusionsstatus“	295
(19a)	Auswirkungen von Fusionen auf das Privatkundengeschäft nach „Bilanzsumme“	296
(19b)	Auswirkungen von Fusionen auf das Privatkundengeschäft nach „Fusionsstatus“	297
(20a)	Auswirkungen von Fusionen auf das Firmenkundengeschäft nach „Bilanzsumme“	298
(20b)	Auswirkungen von Fusionen auf das Firmenkundengeschäft nach „Fusionsstatus“	299
(21a)	Auswirkungen von Fusionen auf das Service- bzw. Mengengeschäft nach „Bilanzsumme“	300
(21b)	Auswirkungen von Fusionen auf das Service- bzw. Mengengeschäft nach „Fusionsstatus“	301
(22a)	Fusionsnutzen am Beispiel der Preisentwicklung nach „Mitgliederzahl“	302
(22b)	Fusionsnutzen am Beispiel der Preisentwicklung nach „Fusionsstatus“	303
(23)	Die Frage der Belegung der Genossenschaftsidee nach „Mitgliederzahl“ und „Fusionsstatus“	304