

# **MASTERARBEIT**

zur Erlangung des akademischen Grades  
Master of Arts in Business

am Masterstudiengang Rechnungswesen & Controlling  
der FH CAMPUS 02 Graz

## **Erfolgsfaktoren bei Verschmelzungen von Raiffeisenbanken unter spezieller Betrachtung der Synergieeffekte und Problemfelder**

Betreuerin:

MMag. Alexandra Knefz-Reichmann, Bakk.

vorgelegt von

Heidi Haas (1510532007)

Graz, im April 2017

## **Ehrenwörtliche Erklärung**

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die den Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

Graz, April 2017

Heidi Haas, BA

## Kurzfassung

Aufgrund der steigenden Relevanz von Fusionen im Raiffeisensektor sind die Erfolgsfaktoren bei Verschmelzungen von Raiffeisenbanken Gegenstand dieser Arbeit. Ziel ist die Schaffung einer Grundlage für eine umfassende und qualitativ hochwertige Fusionsberatung durch den Raiffeisenverband Steiermark, welcher als Kooperationspartner fungiert. Als Praxisoutput wird ein Beratungsleitfaden für Fusionen erstellt. Dazu werden basierend auf den relevanten Elementen von Fusionen die Gründe für einen Unternehmenszusammenschluss erhoben. Eine Performancestudie untersucht den Fusionserfolg der steirischen Raiffeisenbanken in den Jahren 2007 bis 2015. Erfolgsfaktoren und mögliche Problemfelder werden basierend auf den bisherigen Forschungsergebnissen im Zuge von Experteninterviews erhoben. Dazu werden fünf Geschäftsleiter, welche zumindest eine Fusion begleitet haben, befragt.

Neben den fusionsfördernden Rahmenbedingungen zählen die Synergieeffekte und die Marktmotive zu den wesentlichen Gründen für Fusionen. In Einzelfällen spielen wirtschaftliche Probleme, die langfristige Zukunftssicherung, finanzielle oder persönliche Motive eine Rolle. Die Experten berichteten, dass die Zielsetzungen der Fusion Großteils erreicht wurden, die Synergieeffekte jedoch zum Teil nicht den Erwartungen entsprachen. Die durchgeführte Fusionserfolgsmessung zeigte, dass sich die Performance hinsichtlich Ertragseffizienz bei fusionierten Instituten tendenziell besser entwickelt als bei Banken die nicht fusionieren. Aus der Entwicklung der Kosteneffizienz lässt sich ableiten, dass positive Synergieeffekte Transaktions- und Restrukturierungskosten ausgleichen.

Die häufigsten Gründe für Misserfolge sind unzureichende Markt- und Unternehmensanalysen, welche zu einer Überschätzung der Synergieeffekte führen, sowie personelle, kulturelle und organisatorische Integrationsprobleme. Die Studienteilnehmer nannten unter anderem die unterschiedliche Bewertung von Risiken, die Kündigung von Mitarbeitern, die unterschiedliche Preispolitik und die unterschiedlichen Unternehmenskulturen als Problemfelder im Zuge der Fusion. Die größte Herausforderung wurde in der organisatorischen Umsetzung gesehen, für welche eine Reihe von Erfolgsfaktoren aus den Experteninterviews und der Literaturrecherche abgeleitet wurden. Diese betreffen die Gestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation in den einzelnen Organisationseinheiten der Bank. Des Weiteren werden Empfehlungen zur Harmonisierung der Unternehmenskulturen angegeben. Die Erfolgsfaktoren der personellen Umsetzung betreffen die Besetzung der Mitarbeiter, die Harmonisierung dienstrechtlicher Vereinbarungen, den Ausgleich von Knowhow-Unterschieden und die interne Kommunikation. Weitere Erfolgsdeterminanten wurden für die Planung und Vorbereitung der Fusion sowie für die technische und rechtliche Umsetzung abgeleitet. Abschließend kann festgehalten werden, dass die Potentiale nicht in vollem Umfang gehoben wurden und bei künftigen Fusionen die aufgezeigten Problemfelder und Erfolgsfaktoren zur berücksichtigen sind.

## Abstract

The growing necessity of bank mergers in the styrian Raiffeisenbanken sector calls for the investigation of the underlying factors of success. The goal of this work is to provide a holistic basis of high quality, on the mergers of Raiffeisenbanken for the Raiffeisenverband Styria, the co-operation partner of this thesis. As practical output a consultation guide is prepared, demanding the reasons of mergers to be examined on the basis of principal mergers elements. To assess the degree of success concerning the mergers of styrian Raiffeisenbanken in the years 2007 to 2012 a performance study was conducted. Based on recent research findings factors of success and possible problem areas were analysed in the course of expert interviews. The interview partners comprised five chief executive officers, heading at least one merger in the past.

Besides mergers promoting conditions the prime determinants for mergers are synergy effects and market motives. In specific cases economic problems, long-term future security aspects, financial and subjective issues can be of importance. It is reported that the objectives of mergers have been met to a large extend, that synergy effects however did not cope with expectations. A measure of mergers performance revealed a tendency towards enhanced yield efficiency development for merged institutes compared to the non-merged ones. Analysis of the cost efficiency development allows to deduce that positive synergy effects equal transaction and restructuring costs.

The most common reasons for failure are insufficient market and company evaluation, leading to an overestimation of synergy effects as well as personnel, cultural and organisational integration problems. Further issues concern differences in risk evaluation, termination of employees, differences in the pricing policy as well as differences in corporate cultures. The major challenge resides in the organisational implementation, for which plenty of success factors could be deduced from expert interviews and literature research. These cover the design of the organisational and operational structure within the individual banking organisational units. Furthermore suggestions towards enhanced harmonisation of corporate cultures are specified. Factors of success, concerning personnel implementation include staffing, harmonisation of employment agreements, equalisation of differences in knowhow and internal communication. Additional determinants of success concerning planning and preparation as well as technical and legal implementation during mergers are discussed. It is fair to conclude that the potentials have not been leveraged completely and that for future mergers the identified problem areas and factors of success need to be considered.

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>1</b>	<b>EINLEITUNG</b>	<b>1</b>
1.1	AUSGANGSITUATION	1
1.2	ZIELSETZUNG DER ARBEIT	2
1.3	PROBLEMSTELLUNG UND FORSCHUNGSFRAGEN	3
1.4	AUFBAU UND GANG DER ARBEIT	4
<b>2</b>	<b>RAIFFEISENBANKEN IM WANDEL</b>	<b>5</b>
2.1	SPEZIFIKA ZUR RAIFFEISEN-BANKENGRUPPE	5
2.1.1	Entstehungs- und Entwicklungsgeschichte	5
2.1.2	Aufbau und Organisationsstruktur	7
2.1.3	Wesentliche Identitätsmerkmale	8
2.1.4	Marktanteile und Mitbewerber	10
2.2	FUSIONSFÖRDERNDE RAHMENBEDINGUNGEN	12
2.2.1	Regulatorische Entwicklungen	14
2.2.2	Ökonomische Rahmenbedingungen	16
2.2.3	Technologischer Wandel	18
2.2.4	Gesellschaftliche Entwicklungen	19
2.2.5	Schlussfolgerungen der Analyse	21
<b>3</b>	<b>RELEVANTE ELEMENTE VON FUSIONEN</b>	<b>23</b>
3.1	BEGRIFFSDEFINITION VON FUSIONEN	23
3.2	ART UND KLASSIFIKATION VON UNTERNEHMENSZUSAMMENSCHLÜSSEN	24
3.3	RECHTLICHE GRUNDLAGEN	26
3.4	GRÜNDE FÜR FUSIONEN	28
3.4.1	Synergieeffekte	29
3.4.1.1	Economics of Scale und Economies of Scope	30
3.4.1.2	Brutto- versus Nettosynergien	32
3.4.2	Marktmotive	33
3.4.3	Persönliche Motive	34
3.4.4	Finanzielle Motive	35
3.5	PHASEN DER FUSION	36
3.5.1	Analyse- und Konzeptionsphase	36
3.5.2	Abwicklungsphase	38
3.5.3	Integrationsphase	41

<b>4</b>	<b>ERFOLG UND ERFOLGSFAKTOREN BEI BANKFUSIONEN.....</b>	<b>45</b>
4.1	DEFINITION VON ERFOLG UND ERFOLGSFAKTOREN .....	45
4.2	RAHMENBEDINGUNGEN DER ERFOLGSMESSUNG .....	46
4.3	METHODEN DER ERFOLGSMESSUNG .....	47
4.4	KRITISCHE ERFOLGSFAKTOREN .....	49
4.5	GRÜNDE FÜR MISSERFOLGE .....	56
<b>5</b>	<b>EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG DES FUSIONSERFOLGS .....</b>	<b>59</b>
5.1	VERWENDETE METHODIK.....	59
5.2	DATENGRUNDLAGE.....	60
5.3	UNTERSUCHUNGSERGEBNISSE .....	63
<b>6</b>	<b>EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG DER FUSIONSERFOLGSFAKTOREN.....</b>	<b>67</b>
6.1	FORSCHUNGSDESIGN .....	67
6.1.1	Aufbau und Methode der Studie .....	67
6.1.2	Auswahl der Interviewpartner .....	69
6.1.3	Datenerhebung und Auswertung .....	70
6.2	UNTERSUCHUNGSERGEBNISSE .....	72
6.2.1	Zielsetzungen der Fusion und deren Erfolg.....	73
6.2.1.1	Zielsetzungen und Motive .....	73
6.2.1.2	Der Fusionserfolg .....	77
6.2.2	Überblick über die kritischen Erfolgsfaktoren .....	79
6.2.3	Kritische Erfolgsfaktoren in der Vorbereitungs- und Abwicklungsphase .....	80
6.2.4	Kritische Erfolgsfaktoren der rechtlichen Umsetzung.....	90
6.2.5	Kritische Erfolgsfaktoren der technischen Umsetzung.....	93
6.2.6	Kritische Erfolgsfaktoren der organisatorischen Umsetzung.....	95
6.2.7	Kritische Erfolgsfaktoren der personellen Umsetzung.....	101
<b>7</b>	<b>CONCLUSIO.....</b>	<b>106</b>
7.1	ZUSAMMENFASSUNG .....	106
7.2	KRITISCHE REFLEXION UND AUSBLICK.....	109
	<b>ANHANG .....</b>	<b>112</b>
	<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>272</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Anzahl der Raiffeisenbanken von 2000 bis 2015.....	6
Abbildung 2:	Genetischer Code von Raiffeisen.....	9
Abbildung 3:	Marktanteile der Sektoren in Österreich per 31.12.2016 .....	10
Abbildung 4:	Porters Five Forces.....	12
Abbildung 5:	Five Forces von Porter und Umweltanalyse .....	14
Abbildung 6:	Analyse der Bankbranche nach Porters-Five-Forces .....	21
Abbildung 7:	Formen von Unternehmenszusammenschüssen .....	24
Abbildung 8:	Gesetzliche Voraussetzungen für eine Verschmelzung.....	26
Abbildung 9:	Motive für Fusionen.....	29
Abbildung 10:	Überblick über die Analyse- und Konzeptionsphase.....	36
Abbildung 11:	Überblick über die Transaktionsphase .....	38
Abbildung 12:	Ablauf einer Due Diligence.....	39
Abbildung 13:	Mögliche Bereiche des Due Diligence .....	40
Abbildung 14:	Notwendige Inhalte des Verschmelzungsvertrags .....	41
Abbildung 15:	Überblick über die Integrationsphase (Vernetzungsphase) .....	41
Abbildung 16:	Integrationsdimensionen .....	42
Abbildung 17:	Parameter des Integrationsmanagements.....	43
Abbildung 18:	Methoden der Erfolgsmessung .....	47
Abbildung 19:	Erfolgsfaktoren in der Integrationsvorbereitung .....	52
Abbildung 20:	Erfolgsfaktoren organisatorischer Integrationsmaßnahmen.....	52
Abbildung 21:	Erfolgsfaktoren personalwirtschaftlicher Integrationsmaßnahmen....	53
Abbildung 22:	Erfolgsfaktoren kommunikativer Integrationsmaßnahmen .....	53
Abbildung 23:	Erfolgsfaktoren der Integrationsumsetzung .....	54
Abbildung 24:	Ziele und Erfolgsfaktoren der Post-Merger-Integrationsphase.....	55
Abbildung 25:	Krisenszenarien und Gründe für Misserfolge bei Genossenschaftsfusionen .....	57
Abbildung 26:	Drei Felder der Akquisitionsprobleme.....	58
Abbildung 27:	Anzahl der Fusionen von 2006 bis 2015 .....	62
Abbildung 28:	Aufbaumodell Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring.....	71
Abbildung 29:	Fusionsmotive der Interviewpartner .....	73
Abbildung 30:	Wesentliche Synergieeffekte laut Interviewpartner .....	74
Abbildung 31:	Wesentliche Marktmotive laut Interviewpartner .....	75
Abbildung 32:	Erfolgsparameter der Interviewpartner .....	77
Abbildung 34:	Kritische Erfolgsfaktoren bei Fusionsabwicklung .....	79
Abbildung 35:	Unerwartete Vorkommnisse und besondere Herausforderungen .....	80
Abbildung 36:	Erfolgreiche Fusionsverhandlungen .....	81
Abbildung 37:	Primäre Due Diligence Maßnahmen und Prüfungsschritte .....	83
Abbildung 38:	Kundengeschäft in der Fusion.....	85

Abbildung 39:	Instrumente für externe Kommunikation.....	87
Abbildung 40:	Fusionsknowhow und Fusionserfahrung .....	88
Abbildung 41:	Erfolgsfaktoren der rechtlichen Umsetzung .....	90
Abbildung 42:	Inhalte des Sideletters.....	91
Abbildung 43:	Meinungen und Empfehlungen zum Sideletter .....	92
Abbildung 44:	Erfolgsfaktoren der technischen Umsetzung .....	93
Abbildung 45:	Organisatorische Umsetzung als Herausforderung .....	95
Abbildung 46:	Erfolgsfaktoren zur Harmonisierung der Unternehmenskulturen .....	96
Abbildung 47:	Die Top 5 Empfehlungen zur Gestaltung der Aufbauorganisation ....	97
Abbildung 48:	Erfolgsfaktoren und Problemfelder in der personellen Umsetzung .	101
Abbildung 49:	Erfolgsfaktoren für ein gutes Betriebsklima im Zuge der Fusion .....	104
Abbildung 50:	Erfolgsfaktoren für die interne Kommunikation .....	105



## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Wesentliche Entwicklungen im Bankenumfeld .....	13
Tabelle 2:	Übersicht Bestimmungen des Genossenschaftsrevisionsgesetzes .....	26
Tabelle 3:	Faktoren mit signifikant positiven Einfluss auf den Fusionserfolg .....	51
Tabelle 4:	Faktoren mit signifikant negativen Einfluss auf den Fusionserfolg.....	56
Tabelle 5:	Kennzahlen zur Fusionserfolgsmessung.....	59
Tabelle 6:	Anzahl Raiffeisenbanken in Österreich und Steiermark .....	61
Tabelle 7:	Aggregierte Bilanzsumme der Raiffeisenbanken in Mio. EUR.....	61
Tabelle 8:	Durchschnittliche Erfolgskennzahlen der steirischen Raiffeisenbanken ..	62
Tabelle 9:	Erfolgsmessung fusionierter und nicht fusionierter Banken .....	63
Tabelle 10:	Erfolgsmessung durch die Kennzahl RORWA .....	64
Tabelle 11:	Erfolgsmessung durch die Kennzahl CIR.....	65
Tabelle 12:	Verzeichnis der geführten Expertengespräche.....	70
Tabelle 13:	Ergebnisse der Befragung im Überblick.....	72

## Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
BE	Betriebsergebnis
BMF	Bundesministerium für Finanzen
BVR	Bundesverband der deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken
BWG	Bankwesengesetz
CIR	Cost-Income-Ratio
EBA	European Banking Authority
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EGT	Ergebnis gewöhnlicher Geschäftstätigkeit
EU	Europäische Union
EUR	Euro
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
HIKRG	Hypothekar- und Immobilienkreditgesetz
IKS	Internes Kontrollsystem
MCD	Mortgage Credit Directive
MIFID	Markets in Financial Instruments Directive
Mrd.	Milliarden
Mio.	Millionen
OeNB	Österreichische Nationalbank
PAD	Payment Accounts Directive
PSD	Payment Service Directive
PIMS	Profit Impact Market Strategies
RBI	Raiffeisen Bank International
RLB	Raiffeisen Landesbank
RORWA	Return on Risk weighted assets
RZB	Raiffeisen Zentralbank
ZEP	Zielerreichungsprämien

# 1 Einleitung

Einleitend wird in der Ausgangssituation der Kooperationspartner vorgestellt und die Relevanz des Themas erörtert. Nach Darlegung der Zielsetzung und der daraus resultierenden Problemstellung wird Aufbau und Gang der Arbeit erklärt.

## 1.1 Ausgangssituation

Der Raiffeisenverband Steiermark, welcher als Kooperationspartner der Masterthesis agiert, gilt als Interessenvertretung der Raiffeisenbanken sowie zahlreicher anderer Genossenschaften. Neben der Durchführung der gesetzlich vorgeschriebenen Revision und Jahresabschlussprüfung stellt die Beratung und Betreuung der Mitglieder einen wesentlichen Geschäftsbereich dar. Dieses Aufgabengebiet wird von den einzelnen Fachabteilungen wahrgenommen und umfasst genossenschaftliche, rechtliche, steuerliche, wirtschaftliche, bildungstechnische, organisatorische buchhalterische Angelegenheiten.

Den Großteil der Klienten stellen die 67 steirischen Raiffeisenbanken dar, deren Betreuung und Beratung laufend sichergestellt wird. Aufgrund von zahlreichen Einflüssen hat sich das Umfeld der Banken stark gewandelt und die Kreditinstitute vor neue Herausforderungen gestellt.

Zunehmende Globalisierung, Technologisierung, Regulierung und veränderte wirtschaftlichen Rahmenbedingungen bringen einen massiven Strukturwandel im Bankenumfeld. Dies führte in den letzten Jahren zu einer großen Zahl an Filialschließungen und Personalabbau in einzelnen Bankensektoren.

Um in diesem veränderten Umfeld bestehen zu können, sowie sich daraus ergebende Potentiale effektiv zu nutzen, bedarf es grundlegender, struktureller Änderungen. Einige Raiffeisenbanken sehen in Form von Fusionen eine Möglichkeit diesen künftigen Herausforderungen gestärkt zu begegnen. Man erhofft sich Kosteneinsparungen und eine bessere Erfüllung der regulatorischen Auflagen durch die „neue größere Bank“.

Im Jahr 2016 wurden bei insgesamt 17 Raiffeisenbanken die Beschlüsse zur Fusion, welche rückwirkend mit 01.01.2016 abgewickelt wurden, gefasst. Für das Jahr 2017 haben zehn Raiffeisenbanken ihre konkrete Fusionsabsicht bekannt gegeben. Insgesamt wird damit gerechnet, dass die Zahl der eigenständigen Raiffeisenbanken in den nächsten Jahren deutlich sinken wird.

Die Relevanz des Themas Fusion hat stark zugenommen, jedoch belegen Beispiele aus den Medien, der Literatur und der Praxis, dass Unternehmenszusammenschlüsse nicht immer den gewünschten Erfolg bringen. Bei diesen neuen Herausforderungen, möchte der Raiffeisenverband seinen Klienten entsprechende Beratung und Unterstützung bieten. Bislang beschränkte sich die Beratung zu Fusionen auf rechtliche Aspekte wie die Gestaltung des Fusionsvertrags.

Beratungen in anderen, für Fusionen relevanten Bereichen, wurden mangels fundierter Grundlagen nicht angeboten.

Die bislang vorhandenen wissenschaftlichen Erkenntnisse zu Mergers und Acquisitions betreffen in erster Linie Studien über amerikanische Unternehmen. Einzelne Autoren haben Fusionen europäischer Banken bzw. Verschmelzungen von Genossenschaftsbanken und Sparkassen in Deutschland untersucht. In Österreich wurden bislang keine Studien zu Fusionen von Raiffeisenbanken oder anderen Retailbanken veröffentlicht.

Da aufgrund von Fusionen die Anzahl der zu prüfenden Raiffeisenbanken sinken wird, werden die Einnahmen des Raiffeisenverbands aus Revisionstätigkeit geschmälert. Es ergeben sich jedoch neue Ertragspotentiale im Bereich der Beratungstätigkeit. Daher ist es für den Raiffeisenverband von großer Bedeutung, eine qualitativ hochwertige Beratung anzubieten.

## **1.2 Zielsetzung der Arbeit**

Wie in der Ausgangssituation erläutert, wird bisher nur ein Mindestmaß an Beratung in diesem Bereich geboten. Mit dieser Arbeit soll die Basis für eine umfassende und qualitativ hochwertige Beratung geschaffen werden.

Für eine qualitativ hochwertige Beratung ist die Expertise im Bereich Mergers und Acquisitions im Allgemeinen sowie hinsichtlich der Spezifika von Raiffeisenbanken im Speziellen erforderlich. Diese umfasst rechtliche Aspekte, Motive und den Ablauf von Fusionen. Ergänzend sind die Erkenntnisse aus der Erfolgs- und Erfolgsfaktorenforschung relevante Bestandteile einer qualitativ hochwertigen Beratung.

Weiter soll die Arbeit nicht nur alle Phasen der Fusion, sondern auch die einzelnen Dimensionen der Integration abdecken, sodass in allen Teilbereichen eine ganzheitliche und umfassende Beratung möglich ist.

Die Erkenntnisse dieser Arbeit werden in einem Beratungsleitfaden für Fusionen festgehalten. Dieser soll zwei Kernbereiche abdecken:

- Argumentationskatalog zur Entscheidungsfindung
- Erfolgsfaktoren und Problemfelder bei der Fusion

Der erste Teil des Beratungsleitfadens soll bei Beratungsgesprächen mit Raiffeisenbanken eingesetzt werden, die sich am Beginn ihres Zielfindungs- und Entscheidungsprozesses befinden. In diesen Beratungsgesprächen soll eine gewisse Sensibilisierung zum Thema Fusion erfolgen, und die Erwartungshaltung der Banken geklärt werden. Durch den Argumentationskatalog soll den potentiellen Fusionspartnern dargelegt werden, welche Gründe für eine Fusion sprechen, insbesondere sollen die möglichen Synergieeffekte erklärt werden.

Zur Untermauerung der Gründe, welche für eine Fusion sprechen, soll der Fusionserfolg der Verschmelzungen von Raiffeisenbanken in den letzten Jahren anhand geeigneter Kennzahlen dargelegt werden.

Der zweite Teil des Leitfadens zielt auf jene Raiffeisenbanken ab, welche beschlossen haben zu fusionieren und nun vor der Abwicklung einer Fusion stehen. Es werden Handlungsempfehlungen abgegeben, um den jeweils bestmöglichen Fusionserfolg zu erzielen. Es werden die wesentlichen Erfolgsfaktoren erläutert und als Handlungsempfehlungen für künftige Fusionen übernommen. Zusätzlich wird auf mögliche Problemfelder und Herausforderungen, die sich speziell bei Fusionen zwischen Raiffeisenbanken ergeben, hingewiesen. Die Handlungsempfehlungen des Beratungsleitfadens umfassen die Vorbereitungs- und Konzeptionsphase, die Abwicklung der Fusion sowie die Integrationsphase.

Ergänzend werden die einzelnen Teilprozesse grafisch veranschaulicht, um den Ablauf von Fusionen zu skizzieren. Diese Darstellung soll einen Überblick geben und dient als Basis für Beratungen beider Zielgruppen.

Dieser Leitfaden soll dem Raiffeisenverband, sowie im Bedarfsfall spezielle Teilbereiche daraus, einzelnen Klienten (Raiffeisenbanken) als pdf-Dokument zur Verfügung gestellt werden.

### **1.3 Problemstellung und Forschungsfragen**

Um die Arbeit gezielt auf Fusionen von Raiffeisenbanken auszurichten, werden in einem ersten Schritt die Spezifika der Untersuchungsobjekte und die relevanten Elemente von Fusionen erhoben. Diese umfassen den Ablauf von Fusionen sowie die rechtlichen Rahmenbedingungen.

Einen wesentlichen Teil dieser Arbeit stellen die Gründe für Fusionen dar. Hierzu wird erhoben, welche externen Faktoren fusionsfördernd auf die Banken wirken und welche Motive für eine Fusion sprechen. Hierbei soll die Frage geklärt werden, welche Synergieeffekte sich für Genossenschaftsbanken ableiten lassen.

Des Weiteren wird untersucht, ob Fusionen von Raiffeisenbanken in der Praxis erfolgreich sind. Dazu werden Kennzahlen eruiert welche zur Messung des Fusionserfolgs geeignet sind. Basierend auf den Daten vergangener Fusionen von Raiffeisenbanken soll eine Fusionserfolgsmessung vorgenommen werden.

Aufbauend auf den relevanten Elementen von Fusionen werden die wesentlichen Erfolgsfaktoren von Fusionen erhoben und hinsichtlich ihrer Relevanz für Fusionen von Raiffeisenbanken geprüft. Zusätzlich werden die Gründe für Misserfolge und die Schwierigkeiten bzw. Herausforderungen dargestellt, mit welchen die Geschäftsleiter der Fusionsbanken konfrontiert werden.

## 1.4 Aufbau und Gang der Arbeit

Nach dem *einleitenden Teil* wird im *zweiten Kapitel* auf die Spezifika von Raiffeisenbanken und die Rahmenbedingungen von Banken eingegangen. Dazu wird eine Branchen- und Umfeldanalyse durchgeführt. Die Ergebnisse dieser Analyse sollen Gründe für Fusionen und den damit im Zusammenhang stehenden Handlungsbedarf der Raiffeisenbanken aufzeigen.

Im *dritten Kapitel* werden die relevanten Elemente von Fusionen behandelt. Nach der Klärung von Begrifflichkeiten, Arten und Klassifikationen von Fusionen sowie den rechtlichen Rahmenbedingungen, wird im speziellen auf die Gründe, welche für eine Fusion sprechen sowie auf die einzelnen Phasen einer Fusion näher eingegangen.

Das *vierte Kapitel* befasst sich mit dem Erfolg und den Erfolgsfaktoren von Bankenfusionen. Hier werden die Methoden und die Rahmenbedingungen der Erfolgsmessung recherchiert und die kritischen Erfolgsfaktoren sowie die Gründe für Misserfolge dargelegt.

Ergänzend wird im *fünften Kapitel* eine Untersuchung des Fusionserfolgs von Raiffeisenbanken vorgenommen. Nach der Darlegung der verwendeten Methodik erfolgt eine Analyse des Datenmaterials der Fusionen von steirischen Raiffeisenbanken der letzten neun Jahre.

Im *sechsten Kapitel* werden die bislang vorhandenen wissenschaftlichen Erkenntnisse und Studien mittels einer empirischen Untersuchung ergänzt. Problemfelder und Herausforderungen einer Fusion von Raiffeisenbanken sowie die wesentlichen Erfolgsfaktoren werden auf Grundlage der empirischen Studie diskutiert. Hierfür wird eine qualitative Methode, in Form von Experteninterviews gewählt. Nach der Analyse der Ergebnisse werden spezielle Lösungsvorschläge und Handlungsempfehlungen dargestellt.

Abschließend werden im *achten Kapitel* die Ergebnisse dieser Arbeit zusammengefasst und kritisch reflektiert.

## **2 Raiffeisenbanken im Wandel**

Im diesem Kapitel werden zuerst die Spezifika des Untersuchungsobjekts, die Raiffeisenbankengruppe beschrieben. Danach werden die Rahmenbedingungen der Bankenbranche genauer detaillierter betrachtet sowie deren Auswirkung auf die strategische Ausrichtung der Banken. Die wesentlichen Erkenntnisse aus den fusionsfördernden Rahmenbedingungen werden als mögliche Gründe für eine Fusion in den Beratungsleitfaden aufgenommen.<sup>1</sup>

### **2.1 Spezifika zur Raiffeisen-Bankengruppe**

Das Ziel dieses Abschnitts ist die Darlegung der Charakteristika der Raiffeisen-Bankengruppe um in weiterer Folge speziell auf die Spezifika von Raiffeisen eingehen zu können. Nach einer kurzen Beschreibung der Entstehungs- und Entwicklungsgeschichte und der Aufbau- und Organisationsstruktur wird auf die wesentlichen Identitätsmerkmale von Raiffeisen eingegangen. Abschließend soll die Rolle von Raiffeisen am österreichischen Bankenmarkt im Vergleich zu ihren Mitbewerbern dargelegt werden.

#### **2.1.1 Entstehungs- und Entwicklungsgeschichte**

In den Jahren 1800 bis 1820 begann in Österreich die Industrialisierung und führte zu einem Umbruch in der Wirtschaft und im sozialen Gefüge der Monarchie. Im Revolutionsjahr 1848 kam es zur Bauernbefreiung, welche von ihren Verpflichtungen gegenüber den Grundherren erlöst wurden. Jedoch führte der Import landwirtschaftlicher Produkte zu einem Preisverfall und zu einer Verschuldung der Bauern, zahlreiche Höfe wurden versteigert.<sup>2</sup> Für Landwirte war es zu dieser Zeit noch unmöglich durch vertretbare Kredite den Kapitalbedarf für Betriebsmittel wie Saatgut und Reparaturen aufzubringen. Aufgrund der Wucherzinsen waren Kredite nicht leistbar.<sup>3</sup> Friedrich Wilhelm Raiffeisen war Bürgermeister und täglich mit der Not der Bauern, Handwerker und Arbeiter konfrontiert. Nach anfänglichen karitativen Hilfeversuchen, welche scheiterten, gewann er die Idee der Hilfe zur Selbsthilfe.<sup>4</sup>

Es wurden Genossenschaften gegründet, welche nicht auf die Erzielung von Gewinn, sondern auf die Förderung ihrer Mitglieder ausgerichtet waren. Die Einlagen der Mitglieder wurden in den

---

<sup>1</sup> Vgl. Anhang, A3 Beratungsleitfaden, S. 217.

<sup>2</sup> Vgl. RAIFFEISEN BANK INTERNATIONAL (2017a), Onlinequelle [11.04.2017] und HOLZINGER/STAUDINGER (2013), S. 11 ff.

<sup>3</sup> Vgl. SEELMANN-EGGEBERT (1928), S. 51 ff.

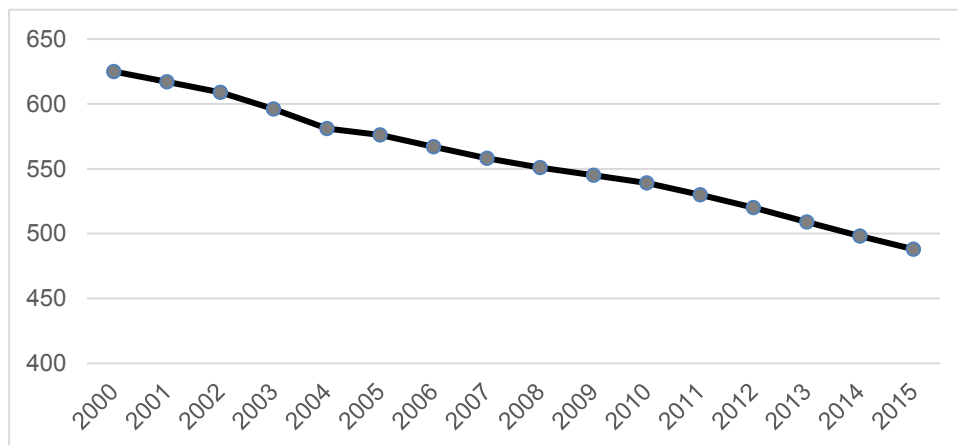
<sup>4</sup> Vgl. RAIFFEISEN BANK INTERNATIONAL (2017a), Onlinequelle [11.04.2017] und HOLZINGER/STAUDINGER (2013), S. 11 ff.

Darlehenskassen gesammelt und in Form von langfristigen, günstigen Krediten an andere Mitglieder vergeben. Somit hatten die Landwirte erstmals die Möglichkeit, Kapital für Investitionen oder zur Überbrückung von Dürre Jahren aufzunehmen.

Nach den Anfängen in Deutschland wurde 1886 die erste Genossenschaft in Österreich gegründet. Auch in Österreich suchte man Lösungen für die Landwirtschaftskrise und die Landtage unterstützten die Einführung und Gründung der Raiffeisenkassen.<sup>5</sup> Als nach Ende des ersten Weltkriegs die Monarchie zerfiel, bestanden auf dem Gebiet der späteren ersten Republik rund 2.000 Genossenschaften. Diese mussten sich neu organisieren und die wirtschaftlichen Schwierigkeiten der Nachkriegszeit überwinden. Nach dem zweiten Weltkrieg wurde den Genossenschaften von der Politik eine wesentliche Rolle in der Sicherung von Nahrungsmitteln übertragen.<sup>6</sup>

In den 70er Jahren bemühte sich Raiffeisen um ein modernes Image und ging als Pionier neue Wege im Sponsoring, wie zum Beispiel im Fußball, Tennis und Schifahren. Die Raiffeisenbanken wurden zum Nahversorger für die Bevölkerung auch in städtischen Gebieten. In den 80er Jahren setzte man auf moderne Technik und stellte als eine der ersten österreichischen Banken einen Bankomat zur Verfügung. 1998 wurde Internet Banking erstmals angeboten.<sup>7</sup>

Seit den 90er Jahren haben sich der Marktauftritt und die Geschäftssegmente nicht wesentlich geändert. Die Anzahl der Raiffeisenbanken hat sich in den letzten Jahrzehnten deutlich verringert, was in der nachfolgenden Abbildung veranschaulicht wird.



**Abbildung 1:** Anzahl der Raiffeisenbanken von 2000 bis 2015  
Quelle: OeNB (2017), Onlinequelle [10.04.2017].

Insgesamt hat sich die Zahl der Raiffeisenbanken in den vergangenen 15 Jahren um 137 Banken verringert. Dieser Rückgang wird ausschließlich durch Verschmelzungen erklärt.

<sup>5</sup> Vgl. RAIFFEISENVERBAND ÖSTERREICH (1974), S. 7.

<sup>6</sup> Vgl. RAIFFEISEN BANK INTERNATIONAL (2017a), Onlinequelle, [11.04.2017].

<sup>7</sup> Vgl. RAIFFEISEN BANK INTERNATIONAL (2017a), Onlinequelle, [11.04.2017] und HOLZINGER/STAUDINGER (2013), S. 11 ff.



## 2.1.2 Aufbau und Organisationsstruktur

Jede Raiffeisen-Genossenschaft ist im Rahmen des Verbundes wirtschaftlich selbständig und in ihren Entscheidungen autonom. Die Raiffeisen-Genossenschaften arbeiten auf Landes- und Bundesebene in diesem freiwilligen Verbund zusammen.<sup>8</sup>

Eine Besonderheit von Raiffeisen ist der dreistufige Aufbau und die dezentrale Organisation. Zur Raiffeisenbankengruppe zählen insgesamt 434 eigenständige Kreditinstitute, welche in ihrer Rechtsform als Genossenschaften organisiert sind. Dabei handelt es sich um Universalbanken, die in erster Linie Privatkunden sowie Freiberufler und Klein- und Mittelbetriebe (KMU) betreuen. Die Eigentümer dieser Banken sind die Mitglieder der Genossenschaften, welche gleichzeitig die Kunden sind. Insgesamt gibt es in Österreich 1,7 Millionen Personen, die Mitglieder einer Raiffeisen-Genossenschaft sind.<sup>9</sup>

Die Raiffeisenbanken sind je Bundesland Eigentümer ihrer Landesstellen, wovon insgesamt acht bestehen. Die Aufgaben der Landesbank sind vielfältig und variieren zum Teil je Bundesland. Sie sorgen für einen Liquiditätsausgleich und bieten diverse Serviceleistungen an.<sup>10</sup> Darüber hinaus sind die Landesbanken im Kundengeschäft tätig und adressieren das mittlere Wirtschaftssegment (KMU) sowie Großkunden.

Als Spitzeninstitut agiert die Raiffeisenzentralbank (RZB), welche zu 90 Prozent im Eigentum der Landesbanken steht. Die RZB übernimmt zum Teil Serviceaufgaben für die Raiffeisenbankengruppe und ist Konzernmutter mehrerer Finanzunternehmen, wie der UNIQA-Versicherung und der Österreichischen Kontrollbank. Hervorzuheben ist die Beteiligung an der Raiffeisenbank International (RBI), welche als Drehscheibe zu den internationalen Märkten fungiert und in Österreich im Kommerzkunden- bzw. Investmentbankinggeschäft tätig ist.<sup>11</sup> Eine Fusion der beiden Institute RZB und RBI wurde im Jänner 2017 beschlossen und soll noch 2017 abgewickelt werden.<sup>12</sup>

---

<sup>8</sup> Vgl. RAIFFEISENVERBAND STEIERMARK (2016b), S. 17.

<sup>9</sup> Vgl. RAIFFEISEN BANKENGRUPPE ÖSTERREICH (2017), Onlinequelle [08.02.2017].

<sup>10</sup> Vgl. RAIFFEISEN BANK INTERNATIONAL (2017b), Onlinequelle [11.04.2017].

<sup>11</sup> Vgl. RAIFFEISEN BANKENGRUPPE ÖSTERREICH (2017), Onlinequelle [08.02.2017].

<sup>12</sup> Vgl. DER STANDARD (2017), Onlinequelle [08.02.2017].

### 2.1.3 Wesentliche Identitätsmerkmale

Die Raiffeisenphilosophie basiert heute noch auf den Prinzipien des Genossenschaftswesens. Der Förderungsauftrag ist ein zentrales Merkmal zur Definition bzw. Abgrenzung von Genossenschaften und wird je Gesellschaft in den Satzungen definiert. Die Förderung erfolgt nicht wie bei anderen Gesellschaften durch die Ausschüttung von Dividenden, sondern durch den Geschäftsverkehr mit den eigenen Mitgliedern.<sup>13</sup>

Die Genossenschaftsprinzipien der einzelnen Gesellschaft sind Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung. Es besteht die gegenseitige Bereitschaft zur Hilfe im Genossenschaftsverbund, die Gesellschaft wird durch die gewählten Organe der Gesellschaft selbst verwaltet.<sup>14</sup> Die Zusammenarbeit im Verbund wird durch Solidarität, Subsidiarität und Regionalität geprägt. Diverse Vereinbarungen unter den Raiffeisenbanken sichern das gemeinsame Einstehen für Schwächere im Verbund ab. Das Subsidiaritätsprinzip besagt, dass die Zentralstellen keine Aufgaben der Kreditinstitute auf der Primärebene, den sogenannten Primärbanken, übernehmen, sondern Unterstützung bei der Erfüllung ihrer Aufgaben bieten. Das Regionalitätsprinzip beschreibt, dass jede Raiffeisenbank in ihrem Einzugsgebiet tätig ist.<sup>15</sup>

Der gemeinsame Marktauftritt erfolgt durch das Giebelkreuz, welches einen hohen Bekanntheitsgrad aufweist. Es handelt es sich um ein germanisches Symbol für ein behütetes Haus.<sup>16</sup> Die Marke ist Generator von Wertschöpfung und Wettbewerbsvorteilen. Die Erfolgsbausteine, durch welche sich die Raiffeisen Bankengruppe von den anderen unterscheidet, können durch den genetischen Code von Raiffeisen erklärt werden (siehe Abbildung 2).

Raiffeisenbanken werden von zumindest zwei Geschäftsleitern vor Ort geführt, welche die Entscheidungen auf Basis der Kenntnis lokaler Gegebenheiten und entsprechender Kompetenzen treffen. Damit unterscheiden sich Raiffeisenbanken wesentlich von den Filialsystemen großer Aktienbanken.

Wie in der Entstehungs- und Entwicklungsgeschichte geschildert wurde, handelt es sich um Universalbanken, welche ein breites Spektrum an Dienstleistungen für ihre Kunden anbieten. Dies wird durch die Zusammenarbeit mit den Spitzen- sowie anderen Verbundunternehmen ermöglicht. In dieser Partnerschaft erfolgt eine laufende Erweiterung der Produktpalette auf neue Bedarfslfelder um den Kunden für jede Lebensphase das richtige Produkt zu bieten.

---

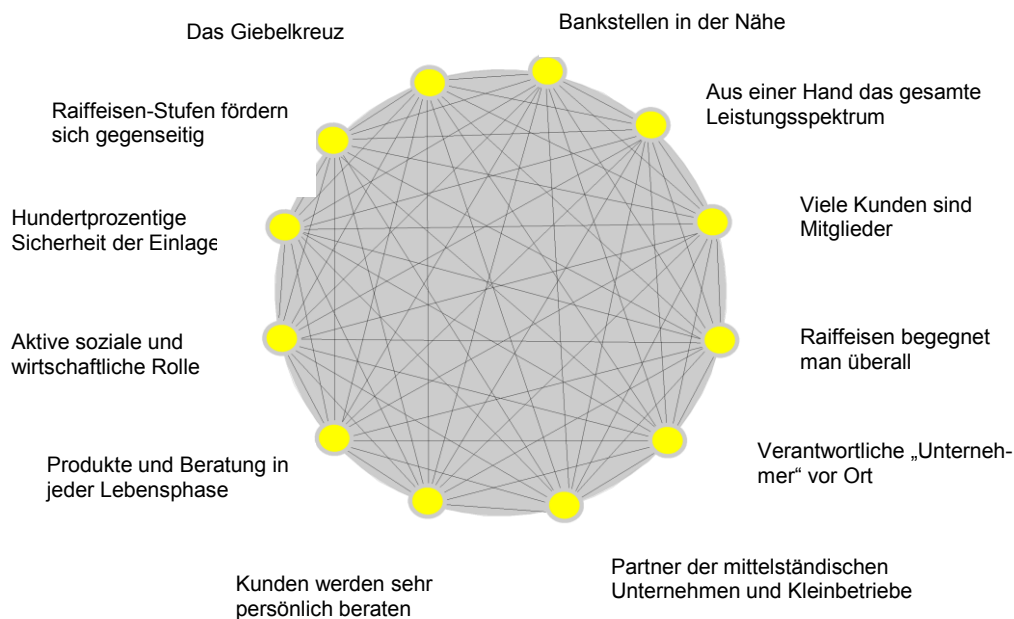
<sup>13</sup> Vgl. DELLINGER (2014), S. 22.

<sup>14</sup> Vgl. SEELMANN-EGGEBERT (1928), S. 193 ff.

<sup>15</sup> Vgl. RAIFFEISENVERBAND STEIERMARK (2016b), S. 17.

<sup>16</sup> Vgl. RAIFFEISENVERBAND ÖSTERREICH (1974), S. 6.

Darüber hinaus nimmt Raiffeisen eine wesentliche soziale und wirtschaftspolitische Rolle in der Gesellschaft ein, wie beispielsweise im Sport, in der Kultur und in den Schulen.<sup>17</sup> Der Wertschöpfungsbericht, welcher 2013 erstellt wurde, zeigt, dass die Raiffeisenbankengruppe mit EUR 6,1 Mrd. zur Bruttowertschöpfung in Österreich beiträgt. Insgesamt sichert Raiffeisen in Österreich 53.000 Arbeitsplätze. Das Steuer- und Abgabenaufkommen von Raiffeisen beläuft sich auf über EUR 2 Mrd.<sup>18</sup>



**Abbildung 2:** Genetischer Code von Raiffeisen  
Quelle: Raiffeisenblatt (2003), Onlinequelle und Raiffeisenverband (2016b), S. 18.

Die Sicherung der Einlagen war bis zur Bankenkrise in Zypern im Jahr 2013 lange Zeit eine Selbstverständlichkeit bei den Kunden.<sup>19</sup> Aufgrund der besonderen genossenschaftlichen Struktur und zusätzlicher Einrichtungen wird dem Kunden über die gesetzliche Einlagensicherung hinaus, eine 100-prozentige Sicherung der Einlagen zugesagt.<sup>20</sup>

<sup>17</sup> Vgl. PRUSCHAK (2003), Onlinequelle [11.04.2017].

<sup>18</sup> Vgl. RAIFFEISEN ZENTRALBANK (2014), S. 10.

<sup>19</sup> Vgl. HAGEN (2013), Onlinequelle [09.04.2017]; DEUTSCHE WIRTSCHAFTSNACHRICHTEN (2014), Onlinequelle [09.04.2017].

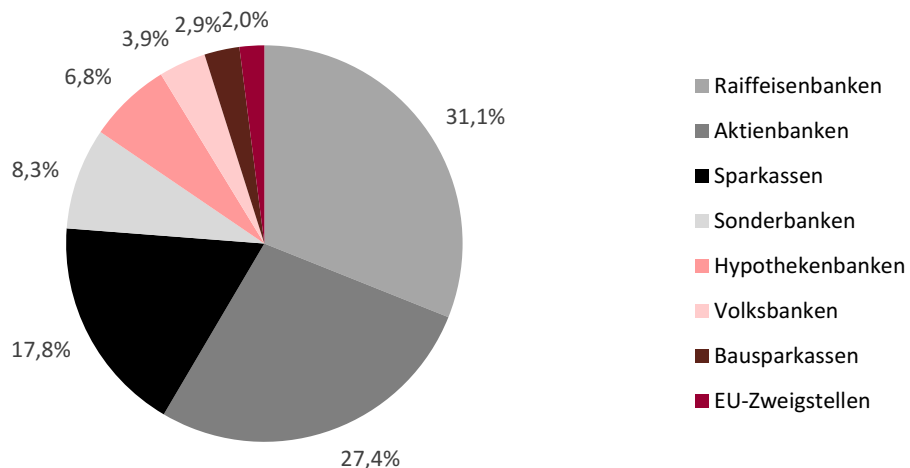
<sup>20</sup> Vgl. RAIFFEISEN ZENTRALBANK (2014), S. 10.

## 2.1.4 Marktanteile und Mitbewerber

Grundsätzlich können die Kreditinstitute in Österreich in Universal- und Spezialbanken eingeteilt werden. Die Universalbanken betreiben alle gängigen Bankgeschäfte. Sie vergeben Kredite, veranlagen die Gelder ihrer Sparer bzw. tätigen Börsengeschäfte für ihre Kunden. Darüber hinaus führen sie die Konten ihrer Kunden und wickeln den Zahlungsverkehr ab.<sup>21</sup> Der Großteil Österreichs Banken zählt zu den Universalbanken. Die Spezialbanken hingegen konzentrieren sich auf bestimmte Bankgeschäfte. Beispielsweise fokussieren sich Bausparkassen auf die Finanzierung von Wohnraumschaffung, die Kapitalanlagegesellschaften (KAGs) auf die Verwaltung von Investmentfonds und die Kreditkartengesellschaften auf die Ausgabe und Verwaltung von Zahlungsmitteln.<sup>22</sup>

Des Weiteren werden die Banken nach ihrer Rechtsform und ihrer sektoralen Zugehörigkeit zum jeweiligen Fachverband eingeteilt. Es wird zwischen ein- und mehrstufigen Sektoren unterschieden. Die Aktenbanken, Hypothekenbanken, Bausparkassen, Sonderbanken und § 9 BWG-Zweigstellen zählen zum einstufigen Sektor. Bei den Volksbanken und Sparkassen gibt es jeweils ein Spitzeninstitut, wodurch von einem zweistufigen Sektor gesprochen wird. Dieses Spitzeninstitut nimmt für seine Banken Koordinations- und Geldausgleichsfunktionen wahr. Raiffeisen hat als einziger Sektor einen dreistufigen Aufbau.<sup>23</sup>

Die nachfolgende Abbildung zeigt die Marktanteile der genannten Banken, gemessen am Geschäftsvolumen per 31.12.2016.



**Abbildung 3:** Marktanteile der Sektoren in Österreich per 31.12.2016  
Quelle: OeNB (2017), Onlinequelle [11.04.2017].

<sup>21</sup> Vgl. HARTMANN-WENDELS/PFINGSTEN/WEBER (2007), S. 26.

<sup>22</sup> Vgl. OeNB (2015), S. 64.

<sup>23</sup> Vgl. OeNB (2015), S. 65 f.

Der Raiffeisensektor hat mit 31,1 Prozent die Marktführerschaft gefolgt von den Aktienbanken mit insgesamt 27,4 Prozent. Zu den Aktienbanken zählen beispielsweise die Oberbank AG, die UniCredit Bank Austria AG, die Meinel Bank AG, das Bankhaus Carl Spängler & Co. AG sowie die BAWAG P.S.K. Bank für Arbeit und Wirtschaft.<sup>24</sup> An dritter Stelle sind die Sparkassen mit 17,8 Prozent Marktanteil zu finden.

Zusammenfassend wird festgehalten, dass Raiffeisen die Marktführerschaft in Österreich einnimmt. Die größten Mitbewerber im Bereich des Retailgeschäfts, dem Massengeschäft der Banken, sind die Aktienbanken und die Sparkassen.

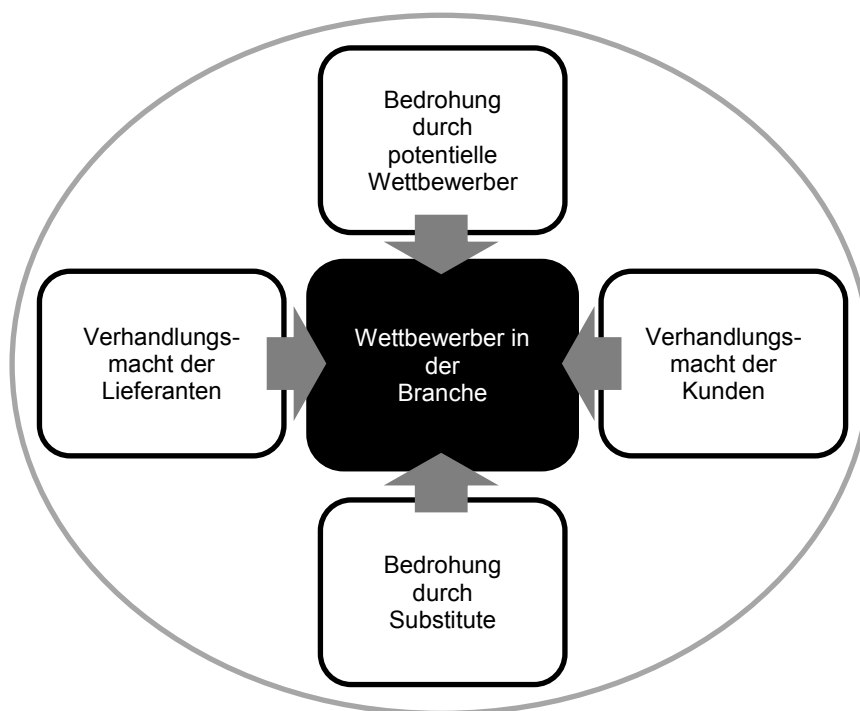
---

<sup>24</sup> Vgl. ÖSTERREICHISCHER BANKENVERBAND (2017), Onlinequelle [11.04.2017].

## 2.2 Fusionsfördernde Rahmenbedingungen

Die Rahmenbedingungen für Banken haben sich im vergangenen Jahrzehnt grundlegend geändert. Die steigenden regulatorischen Anforderungen, das turbulente ökonomische Umfeld sowie der Imageverlust und der steigende Kostendruck belasten die Branche. Die Profitabilität der Banken hat in Europa stark eingebüßt.

Zur Analyse der Branche und des Wettbewerbs in der Bankenwelt wird auf das Modell Porters 5-Forces zurückgegriffen. Mit dieser Umweltanalyse werden die entscheidenden Wettbewerbskräfte einer Branche beschrieben werden. Hierbei handelt es sich um die maßgeblichen Einflussfaktoren, die die Rentabilität eines Unternehmens beeinflussen können. Das Modell eignet sich gut zur Darlegung der Entwicklungen am Bankenmarkt und zur Beurteilung der Attraktivität der Branche.<sup>25</sup>



**Abbildung 4:** Porters Five Forces  
Quelle: Porter (2014), S. 25 (leicht modifiziert).

Das Modell zeigt die Verhandlungsstärke der Abnehmer auf der einen Seite und die der Lieferanten auf der anderen. Zusätzlich kann jedes Unternehmen vom Eintritt neuer Mitbewerber und Substituten zur eigenen Produktpalette bedroht werden.<sup>26</sup>

<sup>25</sup> Vgl. PORTER (1999), S. 34 ff. und BUCHHOLZ (2013), S. 170 ff.

<sup>26</sup> Vgl. ARTS (2016), Onlinequelle [11.04.2017], S. 8.

Der **Eintritt neuer Konkurrenten** ist in erster Linie abhängig von den Markteintrittsbarrieren. Laut Literatur können diese die notwendige Betriebsgröße, die erforderliche Produktdifferenzierung, der Kapitalbedarf und die Umstellungskosten sein. Der Zugang zu den Vertriebskanälen und größenunabhängigen Kostenvorteilen, wie eigene Technologien, etablierte Standorte und die Reglementierung von staatlicher Seite stellen weitere Barrieren dar.<sup>27</sup>

Unter **Substitutionsprodukte** versteht man Angebote anderer Branchen, welche die eigenen Produkte ersetzen können. Diese Ersatzprodukte verfügen über die gleichen oder ähnlichen Funktionen und können somit die Kundenbedürfnisse zumindest gleichwertig oder besser befriedigen. Offensives Marketing und neue technologische Entwicklungen tragen zur Erhöhung der Attraktivität des Substitutes bei.

Die Marktmacht der **Abnehmer** ist abhängig von ihrem Informationsgrad, den Kosten eines Wechsels und der Standardisierung von Produkten. Sind die Gewinne der Kundengruppen niedrig, ist diese umso preissensitiver und verhandelt verstärkt über die Preise.<sup>28</sup>

Die Position des **Lieferanten** ist abhängig von der Konzentration der Lieferantengruppe und der Bedeutung der Produkte.<sup>29</sup>

Die Branchenanalyse nach Porter wird um die Einflussfaktoren von außen erweitert. Hierfür eignet sich das Modell der PEST-Analyse. Diese befasst sich mit den politischen, ökonomischen, gesellschaftlichen und technologischen Faktoren<sup>30</sup>, welche in folgender Tabelle auf die Umwelt von Banken adaptiert werden:

Ebene	Ausprägung	Primäre Wirkung
Political	Regulierung / Aufsicht	Bankenwelt
Economical	Niedrigzinsphase	Bankenwelt
Social	Demografischer Wandel	Global
Technological	Digitalisierung	Global

**Tabelle 1:** Wesentliche Entwicklungen im Bankenumfeld  
Quelle: ARTS (2016), Onlinequelle [11.04.2017], S. 9 (leicht modifiziert).

Die Banken bewegen sich in einem Umfeld, welches stark im Wandel ist. Zahlreiche Richtlinien und Verordnungen haben die Banken in den letzten Jahren immer wieder vor neue Herausforderungen gestellt. Die zunehmende Aufsicht bindet Kapazitäten in den einzelnen Instituten. Zudem beeinflusst die Zinspolitik der EZB die Ertragspotentiale und stellt das Geschäftsmodell von Raiffeisenbanken auf die Probe. Die zunehmende Digitalisierung wirkt sich nicht nur auf die Banken,

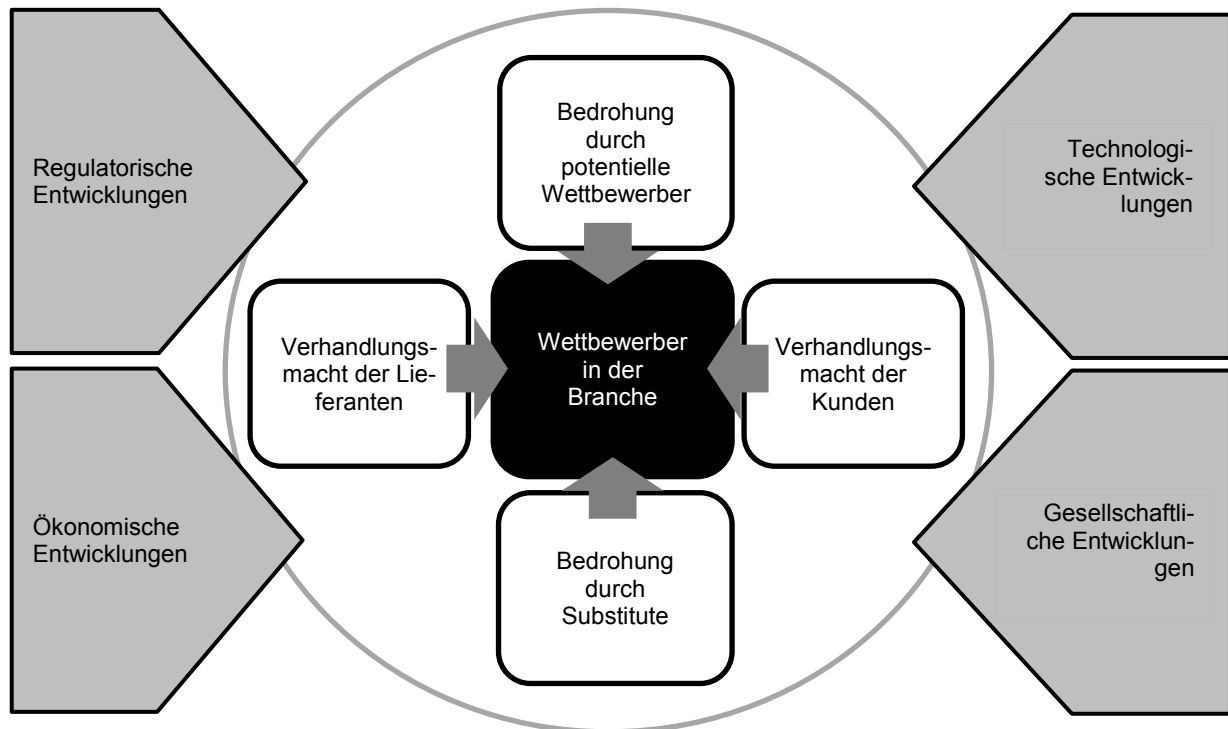
<sup>27</sup> Vgl. DILLERUP/STOI (2013), S. 233 f.

<sup>28</sup> Vgl. BUCHHOLZ (2013), S. 172.

<sup>29</sup> Vgl. DILLERUP/STOI (2013), S. 233 f.

<sup>30</sup> Vgl. BUCHHOLZ (2013), S. 200.

sondern auf alle Branchen aus und bringt für den Bereich der Finanzdienstleistungen neue Bedarfswelder, welche ebenso von Nichtbanken aufgegriffen werden. Zusätzlich hat sich das Kundenverhalten stark verändert.<sup>31</sup>



**Abbildung 5:** Five Forces von Porter und Umweltanalyse  
Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Porter (2014), S. 25 und WIRTZ (2014), S. 146.

Diese Entwicklungen zeigen einen direkten Einfluss auf die Wettbewerbskräfte nach Porter. Nachfolgend sollen die einzelnen Einflussfaktoren im Umfeld von Banken genauer betrachtet werden.

## 2.2.1 Regulatorische Entwicklungen

Aufgrund der Finanzkrise 2007 wurden die Regelungen zu den Eigenmittelbestimmungen und den Liquiditätsanforderungen durch die Einführung von Basel III im Jänner 2014 verschärft.<sup>32</sup> Neben der Richtlinie werden laufend EBA-Guidelines geschaffen, welche beispielsweise zusätzliche Erfordernisse an das Risikomanagement<sup>33</sup> stellen oder Key Risk Indicators<sup>34</sup> und dazugehörige Bankbreiten für Banken definieren. Basel III soll bis 2019 schrittweise umgesetzt werden<sup>35</sup>, Basel

<sup>31</sup> Vgl. HÖLZER (2016), S. 3.

<sup>32</sup> Vgl. RAIFFEISEN ZENTRALBANK ÖSTERREICH (2013), S. 15.

<sup>33</sup> Vgl. EBA (2013), Onlinequelle [11.04.2017], S. 3.

<sup>34</sup> Vgl. EBA (2016), Onlinequelle [11.04.2017], S. 5.

<sup>35</sup> Vgl. RAIFFEISEN ZENTRALBANK ÖSTERREICH (2013), S. 27.



IV ist schon in Ausarbeitung und lässt laut ersten Entwürfen eine weitere Verschärfung der Eigenmittelbestimmungen erwarten.<sup>36</sup>

Die Richtlinie MIFID II soll zur Erhöhung des Anlegerschutzes beitragen und stellt neue Anforderungen an Banken, welche im Wertpapierverkauf tätig sind. Im Bereich des Zahlungsverkehrs verlangt die Richtlinie PAD, welche bis September 2016 umzusetzen war, eine standardisierte Gestaltung der Zahlungskonten und hat zum Ziel, den Wechsel von Zahlungskonten zu erleichtern. Die MCD-Richtlinie, welche seit 23.03.2016 in Kraft ist, regelt Wohnimmobilienkreditverträge, sodass der Kreditprozess in diesem Geschäftsfeld sich umfassender und komplexer gestaltet.<sup>37</sup> Die PSD II Richtlinie, die der Harmonisierung und Sicherung des EU-Zahlungsverkehrsmarktes dienen soll und ab 2018 in nationales Recht umzusetzen ist, soll Innovationen fördern und für banknahe Unternehmen einen Zugang zu diesem Markt ermöglichen.<sup>38</sup> Diese Bestimmungen sind beispielhafte Nennungen zu den neuesten Gesetzesänderungen im Bankensektor.

Viele Schlagzeilen berichten von zu strengen Regulierungen und davon, dass Banken zu Tode kontrolliert werden. Fast zehn Prozent der Ausgaben betreffen in kleineren Banken Regulierungsfragen und über 20 Prozent der Mitarbeiter arbeiten nebenbei in Bereichen wie Geldwäsche, Compliance, Datenschutz, Betrugsbekämpfung und im Meldewesen. Die neuen Regeln und gesetzlichen Anforderungen, die in den vergangenen Jahren umfangreicher wurden, gelten ebenso für Kleinstbanken. Doch ihr eigentliches Ziel war die Großbanken zu regulieren, denn diese können das gesamte Weltfinanzsystem gefährden.<sup>39</sup>

Laut einer Studie des Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR) wirkt sich die zunehmende Regulierung verstärkt auf mittlere und kleine Banken aus. Beispielsweise übersteigen die regulatorischen Kosten bei Genossenschaftsbanken unter EUR 50 Mio. Bilanzsumme die Einnahmen aus dem Wertpapiergeschäft um 33 Prozent.

Des Weiteren kam diese Studie zum Ergebnis, dass in einer Bank mit einer Bilanzsumme unter EUR 50 Mio. im Schnitt 7,4 Mitarbeiter zur Verfügung stehen und allein die Erfüllung der Vorschriften aus dem Meldewesen 51 bis 100 Manntage in Anspruch nimmt.<sup>40</sup> Die Durchschnittskosten zur Umsetzung der regulatorischen Maßnahmen im Wertpapiergeschäft und im Meldewesen sinken mit zunehmender Bilanzsumme. Ab einer Bilanzsumme von EUR 1,2 Mrd. kann von einer konstanten Entwicklung ausgegangen werden.<sup>41</sup>

---

<sup>36</sup> Vgl. RAIFFEISENVERBAND STEIERMARK (2016a), S. 27 ff.

<sup>37</sup> Vgl. RAIFFEISENVERBAND STEIERMARK (2016a), S. 9 ff.

<sup>38</sup> Vgl. BMF (2017), Onlinequelle [11.04.2017].

<sup>39</sup> Vgl. BUCHTER/NIENHAUS/STORN (2014), S. 19f.

<sup>40</sup> Vgl. HACKETHAL/INDERST (2015), S. 66 und S. 84.

<sup>41</sup> Vgl. HACKETHAL/INDERST (2015) S. 79.

Nicht nur die kleinen, ebenso große Banken wie die US-Bank JPMorgan beklagen sich über das Ausmaß der Tätigkeiten für Regulierung und Kontrolle. Von insgesamt 235.000 Mitarbeitern sind 43.000 damit beschäftigt ihre Kollegen zu kontrollieren, um Fehler und Betrügereien zu vermeiden. Die Managementebene beklagt sich darüber, dass die meiste Zeit über Regulierungsthemen am und nur mehr selten über das eigentliche Geschäft gesprochen wird. Eine derart strenge Überwachung gibt es kaum in einer anderen Branche.

Neben den erhöhten Kontrollen machen die verschärften Eigenkapitalbestimmungen den Banken zu schaffen. Vor allem riskantere und komplexere Transaktionen, wie beispielsweise Derivate, lösen einen erhöhten Eigenmittelbedarf aus. Dies hatte zur Folge, dass derartige Geschäfte seltener und die Gewinne der Portfolios geringer wurden.

## 2.2.2 Ökonomische Rahmenbedingungen

Unter den ökonomischen Umweltfaktoren werden die makroökonomischen Entwicklungen eines Landes, eines Wirtschaftsraumes oder der gesamten Weltwirtschaft verstanden. Dazu zählen beispielsweise die Entwicklung des Bruttoinlandprodukts, der Arbeitslosigkeit und die Einkommens- und Kaufkraftentwicklung. Von besonderer Bedeutung für die Bankbranche ist die Entwicklung der Inflation und den damit im Zusammenhang stehenden Kapitalmarktzins.<sup>42</sup>

Laut OeNB-Gouverneur Nowotny liegen die Gründe für die aktuelle Niedrigzinspolitik nicht nur bei der Geldpolitik der Notenbanken, sondern viel mehr bei der langfristigen gesamtwirtschaftlichen Entwicklung. Der technische Fortschritt bringt mit sich, dass weniger Kapital und Arbeitskräfte gebunden werden und somit weniger Investitionen nötig sind. Die Globalisierung bewirkt, dass die Preise und Löhne niedriger gehalten werden, was sich auf die Inflationsrate auswirkt. In einem Umfeld von niedrigem Wirtschaftswachstum und niedriger Inflation ist ein Anheben des Leitzinses kontraproduktiv. Dies würde das Wirtschaftswachstum weiter bremsen und die Gefahr einer Deflation mit sich bringen.<sup>43</sup>

Die Rekordniedrigstände der Zinsen in fast allen europäischen Währungen stellen Banken vor neuen Herausforderungen. Das Zinsniveau hat in den letzten sechs Jahren, mit Ausnahme kurzfristiger Minimalanpassungen im Jahr 2011, ein historisches Tief erreicht. Eine Änderung dieser Entwicklung ist laut aktuellen Prognosen in nächster Zeit nicht zu erwarten. Die Zinsspanne und damit die Ertragsmöglichkeiten der Banken sinken weiter.<sup>44</sup>

---

<sup>42</sup> Vgl. BAUM/COENENBERG/GÜNTHER (2013), S. 82.

<sup>43</sup> Vgl. O.V. (2016), S. 12 f.

<sup>44</sup> Vgl. HÖLZER (2016), S. 3.

Vor allem liquide Banken stehen vor der Herausforderung, ihre Mittel ertragbringend zu veranlagern, was angesichts des Niedrigzinsumfelds schwieriger wird. Gut verzinste Anleihen, welche in der Vergangenheit gezeichnet wurden, laufen aus, was zu Ertragseinbrüchen bei den Raiffeisenbanken führt.<sup>45</sup> Darüber schränken die regulatorisch vorgeschriebenen Liquiditätspuffer die Möglichkeit Erträge zu erwirtschaften weiter ein.<sup>46</sup>

Hinzu kommt die asymmetrische Entwicklung der Einlagen und Kreditzinsen. Spareinlagen dürfen nicht unter null verzinst werden, da kein Sparer bereit ist Zinsen für seine Spareinlage zu zahlen. Auf der anderen Seite fordern die Konsumentenschutzeinrichtungen für Kredite eine Verzinsung unter null.<sup>47</sup> Besonders die kleineren Institute, wie Raiffeisenbanken, leben von einem traditionellen Geschäftsmodell, wonach die Zinsüberschüsse aus dem Kredit- und Einlagengeschäft die wichtigste Ertragsquelle darstellen. Es ist zu hinterfragen, ob Geschäftsmodelle, die auf diese klassische Transformationstheorie ausgerichtet werden, noch tragbar sind. Den Raiffeisenbanken fehlt es kurzfristig gesehen an Ausgleichs- und Ausweichmöglichkeiten.<sup>48</sup> Zusätzlich wirken sich die Negativzinsen auf die Performance von Wertpapierfonds und Versicherungen aus, was die Vermittlung und den Verkauf dieser Produkte zusätzlich erschwert. Somit ist nicht nur das klassische Hauptgeschäft der regionalen Raiffeisenbank, sondern ebenso das Dienstleistungsgeschäft, welches zu Zusatzerträgen geführt hat, betroffen.<sup>49</sup>

Schließlich werden die Banken bei einem Anstieg des Zinsniveaus zusätzlich mit Nachholeffekten zu kämpfen haben. Wenn die Zinsen wieder steigen, kommt es zu vermehrten Kreditausfällen, da sich nicht alle Kreditnehmer die teureren Kredite leisten können.<sup>50</sup>

Die Eigenkapitalrentabilität hat sich in den Jahren 2006 bis 2012 um 80 Prozent verringert. Sie liegt in Europa im Durchschnitt im einstelligen Prozentbereich und reicht nicht um die kalkulatorischen Eigenkapitalkosten zu decken. Eine Trendwende dieser unzureichenden Profitabilität scheint in den nächsten Jahren nicht absehbar. Der Anteil der Bankbranche an der Gesamtwertschöpfung in Europa stagniert und nimmt in einzelnen Bereichen ab. In Summe kann man von einem stagnierenden bzw. eher schrumpfenden Industriezweig ausgehen.<sup>51</sup>

---

<sup>45</sup> Vgl. HELL (2016), S. 7.

<sup>46</sup> Vgl. o.V. (2016), S. 12 f.

<sup>47</sup> Vgl. UNGER (2016), S. 1; o.V. (2016), S. 12.

<sup>48</sup> Vgl. HÖLZER (2016), S. 3.

<sup>49</sup> Vgl. UNGER (2016), S. 1.

<sup>50</sup> Vgl. o.V. (2016); S. 12 f.

<sup>51</sup> Vgl. HÖLZER (2016), S. 3

### 2.2.3 Technologischer Wandel

Zukunftsprognosen zeigen, dass technologische Innovationssprünge und zunehmende Digitalisierung nicht nur zu neuen Entwicklungen in der Markt- und Anbieterstruktur, sondern zusätzlich zur Veränderung der bankbetrieblichen Wertschöpfungsketten führen werden. Dieser Wandel bringt eine Verschiebung der Deckungsbeiträge und Ertragspotentiale bei den einzelnen Produkten mit sich. Ertragspotentiale bewegen sich verstärkt in jene Bereiche, die von banknahen Anbietern abgedeckt werden können. Hinzu kommt, dass Neuanbieter ohne Altlasten, wie veraltete Systemlandschaften und Problemkreditportfolios, starten.<sup>52</sup>

Vor allem Fintech-Unternehmen kommen neu auf den Markt und machen den traditionellen Banken Konkurrenz. „Fintech“ steht für „financial technology“ und wird als Zukunftsbranche bezeichnet. Sie versuchen das Bankgeschäft anhand neuer Technologien zu vereinfachen und bieten Applikationen für die Kontoführung, Plattformen für Kreditfinanzierungen und Roboter für die Anlageberatung, meist kostengünstiger an.<sup>53</sup> Zu den Fintechs zählen zum einen Startups, zum anderen um große technologiegetriebene Unternehmen wie Apple, Amazon, Facebook und Google. Zum Teil erwerben diese Anbieter Banklizenzen. Sie zerlegen die klassische Wertschöpfungskette von Banken und suchen einen attraktiven Teil dieser aus, wie beispielsweise den Zahlungsverkehr. Laut aktuellen Prognosen ist bis zum Jahr 2020 weltweit mit einem Umsatzverlust der Banken von über 30 Prozent zu rechnen.<sup>54</sup> Die Fintechs werden die traditionellen Banken und virtuellen Bankfilialen nicht vollständig ersetzen, jedoch teilweise verdrängen.<sup>55</sup>

Des Weiteren übernehmen Crowdfunding-Plattformen die ursprünglich den Banken vorbehaltene Aufgabe des Zusammenführens von Kapitalnachfrage und –angebot. Es handelt sich bei den Crowdfunding-Angeboten, um Instrumente der Frühphasenfinanzierung zum Aufbau von jungen Unternehmen oder zur Finanzierung von Innovationsprojekten. In Österreich wurden im Jahr 2015 ca. EUR 8,1 Mio. über Crowdfunding-Plattformen unterschiedlicher Ausrichtung finanziert. Mittelfristig wird in Österreich ein Volumen von EUR 320 Mio. pro Jahr erwartet.<sup>56</sup>

---

<sup>52</sup> Vgl. HÖLZER (2016), S. 3.

<sup>53</sup> Vgl. BLECHNER (2015), Onlinequelle [06.02.2017].

<sup>54</sup> Vgl. ARTS (2016), Onlinequelle [11.04.2017], S. 18 ff.

<sup>55</sup> Vgl. BLECHNER (2015), Onlinequelle [06.02.2017].

<sup>56</sup> Vgl. WIRTSCHAFTSKAMMER ÖSTERREICH (2017), Onlinequelle [06.02.2017].

Die zunehmende Digitalisierung führt aber nicht nur zu Veränderungen auf der Angebotsseite, sondern wirkt sich zusätzlich auf das Nachfrageverhalten der Kunden aus. Die Kunden sind informierter und anspruchsvoller.<sup>57</sup> Die Akzeptanz des digitalen Zahlens hat gemäß einer europaweiten Studie von Visa Österreich<sup>58</sup> stark zugenommen. 2016 nutzten 54 Prozent der Europäer regelmäßig ein mobiles Gerät, wie ein Smartphone oder Tablet für das Bezahlen. Im Jahr 2015 waren es noch 18 Prozent. In Österreich waren es im Jahr 2016 bereits 73 Prozent der Befragten, welche mittels ihrer mobilen Geräte ihre Zahlungen erledigten.<sup>59</sup>

Raiffeisen versucht auf diese Entwicklung durch die Schaffung einer „digitalen Regionalbank“ zu reagieren. Dieses Projekt wurde Anfang 2016 gestartet und wurde mit EUR 70 Mio. budgetiert. Die Innovationen setzen auf dem bestehenden Online-Banking auf und versuchen die technischen Möglichkeiten in der Kundenberatung zu erneuern und zu verbessern.<sup>60</sup> Weitere Inhalte des Projekts betreffen das Mobile Payment, das Online-Konto und den Relaunch der Website. Das Rollout ist Herbst 2017 geplant.<sup>61</sup>

## 2.2.4 Gesellschaftliche Entwicklungen

Bei den gesellschaftlichen Umweltfaktoren geht es um die sozialen bzw. kulturellen Normen und Werte, welche durch die Religion, Lebensstil und Bildungssystem beeinflusst werden. Die Struktur der Gesellschaft und die damit im Zusammenhang stehenden demografischen Entwicklungen spielen bei der Beurteilung dieser Faktoren eine Rolle. Die aufgezählten Bereiche und deren Veränderungen wirken sich auf das Kundenverhalten aus.<sup>62</sup>

Die demografischen Entwicklungen, im speziellen der Geburtenrückgang und die steigende Lebenserwartung, führen zu Änderungen in der Bevölkerungsstruktur. Einerseits wird die Zahl der Kunden sinken, andererseits werden die Kunden im Schnitt älter sein. Diese Entwicklung bringt Herausforderungen wie beispielsweise die nachhaltige Finanzierung des Pensionssystems und der zunehmende Bedarf an Pflegedienstleistungen mit sich. Damit dürfte die Bedeutung der Alters- und Vorsorgeprodukte somit weiter steigen. Gleichzeitig zeigen Untersuchungen, dass das gefühlte und subjektiv empfundene Alter sinkt. Die Generation 50plus bereitet sich nicht auf den

---

<sup>57</sup> Vgl. 2.2.4 Gesellschaftliche Entwicklungen, S. 23.

<sup>58</sup> „Durchgeführt wurde die von Visa beauftragte Studie vom Meinungsforschungsinstitut Populus. Die Befragung fand zwischen August und September 2016 in 19 europäischen Ländern statt [...] Insgesamt nahmen daran 36.843 Verbraucher teil, etwa 2.000 Befragte pro Land.“ VISA EUROPA (2016), Onlinequelle [30.01.2017].

<sup>59</sup> Vgl. VISA EUROPA (2016), Onlinequelle [30.01.2017].

<sup>60</sup> Vgl. BLACH (2016a), S. 9.

<sup>61</sup> Vgl. BLACH (2016b), S. 13.

<sup>62</sup> Vgl. BAUM/COENENBERG/GÜNTHER (2013), S. 82 und BUCHHOLZ (2013), S. 201.

Ruhestand vor, sondern fühlt sich im besten Alter. Es handelt sich um anspruchsvolle und kritische Verbrauchern, die gleichzeitig genussorientiert, konsum- und innovationsfreudig sind. Sie legen Wert auf entsprechende Qualität und geben hierfür mehr Geld aus. Sie vermeiden unüberlegte und spontane Einkäufe.<sup>63</sup>

Ein weiterer Trend, der sich vor allem bei der jüngeren Generation beobachten lässt, ist der Zuzug in Großstädten. Somit sinkt die Bevölkerungszahl und es leben verstärkt ältere Personen in diesen Regionen. Die Digitalisierung und das Anbieten entsprechender moderner Dienstleistungen sind für diese Zielgruppe selbstverständlich und zählen zu den Hygienefaktoren. Die Nutzung sozialer Netzwerke ist alltäglich geworden.<sup>64</sup> Der Kunde erwartet sich zeitgemäßen Service, der optimal an seinen Lebensstil angepasst ist. Es handelt sich um anspruchsvolle Kunden, die sich vorab im Internet informieren und anschließend den Dialog in ihrer Bank auf Augenhöhe suchen.<sup>65</sup> Das Internet bietet die Möglichkeit sich über die Unternehmenshomepage zu informieren sowie sich über Foren und soziale Netzwerke direkt mit Gleichgesinnten auszutauschen. Zusätzlich erhöhen Vergleichsportale die Preistransparenz am Markt. Somit kommt es zu einem Abbau der Informationsasymmetrie zwischen Anbieter und Kunden und zu einer erhöhten Wahrnehmung der Wettbewerber. Der Wechsel des Anbieters ist aufgrund der geringen Transaktionskosten und der Homogenität der Bankprodukte für den Kunden einfach. Somit steigt die Verhandlungsmacht der Kunden.<sup>66</sup>

Das Vertrauen der Kunden gegenüber Banken hat in den letzten Jahren aufgrund von Finanzkrisen stark abgenommen. Die sinkende Loyalität der Kunden wird zusätzlich von den technischen Entwicklungen begünstigt, die einen Bankwechsel per Mausclick möglich machen.<sup>67</sup> Laut aktueller Studien kann sich jeder dritte bis vierte Kunde einen Bankwechsel vorstellen.<sup>68</sup>

Die Abwicklung des Zahlungsverkehrs und der Kauf von Bankprodukten erfolgt zunehmend online.<sup>69</sup> Beratungen in den Bankfilialen finden im Durchschnitt nur noch einmal pro Jahr statt.<sup>70</sup> Das veränderte Kundenverhalten wirkt sich auf die Ertragspotentiale des bisherigen traditionellen Privat- und Firmenkundengeschäfts aus. Die Erwartungen der Kunden hinsichtlich Schnelligkeit, reibungsloser Abwicklung, Bürokratie und Bequemlichkeit orientieren sich an den Konsumerfahrungen bzw. Serviceangeboten in anderen Branchen.<sup>71</sup>

---

<sup>63</sup> Vgl. VARGA/CRUSIUS/LANZINGER/RAUCH (2015), S. 5 ff.

<sup>64</sup> Vgl. BÖRNER (2015), S. 18.

<sup>65</sup> Vgl. BERGER/HOLL (2015), S. 221.

<sup>66</sup> Vgl. ARTS (2016), Onlinequelle [11.04.2017], S. 22 f.

<sup>67</sup> Vgl. DÜMMLER/STEINHOFF (2015), S. 76 f.

<sup>68</sup> Vgl. KASCH ET AL (2012), Onlinequelle [11.04.2017], S. 13.

<sup>69</sup> Vgl. REICHMAYR/BAUR (2015), S. 65.

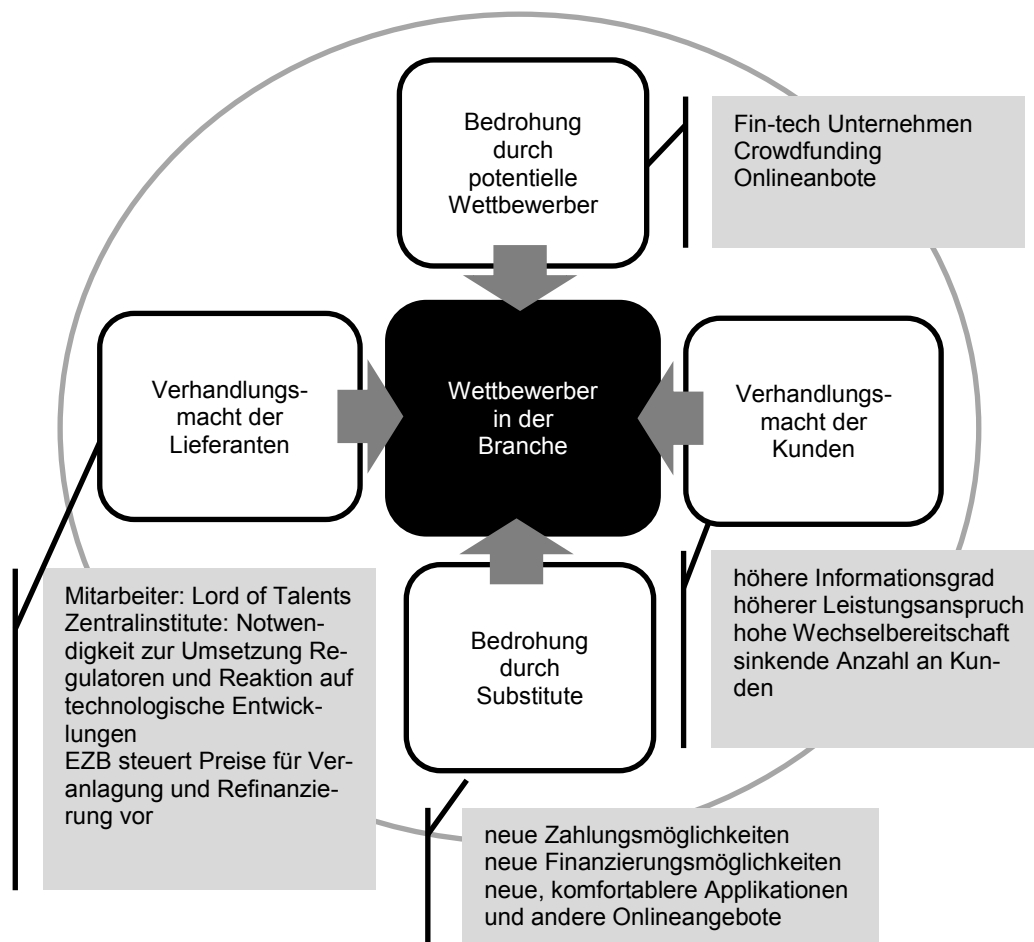
<sup>70</sup> Vgl. DÜMMLER/STEINHOFF (2015), S. 80.

<sup>71</sup> Vgl. HÖLZER (2016), S. 4.

Hinzu kommt, dass die gesellschaftlichen Entwicklungen die Kundenseite und die Personalseite betreffen. Die Gewinnung und Bindung von qualifizierten Mitarbeitern wird immer mehr zur Herausforderung. Zukunftsforscher erwarten einen „War for Talents“.<sup>72</sup>

## 2.2.5 Schlussfolgerungen der Analyse

Die Umfeldanalyse zeigt, dass die Bankbranche an Attraktivität verloren hat. Die zunehmenden regulatorischen Anforderungen verlangen zusätzliche Personalressourcen und belasten die Kostenstruktur bei kleineren Banken überproportional.



**Abbildung 6** Analyse der Bankbranche nach Porters-Five-Forces  
Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Porter (2014), S. 25.

Die Lieferanten von Banken sind neben den Mitarbeitern die Spitzeninstitute. Diese versorgen die Primärstufe mit IT-Lösungen, Beratungen und Schulungen zur Umsetzung der Regulatoren bzw. zur Begegnung des technologischen Wandels. Zusätzlich sind sie in der Regel die erste

<sup>72</sup> Vgl. BÖRNER (2015), S. 18.

Anlaufstelle bei Veranlagungen und Refinanzierungen und bieten Unterstützung bei der Abwicklung des Dienstleistungsgeschäfts. Alternative Anbieter stehen aufgrund der Grundsätze der Raiffeisenbanken<sup>73</sup> kaum zur Verfügung.

Die Kunden sind informierter und anspruchsvoller und fordern bequeme und individuelle Lösungen und Angebote. Darüber hinaus nimmt die Bankfiliale einen geringeren Stellenwert unter den Distributionskanälen ein. Die Verhandlungsmacht der Kunden sowie jene der Mitarbeiter nehmen zu. Zusätzlich kommen neue Anbieter, wie Fintech-Unternehmen auf den Markt. Die Digitalisierung fördert Innovationen im Bereich der Finanzdienstleistungen, sodass Substitute die klassischen Bankprodukte zum Teil ablösen. Insgesamt ist eine hohe Wettbewerbsintensität zu beobachten, die die Preise und damit die Ertragspotentiale verringert.

Zusammenfassend kann abgeleitet werden, dass die Erträge sinken und die Kosten steigen werden. Daher sind die Banken gefordert, neue Ertragspotentiale zu nutzen und auf Veränderungen zu reagieren. Gleichzeitig sollte an einer Kostenreduktion gearbeitet werden. Eine Möglichkeit der Kostensenkung bietet die Fusion. Durch die Größenvorteile ergeben sich Einsparungspotentiale und es kann sich ein größerer Anteil der Mitarbeiter verstärkt auf den Vertrieb konzentrieren. Im Optimalfall können ebenso Qualitätsverbesserungen und Zeiteffekte realisiert werden. Eine detaillierte Beschreibung der Vorteile einer Fusion erfolgt im Kapitel 3.4 Gründe für Fusionen.

---

<sup>73</sup> Vgl. Kapitel 2.1.3 Wesentliche Identitätsmerkmale, S. 8.



### **3 Relevante Elemente von Fusionen**

Nach der Darlegung der Untersuchungsobjekte und deren Umfeld werden in diesem Kapitel die theoretischen Grundlagen über Unternehmenszusammenschlüsse erläutert. Nach der begrifflichen Definition werden die Fusionen nach ihrer Art und Klassifikation abgegrenzt. Im nächsten Abschnitt folgt eine Erläuterung der Fusionsmotive, welche einen wesentlichen Teil der Arbeit darstellen und in den Argumentationskatalog des Beratungsleitfadens aufgenommen werden.<sup>74</sup> Abschließend wird auf ausgewählte rechtliche Grundlagen eingegangen und der Fusionsprozess anhand des Phasenmodells erklärt. Der Ablauf der Fusion sowie einzelne rechtliche Tatbestände werden in zusammengefasster Form in den Beratungsleitfaden übernommen, um Klienten bei Beratungen den Ablauf von Fusionen zu erklären.

#### **3.1 Begriffsdefinition von Fusionen**

Bei der Fusion handelt es sich um eine gesellschaftsrechtliche Strukturmaßnahme, bei welcher das Vermögen zweier oder mehrerer Kapitalgesellschaften zusammengeführt wird. Es handelt sich hierbei um die stärkste Form der Unternehmenskonzentration und es kommt zur organisationsrechtlichen und wirtschaftlichen Integration mehrerer Rechtsträger.

Dr. Konrad Weiß beschreibt die Verschmelzung im Kommentar zum Genossenschaftsverschmelzungsgesetz wie folgt: „Das Wesen der Verschmelzung besteht aus dem Untergang eines Rechtsträgers ohne Liquidation und einer Gesamtrechtsnachfolge auf einen anderen Rechtsträger.“<sup>75</sup>

In der Literatur zu Fusionen ist das Begriffspaar „Mergers & Acquisitions“ geläufig. Im deutschen Sprachgebrauch wird Merger in der Regel mit Fusion und Acquisition mit Übernahmen und Unternehmenskäufen gleichgesetzt.<sup>76</sup> Im anglo-amerikanischen Sinn wird diese Bezeichnung für Kooperationen, Allianzen, Joint Ventures, Private-Equity-Beteiligungen, Börsengänge und vieles mehr verwendet.<sup>77</sup>

---

<sup>74</sup> Vgl. Anhang, A3 Beratungsleitfaden, S. 217.

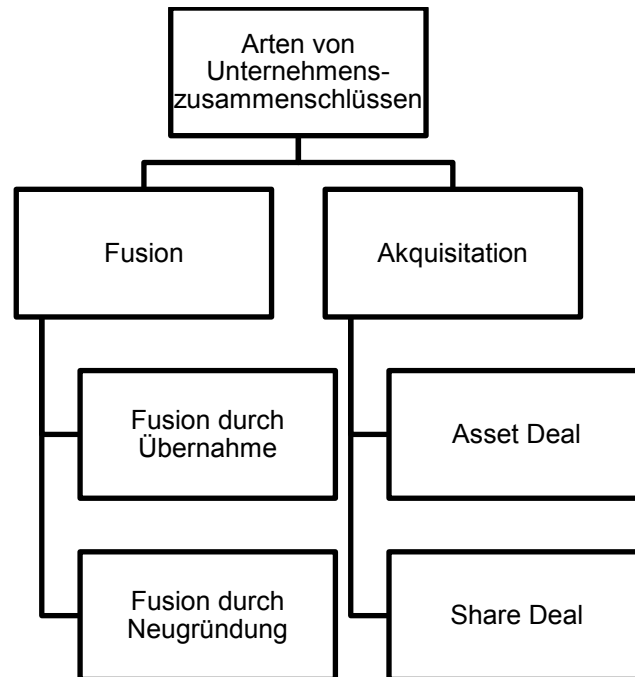
<sup>75</sup> WEISS (2014), S. 745.

<sup>76</sup> Vgl. JANSEN (2008), S. 92.

<sup>77</sup> Vgl. PICOT (2012), S. 27.

## 3.2 Art und Klassifikation von Unternehmenszusammenschlüssen

In diesem Abschnitt wird dargelegt, welche Arten von Unternehmenszusammenschlüssen möglich sind. Somit wird eine Abgrenzung und Kategorisierung der Fusionen von Raiffeisenbanken vorgenommen. Grundsätzlich wird bei Unternehmensakquisitionen zwischen Asset Deal und Share Deal unterschieden, bei Fusionen zwischen Fusionen durch Aufnahme und Fusionen durch Neugründung.



**Abbildung 7:** Formen von Unternehmenszusammenschlüssen  
Quelle: WIRTZ (2012), S. 12 (leicht modifiziert).

Eine weitere Klassifizierung ist hinsichtlich der Fusionsrichtung bzw. nach dem leistungswirtschaftlichen Zusammenhang möglich.<sup>78</sup>

### (1) Asset Deal versus Share Deal

Beim Asset Deal kommt es zu einem Erwerb aller materiellen und immateriellen Wirtschaftsgüter sowie zur Übernahme der Verbindlichkeiten des Unternehmens.<sup>79</sup> Liegt der Kaufpreis über den Wert der Aktiva, wird die Differenz als Firmenwert bilanziert.<sup>80</sup>

<sup>78</sup> Vgl. WIRTZ (2014), S. 17.

<sup>79</sup> Vgl. DREHER/ERNST (2016), S. 31.

<sup>80</sup> Vgl. WIRTZ (2012), S. 275.

Beim Share Deal kommt es zur Übertragung der Anteils- und Beteiligungsrechte, es erfolgt keine Überleitung der Aktiva und Passiva. In diesem Fall erfolgt keine Änderung der Gesellschaft und die ursprüngliche Identität des Unternehmens bleibt aufrecht. Die erworbenen Anteile werden im Finanzanlagevermögen bilanziert.<sup>81</sup>

## **(2) Verschmelzung durch Aufnahme versus Neubildung**

Bei der Verschmelzung durch Aufnahme gibt es eine übernehmende Genossenschaft und eine oder mehrere übertragende Genossenschaften. Wie aus den Bezeichnungen hervorgeht, bleibt die übernehmende Genossenschaft weiter bestehen und die übertragenden Genossenschaften werden gelöscht. Können oder wollen sich die betroffenen Genossenschaften nicht darauf einigen, welche die übertragende und welche die übernehmende Rolle ausfüllt, können sie eine neue Genossenschaft gründen, in welcher die zu verschmelzenden Genossenschaften aufgehen (Verschmelzung durch Neubildung). Der Nachteil dieser Form der Verschmelzung ist, dass sämtliche Liegenschaften auf die neue Gesellschaft übertragen werden und somit die Grunderwerbssteuer höher ausfällt. Bei der Verschmelzung durch Aufnahme sind nur die Liegenschaften der übertragenden Genossenschaft zu versteuern. Bei der Festlegung, welche Bank die Übertragende und welche die Übernehmende ist, sollte die Grunderwerbssteuer-Thematik berücksichtigt werden, sodass jene Bank mit dem geringeren Ausmaß an Liegenschaftswerten als Übertragende bestimmt wird. Beide Varianten sind bei Raiffeisenbanken möglich, wobei die Verschmelzung durch Aufnahme in der Praxis üblicher ist.<sup>82</sup>

## **(3) Vertikale versus Horizontale Verschmelzung**

Bei horizontalen Fusionen handelt es sich um Transaktionen innerhalb derselben Wertschöpfungsstufe. Dies ist beispielsweise bei Fusionen von Raiffeisenbanken der Fall. Das Ziel in dieser Verschmelzungen liegt in der Regel in der Erzielung von Synergieeffekten und Erhöhung der Marktmacht.<sup>83</sup> Vertikale Fusionen betreffen Unternehmen auf unterschiedlichen Stufen der Wertschöpfungskette, beispielsweise wenn ein Unternehmen seinen Zulieferbetrieb kauft. Ergänzend sei erwähnt, dass es Zusammenschlüsse von Unternehmen unterschiedlicher Branchen gibt, welche keine Übereinstimmung auf der Produkt- oder Marktseite haben. In diesem Fall spricht man von lateralen Fusionen.<sup>84</sup>

---

<sup>81</sup> Vgl. WIRTZ (2012), S. 275.

<sup>82</sup> Vgl. WEISS (2014), S. 747 ff.

<sup>83</sup> Vgl. WIRTZ (2014), S. 19.

<sup>84</sup> Vgl. AUERBACH (2009), S. 37; WIRTZ (2014), S. 19.

### 3.3 Rechtliche Grundlagen

Da Raiffeisenbanken gesellschaftsrechtlich als Genossenschaften organisiert sind, ist für die Durchführung von Fusionen das Genossenschaftsverschmelzungsgesetz anzuwenden. Folgende Regelungstatbestände werden in den einzelnen Paragraphen behandelt:

§§	Inhalt	
1	Wesen der Verschmelzung	Verschmelzung durch Aufnahme
2	Generalversammlung	
3	Verschmelzungsvertrag	
4	Firmenbuchanmeldung	
5	Gesamtrechtsnachfolge	
6	Gläubigerschutz	
7	Erwerb der Mitgliedschaft bei der übernehmenden Genossenschaft	
8	Aufnahme in das Mitgliederregister	
9	Außerordentliches Kündigungsrecht	
10	Rechtsfolgen der Kündigung	
11	Verjährung	
12	Haftung	
13	Verschmelzung durch Neubildung	

**Tabelle 2:** Übersicht Bestimmungen des Genossenschaftsrevisionsgesetzes  
Quelle: eigene Darstellung.

Genossenschaften können nur miteinander verschmolzen werden, eine Fusion mit anderen Rechtsformen wie z.B. GmbH oder AG sind grundsätzlich nicht möglich. Das Bankwesengesetz (BWG) sieht hierzu eine Ausnahmebestimmung für Kreditgenossenschaften vor. Eine weitere Voraussetzung für eine Verschmelzung von Genossenschaften ist gleiche Haftungsart sowie für die Höhe der Geschäftsanteile. Ist der Tatbestand der gleichen Haftungsart nicht erfüllt, kann diese durch einen Generalversammlungsbeschluss mit Zweidrittelmehrheit geändert werden.<sup>85</sup>

Zur Durchführung einer Verschmelzung müssen folgende Punkte kumulativ erfüllt sein:

Rechtliche Schritte zur Verschmelzung	Schriftlicher Verschmelzungsvertrag
	Schriftliches Gutachten des Revisors
	Generalversammlungsbeschluss
	Schlussbilanz der übertragenden Genossenschaft
	Bewilligung durch die Finanzmarktaufsicht
	Anmeldung zum Firmenbuch
	Eintragung der Verschmelzung in das Firmenbuch

**Abbildung 8:** Gesetzliche Voraussetzungen für eine Verschmelzung  
Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an WEISS (2014), S. 752.

<sup>85</sup> Vgl. WEISS (2014), S. 749; KLEISS ET AL (1989), S. 193 f.; KEINERT (1988), S. 219.

Der Verschmelzungsvertrag bedarf der Schriftform, die notwendigen Inhalte sind nicht gesetzlich geregelt. Die Vertreter des Vorstands haben den Vertrag zu unterfertigen, während der Aufsichtsrat zur Begleitung und Überwachung der Transaktion verpflichtet ist. Der Vertrag wird erst mit Genehmigung durch die Generalversammlung wirksam. Zur Beschlussfassung ist eine zwei Drittel Mehrheit erforderlich. Anstatt der aktienrechtlichen Prüfung ist ein Gutachten durch den Revisor zu erstellen. Dieses umfasst eine Beurteilung der Wirtschaftlichkeit und der Zweckmäßigkeit der Verschmelzung sowie deren Auswirkungen auf den Förderungsauftrag. Für ein positives Gutachten muss es sich jedoch nicht um die vorteilhafte Lösung für die fusionierenden Banken handeln.<sup>86</sup>

Verschmelzungen von Kreditinstituten bedürfen einer vorherigen Bewilligung durch die Finanzmarktaufsicht. Diese ist Voraussetzung für die Firmenbucheintragung.<sup>87</sup> Bei der Anmeldung der Verschmelzung zum Firmenbuch sind das Gutachten des Revisors, die Verschmelzungsbeschlüsse sowie die aufsichtsrechtliche Genehmigung beizulegen. Des Weiteren muss die übertragende Genossenschaft eine Bilanz, die nicht älter als neun Monate sein darf, beilegen.<sup>88</sup>

Nach erfolgreicher Eintragung der Verschmelzung geht das Vermögen inklusive der Schulden der übertragenden Genossenschaft auf die übernehmende Raiffeisenbank über. Es gilt die Gesamtrechtsnachfolge.<sup>89</sup> Die Eigentümer der übertragenden Genossenschaft erwerben somit die Mitgliedschaft des übernehmenden Instituts, sofern sie nicht von ihrem außerordentlichen Kündigungsrecht im Zuge der Fusion Gebrauch machen. Die Höhe der nominellen Beteiligung bleibt bei allen Mitgliedern unverändert. Die hinzugekommenen Mitglieder sind vom Vorstand unverzüglich in das Mitgliederverzeichnis aufzunehmen.<sup>90</sup>

---

<sup>86</sup> Vgl. KEINERT (1988), S. 220; KLEISS ET AL (1989), S. 198; WEISS (2014), S. 750 ff.

<sup>87</sup> Vgl. WEISS (2014), S. 749.

<sup>88</sup> Vgl. KEINERT (1988), S. 220 f.; KLEISS ET AL (1989), S. 199 f.; WEISS (2014), S. 756.

<sup>89</sup> Vgl. WEISS (2014), S. 758.

<sup>90</sup> Vgl. KEINERT (1988), S. 222 f.; WEISS (2014), S. 767 ff.

### 3.4 Gründe für Fusionen

Die Kenntnis der eigenen Motive sowie jene des Fusionspartners sind für zwei Bereiche von wesentlicher Bedeutung. Einerseits soll die Sinnhaftigkeit eines Zusammenschlusses evaluiert werden, andererseits dienen die Motive und die damit im Zusammenhang stehenden Vorteile aus der Fusion als Parameter zur Messung und Überprüfung des Fusionserfolgs.<sup>91</sup>

Die Gründe für Fusionen sowie die Literatur zu diesem Thema sind vielschichtig. Es finden sich Erklärungsansätze, welche auf Basis von Hypothesen die Beweggründe zu Fusionen erklären. Zusätzlich werden Motive, Vorteile und Zielsetzungen von Unternehmenszusammenschlüssen diskutiert.

Bei Wachstumsstrategien wird die Erschließung neuer Märkte und die Stärkung der Marktmacht angestrebt, es wird versucht Synergieeffekte zu heben bzw. Kostennachteile von kleineren Einheiten zu vermeiden. Ergänzend liefern in der Bankenbranche die im Kapitel 2.2 erwähnten fusionsfördernden Rahmenbedingungen Gründe, warum sich die Kreditinstitute zu Fusionen entschließen.

ABURUMIEH unterscheidet bei der Darlegung der Fusionsmotive vor allem zwischen konzerninternen und externen Fusionen. Die Motive von Verschmelzungen innerhalb von verbundenen Unternehmen sind meist andere, als jene von bislang nicht verbundenen Unternehmen. Hier geht es beispielsweise um Steueroptimierungen und die Reduzierung von Verwaltungskosten.<sup>92</sup>

Nachdem die Literatur in fast allen Fällen von Mergers und Acquisitions ausgeht, wird eine Unterteilung der Motive auf Käuferseite und Verkäuferseite vorgenommen. Die in den folgenden Abschnitten behandelten Motive betreffen in erster Linie die Käuferseite, können zum Teil auch auf der Verkäuferseite relevant sein. Die Motive für Verkaufsentscheidungen können in zwei Gruppen eingeteilt werden. Die eigentümerspezifischen Motive sind unabhängig von der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens und beruhen auf individuellen Beweggründen der Eigentümer. Ein häufiger Grund ist die fehlende Nachfolgeregelung. Die unternehmensspezifischen Motive stehen im direkten Zusammenhang mit der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens. Beispiele wären Liquiditätsprobleme oder die notwendige strategische Neuausrichtung des Unternehmens. Eine Erhebung und Analyse der Verkäufermotive sind hinsichtlich der Vertragsverhandlungen aber in weiterer Folge für die Integrationsphase von großer Bedeutung.<sup>93</sup> Obwohl Unternehmenskäufe für Raiffeisenbanken keine Rolle spielen, können die Motive der Verkäufer-

---

<sup>91</sup> Vgl. LINDSTÄDT (2006), S. 59.

<sup>92</sup> Vgl. ABURUMIEH (2014), S. 4.

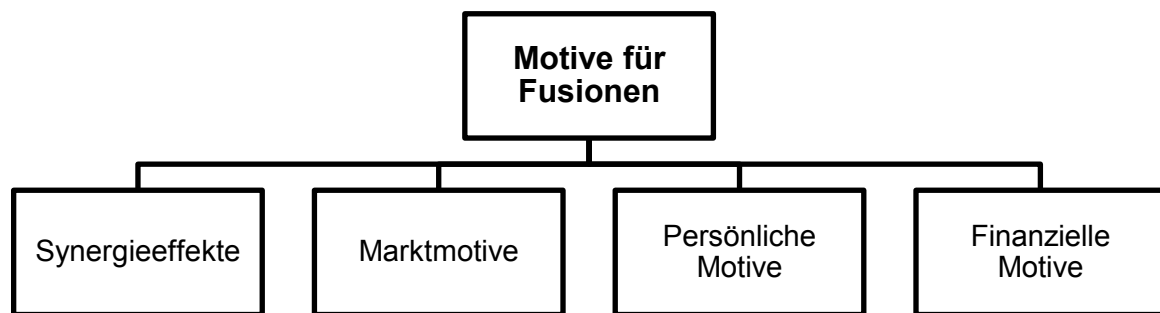
<sup>93</sup> Vgl. WIRTZ (2014), S. 77 ff.

seite trotzdem zutreffen. Beispielsweise kann die Nachfolgeregelung mit der Geschäftsleiternachfolge gleichgesetzt werden oder die wirtschaftlichen Notsituationen wie eine schlechte Ertragslage oder eine geringe Eigenmittelausstattung ein Motiv sein.

WIRTZ unterteilt die Motive aus Käufersicht in drei Kategorien: strategische, finanzielle und persönliche Motive. Die strategischen Motive in dieser Darstellung basieren auf den Synergieeffekten und werden weiter in Marktmotive, Leistungsmotive und Risikomotive unterteilt.

JANSEN systematisiert die Beweggründe in reale, spekulative und Managementmotive. Die realen Motive werden unter anderem durch die Synergie-, die Monopol- und die Steuerhypothese erklärt. Die spekulativen Gründe betreffen kapitalmarktorientierte Fusionen, die Managementmotive sind persönliche Gründe des Managements.<sup>94</sup>

Die Kategorisierung der Motive in dieser Arbeit orientiert sich an den Erklärungsansätzen der beiden zuletzt genannten Autoren.



**Abbildung 9:** Motive für Fusionen  
Quelle: eigene Darstellung angelehnt an WIRTZ (2014), S. 62.

### 3.4.1 Synergieeffekte

Zu den Motiven einer Fusion zählt in vielen Fällen die Realisierung von Synergien. Darunter versteht man, dass aufgrund des Zusammenwirkens zweier oder mehrerer Faktoren ein höherer Nutzen erzielt werden kann. Beim Zusammenschluss von Unternehmen erwartet man sich somit ein Wertzuwachs.

<sup>94</sup> Vgl. JANSEN (2008), S. 132.

Grundsätzlich unterscheidet man zwischen quantitativen und qualitativen Synergieeffekten.<sup>95</sup> Zu den quantitativen Synergieeffekten zählen die Skaleneffekte (Economies of Scale) und die Verbundeffekte (Economies of Scope), welche den operativen Synergien zugeordnet werden können und überwiegend bei horizontalen Zusammenschlüssen von Bedeutung sind.<sup>96</sup>

Zu den qualitativen Synergieeffekten zählen Zeiteffekte wie auch Qualitätseffekte. Unter Zeiteffekten versteht man den Zeitgewinn, aufgrund schnellerer Herstellung von Produkten bzw. schnellerem Anbieten von Dienstleistungen durch die Zusammenfassung von Aktivitäten. Weiter soll die Zusammenlegung von Aktivitäten zu einer höheren Qualität der Produkte und Dienstleistungen führen. Hier spricht man von Qualitätseffekten.<sup>97</sup>

### **3.4.1.1 Economics of Scale und Economies of Scope**

Bei der Erzielung Skaleneffekten steigt der Output stärker an als die benötigten Inputfaktoren. Bereits Anfang des 20. Jahrhunderts wurde das Gesetz der Massenproduktion diskutiert. Dieses brachte die Erkenntnis, dass bei wachsender Betriebs- und Unternehmensgröße die Stückkosten in den Bereichen Beschaffung, Fertigung und Absatz etc. reduziert werden können.<sup>98</sup> Die Gründe für diese positive Entwicklung sind die Fixkostendegression und die Produktivitätseffekte. Die Fixkosten eines Unternehmens sind kurz- und mittelfristig betrachtet unabhängig von der Ausbringungsmenge. Somit kommt es zwangsläufig zur Senkung der Stückkosten bei steigender Ausbringungsmenge.<sup>99</sup>

Die Produktivitätseffekte betreffen die Entwicklung der variablen Stückkosten. Aufgrund von Spezialisierungs- und Lernkurveneffekten sowie aufgrund von stochastischen Glättungseffekten kommt es zu sinkenden variablen Kosten je Stück bei steigender Ausbringungsmenge. Die Spezialisierungseffekte ergeben sich durch Aufspaltung des Arbeitsprozesses in einzelne Teilaktivitäten. Die Mitarbeiter spezialisieren sich auf eine Teilaktivität. Zu den Lernkurveneffekten kommt es durch die wiederholte Ausübung der Teilaktivität durch den Mitarbeiter. Arbeiten, welche anfangs als schwierig und zeitintensiv empfunden wurden, werden mit der Zeit zur Routinetätigkeit. Des Weiteren führt die zunehmende Produktionsmenge zu einem besseren Ausgleich der Unregelmäßigkeiten und Risiken. Man spricht in diesem Zusammenhang von einer stochastischen Glättung.<sup>100</sup>

---

<sup>95</sup> Vgl. WIRTZ (2014), S. 62 f.

<sup>96</sup> Vgl. WIRTZ (2014), S. 62 f. und ANSOFF (1966), S. 97 ff.

<sup>97</sup> Vgl. WIRTZ (2014), S. 63.

<sup>98</sup> Vgl. JANSEN (2008), S. 74 f.

<sup>99</sup> Vgl. LINDSTÄDT (2006), S. 64.

<sup>100</sup> Vgl. LINDSTÄDT (2006), S. 64.



Bei Genossenschaftsbanken werden Skaleneffekte in den Back-Office-Abteilungen, wie beispielsweise der Wertpapier- und Kreditabwicklung, dem Einkauf und im Vertriebsbereich festgestellt.<sup>101</sup> Durch die Zusammenlegung von Funktionen und Stabstellen wie das Personalmanagement, die Innenrevision und das Betriebswirtschaftliche Controlling sind Einsparungen möglich.<sup>102</sup>

Durch diese Zusammenführung der funktionalen Einheiten entlang der Wertschöpfungskette verbessert sich die Auslastung und die Leerkosten werden minimiert. Zusätzlich wird die Anschaffung von hochwertigeren Ressourcen, welche eine Mindestausbringungsmenge erfordern, ermöglicht. Somit können technische Vorteile genutzt werden.<sup>103</sup> Bei den Economies of Scale handelt es sich in erster Linie um Kostensynergien, welche im Gegensatz zu den Economies of Scope kurzfristig realisierbar sind.

Das Prinzip der Economies of Scope zielt auf Verschmelzungen von Unternehmen ab, welche heterogene Produktprogramme besitzen.<sup>104</sup> Wie bei den Skaleneffekten kommt es hier zu einer Verbesserung der Input-Output-Relation. Die Kostenvorteile und Effizienzgewinne ergeben sich nicht aufgrund der gestiegenen Volumina, welche produziert und verkauft werden, sondern aufgrund der Erhöhung der Varietät.<sup>105</sup> Die Diversifizierungsvorteile ergeben sich durch die gemeinsame Nutzung von Produktionsfaktoren und Kapazitäten, da diese nicht beliebig teilbar sind und somit besser ausgelastet werden.<sup>106</sup>

Bei einer horizontalen Fusion sind die Verbundeffekte gegeben, wenn es zu einer Erweiterung der Produktpalette kommt. Man spricht von Bündelungseffekten, welche sich durch die effizientere Durchführung der Aktivitäten ergeben. Bei vertikalen Fusionen gibt es Änderungen und Anpassungen entlang der Wertschöpfungskette, welche zu einer effizienteren Abwicklung der Aktivitäten führen. Man spricht von Verkettungseffekten.<sup>107</sup> In der Bankbranche werden Economies of Scope durch Cross-Selling-Möglichkeiten und Spill-over-Effekte erzielt. Unter letzteren wird verstanden, dass Informationen aus einem Geschäftsbereich in anderen Bereichen vorteilhaft eingesetzt werden können.<sup>108</sup> Dieser Knowhowtransfer kann sich auf verschiedene Technologien, Kundenverbindungen und Erfahrungen erstrecken.<sup>109</sup> Überlegene Steuerungs- und Organisationskompetenzen bei einem der Fusionspartner kommen nach der Transaktion dem gesamten

---

<sup>101</sup> Vgl. BEITEL (2002), S. 18; JANSEN (2008), S. 135 f.

<sup>102</sup> Vgl. AUERBACH (2009), S. 43.

<sup>103</sup> Vgl. WIRTZ (2014), S. 66 ff.

<sup>104</sup> Vgl. JANSEN (2008), S. 75.

<sup>105</sup> Vgl. LINDSTÄDT (2006), S. 65.

<sup>106</sup> Vgl. BASSELER/HEINRICH/UTECHT (2006), S. 200.

<sup>107</sup> Vgl. LINDSTÄDT (2006), S. 65.

<sup>108</sup> Vgl. HOCKMANN/THIESSEN (2012), S. 53.

<sup>109</sup> Vgl. KALHÖFER (2004), S. 79.

neuen Haus zu Gute.<sup>110</sup> Beispielsweise kann durch die Neuorganisation und Optimierung der Ablaufprozesse eine Wertsteigerung erreicht werden. Effizienzgewinne werden vor allem bei kleineren Banken beobachtet.<sup>111</sup>

Zusätzlich ergeben sich Risikosynergien bei der Realisierung von Diversifikationseffekten. Das breitere Angebot soll zur Reduktion der Unternehmensrisiken beitragen. Im speziellen sollen Produkt- und Branchenrisiken durch die Erweiterung der Produktpalette reduziert werden. Durch den Kauf von Unternehmen mit negativ korrelierten Einkommensströmen kann eine Stabilisierung der Ertragsentwicklung vorgenommen werden.<sup>112</sup> Bei Genossenschaftsbanken können Economies of Risks durch eine verbesserte Diversifikation im Kreditportfolio im Vergleich zu den Einzelportfolios erzielt werden.<sup>113</sup>

Die Economies of Scope wirken sich auf Kosten- und Ertragssynergien aus. Die letzteren resultieren aus Ertrags- und Umsatzsteigerungen durch die gemeinsame Vertriebsinfrastruktur und Cross-Selling-Möglichkeiten.

### **3.4.1.2 Brutto- versus Nettosynergien**

Die Nettosynergien ergeben sich aus den erwarteten Synergien abzüglich der Transaktionskosten, Restrukturierungskosten und Disssynergien.

Zu den Transaktionskosten zählen die Aufwendungen für Investmentbanken, Rechtsanwälte, Unternehmensberatungsgesellschaften, Steuerberater und Wirtschaftsprüfer sowie die Steueraufwendungen. Diese fallen einmalig an und sind somit gut kalkulierbar.<sup>114</sup>

Unter den Restrukturierungskosten werden die Aufwendungen für die Integration und Zusammenführung der fusionierten Unternehmen verstanden. Im Detail handelt es sich um die im Zuge des Fusionsprojekts gebundenen Personalressourcen, die Kosten für eine Informationstechnische Zusammenführung sowie etwaige Kosten für den Abbau von Mitarbeitern wie Sozialpläne und Abfindungszahlungen. Die Restrukturierungskosten fallen vorübergehend bzw. einmalig an und sollten in diesem Zeitraum laufend identifiziert und bewertet werden.<sup>115</sup>

Unter Disssynergien versteht man negative Synergieeffekte die sich im Zuge einer Fusion entwickeln können. Diese sind im Voraus schwer zu quantifizieren und können langfristige Aufwendungen und Verluste nach sich ziehen.<sup>116</sup> Negative Synergieeffekte ergeben sich beispielsweise

---

<sup>110</sup> Vgl. AUERBACH (2009), S. 43.

<sup>111</sup> Vgl. BEITEL (2002), S. 21.

<sup>112</sup> Vgl. WIRTZ (2014), S. 68 f.

<sup>113</sup> Vgl. SPANDAU (2010), Onlinequelle [11.04.2017], S. 9.

<sup>114</sup> Vgl. FROMMANN (2002), S. 49.

<sup>115</sup> Vgl. BRUNNER (1994), S. 225.

<sup>116</sup> Vgl. ADOLF/CRAMER/OLLMANN (1991), S. 8.

durch den Verlust von Kundenbeziehungen, Kulturschocks, Machtkämpfe und größenbedingte Kostennachteile. Eine Auflösung der Geschäftsbeziehung kann die Folge von Unsicherheiten bei Kunden und Abwerbungsaktivitäten der Konkurrenz sein.<sup>117</sup> Zusätzlich kann die Vernachlässigung von Kunden aufgrund der Integrationstätigkeiten negativ dazu beitragen. Die Mitarbeiter leiden im Zuge von Fusionen unter Ängsten und Unsicherheit. Vorurteile, Machtstreben und Misstrauen lähmen zusätzlich die Geschäftstätigkeit und mindern die Produktivität der Mitarbeiter.<sup>118</sup> Ein Überschreiten der optimalen Unternehmensgröße führt zu einer erhöhten Komplexität und zu negativen Skaleneffekten. Je größer das Unternehmen ist, desto höher werden die Führungs- und Verwaltungskosten und desto länger werden die Kommunikations- und Entscheidungswege. Effizienzverluste und Kompromisskosten sind die Folge.<sup>119</sup>

### 3.4.2 Marktmotive

Wie im Kapitel 2.2 Fusionsfördernde Rahmenbedingungen bereits dargestellt, haben sich in den vergangenen Jahrzehnten aufgrund von Digitalisierung und Globalisierung die Märkte grundlegend gewandelt. Diese Veränderungen hatten einen zunehmenden Wettbewerb zur Folge. Um in diesem Umfeld bestehen zu können, sind höhere Absatzzahlen erforderlich um beispielsweise die Entwicklungskosten zu decken. Hinzu kommt, dass die Produktlebenszyklen kürzer werden.<sup>120</sup>

Strategische Maßnahmen wie Mergers und Acquisitions sollen zur Absicherung und zum Ausbau der Marktmacht, zur Markterweiterung sowie zur Beschränkung der Konkurrenz beitragen. Diese Motive zielen auf den Beschaffungs- und den Absatzmarkt ab.<sup>121</sup>

Durch die Erhöhung von Marktmacht soll die Einflussmöglichkeit bei der Preisgestaltung im Absatz und im Faktormarkt erhöht werden, insbesondere dann, wenn das Unternehmen eine Monopolähnliche Stellung einnimmt.<sup>122</sup> Die Beschaffung höherer Volumina führt zur Stärkung der Verhandlungsmacht, dies wirkt sich auf die Preisgestaltung und die dazugehörigen Serviceleistungen aus. Weiter soll eine Gewährleistung der Qualität sowie eine Vermeidung von Engpässen sichergestellt werden.<sup>123</sup>

Manche Mergers und Acquisitions zielen darauf ab, die Marktmacht durch Sicherung von Ressourcen zu erhöhen bzw. Wettbewerbsvorteile zu generieren. Dabei kann es sich um materielle Ressourcen (z.B. Kauf eines Rohstofflieferanten) und um immaterielle Ressourcen wie Rechte,

---

<sup>117</sup> Vgl. ZIEGLER (1997), S. 21.

<sup>118</sup> Vgl. BRUNNER (1994), S. 230 f.

<sup>119</sup> Vgl. GAUGHAN (2015), S. 121 f.

<sup>120</sup> Vgl. JANSEN (2008), S. 4 ff.

<sup>121</sup> Vgl. WIRTZ (2014), S. 64.

<sup>122</sup> Vgl. JANSEN (2008), S. 72.f.

<sup>123</sup> Vgl. WIRTZ (2014), S. 64.

Patente und Knowhow handeln. Hinsichtlich des Knowhows unterscheidet man zwischen explizitem und implizitem Wissen. Explizites Wissen ist kodifizierbar, das heißt es kann in Büchern und Datenbanken erfasst, transferiert und kopiert werden, wie zum Beispiel Kundendatenbanken und neue Technologien. Implizites Wissen betrifft die Erfahrungen und Fähigkeiten der Mitarbeiter. Hier könnte der Aufbau eines leistungsfähigen Managements oder der Bedarf an qualifizierten Fachperson das Ziel der Fusions-Aktivitäten sein.

Um die Marktmacht zu sichern und die Marktanteile zu erhöhen, wird versucht, den Absatz zu fördern. Durch die Zusammenlegung der Absatzaktivitäten sollen Synergieeffekte und daraus resultierend Wettbewerbsvorteile erzielt werden. Weitere Marktmotive sind Imagegründe sowie das Ziel, den Bekanntheitsgrad zu erhöhen.<sup>124</sup>

### **3.4.3 Persönliche Motive**

Während es sich bei den bisherigen Motiven um sachlich-rationelle Erklärungsansätze handelt, werden in der Ursachenforschung ebenso sozio-emotionale Gründe genannt. Basierend auf der Verhaltenstheorie in der Unternehmensführung wird dargelegt, dass Führungskräfte ihren eigenen Wert im Unternehmen bzw. im neu geschaffenen größeren Unternehmen maximieren wollen. Die Verschmelzung und die damit verbundene Vergrößerung des Unternehmens sollen zur Steigerung des Prestiges und der persönlichen Macht beitragen.<sup>125</sup>

Zu den persönlichen Motiven gibt es verschiedene Erklärungsansätze und Theorien, wobei die meisten nicht auf Genossenschaftsbanken übertragbar sind. Die Managerialismus-Hypothese ist eine von wenigen, welche auf Raiffeisenbanken zutreffen kann. Diese kommt zum Ergebnis, dass ineffiziente Anreiz- und Entlohnungssysteme dazu führen, dass Manager ein Wachstum ihres Unternehmens, z.B. durch Fusionen anstreben. Diese Hypothese basiert auf der Feststellung, dass Macht und Prestige der Führungspersonen oftmals im Zusammenhang mit der Größe und Wachstum des Unternehmens stehen und weniger mit der Profitabilität.<sup>126</sup> Die mit einer zunehmenden Unternehmensgröße einhergehende höhere Bezahlung trifft auf die Raiffeisenbankengruppe Steiermark zu. Eine Vereinbarung zwischen der Geschäftsleitervereinigung und dem Raiffeisenverband definiert Bandbreiten für die Zulagenregelung für vier verschiedene Größenklassen. Das Gehalt der Geschäftsleiter der kleinsten Banken, welche mit einer Bilanzsumme von unter EUR 79 Mio. definiert wurden, ist um circa 60 Prozent geringer als jenes der Geschäftsleiter der größten Raiffeisenbanken mit über EUR 214 Mio. Bilanzsumme.<sup>127</sup>

---

<sup>124</sup> Vgl. WIRTZ (2014), S. 64 ff.

<sup>125</sup> Vgl. GRÜN (2010), S. 12 f.

<sup>126</sup> Vgl. WIRTZ (2014), S. 75.

<sup>127</sup> Vgl. RAIFFEISENVERBAND STEIERMARK (2015b), Aktenvermerk vom 30.03.2015.

### 3.4.4 Finanzielle Motive

Zu den finanziellen Motiven gehören kapitalmarktbedingte, bilanzpolitische und steuerliche Ziele. Bei den kapitalmarktbedingten Erklärungsansätzen möchte sich das Unternehmen aufgrund der gestiegenen Größe Zugang zum Kapitalmarkt verschaffen. Dies ermöglicht eine Erweiterung der Kapitalbeschaffungsmöglichkeiten und kann zu einer Verbesserung der Finanzierungssituation, auf der Eigenkapital- und der Fremdkapitalseite führen. Es eröffnen sich neue Möglichkeiten wie die Begebung von Anleihen und der Zugang zu neuen Investorenkreisen oder zur Börse.<sup>128</sup>

Bilanzpolitischen Motive basieren auf dem Anreiz durch Mergers und Acquisitions verstärkt Gestaltungsspielräume auszunutzen und so beispielsweise die Kennzahlen der Ertragsentwicklung zu beeinflussen. In weiterer Folge sollen diese Maßnahmen zur Erhöhung der Kreditwürdigkeit und zur Abwehr von feindlichen Übernahmen dienen.<sup>129</sup> Darüber hinaus kann die Aufdeckung stiller Reserven bzw. die Nutzung der Abschreibungsmöglichkeiten vorteilhaft für den Käufer bzw. Fusionspartner sein.<sup>130</sup>

Die steuerlichen Gründe für Mergers & Acquisitions zählen ebenso zu den finanziellen Motiven. Hier versucht man durch die Saldierung von Gewinnen und Verlusten sowie die Ausnutzung etwaiger Verlustvorträge steuerliche Vorteile zu erzielen. Die abzugsfähigen Transaktionskosten wirken ebenso begünstigend.<sup>131</sup> Die Steuerhypothese fand laut einer Studie von Huemer bei 20 Prozent der Transaktionen Anwendung.<sup>132</sup>

Finanzielle Motive spielen für Raiffeisenbanken eine untergeordnete Rolle. Im Einzelfall können sich in diesen Bereichen Vorteile im Zuge einer Fusion ergeben.

---

<sup>128</sup> Vgl. WIRTZ (2014), S. 70 ff.

<sup>129</sup> Vgl. WIRTZ (2014), S. 70 ff.

<sup>130</sup> Vgl. JANSEN (2008), S. 138.

<sup>131</sup> Vgl. WIRTZ (2014), S. 70 ff.

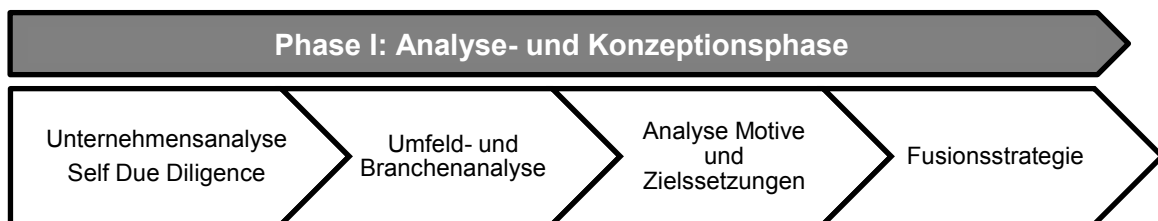
<sup>132</sup> Vgl. JANSEN (2008), S. 138.

## 3.5 Phasen der Fusion

Die Verschmelzung von Unternehmen wird in der Literatur meist in drei Phasen eingeteilt. Die erste Phase ist die Pre-Merger-Phase, welche auch als Analyse- und Konzeptionsphase bezeichnet wird. In der zweiten Phase, die sogenannte Merger-Phase geht es um die Abwicklung Fusion. Die Integrationsphase oder auch Post-Merger-Phase stellt die letzte der drei Phasen dar.<sup>133</sup> ARTS hat den Fusionsprozess von Genossenschaftsbanken untersucht und hat 14 Teilphasen identifiziert.<sup>134</sup> Diese werden bei der Beschreibung der drei gängigen Phasen berücksichtigt und erläutert.

### 3.5.1 Analyse- und Konzeptionsphase

In der ersten Phase wird aufbauend auf den Fusionsmotiven versucht, den idealtypischen Partner für eine Fusion zu finden. Daher erfolgen eine Analyse des eigenen Unternehmens sowie eine Umfeldanalyse. Die nachfolgende Abbildung veranschaulicht die wesentlichen Aufgaben und Schritte in dieser Phase:



**Abbildung 10:** Überblick über die Analyse- und Konzeptionsphase  
Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an JANSEN (2008), S. 250.

In dieser ersten Phase soll geklärt werden, ob, wann und wie fusioniert werden soll. Bei der Frage ob fusioniert werden soll, ist die Festlegung und Verschärfung der Unternehmensziele von Bedeutung und inwieweit die überlegte Fusionsstrategie zum Erreichen dieser Ziele beiträgt.<sup>135</sup>

<sup>133</sup> Vgl. PICOT (2012), S. 21.

<sup>134</sup> Vgl. ARTS (2015), Onlinequelle [11.04.2017], S. 13.

<sup>135</sup> Vgl. PICOT (2012), S. 27 ff.

Die Fusion ist eine von mehreren Strategien zur Erreichung der Unternehmensziele.<sup>136</sup> Wenn sich das Management sich davon überzeugt hat, dass die Fusion die beste Handlungsalternative darstellt, wird der Fusionsprozess aufgenommen.<sup>137</sup> Oftmals wird unterstellt, dass die Handlungsalternativen unzureichend geprüft werden.<sup>138</sup> Raiffeisenbanken haben im Vergleich zu anderen Unternehmen begrenzte Möglichkeiten. Aufgrund des Regionalitätsprinzips ist ein Wachstum durch Ausdehnung des Geschäftsgebiets nicht möglich. Die Möglichkeit des Outsourcings unter sonstiger Beibehaltung der aktuellen Struktur ist aufgrund des zunehmenden Kostendrucks wenig attraktiv und zielführend.<sup>139</sup>

Nach der Definition der Fusionsstrategie kann ein Anforderungsprofil für potentielle Transaktionspartner konzipiert werden, welches strategische, organisatorische und kulturelle Aspekte beinhaltet.<sup>140</sup> Die Partnersuche wird durch die Tatsache, dass die Banken dem eigenen Sektor angehören müssen und aufgrund des Regionalitätsprinzips, welches nur umliegende und angrenzende Raiffeisenbanken vorsieht, stark eingeschränkt. Gleichzeitig kann sich die gemeinsame sektorale Ausrichtung und die regionale Verbundenheit positive auf die Unternehmenskultur auswirken. LANG und WELZEL haben in einer Studie nachgewiesen, dass das Regionalitätsprinzip nicht zu Nachteilen in den Economies of Scale führt.<sup>141</sup> „Betrachtet man das Regionalprinzip folglich nicht als eine geografische Beschränkung, sondern als eine kulturelle und personelle Verbundenheit mit Regionen und Kunden, dann kann es der Genossenschaftsbank auch Vorteile verschaffen<sup>142</sup>“.

Die Vorarbeiten betreffen die Analyse der potentiellen Fusionspartner, deren Wettbewerbsumfeld und deren Markt. Weiter werden die Entwicklungsmöglichkeiten und Handlungsoptionen untersucht. Die handelnden Akteure in dieser Phase sind vor allem die Manager und Unternehmer, unter Einbeziehung der Fachexperten aus den einzelnen Abteilungen. Werden die Fusionsüberlegungen konkreter, stellt sich die Frage, ob ein externer Berater hinzugezogen werden sollen. Hier ist Erfahrung im Bereich Mergers & Acquisitions und branchenspezifische Expertise gefragt.<sup>143</sup>

Die Frage nach dem richtigen Zeitpunkt kann im Einzelfall von Zwängen und Notwendigkeiten bestimmt werden, ansonsten wird sie auf Basis von unternehmensspezifischen strategischen

---

<sup>136</sup> Vgl. PFAFFENBERGER (2007), S. 280; JANSEN (2008), S. 263.

<sup>137</sup> Vgl. WIRTZ (2014), S. 117 und S. 137.

<sup>138</sup> Vgl. EEKHOFF (2004), Onlinequelle [11.04.2017], S. 39; PFAFFENBERGER (2007), S. 122, S. 218 und S. 280.

<sup>139</sup> Vgl. ARTS (2015), Onlinequelle [11.04.2017], S. 14 f.

<sup>140</sup> Vgl. JANSEN (2008), S. 215-216 und S. 267; AUERBACH (2009), S. 49.

<sup>141</sup> Vgl. LANG/WELZEL (1999), S. 277 und S. 283; SCHIERECK/TIMMRECK (2000), S. 183.

<sup>142</sup> ARTS (2015), Onlinequelle [11.04.2017], S. 20.

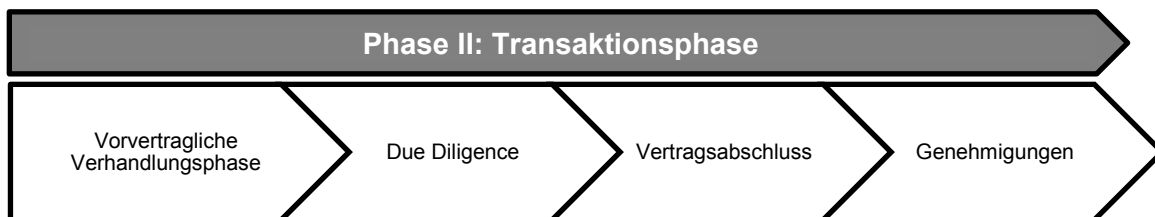
<sup>143</sup> Vgl. JANSEN (2008), S. 18 ff.

Überlegungen sowie durch die Priorisierung der einzelnen Fusions-Optionen beantwortet.<sup>144</sup> ARTS beschreibt, dass die Kooperation als Vorstufe positiv auf die Abwicklung der Fusion wirkt.<sup>145</sup>

Die tiefergehende Planung umfasst Überlegungen zur Führungsebene, zum künftigen Personaleinsatz und die Entwicklung von im Einzelfall erforderlichen Sozialplänen. Die Kosten der Transaktion inklusive der Integration und Restrukturierung sowie die erforderlichen Ressourcen zur Umsetzung der Verschmelzung sind zu erheben. Ein detaillierter Plan über die Abläufe inklusive des zeitlichen Rahmens ist zu erstellen, welcher die Planungs- und Durchführungsphase und die Integrationsphase enthält. Letztlich ist noch ein Konzept über die interne und externe Kommunikation des Fusionsvorhabens zu erarbeiten.<sup>146</sup>

### 3.5.2 Abwicklungsphase

Die Abwicklungs- bzw. Durchführungsphase beginnt mit der Kontaktaufnahme und Aufnahme der Verhandlungen. Sie umfasst bei Verschmelzungen von Raiffeisenbanken das vorvertragliche Verhandlungsstadium, die Due Diligence-Maßnahmen und endet mit dem Abschluss des Verschmelzungsvertrags und der Genehmigung desselben.



**Abbildung 11:** Überblick über die Transaktionsphase  
Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an JANSEN (2008), S. 265.

Bei der Kontaktaufnahme geht es in einem ersten Schritt um die Bestimmung der geeigneten Ansprechperson. Zur Auswahl stehen grundsätzlich die Eigentümervereiner und die Geschäftsführer der Raiffeisenbanken. Um eine gute Verhandlungsbereitschaft zu erreichen, ist die Beachtung von bestimmten Rahmenbedingungen von Bedeutung. Hierbei geht es vor allem um die Aufrechterhaltung der Diskretion und daraus folgend das Verhandlungsteam klein zu halten. Dem Gegenüber sollte eine gewisse Flexibilität gezeigt werden hinsichtlich Zeitpunkt, Ort und Teamzusammensetzung. Insgesamt sollte der gesamte Akquisitionsprozess nicht länger als neun Monate dauern, da ansonsten die Ernsthaftigkeit in Frage gestellt wird und die Datenbasis veraltet ist.<sup>147</sup>

<sup>144</sup> Vgl. PICOT (2012), S. 27 ff.

<sup>145</sup> Vgl. ARTS (2015), Onlinequelle [11.04.2017], S. 24.

<sup>146</sup> Vgl. PICOT (2012), S. 18. ff.

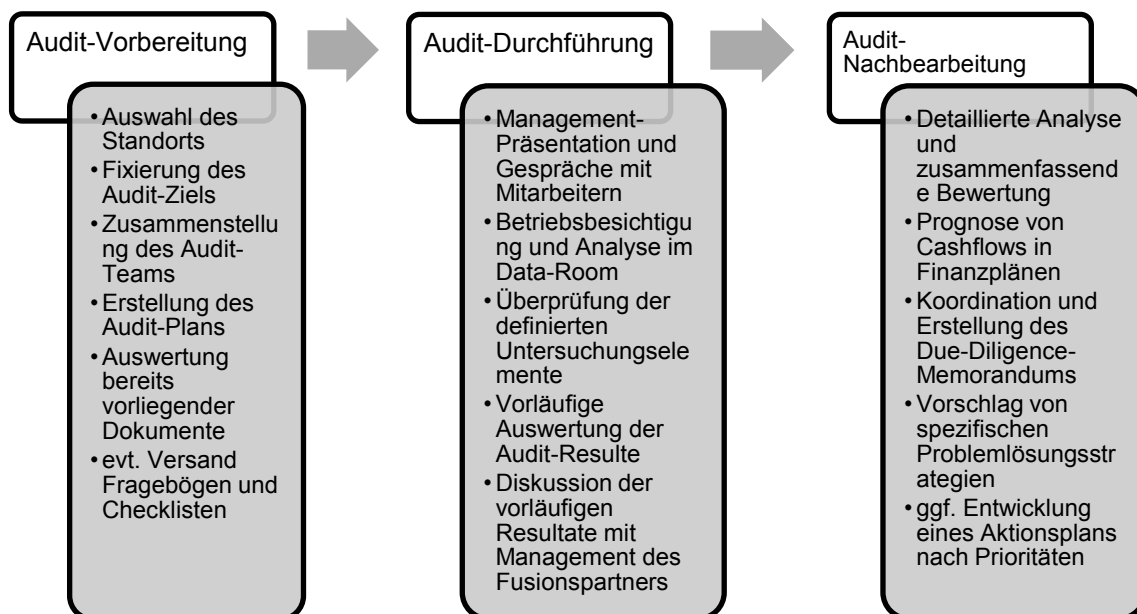
<sup>147</sup> Vgl. JANSEN (2008), S. 268.



Die vorvertragliche Verhandlungsphase dient zum Sammeln von Informationen und zur Vertrauensbildung. Der Abschluss einer Geheimhaltungs- und Unterlassungserklärung ist hier von wesentlicher Bedeutung.<sup>148</sup>

Im Anschluss kann das Due Diligence gestartet werden. Der Begriff Due Diligence stammt aus der angelsächsischen Rechtswissenschaft und bedeutet wörtlich übersetzt „mit der gebührenden bzw. erforderlichen Sorgfalt.“ Im Zusammenhang mit Mergers & Acquisitions ist die sorgfältige Prüfung des zu übernehmenden Unternehmens zu verstehen.<sup>149</sup>

Zur Durchführung dieser ist eine entsprechende Organisation erforderlich. Diese umfasst die Aufstellung eines detaillierten Zeitplans sowie eine klare Bestimmung des Prüfungsumfangs, der Tätigkeiten und der Verantwortlichkeiten. Das Due-Diligence-Team setzt sich aus eigenen Mitarbeitern, externen Beratern und eventuell Mitarbeitern des Fusionspartners zusammen.<sup>150</sup> Der Ablauf der Due Diligence kann in drei Phasen:



**Abbildung 12:** Ablauf einer Due Diligence  
Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an PICOT (2012), S. 262.

Die Überprüfung hat zum Ziel möglichst umfangreiche Informationen über den Fusionspartner zu gewinnen. Zusätzlich Risiken und Schwächen des anderen Unternehmens erkannt werden. Diese Informationen dienen in weiterer Folge zur Vertragsgestaltung und zur Vorbereitung des Integrationsprozesses. Die gewonnenen Informationen sollen zu einer höheren Qualität späterer

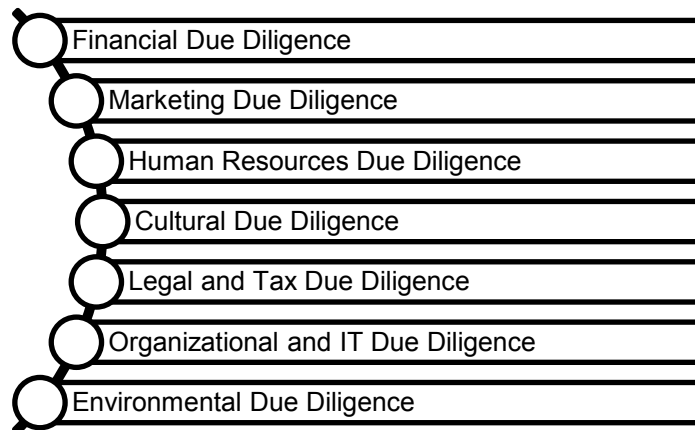
<sup>148</sup> Vgl. WIRTZ (2014), S. 119.

<sup>149</sup> Vgl. WIRTZ (2012), S. 198.

<sup>150</sup> Vgl. PICOT (2012), S. 259.

Entscheidungen beitragen und eine Validierung der erfolgskritischen Ziele ermöglichen. Das Aufdecken von sogenannten „Deal-Breakern“ kann jedoch zum Abbruch der Fusionsverhandlungen führen.<sup>151</sup>

Die Teilbereiche des Due Diligence sind umfangreich und umfassen in der Regel alle Unternehmensbereiche des Fusionspartners. Es ist je nach Fusionspolitik und Fusionserfahrung nicht erforderlich alle Einzelbereiche zu analysieren. Eine mögliche Kategorisierung der Due Diligence Bereiche sieht wie folgt aus:



**Abbildung 13:** Mögliche Bereiche des Due Diligence  
Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an WIRTZ (2012), S. 201.

Etwaige Risiken, welche im Zuge des Due Diligence Prozesses erkannt werden, müssen nicht zwangsläufig zum Abbruch der Fusionsverhandlungen führen, sondern sollten in weiterer Folge ergebnisorientiert genutzt werden und zur Integrationsvorbereitung dienen. Andernfalls können diese Risiken zu einer Verschleppung der Integration führen, wodurch Wert vernichtet wird.<sup>152</sup>

Bei Raiffeisenbanken werden standardmäßig Wirtschaftlichkeitsrechnungen und Risikoberechnungen erstellt.<sup>153</sup>

<sup>151</sup> Vgl. WIRTZ (2012), S. 198 f.

<sup>152</sup> Vgl. GÖRTZ (2014) in WIRTZ, S. 530 f.

<sup>153</sup> Vgl. RAIFFEISENVERBAND STEIERMARK (2015a), S. 2.

Nach erfolgreichem Abschluss der Fusionsverhandlungen und der Due Diligence erfolgen die Beschlussfassung zur Fusion in den Gremien und die Erstellung des Fusionsvertrags. Dieser sollte zumindest folgende Inhalte enthalten:

Notwendige Inhalte des Fusionsvertrages	Definition übertragende und übernehmende Raiffeisenbank
	Verschmelzungstichtag
	Aufnahme von Vertretern der übertragenden Raiffeisenbank
	Änderung der Firma
	erforderliche Änderungen in der Satzung

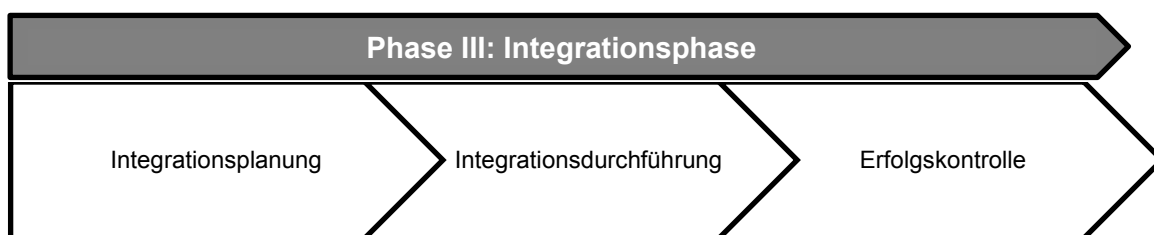
**Abbildung 14:** Notwendige Inhalte des Verschmelzungsvertrags  
Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an WEISS (2014), S. 754.

Zusätzlich wird empfohlen, Regelungen über die Organisation der nach Abschluss der Transaktion vergrößerten Einheit aufzunehmen.<sup>154</sup> Nicht firmenbuchrelevante Informationen werden in der Regel in einem Sideletter geregelt.<sup>155</sup>

Der Verschmelzungsvertrag bedarf bei Genossenschaftsbanken der Zustimmung der Generalversammlung sowie einer behördlichen Genehmigung durch die Finanzmarktaufsicht.<sup>156</sup>

### 3.5.3 Integrationsphase

Die Integration als dritte und letzte Phase des Fusionsprozesses ist wesentlich für den Erfolg von Mergers & Acquisitions. Der Fokus dieser Phase liegt in der Realisierung der Ziele, welche in der Akquisitionsstrategie definiert wurden. Das Wort „integrieren“ hat seinen Ursprung im lateinischen Verb „integrare“ und bedeutet „erneuern, vervollständigen bzw. wiederherstellen“.<sup>157</sup>



**Abbildung 15:** Überblick über die Integrationsphase (Vernetzungsphase)  
Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an JANSEN (2008), S. 318.

<sup>154</sup> Vgl. WEISS (2014), S. 754.

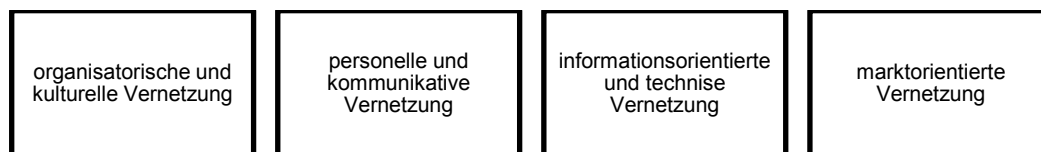
<sup>155</sup> Vgl. RAIFFEISENVERBAND STEIERMARK (2015a), S. 2.

<sup>156</sup> Vgl. Kapitel 3.3 Rechtliche Grundlagen, S. 26.

<sup>157</sup> Vgl. WIRTZ (2012), S. 287.

Obwohl die Integrationsphase den letzten Teil der Transaktion darstellt, sollte die Integrationsplanung bereits in der Pre-Merger-Phase begonnen werden und bei den ersten Gesprächen diskutiert werden. Nach Umsetzung der Vernetzungsmaßnahmen auf allen Ebenen soll die laufende Erfolgskontrolle Aufschluss darüber geben, inwieweit die Fusionsziele erreicht werden konnten.<sup>158</sup>

Das Integrationsmanagement basiert auf vier verschiedenen Parametern, welche auf den unterschiedlichen Integrationsdimensionen zur Anwendung kommen. Die Integrationsdimensionen beschreiben die relevanten Ebenen bzw. Managementfelder im Integrationsprozess. Hierfür gibt es in der Literatur mehrere Kategorisierungen dieser Dimensionen.<sup>159</sup> Laut Jansen sind folgende Dimensionen von Bedeutung:



**Abbildung 16:** Integrationsdimensionen

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an WIRTZ (2012), S. 664.

Die organisatorische Vernetzung behandelt die Konzeption und Umsetzung der Aufbauorganisation und Prozesse. Die kulturelle Integration befasst sich mit dem Management der unterschiedlichen unternehmensspezifischen Kulturen. Die personelle Vernetzung beinhaltet Themen wie Führungsstil, Anreizsysteme, Vergütungssysteme und Personalentwicklung.<sup>160</sup> Die informationsorientierte Dimension beinhaltet die Informationstechnologie sowie das Wissensmanagement.<sup>161</sup> In der marktorientierten Perspektive wird um das Marken- und Kundenmanagement betrachtet.<sup>162</sup>

<sup>158</sup> Vgl. JANSEN (2008), S. 320.

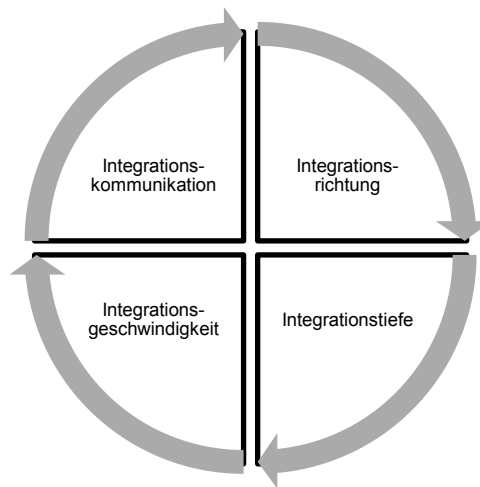
<sup>159</sup> Vgl. BRUGGER/JANSEN (2012), S. 663 f.

<sup>160</sup> Vgl. JANSEN (2008), S. 330.

<sup>161</sup> Vgl. WIRTZ (2014), S. 355.

<sup>162</sup> Vgl. WIRTZ (2014), S. 387.

Die Parameter im Integrationsmanagement beeinflussen die Entscheidungen hinsichtlich der Ausgestaltung des Integrationsprozesses.



**Abbildung 17:** Parameter des Integrationsmanagements  
Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an BRUGGER/JANSEN (2012), S. 664.

Bei der Integrationsrichtung geht es darum, wer den Endzustand des fusionierten Unternehmens bestimmt. Bei Akquisitionen wird oft der Käufer die Struktur dominieren, in eher seltenen Fällen bestimmt das Target-Unternehmen die Strukturen im Endzustand. Eine andere Möglichkeit wäre, dass versucht wird von beiden Unternehmen jeweils das Best Practise zu übernehmen oder die Organisation komplett neu aufzustellen. Als letzte Variante bleibt noch die Möglichkeit, dass beide Unternehmen in ihren Strukturen unverändert bleiben.<sup>163</sup>

Die Integrationstiefe, auch Integrationsniveau genannt, beschreibt den Grad der Zusammenführung, welcher von den Spezifika der Branchen und der jeweiligen Unternehmen abhängig ist. Zu beachten ist, ob eine Zusammenlegung beider Organisationen oder die Erhaltung der organisatorischen und kulturellen Autonomie für die beabsichtigte Wertschaffung von Bedeutung ist.<sup>164</sup>

Die Integrationsgeschwindigkeit bezieht sich auf den Zeitraum bis zum Abschluss der Integrationsmaßnahmen. Eine hohe Integrationsgeschwindigkeit bringt ein leichteres Durchsetzen von Veränderungen bezogen auf die Erwartungshaltung der Mitarbeiter mit sich. Zusätzlich sind ein schnelleres Realisieren von Wertsteigerungspotentialen und eine Verringerung der Opportunitätskosten unveränderter Ressourcen möglich. Eine schnelle Umsetzung trägt ebenso zur Vermeidung bzw. zum Abbau von Unsicherheiten bei. Hierfür ist die Kommunikation der Vision als

<sup>163</sup> Vgl. BRUGGER/JANSEN (2012), S. 665 f.

<sup>164</sup> Vgl. JANSEN (2008), S. 326; WIRTZ (2014), S. 298.

Orientierung, das sofortige Schaffen klarer Führungsverhältnisse und ein umgehendes Fixieren von Positionsbesetzungen, Kompetenzen und Verantwortungen erforderlich.<sup>165</sup>

Die Integrationskommunikation umfasst alle Kommunikationsmaßnahmen und –prozesse mit internen und externen Stakeholdern, insbesondere jenen, die vom Unternehmenszusammenschluss betroffen sind.<sup>166</sup>

Ein Post Merger Audit sollte nach Abschluss der Integration bzw. spätestens drei Jahre nach der Fusion erfolgen. Es werden die wirtschaftlichen und strategischen Zielerreichungsgrade untersucht. Basierend auf verschiedenen Kennzahlen und Analyseverfahren werden die Entwicklung der Ergebnisse, der Liquidität, der Risikopositionen sowie die Realisierung der Akquisitionstrategie evaluiert. Ergänzend werden Insider- und Mitarbeiterbefragungen durchgeführt. Die Kontrolle der Kosten der Integration spielt hierbei eine wesentliche Rolle, dennoch sollten sich die Analysen nicht auf rein finanzwirtschaftliche Aspekte beschränken. Zur Abbildung der Softfacts und der Hardfacts in der Erfolgskontrolle wird die Entwicklung einer Balanced Scorecard empfohlen.<sup>167</sup>

---

<sup>165</sup> Vgl. WIRTZ (2014), S. 305; BRUGGER/JANSEN (2012), S. 669 f.

<sup>166</sup> Vgl. BRUGGER/JANSEN (2012), S. 671 f.

<sup>167</sup> Vgl. JANSEN (2008), S. 330 f.

## 4 Erfolg und Erfolgsfaktoren bei Bankfusionen

Zu Beginn dieses Kapitels ist eine Definition und Abgrenzung der Begrifflichkeiten Erfolg und Erfolgsfaktoren im Fusionskontext erforderlich, da diese in den Kapiteln 5 und 6 einer empirischen Untersuchung unterzogen werden. Im zweiten und dritten Abschnitt werden die Rahmenbedingungen und Methoden der Fusionserfolgsmessung erläutert. Diese Erläuterungen sind die Basis für die im Kapitel 5 durchgeführte Performancestudie. Abschließend werden in diesem Kapitel die kritischen Erfolgsfaktoren und Gründe für Misserfolge von Mergers und Acquisitions erhoben. Diese dienen in einem ersten Schritt als Basis für die Konzeption der Untersuchung und wurden nach Durchführung der Befragung nach Bedarf ergänzt und erweitert. Die Ergebnisse der Abschnitte 4.4 Kritische Erfolgsfaktoren und 4.5 Gründe für Misserfolge werden ergänzend in den Beratungsleitfaden<sup>168</sup> aufgenommen.

### 4.1 Definition von Erfolg und Erfolgsfaktoren

Eine mögliche Definition von Erfolg ist das Erreichen der Ziele, welche zu Beginn der Transaktion festgelegt wurden. Die Ziele der einzelnen Stakeholder eines Unternehmens können jedoch voneinander abweichen bzw. im Widerspruch zueinander stehen. Empirische Studien zum Erfolg von Fusionen beziehen sich in der Regel auf die Perspektive der Eigentümer.<sup>169</sup>

Rockart definiert Erfolgsfaktoren wie folgt: „[...] the limited number of areas in which results, if they are satisfactory, will ensure competitive performance for the organization. They are the few key areas where ‚things must go right‘ for the business to flourish.“<sup>170</sup> Wenn man diese Aussage auf den Fusionskontext überträgt, sind darunter alle Faktoren, welche den Fusionserfolg oder Misserfolg direkt beeinflussen zu verstehen. Man geht davon aus, dass zwischen den definierten Determinanten und dem Unternehmenserfolg eine hohe Korrelation besteht. Erfolgsfaktoren werden durch „Wenn-Dann-Hypothesen“ bzw. durch ihre Ursache-Wirkungsbeziehung charakterisiert. Unter den kritischen Erfolgsfaktoren versteht man jene Maßnahmen, welche nicht nur einen wesentlichen Einfluss auf den Geschäftserfolg haben, sondern deren Beherrschung Voraussetzung für den Erfolg des Unternehmens sind.<sup>171</sup>

---

<sup>168</sup> Vgl. Anhang, A3 Beratungsleitfaden, S. 217.

<sup>169</sup> Vgl. GLAUN/LINDEMANN/FRIEDRICH (2006), S. 297.

<sup>170</sup> ROCKART (1979), S. 85.

<sup>171</sup> Vgl. DILLERLUP/STOI (2013), S. 178; BAUM/COENENBERG/GÜNTHER (2013), S. 38.

## 4.2 Rahmenbedingungen der Erfolgsmessung

Zur Beurteilung, inwieweit Transaktionen erfolgreich waren, stehen mehrere Erfolgskonzepte zur Verfügung. Die quantitativen Methoden basieren auf Jahresabschlussdaten und Kapitalmarktinformationen, woraus sich eine objektive Beurteilung ableiten lässt. Die qualitativen Konzepte bauen auf der subjektiven Beurteilung verschiedener Personengruppen auf, welche in Form von Befragungen erhoben werden.<sup>172</sup>

Mögliche Zielgruppen der Befragungen sind die Eigentümer, die Mitarbeiter, die Kunden und die Gesellschaft (Allgemeinheit). Die Erfolgsperspektive der einzelnen Personengruppen kann deutlich voneinander abweichen. Bereits bei den Fusionsmotiven kann die Meinung der Manager von jener der Eigentümer oder der Mitarbeiter deutlich abweichen. Für einen Mitarbeiter, der den Verlust seines Arbeitsplatzes fürchtet, wird die ökonomische Wertschöpfung durch die Realisierung von Synergieeffekten eine untergeordnete Rolle spielen. Eine Besonderheit ergibt sich bei den Genossenschaftsbanken, da Kunden und Eigentümer in der Regel identisch sind.<sup>173</sup>

Mit den Methoden eng im Zusammenhang stehen der Zeitpunkt und der Zeitraum der Betrachtung. Der Zeitraum sollte bei Jahresabschluss-orientierten Erfolgsmessungen nicht zu kurz gewählt werden, da die Synergieeffekte in der Regel mittel- bis langfristig realisiert werden. Der längere Betrachtungszeitraum bringt die Problematik mit sich, dass andere Faktoren sich zusätzlich auf den Erfolg oder Misserfolg auswirken und zu einer Verfälschung bzw. Verzerrung des Fusionserfolgs führen. Neben dem zeitlichen Vergleich sollte je nach Methode ein Vergleich mit den internen Zielvorgaben bzw. einer geeigneten Kontrollgruppe erfolgen.<sup>174</sup>

---

<sup>172</sup> Vgl. WIRTZ (2014), S. 421 f.

<sup>173</sup> Vgl. AUERBACH (2009), S. 54 f.

<sup>174</sup> Vgl. WIRTZ (2014), S. 424 f.



### 4.3 Methoden der Erfolgsmessung

In diesem Abschnitt werden die gängigen methodischen Ansätze zur Messung des Erfolgs erläutert. Diese unterscheiden sich zum einen durch die verwendeten Datengrundlagen, zum anderen aufgrund der Forschungszugänge und Ziele der Untersuchung.



**Abbildung 18:** Methoden der Erfolgsmessung  
Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an AUERBACH (2009), S. 62.

**Performancestudien** sind in der Bankbranche weit verbreitet und werden als Standardansatz bezeichnet. Zur Messung der Performance werden entweder einzelne Kennzahlen oder ganze Kennzahlensystem verwendet, wobei in der Bankbranche üblicherweise die Cost-Income-Ratio (CIR) und der Return on Equity (ROE) zur Anwendung kommen.

Die Auswertung der Daten erfolgt in der Regel durch Mittelwertdifferenztests einzelner und durchschnittlicher Vor- und Nachfusionskennzahlen, die mittels T-Test auf Signifikanz geprüft werden. Es wird empfohlen eine Vorher-Nachher-Analyse und einen Betriebsvergleich durchzuführen. Im Vergleich zu Ereignisstudien wird mit dem „realisierten Erfolg“ und nicht mit dem „erwarteten Erfolg“ gerechnet, daher lässt sich eine höhere Reliabilität ableiten. Ein weiterer Vorteil ist die Zugänglichkeit zu den externen Daten.<sup>175</sup>

**Effizienzstudien** werden wie die Performancestudien auf Basis der Jahresabschlussdaten durchgeführt. Es werden die Input- und Outputfaktoren auf eine mögliche Verbesserung des Effizienzwertes untersucht, indem diese einem Referenzwert gegenübergestellt werden. Dazu werden Kosten- und Ertragsfunktionen vor und nach der Fusion aufgestellt, welche auf Schätzungen beruhen.<sup>176</sup>

**Ereignisstudien** untersuchen die Auswirkungen von Ereignissen, wie beispielsweise eine Unternehmensvereinigung auf den Aktienkurs. Dieser Ansatz zur Erfolgsmessung ist seit mehreren

<sup>175</sup> Vgl. AUERBACH (2009), S. 63 ff.

<sup>176</sup> Vgl. BEITEL (2002), S. 92 ff.

Jahrzehnten weit verbreitet, kann jedoch bei Fusionen von Raiffeisenbanken aufgrund der fehlenden Kapitalmarktorientierung nicht angewendet werden.<sup>177</sup>

**Befragungsstudien** werden mit Personen durchgeführt, die an der Fusion beteiligt waren. Je nachdem welchen Zweck die Untersuchung verfolgt, können Vorstände oder Mitarbeiter Objekt der Studie sein. Befragungsstudien zielen häufig nicht nur auf die Erhebung des Fusionserfolgs, sondern zusätzlich auf die Ermittlung positiver und negativer Erfolgsfaktoren ab. Bislang gibt es wenige Studien, die nur den Fusionserfolg beurteilen. Der Vorteil ist, dass bei dieser Methode besser auf die Fusionsziele eingegangen werden kann.<sup>178</sup> Die in dieser Arbeit durchgeführte empirische Untersuchung in Form von Experteninterviews dient in erster Linie der Erfolgsfaktorenforschung, einzelne Fragen behandeln den Erfolg der Fusion aus der Perspektive der Geschäftsführer.<sup>179</sup>

Die Methode der **Fallstudien** ist aus der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre bekannt und findet ebenso bei Fusionen Anwendung. Im Gegensatz zu den anderen Ansätzen zielen Fallstudien nicht auf die Betrachtung einer großen Anzahl an Untersuchungsobjekten ab, sondern beschränken sich auf einen oder wenige Fälle. Durch die Verwendung öffentlich zugänglicher Daten sowie Befragungen werden sie als kombiniertes Verfahren bezeichnet.<sup>180</sup>

---

<sup>177</sup> Vgl. AUERBACH (2009), S. 76; SPANDAU (2010), Onlinequelle [11.04.2017], S. 14.

<sup>178</sup> Vgl. SPANDAU (2010), Onlinequelle [11.04.2017], S. 17 f.

<sup>179</sup> Vgl. Kapitel 6.2.1.2 Der Fusionserfolg, S. 77.

<sup>180</sup> Vgl. AUERBACH (2009), S. 87 ff.

## 4.4 Kritische Erfolgsfaktoren

Die erste Welle von Mergers & Acquisitions begann 1897<sup>181</sup>, für Genossenschaftsbanken wurde im Jahr 1922 die rechtliche Basis für Fusionen geschaffen<sup>182</sup>. Die Erforschung von Erfolgsfaktoren hat im Jahr 1960 durch die PIMS-Studie, welche von General Electric in Auftrag gegeben wurde, ihren Ursprung.<sup>183</sup> Seither wurden zahlreiche Studien zu diesem Thema durchgeführt. Die Erkenntnisse aus den Studien überschneiden sich zum Teil. In diesem Abschnitt wird ein Überblick über die Determinanten des Erfolgs oder Misserfolgs einer Fusion gegeben und die zusammengefassten Ergebnisse ausgewählter Studien vorgestellt.

Da es für diesen Bereich wenig gesetzliche Vorgaben gibt, sind die Akteure in der Ausgestaltung und Durchführung relativ frei. Dieser Handlungsspielraum fordert nun entsprechende Expertise und sorgfältiges, gezieltes Vorgehen, um den gewünschten Erfolg zu erreichen.<sup>184</sup>

Die Wahl des passenden Fusionspartners bildet die Basis für den Erfolg der Transaktion. Mehrere Studien untersuchten, inwieweit die Performance des Zielobjekts vor der Transaktion Auswirkungen auf den Erfolg der Fusion hat. Diese kamen zum Ergebnis, dass eine schlechte Profitabilität beider Partner bzw. zumindest des Targetunternehmens zu einem höheren Fusionserfolg führen. Bei feindlichen Übernahmen zeigten die Studien durchaus positive Ergebnisse, was auf die schlechte Performance des Targets zurückgeführt wurde. Durch die Fusion mit weniger effizienteren Unternehmen kann deren Effizienzniveau auf das des anderen Unternehmens angehoben werden. Bei hoher Performance der Fusionspartner konnten keine signifikanten bzw. einheitlichen Ergebnisse in den Studien ermittelt werden.

Hinsichtlich der Betriebsgröße der Unternehmen liefern die Studien unterschiedliche Ergebnisse, wobei die Fusion zweier gleich großer Unternehmen tendenziell eher erfolgreich ist.<sup>185</sup> Gleichzeitig wird angeführt, dass die Größe des Fusionspartners im Zusammenhang mit der Größe des Synergiepotentials steht. Je größer eine Transaktion ist, desto höhere Skaleneffekte können realisiert werden. Zusätzlich nimmt die Komplexität einer Fusion mit der Größe zu, wodurch sich die Realisierung der möglichen Synergieeffekte schwieriger gestaltet.<sup>186</sup>

---

<sup>181</sup> Vgl. JANSEN (2008), S. 62.

<sup>182</sup> Vgl. MAURER (2015), Onlinequelle [11.04.2017], S. 31.

<sup>183</sup> Vgl. MAURER (2015), Onlinequelle [11.04.2017], S. 27.

<sup>184</sup> Vgl. PICOT (2012), S. 21.

<sup>185</sup> Vgl. BEITEL (2002), S. 132 ff. und S. 221.

<sup>186</sup> Vgl. BEITEL (2002), S. 217.

Ein Zusammenschluss branchenverwandter Unternehmen mit dem annähernd selben Kerngeschäft bringt tendenziell mehr Erfolg, woraus sich schließen lässt, dass Fusionen von Raiffeisenbanken eine bessere Ausgangssituation haben.<sup>187</sup>

Die Transaktionserfahrung wird als wesentliche Erfolgsdeterminante genannt, insbesondere bei Erfahrung mit gleichartigen Transaktionen. Hier geht es vor allem um die höhere Sicherheit bei der Bewertung des Gegenübers und der Einschätzung der Synergieeffekte. Zusätzlich wird die geschäftsseitige Überlappung als Erfolgsfaktor genannt. Diese Annahme beruht auf der Beseitigung von Redundanzen und den damit verbundenen Kostensenkungspotential.<sup>188</sup>

Aufgrund der Synergie- und Effizienzhypothese spielt der geografische Fokus für den Erfolg einer Fusion eine wesentliche Rolle. Wenn beide Unternehmen auf dem gleichen lokalen Markt agieren, besteht ein Optimierungspotential durch die Beseitigung von Redundanzen.<sup>189</sup>

EBERL hat die Determinanten des Erfolgs von Fusionen in vier Bereiche zusammengefasst: Die Strategie, die Information, die Planung und die Verhandlung. Beim Erfolgsfaktor „Strategie“ in der Analyse- und Konzeptionsphase einer Fusion wird der Evaluierung der möglichen Strategien und der Wahl des richtigen Fusionspartners große Bedeutung zugemessen. Dazu sind die damit verfolgten Ziele und das Anforderungsprofil eines Akquisitionsobjekts genau zu definieren. Die Einholung von Informationen im Zuge der Due Diligence stellt einen weiteren Erfolgsfaktor dar. Eine umfangreiche Planung wird ebenso als Erfolgsfaktor gesehen.<sup>190</sup>

STUDT zeigt eine gewichtete Darstellung der Erfolgsfaktoren im Laufe des Fusionsprozesses. Die Gewichtung erfolgte nach dem Beitrag der einzelnen Maßnahmen zum Erfolg der Fusion. Den „Integrationsprozess zu beherrschen“ hatte mit 49 Prozent die höchste Wertung. „Gründlich am Anfang“ im Zuge der Strategieentwicklung steht mit 47 Prozent an zweiter Stelle. Der dritt-wichtigste Erfolgsfaktor ist laut dieser Darstellung die Bewältigung von kulturellen Unternehmensunterschieden mit 35 Prozent. Danach folgen das Screening der Kandidaten und die Mitarbeitermotivation bei Abschluss des Deals.<sup>191</sup>

JANSEN hat 2000 eine Studie über Erfolgsfaktoren bei Fusionen durchgeführt. Diese untersuchte inwieweit sich verschiedene Aufgaben signifikant positiv auf die Branchen-Output-Performance auswirken. Zu diesem Zweck wurde die Korrelation diverser Aufgaben zur Umsatzsteigerung bzw. zur Börsenwertsteigerung gemessen.

---

<sup>187</sup> Vgl. PICOT (2012), S. 23.

<sup>188</sup> Vgl. BEITEL (2002), S. 132 ff.

<sup>189</sup> Vgl. BEITEL (2002), S. 136 f.

<sup>190</sup> Vgl. EBERL (2009), S. 82 ff.

<sup>191</sup> Vgl. STUDT (2008), S. 16.

Die nachfolgende Tabelle zeigt die wesentlichen Erkenntnisse:<sup>192</sup>

Aufgaben mit signifikant positiven Einfluss auf die relative Umsatzsteigerung	Korrelation (Pearson) Signifikanz	Aufgaben mit signifikant positiven Einfluss auf die relative Börsenwertsteigerung	Korrelation (Pearson) Signifikanz
Harmonisierung der Gehalts- und Incentivestrukturen	0,404 0,000	Konsolidierung des betrieblichen Berichtswesens	0,572 0,001
Konsolidierung des betrieblichen Berichtswesens	0,325 0,002	Einsatz von Integrations- und Projektteams	0,457 0,013
Ableitung einer Integrationsplanung im Vorfeld	0,273 0,010	Aufsetzung neuer Strategien der Kundenzusammenarbeit	0,398 0,033
Proaktives Fluktuationsmanagement	0,271 0,011	Wissenschaftliche Dokumentation des Post Merger Managements	0,382 0,041
Entwicklung von Instrumentarien zum Wissenstransfer	0,223 0,037		

**Tabelle 3:** Faktoren mit signifikant positiven Einfluss auf den Fusionserfolg  
Quelle: JANSEN (2008), S. 338.

Eine schnelle Entscheidung über die künftigen Führungsstrukturen zählt laut 57 Prozent der Befragten dieser Studie zu einem der wichtigsten Erfolgsfaktoren. Für 47 Prozent hatten die Erarbeitung einer internen und externen Kommunikationsstrategie und für 27 Prozent der Einsatz von Integrationsteams eine hohe Relevanz für den Fusionserfolg. Der Einfluss unternehmenskultureller Aspekte fiel in dieser Erhebung gering aus. Bei mehrfachen Akquisitionen und damit einhergehender Fusionserfahrung eines Unternehmens nimmt die Bedeutung der Kultur weiter ab.<sup>193</sup>

DREHER und ERNST nennen als wichtige Erfolgsfaktoren die Erfahrung der Beteiligten, die Übereinstimmung der Strategie und dass die Mitarbeiter und das Management im Unternehmen verbleiben.<sup>194</sup>

Der frühe Start der Integrationsvorbereitung wird als wesentliches Kriterium für den Erfolg gesehen. Der Beginn der Integrationsplanung mit dem Abschluss der Verträge wird als zu spät erachtet. Die Planung soll verhindern, dass die Funktionsverantwortlichen nicht ohne Koordination und isoliert aktiv werden. Der Versuch das Handeln der Mitarbeiter erst später auf die neuen Ziele und Strategien zu lenken, verursacht einen erhöhten Ressourcenbedarf und somit erhöhte Kosten.<sup>195</sup>

AUERBACH hat eine empirische Untersuchung der Erfolgsfaktoren mittels Regressionsanalyse und mittels Experteninterviews vorgenommen. Die Ergebnisse der Regressionsanalyse belegen

<sup>192</sup> Vgl. JANSEN (2008), S. 338.

<sup>193</sup> Vgl. JANSEN (2008), S. 338.

<sup>194</sup> Vgl. DREHER/ERNST (2016), S. 33 f.

<sup>195</sup> Vgl. HABECK/FROHN/WALLEYO (2013), S. 2.

den Erfolg von wirtschaftlich schwachen und kleinen Raiffeisenbanken. Aus der Befragung wurden integrationsprozessuale Erfolgsfaktoren abgeleitet. Die nachfolgende Abbildung gibt einen Überblick über die wesentlichen Erkenntnisse.

<b>Integrationsvorbereitung</b>	Festlegung Integrationsgeschwindigkeit und Definition Abschlusszeitpunkt der Integrationsumsetzung
	Grundsatzentscheidungen als Handlungsvorgabe für sämtliche Integrationsaktivitäten zur Reduzierung der Komplexität
	Sicherstellung schlanke Projektorganisation und Vermeidung Überlappung Top-Management mit operativen Integrationsaktivitäten
	klare Abgrenzung von Rollen und Aufgaben für alle Gremien zu Beginn des Projekts
	Einbindung geeigneter Mitarbeiter beider Fusionspartner in Arbeitsgruppen als Voraussetzung des Wissenstransfers u. Steigerung Akzeptanz Fusionsprojekt

**Abbildung 19:** Erfolgsfaktoren in der Integrationsvorbereitung  
Quelle: AUERBACH (2009), S. 217 (leicht modifiziert).

Der Integrationsvorbereitung wird ein hoher Stellenwert beigemessen. Die Aufstellung einer Geschäftsfeld-, Produkt- und Risikopolitik sowie das Treffen von strategischen Grundsatzentscheidungen zur organisatorischen Aufstellung des neuen Instituts sind wesentlich für den Erfolg der Fusion. Zusätzlich spielen die Integrationsgeschwindigkeit und die Projektorganisation eine große Rolle.<sup>196</sup>

Die organisatorischen Integration sollte so früh als möglich konzipiert werden und umfasst nachfolgende Maßnahmen als relevante Erfolgskriterien.

<b>organisatorische Integrationsmaßnahmen</b>	Inhalts- und nicht personenorientierte Ausgestaltung der Organisationsstruktur
	Einbeziehung der Funktionsbetrachtung als Basis der Ableitung von Organisationseinheiten, Dokumentation Aufgabentransfer von Ist- in Zielwert
	Eindeutige Zuordnung von Zuständigkeiten und Definition von Schnittstellen zwischen den Organisationseinheiten zur Sicherstellung der Effizienz
	Schnelle Entwicklung eines Zielbilds bezüglich Produkten/Dienstleistungen
	Vorgabe einer einheitlichen Methodik zur Ermittlung der Mitarbeiterkapazitäten und Synergien

**Abbildung 20:** Erfolgsfaktoren organisatorischer Integrationsmaßnahmen  
Quelle: AUERBACH (2009), S. 222 (leicht modifiziert).

<sup>196</sup> Vgl. AUERBACH (2009), S. 214 ff.

Die klare Definition der Aufgaben je Organisationseinheit sowie die Abgrenzung zu anderen Tätigkeitsgebieten sind für eine erfolgreiche Fusion von großer Bedeutung. Trotz der geringen Heterogenität der Produkte und Dienstleistungen finden sich Unterschiede in den Details, welche es zu beseitigen gilt.<sup>197</sup> Die personalwirtschaftlichen Maßnahmen sind eng mit den organisatorischen verbunden.

<b>personalwirtschaftliche Integrationsmaßnahmen</b>	Schnellstmögliche Benennung der Führungskräfte (mindestens 1. Führungsebene unterhalb Vorstand) zur Vermeidung von Unsicherheiten
	Konzeption und Dokumentation eines transparenten Prozesses bezgl. der Überführung der Mitarbeiter basierend auf organisatorischer Aufgabenverlagerung von den Ist- in die Ziel-Organisationseinheiten
	Festlegung klarer Strategie für die Abstimmung mit Arbeitnehmervertretern, Schaffung eines positiven Verhandlungsklimas durch Entgegenkommen
	Zügige Harmonisierung des personalwirtschaftlichen Instrumentariums (Betriebsvereinbarungen, Zielvereinbarungs-/Vergütungssystematik, Personalentwicklungsprogramme, etc.)
	Umfassende Ermittlung des Schulungs- und Qualifikationsbedarfs zur Sicherstellung hoher Prozesseffizienz und -qualität sowie zur Motivation

**Abbildung 21:** Erfolgsfaktoren personalwirtschaftlicher Integrationsmaßnahmen  
Quelle: AUERBACH (2009), S. 226 (leicht modifiziert).

Einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren ist die frühzeitige Beseitigung von Ängsten und Unsicherheiten bei den Mitarbeitern. Die Bedeutung von kommunikativen Maßnahmen im Zusammenhang mit kulturellen Veränderungsprozessen und Change Management wird bei vielen Transaktionen noch immer unterschätzt.

<b>kommunikative Integrationsmaßnahmen</b>	Möglichst zeitnahe Kommunikation bezüglich fusionsbedingter Veränderungen, harte Entscheidungen nicht hinauszögern (z.B. Kündigungen, Filialschließungen)
	Nutzung vielfältiger und leicht zugänglicher Medien (z.B. Intranet) als Ergänzung und nicht als Ersatz für persönliche Kommunikation von Führungskräften an Mitarbeiter
	Kommunikation von Ergebnissen und nicht von Zwischenschritten/Diskussionsstand - Transparenz über das Zusammenwirken von Projektergebnissen und -phasen
	Förderung der direkten Kommunikation zwischen Mitarbeitern zur kulturellen Integration durch gemischte Arbeitsgruppen, Mitarbeiterveranstaltungen, etc.
	Nutzung eines von inhaltlichen Sachverhalt abhängigen Mix von Kommunikationssendern, -botschaften, -medien und -zeitpunkten

**Abbildung 22:** Erfolgsfaktoren kommunikativer Integrationsmaßnahmen  
Quelle: AUERBACH (2009), S. 231 (leicht modifiziert).

<sup>197</sup> Vgl. AUERBACH (2009), S. 221 f.

Die Kommunikation sollte laut den Meinungen der Experten zentralisiert werden, gegebenenfalls unter Zuhilfenahme externer Berater.<sup>198</sup> In der Erhebung von Seidel zählt die kommunikative Einbindung der Mitarbeiter zu einen der drei wichtigsten Erfolgsfaktoren.<sup>199</sup>

Die Operationalisierung und Messung des Fusionserfolgs wird oftmals als schwierig erachtet. Zur Unterstützung ist ein laufendes und transparentes Reporting erforderlich, welches eine qualitative Fortschrittsbeurteilung ermöglicht.<sup>200</sup>

<b>Integrations- umsetzung</b>	<p>Konsequentes Umsetzungsmanagement aller Projektarbeiten bis zum Abschluss der Integrationsaktivitäten</p> <hr/> <p>Definition quantitativer Synergieziele durch den Vorstandsbereich für Organisationseinheit und Jahr und detaillierte Dokumentation von Aktivitäten zur Umsetzung von Maßnahmen (inkl. Verantwortlichen und Deadline)</p> <hr/> <p>Fortlaufendes Monitoring zwecks Sicherstellung hoher Transparenz bezüglich Projektfortschritt als Voraussetzung für die frühzeitige Definition von Gegenmaßnahmen bei Planabweichungen</p> <hr/> <p>Anpassung der Projektorganisation und schrittweise Verlagerung der Umsetzungsverantwortung auf Linienorganisation, aber Aufrechterhaltung von Projektgremien</p> <hr/> <p>Diskussion und Dokumentation der Erfolgsfaktoren und Misserfolgsfaktoren zum Projektabschluss als Basis für künftige Integrationsprojekte</p>
------------------------------------	---

**Abbildung 23:** Erfolgsfaktoren der Integrationsumsetzung  
Quelle: AUERBACH (2009), S. 233 (leicht modifiziert).

Als maximale Dauer der Integrationsphase werden drei Jahre genannt. Schafft es ein Unternehmen in dieser Zeit nicht, die Integrationsmaßnahmen umzusetzen, kann in der Regel nicht von einer erfolgreichen Umsetzung der Fusionsstrategien ausgegangen werden.<sup>201</sup>

WIRTZ nimmt bei der Bestimmung der Erfolgsfaktoren Bezug auf die übergeordneten Ziele einer Merger-Transaktion. Im Zuge der Integrationskonzeption ist eine Ausarbeitung der Erfolgsfaktoren zur Zielerreichung erforderlich, welche in weiterer Folge als Orientierungsraster dienen soll. Er hat eine Sammlung an Erfolgsfaktoren zusammengestellt, welche aus mehreren Studien von 1989 bis 2002 gebündelt wurden:<sup>202</sup>

<sup>198</sup> Vgl. AUERBACH (2009), S. 229 ff.

<sup>199</sup> Vgl. SEIDEL (1996), S. 221 ff.

<sup>200</sup> Vgl. AUERBACH (2009), S. 232 ff.

<sup>201</sup> Vgl. HABECK/FROHN/WALLEYO (2013), S. 2.

<sup>202</sup> Vgl. WIRTZ (2014), S. 293 ff.



Identifizierte Wachstums- und Synergiepotenziale ausschöpfen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Überprüfung der Effizienz aller Abteilungen/Prozesse der Wertschöpfungskette</li> <li>• Schnelle Einleitung der notwendigen Restrukturierungsmaßnahmen</li> <li>• Bündelung der Beschaffungsvolumina und Zusammenlegung der Vertriebsorganisation</li> <li>• Verschlankung des Verwaltungsapparates</li> <li>• Ausnutzung finanzwirtschaftlicher Synergien</li> </ul>
Gemeinsame strategische Ausrichtung erarbeiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemeinsame Erarbeitung eines neuen Unternehmensleitbildes unter Abgleich von Unternehmensphilosophie, strategischen Zielen und Führungsprinzipien</li> <li>• Integrierte, geschäftsfeldbezogene Strategieumsetzung und Neuordnung des Portfolios</li> <li>• Austausch strategischer Ressourcen und Managementfähigkeiten</li> </ul>
Durchgängige Steuerungsfähigkeit gewährleisten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zügige Besetzung der Führungspositionen</li> <li>• Eindeutige Abgrenzung der Aufgaben und Verantwortungsbereiche leitender Mitarbeiter</li> <li>• Schneller Aufbau und Einsatz eines aussagekräftigen Controlling-Systems</li> <li>• Harmonisierung IT-Landschaft und Schaffung einheitlicher Datenbasis</li> </ul>
Schlüsselpositionen halten und Wissenstransfer sicherstellen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frühe Einbeziehung der Mitarbeiter und Management in den Integrationsprozess</li> <li>• Sicherstellung eines effizienten Informationsflusses und Aufzeigen klarer Perspektiven</li> <li>• Schaffung geeigneter Anreizmechanismen zur Steigerung von Loyalität und Wissenstransfer</li> </ul>
Unternehmenskulturen harmonisieren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausarbeitung eines klaren Change-Management-Konzeptes und effiziente Kommunikation der notwendigen Änderungsmaßnahmen</li> <li>• Einsatz spezialisierter Change-Management-Berater</li> <li>• Austausch von Führungskräften auf Top-Management-Ebene</li> </ul>
Marktauftritt stärken	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung und Umsetzung eines differenzierten Markenkonzpts</li> <li>• Unterstützung des Post-Merger-Prozesses durch professionellen Werbeauftritt</li> <li>• Einsatz spezialisierter Key Account Teams zur Steigerung der Kundenloyalität</li> </ul>
Vorgegebenen Zeitplan der Post-Merger-Integration einhalten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einsatz eines Integrationsteams und Ausstattung mit notwendigen Kompetenzen und Ressourcen</li> <li>• Straffes Projektmanagement</li> <li>• Fundierte Umsetzungsplanung der Integrationsphase</li> </ul>

**Abbildung 24:** Ziele und Erfolgsfaktoren der Post-Merger-Integrationsphase  
Quelle: WIRTZ (2014), S. 294 f. (leicht modifiziert).

Die Bedeutung der Erarbeitung einer gemeinsamen Strategie wird von Wirtz hervorgehoben, da diese die Basis für die organisations-, informations- und marktorientierte Integration darstellt.<sup>203</sup>

<sup>203</sup> Vgl. WIRTZ (2014), S. 295 f.

## 4.5 Gründe für Misserfolge

Mergers und Acquisitions bringen oftmals nicht den gewünschten Erfolg. Verschiedene Studien und Analysen belegen Misserfolgsraten bis zu 85 Prozent.<sup>204</sup>

Ein wesentlicher Fehler, der zum Misserfolg von Fusionen beiträgt, ist laut JANSEN die fehlende Mitarbeiterbindung und Kommunikation. Laut mehreren Untersuchungen waren die Erklärungen im Detail in den Kulturdifferenzen, einer schwachen zentralen Managementführung und fehlender Integrationsgeschwindigkeit zu finden. Die von JANSEN im Jahr 2000 durchgeführte Studie kam zu folgendem Ergebnis:<sup>205</sup>

Aufgaben mit signifikant positiven Einfluss auf die relative Umsatzsteigerung	Korrelation (Pearson) Signifikanz	Aufgaben mit signifikant positiven Einfluss auf die relative Börsenwertsteigerung	Korrelation (Pearson) Signifikanz
Schlechte Planung der Integrationsprozesse	-0,428 0,000	Keine neuen Konzepte der Kundenkooperation	-0,445 0,020
Unzureichende Kommunikationsstrategien	-0,247 0,021	Unzureichende Kommunikationsstrategie	-0,407 0,032
Zu starke Zentralisierung der Koordination (Überlastung der Entscheidungsmannschaft)	-0,246 0,022	Fehlende Absprache der Vertriebsaktivitäten	-0,384 0,048
Nur Top-Down-Kommunikation	-0,219 0,044		

**Tabelle 4:** Faktoren mit signifikant negativen Einfluss auf den Fusionserfolg  
Quelle: JANSEN (2008), S. 339.

BRUGGER und JANSEN führen als weiteres Kriterium für den Misserfolg die Gestaltung der Integrationsteams an. Bei dezentralen Architekturen ohne Führungskräfte kommt es häufig zu einer Verschleppung der Aktivitäten, wobei zentrale Architekturen zu einer Überlastung des Managements führen. Darüber hinaus stellten sie fest, dass kulturelle Aspekte bei nationalen Transaktionen gleichermaßen zu Misserfolg führen können wie bei Cross-Border-Transaktionen. Die Vernachlässigung von Kunden wurde bei 56 Prozent der Untersuchungsobjekte durch geringere Umsatzsteigerungen als im Branchenschnitt als negativer Indikator gemessen. Kommunikationsmängel werden als weitere zentrale Fehler bei Fusionen genannt. Das Ansteigen der Fluktuationsrate trägt ebenso zum Misserfolg bei. Verschiedene Analysen bezeugen einen zwölffachen Anstieg der Fluktuation, insbesondere in der Managementebene. Zusätzlich führt die hohe Mitarbeiterfluktuation zu Reputationsschäden. Eine weitere These beschäftigt sich mit der Vernichtung von „Intellectual und Social Capital“. In der organisatorischen Wissensbasis kommt es zu hohen Verlusten, welche durch Ängste und Unsicherheiten der Mitarbeiter, Mitarbeiterfluktuation und

<sup>204</sup> Vgl. BRUGGER/JANSEN (2012), S. 662.

<sup>205</sup> Vgl. JANSEN (2008), S. 339.

der technischen Zusammenführung der unterschiedlichen Wissensmanagementsysteme begründet werden. Nur sieben Prozent sehen in der Messung des Fusionserfolgs eine wichtige Aufgabe.<sup>206</sup>

STROBEL und WEINGARZ haben Fusionen von dezentralen Genossenschaftsbanken untersucht und die Gründe für einen kritischen Fusionsverlauf bis hin zum Scheitern einer Fusion erhoben. Die allgemeine Unterschätzung des Fusionsprojekts, die unzureichende Vorbereitung des Projektmanagements, die zu geringe Kenntnis des Fusionspartners und die Vernachlässigung kultureller Aspekte tragen zum Misserfolg von Fusionen bei.<sup>207</sup> Folgende Krisenszenarien sollen die genannten Aspekte verdeutlichen:

<b>Krisenszenarien bei Fusionen</b>	deutlich höherer Zeit- und Ressourcenbedarf bei der Fusionsumsetzung
	Vernachlässigung der Kundenbetreuung und Marktpräsenz
	ausbleibende Synergieeffekte durch langfristige Kompromisslösungen im Bereich Personal
	keine umfängliche Zusammenführung und Abstimmung der Geschäftsprozesse
	Uneinigkeit im neuen Vorstandsgremium, was die Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit des neuen Instituts stark einschränkt
	Überforderung des Managements und der Mitarbeiter der Bank durch die Anforderungen der neuen Größenordnungen
	Verlust qualifizierter Mitarbeiter durch Abwanderung
	unerwartetes Auftreten von Risiken im zusammengeführten Portfolio der neuen Bank
	Erhöhung der Risiken durch den Einstieg in größere, überregionale Engagements
	Kampf der Kulturen zwischen den Mitarbeitern und damit eine Lähmung der Geschäftstätigkeit

**Abbildung 25:** Krisenszenarien und Gründe für Misserfolge bei Genossenschaftsfusionen  
Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an STROBEL/WEINGARZ (2006), S. 190 f.

DREHR und ERNST nennen als weiteren Misserfolgsfaktor das Treffen von irrationalen und emotionalen Entscheidungen, ausgelöst durch Machtstreben<sup>208</sup> und Selbstüberschätzung der Manager<sup>209</sup>

<sup>206</sup> Vgl. BRUGGER/JANSEN (2012), S. 685 ff.

<sup>207</sup> Vgl. STROBEL/WEINGARZ (2006), S. 109 ff.

<sup>208</sup> Vgl. Kapitel 3.4.3 Persönliche Motive, S.34.

<sup>209</sup> Vgl. DREHER/ERNST (2016), S. 36.

Die Ursachen des Scheiterns von Fusionen wurden von JANSEN wie folgt zusammengefasst:

<p>Überoptimistische Einschätzung der Situation</p>	<p>Unzureichender Planungsprozess</p>	<p>Personelle, kulturelle und organisatorische Integrationsprobleme</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Überschätzung der Synergieeffekte</li> <li>• Überhöhter Kaufpreis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unzureichende Markt- und Unternehmensanalysen</li> <li>• Fehlende Vorbereitung und Planung der einzelnen Phasen der Akquisition</li> <li>• Keine Koordination der Teilpläne mit der Konzernstrategie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterschätzung der personellen Probleme</li> <li>• Fehlende Integrationsplanung</li> <li>• Nichtberücksichtigung der unterschiedlichen Kulturen sowie Kommunikations- und Entscheidungsverhalten</li> </ul>

**Abbildung 26:** Drei Felder der Akquisitionsprobleme

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an JANSEN (2008), S. 337.

Zahlreiche Studien belegen, dass Transparenz und Offenheit wesentliche Erfolgsfaktoren bei Fusionen sind. Hierbei geht es darum, die möglichen Synergieeffekte realistisch einschätzen zu können. Diese werden, wie eingangs erwähnt, häufig von den Managern überschätzt. Je detaillierter die möglichen Kosteneinsparungen definiert werden, desto besser wirkt sich dies auf den Fusionserfolg aus.<sup>210</sup>

Der unzureichende Planungsprozess kann Großteils auch auf die Raiffeisenfusionen umgelegt werden, mit der Ausnahme der Tatsache, dass Raiffeisenbanken grundsätzlich keine Konzernstruktur aufweisen und somit eine Abstimmung mit der Konzernstrategie nicht erforderlich ist. Der Integrationsprobleme können gänzlich auf die Raiffeisenbanken umgelegt werden.<sup>211</sup>

<sup>210</sup> Vgl. BEITEL (2002), S. 138 f.

<sup>211</sup> Vgl. PICOT (2012), S 663.

## 5 Empirische Untersuchung des Fusionserfolgs

Nach der Erläuterung der Grundlagen zur Fusionserfolgsmessung, wird in diesem Kapitel eine empirische Untersuchung des Fusionserfolgs der steirischen Raiffeisenbanken vorgenommen. Eingangs werden die verwendete Methodik und die Datengrundlage beschrieben. Abschließend sollen die Ergebnisse der Untersuchung darlegen, inwieweit Fusionen erfolgreich sind. Diese Erkenntnisse werden in zusammengefasster Form in den Beratungsleitfaden aufgenommen.<sup>212</sup>

### 5.1 Verwendete Methodik

Es wird eine Performancestudie auf Basis der Jahresabschlussdaten durchgeführt. Zur Beurteilung des Fusionserfolgs werden folgende Kennzahlen ausgewählt:

Kennzahl	Bezeichnung	Berechnung
RORWA	Return on Risk weighted Assets	Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit (EGT) / risikogewichtete Aktiva
CIR	Cost Income Ratio	Betriebsaufwendungen / Betriebserträge

**Tabelle 5:** Kennzahlen zur Fusionserfolgsmessung  
Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an GRAF-DIETKE (2005), S. 1.120 und BOTSIS et al (2015), S. 93.

Die klassische Rentabilitätskennzahl Return on Equity (RoE) kommt aufgrund der Eigenkapitalpolitik der Raiffeisenbanken nicht zur Anwendung. Zur Erfüllung der gesetzlichen Auflagen und aufgrund des Geschäftsmodells kommt es in den steirischen Raiffeisenbanken zu keinen Ausschüttungen und somit zu regelmäßigen Gewinnthesaurierungen. Alternativ wird das Ergebnis in Verhältnis zu den risikogewichteten Aktiva gesetzt. Bei dieser Kennzahl handelt es sich um eine Weiterentwicklung des Return on Assets (RoA), bei der den unterschiedlichen Risikoklassen der Aktiva Rechnung getragen wird. Der RoRWA gilt als Indikator für die Ertragseffizienz.<sup>213</sup>

Die Cost-Income-Ratio gibt an, welcher Anteil der Betriebserträge durch die Betriebsaufwendungen aufgezehrt wird. Die Kennzahl orientiert sich am operativen Geschäft der Bank ohne Berücksichtigung der Risikokosten. Ein Rückgang dieser Kennzahl im Vergleich zum Vorjahr deutet auf Effizienzsteigerungen hin. Die Kennzahl ist ein Indikator für die Kosteneffizienz.<sup>214</sup>

Es wurde für jedes Institut die Veränderung der beiden Kennzahlen im Vergleich zum Vorjahr berechnet. Bei Verschmelzungen von Banken wurde im Fusionsjahr für den Vorjahresvergleich eine Aggregation der Daten der verschmelzenden Institute vorgenommen.<sup>215</sup>

<sup>212</sup> Vgl. Anhang, A3 Beratungsleitfaden, S. 217.

<sup>213</sup> Vgl. GRAF-TIEDTKE (2005), S. 1116.

<sup>214</sup> Vgl. BOTSIS ET AL (2015), S. 93 f.

<sup>215</sup> Vgl. AUERBACH (2009), S. 157.

Zur Darstellung der Entwicklung der Kennzahlen und der Fusionseffekte im Zeitablauf wurden fünf Variablen definiert. Dabei handelt es sich um das Fusionsjahr (M0) und um vier Nachfusionsjahre (M1-M4). Da die Ergebnisse der einzelnen Jahre aufgrund externer Einflussgrößen wie makroökonomische Entwicklungen nicht vergleichbar sind, werden die abhängigen Variablen in Perzentilen gemessen. Die Erfolgskennzahlen werden für jedes Untersuchungsjahr ihrem Rang nach sortiert und in einen Wert zwischen 0 und 100 transformiert. Somit kann die relative Erfolgsperspektive zu den anderen Instituten dargestellt werden<sup>216</sup>

Zur Durchführung der statistischen Untersuchungen wurde die Statistiksoftware SPSS verwendet. Nach einer deskriptiven Analyse wird die Validität der Vergleiche durch Mittelwertdifferenztests überprüft. In einem ersten Schritt wird getestet, ob sich die Performance fusionierter Banken von nicht fusionierten Banken signifikant unterscheidet. Im zweiten Schritt werden die Kennzahlen des Fusionsjahres und der Nachfusionsjahre den nicht fusionierten Instituten einzeln gegenübergestellt und auf signifikante Unterschiede geprüft.<sup>217</sup>

Zur Durchführung dieser inferenz-statistischen Analyse zur Überprüfung von Unterschieden von unabhängigen, intervall-skalierten Stichproben wurden T-Tests für unabhängige Stichproben durchgeführt. Das Signifikanzniveau wurde mit 95 Prozent gewählt. Diese Methode ist vor allem bei kleinen Stichproben anzuwenden.<sup>218</sup>

## 5.2 Datengrundlage

Die untersuchten Daten beruhen auf Jahresabschlussdaten, welche im Firmenbuch und in der Raiffeisenzeitung veröffentlicht werden. Der Datensatz enthält Jahrabschlussinformationen von fusionierten und nicht fusionierten Raiffeisenbanken der Primärstufe in der Steiermark. Zur zeitlichen Abgrenzung der Untersuchung werden die Daten der letzten neun Jahre analysiert. Die Aufstellung, Genehmigung und Testierung der Jahresabschlüsse 2016 liegt zum aktuellen Zeitpunkt nicht vor, wodurch diese Zahlen nicht in den Ergebnissen berücksichtigt werden können.

---

<sup>216</sup> Vgl. AUERBACH (2009), S. 151 f.

<sup>217</sup> Vgl. BEITLER (2002), S. 101.

<sup>218</sup> Vgl. KOHN/ÖZTÜRK (2010), S. 246.

Die nachfolgende Grafik veranschaulicht die Entwicklung der Anzahl der selbstständigen Primärbanken im Raiffeisensektor in der Steiermark im Vergleich zu den Primärbanken österreichweit:

Jahr	Österreich	Index	Steiermark	Index
2007	558	100	90	100
2008	551	98,7	89	98,9
2009	545	97,7	89	98,9
2010	539	96,6	88	97,8
2011	530	95	86	95,6
2012	520	93,2	84	93,3
2013	509	91,2	79	87,8
2014	498	89,2	75	83,3
2015	488	87,5	75	83,3
<b>Median</b>	<b>530</b>		<b>86</b>	

**Tabelle 6:** Anzahl Raiffeisenbanken in Österreich und Steiermark  
Quelle: OENB (2017), Onlinequelle [09.04.2017]; RAIFFEISENVERBAND (2016c), interne Unterlagen.

Die Zahlen verdeutlichen, dass sich die Zahl der Raiffeisenbanken in den letzten neun Jahren österreichweit um 20 Prozent und in der Steiermark um ein Viertel verringert hat.

Nach der Beschreibung der Anzahl der Banken soll die nächste Tabelle verdeutlichen, wie sich das Geschäftsvolumen in den letzten neun Jahren entwickelt hat. Dazu werden die Bilanzsummen der Raiffeisenbanken in der Steiermark in aggregierter Form dargestellt, zum Vergleich wird die Entwicklung der Bilanzsummen des Raiffeisensektors österreichweit angeführt.

Jahr	Österreich	Index	Steiermark	Index
2007	221.977,28	100,0	11.752,04	100,0
2008	266.110,03	119,9	12.666,88	107,8
2009	278.831,59	125,6	13.369,86	113,8
2010	285.180,23	128,5	13.883,13	118,1
2011	309.763,52	139,5	13.947,95	118,7
2012	296.765,83	133,7	14.109,19	120,1
2013	284.253,07	128,1	14.210,44	120,9
2014	275.342,98	124,0	14.208,25	120,9
2015	266.628,10	120,1	14.383,21	122,4
<b>Median</b>	<b>277.087,29</b>		<b>13.947,95</b>	

**Tabelle 7:** Aggregierte Bilanzsumme der Raiffeisenbanken in Mio. EUR  
Quelle: OENB (2017), Onlinequelle [09.04.2017]; RAIFFEISENVERBAND (2016c), interne Unterlagen.

Die Entwicklung der Bilanzsummen verdeutlicht einen kontinuierlichen Zuwachs in der Steiermark, österreichweit konnte in den Jahren 2007 bis 2011 ein deutlicher Zuwachs verbucht werden, seither zeichnet sich ein Rückgang im Geschäftsvolumen ab. Insgesamt konnten die Bilanzsummen in den letzten zehn Jahren österreichweit um 16 Prozent bzw. in der Steiermark um 22 Prozent gesteigert werden.

Aus den beiden Analysen lässt sich ableiten, dass die Größe der einzelnen Institute zugenommen hat. In der Steiermark hat sich die durchschnittliche Institutsgröße von EUR 130,58 Mio. im Jahr 2007 auf EUR 191,78 Mio. im Jahr 2015 erhöht.

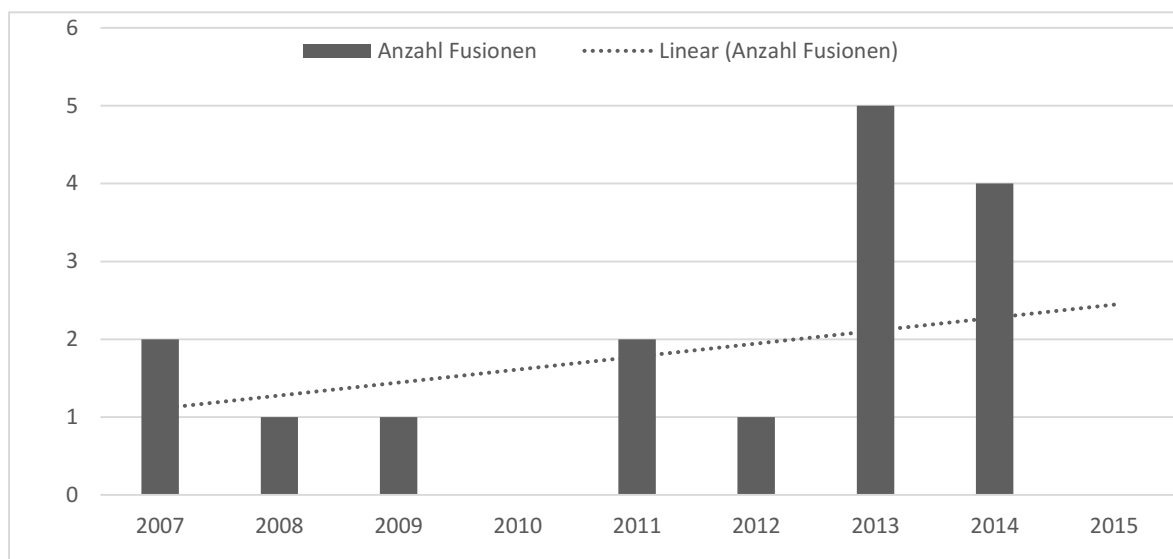
Die nächste Tabelle zeigt die Entwicklung der Performance der steirischen Raiffeisenbanken auf Basis der für diese Untersuchung gewählten Kennzahlen.<sup>219</sup>

Jahr	RoRWA	Min	Max	CIR	Min	Max
2007	1,14%	-4,76 %	2,87 %	66,09%	34,51 %	102,51 %
2008	0,43%	-10,39%	2,86 %	67,79%	34,34%	95,22 %
2009	0,78%	-10,83 %	3,68 %	65,36%	26,96%	93,06 %
2010	0,87%	-1,85 %	2,39 %	65,37%	30,44%	95,63 %
2011	0,75%	-2,92 %	1,97 %	68,25%	34,33 %	90,22 %
2012	0,24%	-7,27 %	1,65 %	77,72%	44,51%	117,05 %
2013	0,50%	-3,15 %	1,89 %	76,20%	60,23%	102,83 %
2014	0,57%	-8,25 %	2,34 %	74,40%	60,80%	95,08 %
2015	1,40%	-3,00 %	3,84 %	69,28%	57,62%	102,35 %
<b>Median</b>	<b>0,75%</b>			<b>68,25%</b>		

**Tabelle 8:** Durchschnittliche Erfolgskennzahlen der steirischen Raiffeisenbanken  
Quelle: RAIFFEISENVERBAND (2016c), interne Unterlagen.

Die Durchschnittswerte zeigen im Zeitverlauf eine hohe Volatilität sowie einen negativen Trend. Eine Erklärung für diese Entwicklung liefern die veränderten Rahmenbedingungen.<sup>220</sup>

Nach der Beschreibung des gesamten Datensatzes veranschaulicht die nächste Abbildung die Fusionstätigkeit der letzten 10 Jahre:



**Abbildung 27:** Anzahl der Fusionen von 2006 bis 2015  
Quelle: RAIFFEISENVERBAND (2016d), Interne Unterlage.

<sup>219</sup> Vgl. Kapitel 5.1 Verwendete Methodik, S. 60.

<sup>220</sup> Vgl. Kapitel 2.2 Fusionsfördernde Rahmenbedingungen, S. 12.



Die Grafik zeigt einen positiven Trend in der Fusionstätigkeit. In den letzten neun Jahren wurden 16 Fusionen durchgeführt, woraus sich eine Fusionsquote von 2,12 Prozent ergibt. Im Jahr 2015 waren aufgrund einer IT-Umstellung keine Fusionen möglich, somit wurden einige Fusionen auf 2016 verschoben.<sup>221</sup> Dies erklärt die erhöhte Fusionsquote von 11,94 Prozent im Jahr 2016, welche jedoch in dieser Studie keine Berücksichtigung findet.

Die Untersuchung wurde zeitlich auf die Jahre 2007 bis 2015 eingeschränkt, wobei die Effekte der Fusionen aus den Jahren davor in den Berechnungen berücksichtigt wurden. Diese Einschränkung erfolgt aufgrund der geänderten Rahmenbedingungen<sup>222</sup> und der geringen Fusionstätigkeit in den Jahren davor. Als Fusionszeitpunkt gelten jene Jahre, in welchen die Verschmelzung rückwirkend mit 01.01. beschlossen wurde und somit erstmals per 31.12. ein gemeinsamer Jahresabschluss erstellt wurde.

### 5.3 Untersuchungsergebnisse

Basierend auf der dargestellten Methodik wurden die Erfolgsmessungen für die Kennzahlen der Jahre 2007 bis 2015 durchgeführt. Die Ergebnisse werden in den nachfolgenden Tabellen dargestellt. Im ersten Schritt wurde die Unterschiedshypothese von fusionierten und nicht fusionierten Banken getestet. Die Stichprobe der Fusionsbanken enthält die Performanceentwicklungen des Fusionsjahrs sowie der vier Nachfusionsjahre. Es wurden die Absolutwerte und die Perzentilränge ausgewertet.

Variable/Stichprobe	Mittelwert	Standardabweichung	N
<b>Delta RORWA</b>			
Nicht fusionierte Banken	-0,00021	0,01243	609
Fusionierte Banken	0,0009	0,0078	55
<b>Perzentilrang RORWA</b>			
Nicht fusionierte Banken	50,9316	28,8522	609
Fusionierte Banken	46,9579	29,2912	55
<b>Delta CIR</b>			
Nicht fusionierte Banken	0,00555	0,08848	609
Fusionierte Banken	0,01404	0,12603	55
<b>Perzentilrang CIR</b>			
Nicht fusionierte Banken	50,6141	28,8398	609
Fusionierte Banken	50,4731	29,6764	55

**Tabelle 9:** Erfolgsmessung fusionierter und nicht fusionierter Banken  
Quelle: eigene Darstellung.

Die Mittelwerte der fusionierten Banken zeigen bei der Performancekennzahl RORWA einen Anstieg um neun Basispunkte, während nicht fusionierte Institute einen Performancerückgang von

<sup>221</sup> Vgl. RAIFFEISENVERBAND STEIERMARK (2014), Interne Unterlage

<sup>222</sup> Vgl. Kapitel 2.2 Fusionsfördernde Rahmenbedingungen, S. 12.

zwei Basispunkten aufweisen. Betrachtet man die Performance mittels Perzentilrang, nehmen die fusionierten Raiffeisenbanken in der Gesamtbetrachtung mit 46,9579 einen besseren Rang ein als die nicht fusionierten mit 50,9316.

Die CIR zeigt bei einer Betrachtung über die gesamte Laufzeit bei fusionierten Banken eine schlechtere Entwicklung als bei nicht fusionierten Banken. In den jeweiligen Jahren haben die Fusionsbanken ein annähernd gleiches Ergebnis erzielt. Dieses Ergebnis kann mit den Einmalkosten im Fusionsjahr erklärt werden, welche durch die Synergieeffekte in den Nachfusionsjahren ausgeglichen wurden. Aus diesen Zahlen kann die Hypothese abgeleitet werden, dass die positiven Synergieeffekte die negativen nicht übersteigen, jedoch annähernd ausgleichen.

Insgesamt konnten bei beiden Kennzahlen keine signifikanten Unterschiede von fusionierten und nicht fusionierten Banken festgestellt werden. Dieses Ergebnis kann auf die geringe Anzahl der Fusionen zurückgeführt werden. Die Signifikanz wird von der Effektgröße, dem Stichprobenumfang und dem Signifikanzniveau bestimmt. Daraus resultiert, dass die Wahrscheinlichkeit für signifikante Ergebnisse bei kleinen Stichproben geringer ist als bei größeren.<sup>223</sup>

Die nächste Tabelle zeigt eine genauere Betrachtung der einzelnen Fusionsjahre im Hinblick auf die Entwicklung der Kennzahl RORWA.

Stichprobe	Mittelwert	Standardabweichung	N
<b>Delta RORWA</b>			
Nicht fusionierte Banken	-0,00021	0,01243	609
Fusionsjahr	0,00105	0,0104	14
Erstes Nachfusionsjahr	0,00047	0,00766	18
Zweites Nachfusionsjahr	-0,00021	0,00754	12
Drittes Nachfusionsjahr	0,00066	0,00553	6
Viertes Nachfusionsjahr	-0,00094	0,00407	5
<b>Perzentilrang RORWA</b>			
Nicht fusionierte Banken	50,9316	28,8522	609
Fusionsjahr	48,0931	31,8849	14
Erstes Nachfusionsjahr	44,4016	29,7544	18
Zweites Nachfusionsjahr	47,937	29,4816	12
Drittes Nachfusionsjahr	46,182	33,3942	6
Viertes Nachfusionsjahr	51,5629	25,8367	5

**Tabelle 10:** Erfolgsmessung durch die Kennzahl RORWA  
Quelle: eigene Darstellung.

Die Ergebnisse wurden auf die einzelnen Fusionsjahre aufgespalten und den Kennzahlen von nicht fusionierten Banken gegenübergestellt. Hervorzuheben ist, dass die Rentabilität im Fusionsjahr trotz der Fusionskosten um zehn Basispunkte gestiegen ist. Im zweiten und vierten Nachfusionsjahr ist im Durchschnitt ein Rückgang festzustellen. Anzumerken ist, dass etwaige Einmal-effekte, welche aufgrund der öffentlichen Daten nicht berücksichtigt werden konnten, sich bei

<sup>223</sup> Vgl. BORTZ/DÖRING (2015), S. 603.

kleinen Stichprobenumfang stärker auf die Ergebnisse auswirken. Die Problematik kleiner Stichproben wurde bereits geschildert, welche sich im dritten und vierten Fusionsjahr verstärkt. Die abnehmende Stichprobenanzahl in den Fusionsjahren resultiert aus der gestiegenen Anzahl an Fusionen in den Jahren 2013 und 2014.

Die Perzentilränge zeigen in allen Jahren, ausgenommen vom vierten Nachfusionsjahr, bessere Ergebnisse als bei nicht fusionierten Banken. Signifikante Unterschiede konnten bei der Analyse der Entwicklung des RORWA nicht festgestellt werden.

Die nächste Tabelle stellt die statistische Auswertung der Kennzahl CIR in den einzelnen Jahren der Fusion den Nichtfusionsbanken gegenüber.

<b>Stichprobe</b>	<b>Mittelwert</b>	<b>Standardabweichung</b>	<b>N</b>
<b>Delta CIR</b>			
Nicht fusionierte Banken	0,00555	0,08848	609
Fusionsjahr	0,09266	0,19893	14
Erstes Nachfusionsjahr	-0,00961	0,0657	18
Zweites Nachfusionsjahr	-0,04127*	0,10504	12
Drittes Nachfusionsjahr	0,01477	0,0359	6
Viertes Nachfusionsjahr	0,01094	0,04653	5
<b>Perzentilrang CIR</b>			
Nicht fusionierte Banken	50,6141	28,8398	609
Fusionsjahr	72,9405***	29,6764	14
Erstes Nachfusionsjahr	43,7346	29,7717	18
Zweites Nachfusionsjahr	33,7988**	26,5144	12
Drittes Nachfusionsjahr	52,5533	26,0724	6
Viertes Nachfusionsjahr	49,3445	17,3705	5
<i>* Signifikanz auf 10 %-Niveau, **Signifikanz auf 5 %-Niveau, ***Signifikanz auf 10 %-Niveau</i>			

**Tabelle 11:** Erfolgsmessung durch die Kennzahl CIR  
Quelle: eigene Darstellung.

Die CIR hat sich bei nicht fusionierten Banken von 2007 bis 2015 im Durchschnitt um 55 Basispunkte erhöht, während die Erhöhung bei fusionierten Instituten bei 140 Basispunkten lag (siehe Tabelle 10). Dieses Ergebnis lässt sich durch die Kosten im Fusionsjahr erklären, wodurch die CIR in diesem Jahr um 926 Basispunkte angestiegen ist. Eine Betrachtung der Perzentilränge zeigt signifikante Unterschiede im Fusionsjahr. Mit einer Wahrscheinlichkeit von 96,6 Prozent ist die Entwicklung der CIR (auf dem Konfidenzintervall von 95 Prozent) schlechter als der Durchschnittswert der nicht fusionierten Banken. Dies verdeutlicht der Perzentilrang 72,9405 im Fusionsjahr.

Im ersten Nachfusionsjahr verbessert sich die CIR um 96 Basispunkte, wodurch ein Perzentilrang von 43,7646 eingenommen werden kann. Besonders deutlich werden die Synergieeffekte im zweiten Nachfusionsjahr, in welchem sich die Kennzahl um 413 Basispunkte verringert und ein Perzentilrang von 33,7988 erreicht wird. Die Wahrscheinlichkeit im zweiten Nachfusionsjahr bessere Ergebnisse als der Durchschnitt der nicht fusionierten Institute zu erzielen, liegt bei 95,4

Prozent (bei 95 prozentigen Konfidenzintervall). Die Ergebnisse im dritten und vierten Nachfusionsjahr nähern sich den Ergebnissen der nicht fusionierten Banken an. Die Aussagekraft ist aufgrund der kleinen Stichprobe eingeschränkt.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich im Fusionsjahr signifikante Erhöhungen der CIR feststellen lassen, welche sich durch positive Effekte im zweiten Nachfusionsjahr ausgleichen. Der RORWA entwickelt sich bei fusionierten Instituten tendenziell besser, signifikante Unterschiede können nicht bestätigt werden. Es kann die Hypothese übernommen werden, dass sich die Fusionskosten weitgehend durch die positiven ausgleichen. Das Überwiegen der positiven Effekte kann aus dieser Analyse nicht bestätigt werden. Der Fusionserfolg kann insofern positiv beurteilt werden, als dass die Transaktions- und Restrukturierungskosten durch positive Synergien ausgeglichen und eine geringfügige Erhöhung der Ertragseffizienz erreicht wurden. Es kann jedoch davon ausgegangen werden, dass die Potentiale nicht vollständig gehoben wurden.

Zu beachten ist, dass die geringe Anzahl der bisherigen Fusionen die Aussagekraft der statistischen Analyse einschränkt. Sondereffekte, welche aufgrund der Verwendung öffentlicher Daten nicht berücksichtigt wurden, fallen bei kleinen Stichproben (z.B. Nachfusionsjahr vier hat nur fünf Banken) stärker ins Gewicht.

Im Abschnitt 4.4 sowie 4.5 wurden die kritischen Erfolgsfaktoren und die Gründe für Misserfolge bereits erläutert, welche mögliche Erklärungen für die Ergebnisse der Studie sind. Die im nächsten Abschnitt durchgeführte empirische Untersuchung der Erfolgsfaktoren bei Verschmelzungen von Raiffeisenbanken greift die Problembereiche und Herausforderungen in der Praxis auf und liefert Handlungsempfehlungen für das Gelingen der Fusion.

## **6 Empirische Untersuchung der Fusionserfolgskfaktoren**

Die Literatur zu Fusionen bietet einen allgemeinen Rahmen für die Erfolgskfaktoren bei Fusionen, einige Ansätze sind auf Fusionen von Raiffeisenbanken übertragbar. Die bisherigen empirischen Ergebnisse und Studien zu den Erfolgskfaktoren bei Raiffeisen-Fusionen befassen sich in erster Linie mit den deutschen Genossenschaftsbanken. Parallelen und Analogien zu den österreichischen und im speziellen steirischen Raiffeisenbanken können für Teilbereiche abgeleitet werden, jedoch nicht im Gesamten übernommen werden. Daher wird im Folgenden eine Untersuchung der bisherigen Fusionen von steirischen Raiffeisenbanken vorgenommen. Im Abschnitt 6.1 wird das Forschungsdesign erläutert und im Abschnitt 6.2 werden die Ergebnisse dargelegt. Diese sollen zum einen aufzeigen, welche Probleme und Schwierigkeiten sich in der Fusionsvorbereitung, in der Abwicklung der Transaktion und in der Integration ergeben können und die relevanten Erfolgskfaktoren darlegen, welche zugleich als Handlungsempfehlungen für künftige Fusionen gelten. Ergänzend sollen die Gründe zu den Fusionen sowie die Relevanz der Synergieeffekte erhoben werden. Die Erkenntnisse dieser Untersuchung werden in den Beratungsleitfaden<sup>224</sup> für Fusionen aufgenommen.

### **6.1 Forschungsdesign**

In diesem Abschnitt werden Aufbau und Methode der Erhebung beschrieben. Im Anschluss wird die Auswahl der Interviewpartner erläutert und die Vorgehensweise in der Erhebung und Auswertung der Befragungen geschildert.

#### **6.1.1 Aufbau und Methode der Studie**

Bei der durchgeführten Studie handelt es sich um Experteninterviews, welche zum Teil explorativen und zum Teil systematisierenden Charakter haben. Da bislang bei den steirischen Raiffeisenbanken keine vergleichbare Erhebung durchgeführt wurde, erfolgt mit dieser Studie eine erste Orientierung im Forschungsbereich. Gleichzeitig wird bei der Gestaltung der Untersuchung auf Ergebnisse deutscher Studien zu Genossenschaftsbanken zurückgegriffen. Die Erhebung zielt in erster Linie auf Prozess- und Betriebswissen ab.<sup>225</sup>

Mit dieser sozialwissenschaftlichen Erhebungsmethode sollen Erfahrungen der Experten in ihren Fachgebieten gesammelt und diskutiert werden. Die Erhebung erfolgt durch Leitfadeninterviews.

---

<sup>224</sup> Vgl. Anhang, A3 Beratungsleitfaden, S. 217.

<sup>225</sup> Vgl. BOGNER/LITTIG/MENZ (2014), S. 23 f.

Durch einen teilstrukturierten Leitfaden mit vorgefertigten Fragen soll ein natürlicher Gesprächsverlauf gewährleistet werden. Gleichzeitig soll ein Spielraum bleiben, um auf Antworten reagieren zu können.<sup>226</sup>

Bei der Themenwahl und Konzeption der Fragen wurde auf die bisher in der Literatur behandelten Erfolgsfaktoren und Problemfelder eingegangen<sup>227</sup>. Zur Erhebung der Einflussgrößen des Erfolgs von Fusionen wurden im Umkehrschluss die möglichen Problemfelder und Schwierigkeiten angesprochen. Durch die Vermeidung bzw. Begrenzung von Misserfolgen und Schwierigkeiten soll der Erfolg positiv beeinflusst werden.<sup>228</sup>

Neben dem zentralen Ziel der Befragung, die Erhebung der Erfolgsfaktoren einer Fusion, werden ergänzende Forschungsfragen zum Thema Fusion beantwortet. Hinsichtlich der Gründe, welche für eine Fusion sprechen, wurden Fragen zu den Synergieeffekten und deren Realisierung verstärkt in den Leitfaden aufgenommen.

Die Erhebung wurde in sieben Forschungsbereiche unterteilt. Bei der Unterteilung wurde auf die Phasen einer Fusion und die in der Literatur üblichen Dimensionen der Integration zurückgegriffen. Der (teil-)standardisierte Fragebogen<sup>229</sup> enthielt 48 Fragen.<sup>230</sup>

Zu Beginn der Befragung wurde auf die Analyse- und Konzeptionsphase eingegangen. Die Frage nach den Gründen, welche zu Fusionsüberlegungen führten, dient als Eisbrecherfrage. Weiter werden im ersten Abschnitt die Fusionsverhandlungen, die Due Diligence Prüfungen sowie die Konzipierung des Fusionsprojekts behandelt. Der zweite Bereich befasst sich mit allgemeinen Fragen zur Fusionsumsetzung und geht auf die in der Literatur genannte kritische Erfolgsfaktoren, wie die Kommunikation, die Unternehmenskultur und die Vernachlässigung von Kunden, ein. In weiterer Folge werden die verschiedenen fachlichen Disziplinen der Umsetzung beleuchtet. Die Fragen zur rechtlichen Umsetzung behandeln die Gestaltung des Fusionsvertrags und die erforderlichen Genehmigungen. Im Abschnitt der technischen Umsetzung werden die Umstellung der Kundenkonten, die Harmonisierung der EDV-Landschaft und die zeitliche Komponente sowie der Ressourcenaufwand und die Kosten der technischen Fusion behandelt. Laut Fusions-Literatur sind die Bereiche der personellen und organisatorischen Umsetzung die größten Herausforderungen, daher wurden diese Bereiche eher ans Ende gereiht. Nach einer allgemeineren Frage zur Gestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation wird auf die einzelnen Kernkompetenzen einer Raiffeisenbank eingegangen und jeweils hinsichtlich Problemfelder und möglicher Synergie-

---

<sup>226</sup> Vgl. BORTZ/DÖRING, S. 308 f.

<sup>227</sup> Vgl. Kapitel 4.4 Kritische Erfolgsfaktoren, S. 49 sowie Kapitel 4.5 Gründe für Misserfolge, S. 57.

<sup>228</sup> Vgl. Kapitel 3.5 Phasen der Fusion, S. 361.

<sup>229</sup> Vgl. Anhang, A1 Interviewleitfaden, S. 113.

<sup>230</sup> Vgl. BOGNER/LITTIG/MENZ (2014), S. 17.

effekte durchleuchtet. Im Bereich der personellen Umsetzung werden die Herausforderungen behandelt, welche sich durch die Besetzung der einzelnen Stellen, aufgrund der dienstrechtlichen Vereinbarungen, dem Betriebsklima und dem unterschiedlichen Ausbildungsstand der Mitarbeiter ergeben können. Der letzte Teilbereich legt den Fokus auf den Erfolg und die Erfolgsfaktoren einer Fusion im generellen und soll die Befragung abrunden. Hier werden nochmals die möglichen Synergieeffekte hervorgehoben und die Fusionsgeschwindigkeit, die Betriebsgröße sowie das Knowhow zu Fusionen als Kriterien von erfolgreichen Fusionen behandelt. Die abschließende Frage nach deren Einschätzung über die Zukunft der Raiffeisenbankenlandschaft soll die künftige Bedeutung von Fusionen belegen.

Um die Bedeutung der einzelnen Phasen und Disziplinen hervorzuheben, wird in den jeweiligen Abschnitten nach den größten Herausforderungen gefragt. Ergänzend sollen diese Fragen relevante Themenbereiche aufgreifen, welche im Leitfaden nicht konkret angesprochen werden. Bei der Formulierung der Fragen wurden Informationen aus der Literatur zur qualitativen Sozialforschung berücksichtigt.<sup>231</sup>

### **6.1.2 Auswahl der Interviewpartner**

In den letzten zehn Jahren wurden 24 Fusionen durchgeführt, wovon im Jahr 2016 acht abgewickelt wurden.<sup>232</sup> Voraussetzung für die Wahl der Interviewpartner bzw. Wahl der jeweiligen Raiffeisenbanken war, dass die Integrationsphasen, welche laut Literatur zwei bis vier Jahre dauern<sup>233</sup>, abgeschlossen sind. Ein weiteres Kriterium war, dass die Fusionen nicht zu weit in der Vergangenheit liegen, da Erinnerungen an Erfolgsfaktoren und Herausforderungen nicht mehr so präsent sind und sich die Rahmenbedingungen verändert haben.<sup>234</sup> Somit wurde die Population auf die Jahre 2012 bis 2014 eingeschränkt. Im diesem Zeitraum wurden zehn Fusionen durchgeführt. Um Interessenskonflikte zu vermeiden, wurden vier Institute, bei welchen die Autorin als Abschlussprüferin und Revisorin tätig ist sowie jene, mit welchen ein persönliches Naheverhältnis besteht (Hausbank im Heimatort bzw. ehemaliger Arbeitgeber) ausgeschlossen. Insgesamt wurden fünf Experteninterviews durchgeführt.

Bei den Interviewpartnern handelte es sich ausschließlich um Geschäftsleiter der Raiffeisenbanken, welche bei zumindest einer Verschmelzung beteiligt waren und somit entsprechende Erfahrungswerte und Expertise im Bereich der Fusions-Thematik aufweisen. Zwei Geschäftsleiter waren an mehreren Fusionen beteiligt, wodurch die Erkenntnisse aus den Interviews Erfahrungen von insgesamt acht Fusionen reflektieren. Des Weiteren wurde bei der Wahl der Interviewpartner bzw. der jeweiligen Raiffeisenbanken darauf geachtet, dass verschiedene Fusionskonstellationen

---

<sup>231</sup> Vgl. BOGNER/LITTIG/MENZ (2014), S. 59.

<sup>232</sup> Vgl. Kapitel 5.2 Datengrundlage, S. 60.

<sup>233</sup> Vgl. AUERBACH (2009), S. 57.

<sup>234</sup> Vgl. BORTZ/DÖRING (2015), S. 309.

abgedeckt wurden. Es wurden Geschäftsleiter von übertragenden und übernehmenden Banken sowie Geschäftsleiter, welche vor der Fusion in kleineren Instituten tätig waren, befragt.

### 6.1.3 Datenerhebung und Auswertung

Die Experteninterviews wurden als Face-to-Face Befragungen durchgeführt. Dazu wurden die Geschäftsleiter auf ihrem Arbeitsplatz aufgesucht. Der Fragebogen wurde ihnen vorab übermittelt. Bei Interviews, welche zu Informationszwecken geführt werden, wird dies empfohlen, da der Interviewpartner die Möglichkeit hat, sich Detailinformationen vorab zurecht zu legen. Zusätzlich soll sich der Interviewpartner sicherer fühlen und diese Maßnahme zur Vertrauensbildung beitragen.<sup>235</sup> Die Interviews dauerten im Durchschnitt zwei Stunden und 20 Minuten.

Unternehmen	Name	Datum	Zeit	Ort
Raiffeisenbank Aichfeld eGen	Liebminger Robert	09.11.2016	09:00 - 11:00	Knittelfeld
Raiffeisenbank Nestelbach-Eggersdorf eGen	Zirkl Ulrich	11.11.2016	09:00 - 11:00	Schemmerlhöhe
Raiffeisenbank Pöllau Birkfeld eGen	Straußberger Franz	17.11.2016	09:00 - 11:30	Pöllau
Raiffeisenbank Region Gleisdorf eGen	Schwarz Reinhold	10.11.2016	08:00 - 10:45	Gleisdorf
Raiffeisenbank Weiz-Anger eGen	Zaunschirm Dieter	10.11.2016	12:45 - 15:00	Weiz

**Tabelle 12:** Verzeichnis der geführten Expertengespräche  
Quelle: eigene Darstellung.

Die Protokollierung der Befragungen erfolgte durch Aufzeichnung auf Tonband. Die wesentlichen Punkte wurden während des Gesprächs in Form von Notizen festgehalten. Im Anschluss an die Gespräche wurden zu den Tonbandaufzeichnungen Transkripte erstellt. Es erfolgte eine wörtliche Transkription mit Einschränkungen. Sprechpausen und Floskeln wurden nicht festgehalten. In weiterer Folge wurden diese in Form von Interviewprotokollen zusammengefasst und anonymisiert. Dialekt wurde so weit als möglich in Schriftdeutsch übertragen, Satzbaufehler behoben und der Stil geglättet. Wiederholungen und nicht inhaltsrelevante Äußerungen wurden gestrichen, da es weniger um Deutungswissen und latente Sinnstrukturen ging, sondern um Daten und Fakten.<sup>236</sup> Die Protokolle werden den Interviewpartnern übermittelt und von ihnen kontrolliert und freigegeben.

Die Auswertung des Datenmaterials erfolgte mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach MAYRING.<sup>237</sup> Ziel der Analyse ist eine Reduzierung des Materials auf die wesentlichen Inhalte.<sup>238</sup>

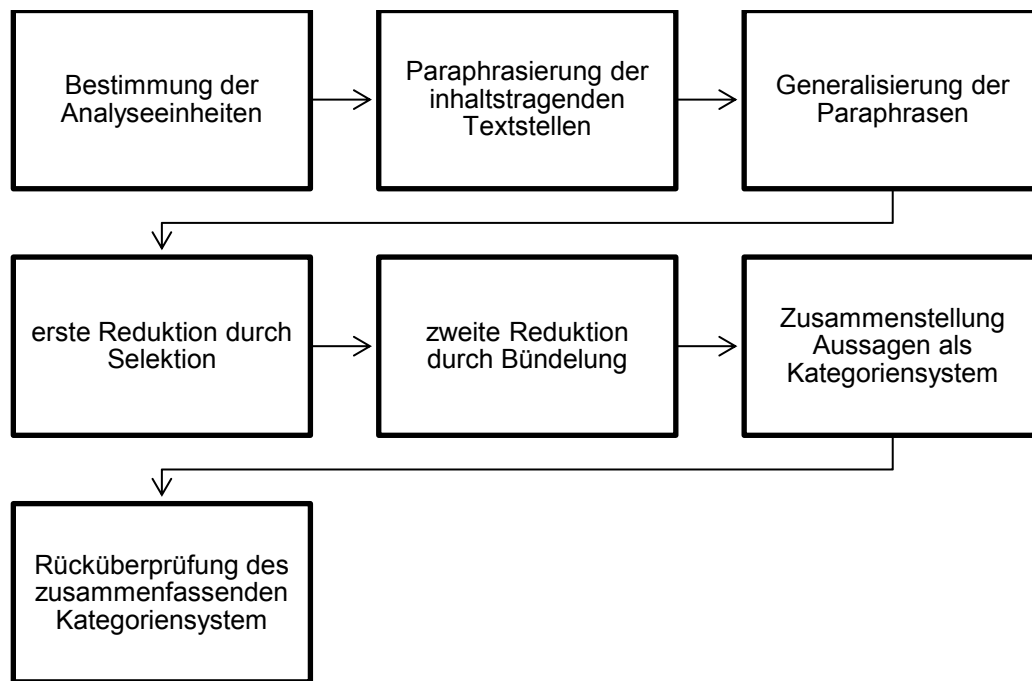
<sup>235</sup> Vgl. BOGNER/LITTIG/MENZ (2014), S. 30.

<sup>236</sup> Vgl. BOGNER/LITTIG/MENZ (2014), S. 41; MAYRING (2002), S. 91.

<sup>237</sup> Vgl. Anhang, A2 Qualitative Inhaltsanalyse der Experteninterviews, S. 129.

<sup>238</sup> Vgl. MAYRING (2015), S. 58.





**Abbildung 28:** Aufbaumodell Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring  
 Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an MAYRING (2015), S. 70.

Nach der Bestimmung der Analyseeinheiten, ist der erste Schritt die Paraphrasierung. Hierbei geht es um die Streichung von Wiederholungen und unnötigen Ausschmückungen, Übersetzung der Aussagen auf eine einheitliche Sprachform und um eine grammatikalische Kürzung dieser. Dies wurde zum Teil durch die Erstellung von Interviewprotokollen vorgenommen. Zur Durchführung der Generalisierung ist ausgehend von den Forschungsfragen die Bestimmung des Abstraktionsniveaus erforderlich. Die Paraphrasen sind so zu generalisieren, dass ein Bezug zur Untersuchung hergestellt wird. In der ersten Reduktion werden bedeutungsgleiche oder nicht inhaltstragende Paraphrasen gestrichen. Es werden nur wichtige Paraphrasen übernommen. In der zweiten Reduktion werden bedeutungsähnliche Paraphrasen zusammengefasst. Die so entstandenen komprimierten Aussagen werden zu einem Kategoriensystem zusammengestellt und im letzten Schritt nochmals überprüft.<sup>239</sup> Es erfolgte eine induktive Kategorienbildung. Zusätzlich wurde eine quantitative Analyse nach Häufigkeiten der Kategorien vorgenommen.<sup>240</sup> Die Ergebnisse werden im nächsten Abschnitt erläutert, wo diese auf deduktive Weise zu Hauptkategorien zusammengefasst werden.

<sup>239</sup> Vgl. BORTZ/DÖRING (2015), S. 331 f.; MAYRING (2015), S. 71.

<sup>240</sup> Vgl. MAYRING (2015), S. 85 und S. 87.

## 6.2 Untersuchungsergebnisse

In diesem Kapitel werden die wesentlichen Untersuchungsergebnisse erläutert. Diese werden in sechs Kategorien dargelegt, welche sich zum Teil am Fragebogen orientieren, zum Teil weichen sie von den Kategorisierungen des Fragebogens ab.

Nr.	Ergebnisse	Inhalte	Fragen
1	Zielsetzungen der Fusion und deren Erfolg	Motive Fusion Zielerreichung Synergieeffekte Optimale Betriebsgröße Zukunftsausrichtung	1 39 40-42 47 48
2	Überblick über die kritischen Erfolgsfaktoren	Unerwartete Ereignisse und größte Herausforderungen Kernelemente im Projekt Fusion	7 3
3	Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Fusion	Fusionsverhandlung Due Diligence Vernachlässigung Kunde Phasen der Fusion Knowhow/Erfahrung Fusionsgeschwindigkeit Größe der Fusionspartner	2 4 8 43 44 45 46
4	Kritische Erfolgsfaktoren der rechtlichen Umsetzung	Beschlussfassung Fusionsvertrag und Sideletter Gutachten Revisor Generalversammlung Genehmigungen Rechtberatung	9 10 11 12 13 14-15
5	Kritische Erfolgsfaktoren der technischen Umsetzung	Zusammenlegung Konten Harmonisierung EDV Ressourcenaufwand	16-22
6	Kritische Erfolgsfaktoren der organisatorischen Umsetzung	Unternehmenskultur Aufbau- und Ablauforganisation Einzelne Organisationsbereiche	6 23-24 25-30
7	Kritische Erfolgsfaktoren der personellen Umsetzung	Neubesetzung/Überbesetzung Gestaltung Führungsebene Harmonisierung Dienstverträge Ausbildung/Knowhow Betriebsklima Interne Kommunikation Größte Herausforderung	31-32 33 34 35 36 5 37

**Tabelle 13:** Ergebnisse der Befragung im Überblick  
Quelle: eigene Darstellung.

Im ersten Abschnitt werden die Motive und Ziele für die Fusionen behandelt, und in wieweit diese eingetreten sind. Somit soll die Frage, ob die Fusionen jeweils erfolgreich waren, beurteilt werden. Die Fragen, welche die Synergieeffekte und die Betriebsgröße betrafen, werden ebenso an dieser Stelle behandelt, da diese ein wesentliches Fusionsziel darstellen. Diese Fragen wurden zu einem Abschnitt zusammengezogen, da die ursprünglichen Motive für die Erfolgskontrolle von wesentlicher Bedeutung sind.

Der zweite Abschnitt behandelt die Rahmenbedingungen einer erfolgreichen Fusion. Hier wurden die allgemeinen Fragen zur Fusionsumsetzung, wie die Verhandlungsphase, die Projektorganisation und Due Diligence sowie die am Ende des Fragebogens behandelten möglichen Erfolgsfaktoren wie Fusionsgeschwindigkeit und Knowhow zusammengefasst.

Im dritten Abschnitt werden analog zum Fragebogen alle relevanten Fragen zur rechtlichen Umsetzung behandelt, im vierten jene zur technischen Umsetzung.

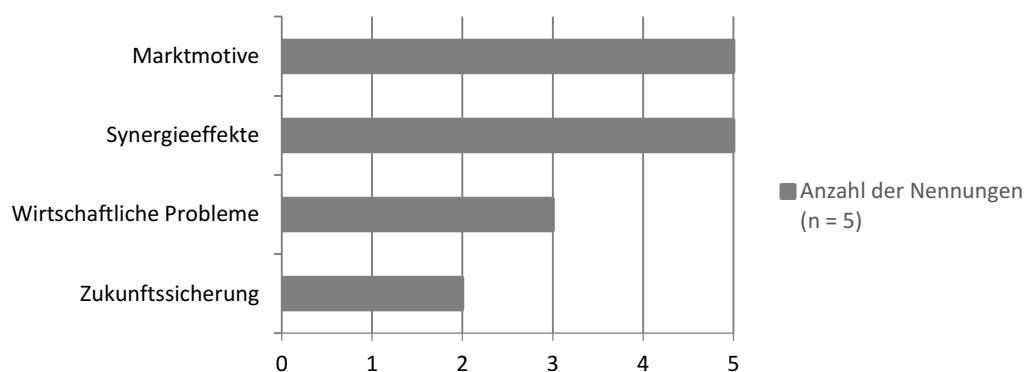
Der fünfte Abschnitt befasst sich mit der organisatorischen Umsetzung und geht auf die Problematik der kulturellen Unterschiede ein. Im sechsten und letzten Abschnitt geht es um die personelle Umsetzung und um die interne Kommunikation.

## 6.2.1 Zielsetzungen der Fusion und deren Erfolg

In diesem Abschnitt werden zuerst die Zielsetzungen und Motive von Fusionen erläutert. Ergänzend werden die Vorstellungen einer optimalen Betriebsgröße und die Zukunftsperspektiven der Geschäftsleiter dargelegt. Der zweite Abschnitt behandelt die Realisierung der Zielsetzungen und damit den Fusionserfolg. Darüber hinaus werden die Erkenntnisse über die Realisierung von Synergieeffekten von den Experten erläutert.

### 6.2.1.1 Zielsetzungen und Motive

Das Erlangen einer größeren Betriebsgröße sowie das Vorhandensein einer gemeinsamen Region bzw. eines gemeinsamen Marktes waren für alle Interviewpartner von Bedeutung. Die Hauptmotive bei Fusionen betreffen die Synergieeffekten und die Marktmotive.

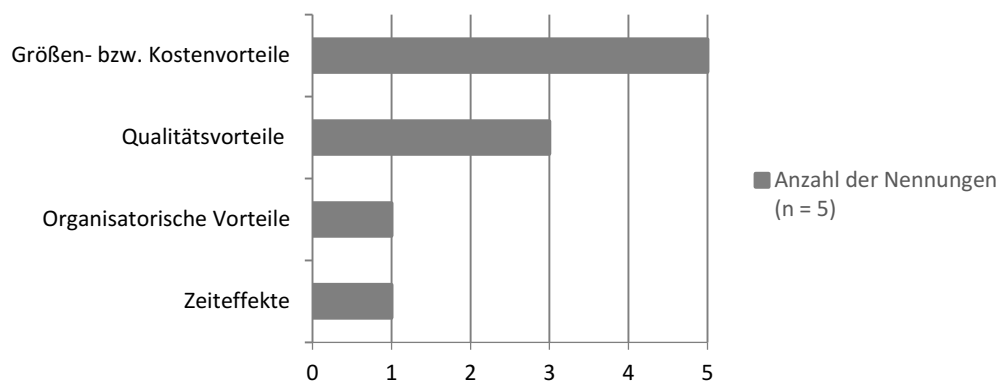


**Abbildung 29:** Fusionsmotive der Interviewpartner  
Quelle: eigene Darstellung.

In einigen Fällen sind wirtschaftliche Schwierigkeiten der Anlass für Fusionsbestrebungen. Wirtschaftlich stabile Unternehmen sehen die Fusion als Möglichkeit der langfristigen Erfolgssicherung.

## (1) Synergieeffekte

Die Synergieeffekte<sup>241</sup> spielen bei Fusionen eine wesentliche Rolle. Von allen Teilnehmern wurden die Kostenvorteile bzw. Synergien aufgrund der Größe des Instituts und der gemeinsamen Bearbeitung des Marktes hervorgehoben. Mehrmals wurde genannt, dass gewisse Positionen nicht mehr doppelt besetzt werden müssen und somit Einsparungen möglich sind. Zusätzlich wurden die Spezialisierungs- und Lernkurveneffekte angeführt, welche sich ergeben wenn sich Mitarbeiter einer speziellen Tätigkeit widmen können und diese mehrmals ausüben, anstatt ein breites Aufgabengebiet abdecken müssen, in welchem die Anwendungsfälle begrenzt oft vorkommen. Diese Qualitätsvorteile, welche dem Kunden zu Gute kommen sollen, wurden von drei der Befragten erläutert. Zusätzlich wurden zeitliche Synergien genannt. Es bleibt mehr Zeit für den Kunden, da die Abwicklung effizienter gestaltet werden kann.



**Abbildung 30:** Wesentliche Synergieeffekte laut Interviewpartner  
Quelle: eigene Darstellung.

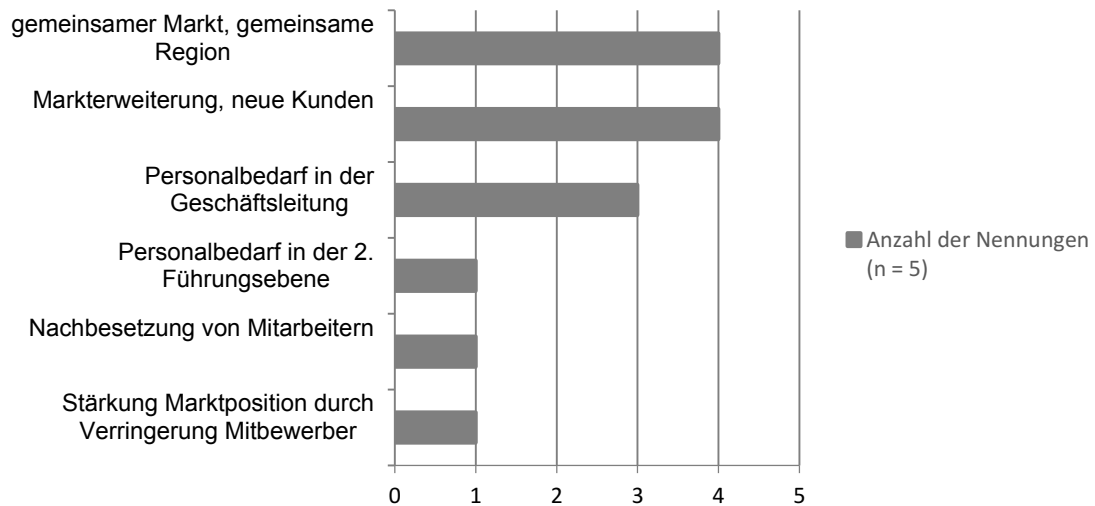
Die Erfüllung der gesetzlichen Vorgaben organisatorischer Natur ist vor allem für die kleineren Banken von wesentlicher Bedeutung. Zusätzlich zählt die höhere Flexibilität hinsichtlich Stellvertretungsregelungen zu den organisatorischen Synergien bedingt durch die Betriebsgröße.

## (2) Marktmotive

Die Erweiterung des eigenen Marktes<sup>242</sup> und somit die Erweiterung bzw. Vergrößerung des Kundenportfolios wird mehrmals als Fusionsmotiv genannt. Durch den größeren Markt ergibt sich die Möglichkeit der Spezialisierung durch Aufbau einer eigenen Firmenkundenabteilung, einer Abteilung für vermögende Kunden und einer Abteilung für Wohnbaukunden, da die Schaffung einer derartigen Organisationseinheit einer gewissen Mindestzahl an Kunden bedarf.

<sup>241</sup> Vgl. Kapitel 3.4.1 Synergieeffekte, S. 29.

<sup>242</sup> Vgl. Kapitel 3.4.2 Marktmotive, S. 33.



**Abbildung 31:** Wesentliche Marktmotive laut Interviewpartner  
Quelle: eigene Darstellung.

Was die Raiffeisenbanken oftmals angetrieben hat, Handlungen in Richtung Fusion zu setzen, war die Pensionierung von Geschäftsleitern und ein Mangel an potentiellen Nachfolgern. Ein weiteres Motiv war in Einzelfällen der Bedarf an Führungskräften in der zweiten Führungsebene.

### (3) Wirtschaftliche Schwierigkeiten

Einzelne Institute hatten aufgrund wirtschaftlicher Schwierigkeiten Handlungsbedarf. Durch Zusammenschluss mit einem wirtschaftlich starken Partner sollte man die Probleme in den Griff bekommen und eine Existenzsicherung bzw. Aufwertung des Unternehmens möglich sein. Dem notwendigen Handlungsbedarf von wirtschaftlich schwachen Unternehmen bei Fusionen auf der einen Seite steht die Frage nach Vorteilen des Fusionspartners auf der anderen Seite gegenüber. Auf diese Frage sind zwei Geschäftsleiter näher eingegangen. Nach einer Marktberreinigung ist eine Weiterentwicklung möglich.

Zum anderen hat man bei wirtschaftlich schwachen Unternehmen viel mehr Chancen sich zu verbessern. Ein Unternehmen mit wirtschaftlichen Schwierigkeiten birgt in der Regel mehr nicht genutzte Potentiale. Hingegen sind die Potentiale bei guten Unternehmen meist erschöpft und es lastet ein hoher Druck auf dem Management die Performance aufrecht zu erhalten.

#### **(4) Zukunftssicherung**

Neben den Banken mit wirtschaftlichen Problemen sehen gut aufgestellte Banken in den Fusionen eine Möglichkeit der Zukunftssicherung. Die Interviewten sind der Meinung, dass man Chancen nutzen muss, denn die Alternativen und Gelegenheiten sich zu vergrößern, sind begrenzt.

Generell ist in den letzten Jahren ein Umdenken hinsichtlich Offenheit zu Fusionsgesprächen feststellbar, da sich die sektorpolitische Strategie diesbezüglich geändert hat. Von mehreren bankenübergreifenden Gremien wurde kommuniziert, dass Banken über eine stärkere Zusammenarbeit bzw. über Fusionen nachdenken sollen. Die Gründe dieser Strategieänderung fußen in den geänderten Rahmenbedingungen.<sup>243</sup>

Die Befragten sind sich einig, dass eine Änderung der Sektorstrukturen erforderlich ist. Dabei geht es vor allem um die Reduzierung der Anzahl an Raiffeisenbanken. Laut Schätzung eines Geschäftsleiters wird sich die Anzahl der Raiffeisenbanken mittelfristig auf 40 und langfristig auf 20 Raiffeisenbanken verringern. Zusätzlich wird die Dreistufigkeit von drei Interviewpartnern in Frage gestellt. Zwei der Geschäftsleiter ziehen im Falle von Worst-Case-Szenarien Vergleiche zur Volksbankenstruktur, welche sich aufgrund wirtschaftlicher Probleme innerhalb kürzester Zeit grundlegend verändert hat.

Die Entwicklung hängt laut zwei der Befragten im Wesentlichen von der Entwicklung der Raiffeisenzentralbank bzw. der Raiffeisen Bank International sowie der Raiffeisenlandesbanken ab, da die Raiffeisenbanken große Beteiligungen an den Spitzeninstituten halten. Als weitere Einflussfaktoren wurde die Entwicklung der Umfeldfaktoren, wie der Regulatoren und die Niedrigzinspolitik sowie die Entwicklung der vertrieblichen Stärke von Raiffeisen genannt.

#### **(5) Die optimale Betriebsgröße**

Für alle Befragten spielte das Streben nach einer größeren Betriebsgröße eine wesentliche Rolle, da sich mit zunehmender Größe weitere Vorteile ergeben und Synergien realisiert werden können. Die optimale Betriebsgröße wird mit EUR 712 Mio. Bilanzsumme<sup>244</sup> geschätzt, wobei die Werte von EUR 500 Mio. bis EUR 1 Mrd. Bilanzsumme reichen. Wichtig ist den Teilnehmern neben der zusätzlichen Realisierung von Kostenvorteilen, die Abbildung von Wirtschaftsregionen. Zwei der Befragten geben an, dass nicht die Bilanzsumme, sondern die Region das Kriterium für die optimale Größe sein sollte.

Die Mindestgröße liegt laut den Teilnehmern zwischen EUR 300 Mio. bis EUR 500 Mio. Bilanzsumme, die Maximalgröße zwischen EUR 800 Mio. und EUR 1 Mrd. Bilanzsumme. Bis zu den

---

<sup>243</sup> Vgl. Kapitel 2.2 Fusionsfördernde Rahmenbedingungen, S.12.

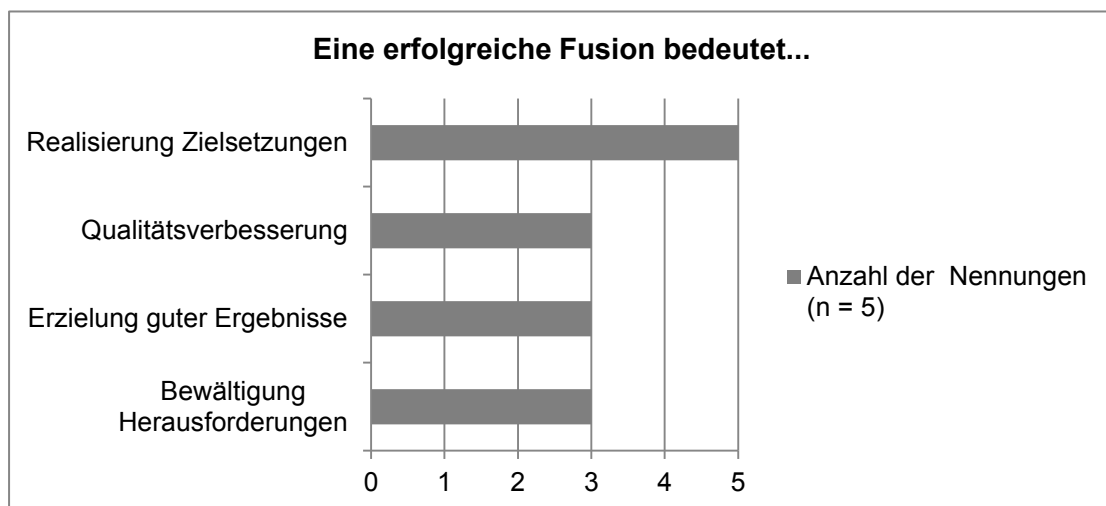
<sup>244</sup> Arithmetisches Mittel aus vier Schätzungen.

genannten Maximalgrößen<sup>245</sup> ist es laut den Befragten noch möglich, das Geschäftsmodell Raiffeisen abzubilden.

Alle Befragten können sich weitere Fusionen zum Erreichen der optimalen Betriebsgröße vorstellen. Es gab jedoch eine Nennung, dass die Fusion nicht das Allheilmittel für alle Probleme sei und als Alternative beispielsweise Kooperationen sinnvoll sein können. Ein anderer Befragter weist auf die zunehmenden Anforderungen an die Managementfähigkeiten, welche mit steigender Größe einhergehe hin.

### 6.2.1.2 Der Fusionserfolg

Die Geschäftsleiter wurden über den Erfolg ihrer Fusionen befragt. Alle Studienteilnehmer gaben an, dass die erwarteten Vorteile eingetroffen sind und die Fusionen erfolgreich waren.<sup>246</sup> Neben der Realisierung der zuvor genannten Zielsetzungen wurde von drei Befragten die Bewältigung der Herausforderungen als Erfolg genannt. Des Weiteren ist für drei Geschäftsleiter die Erzielung guter Ergebnisse ein Maßstab für den Fusionserfolg. Die Qualitätsverbesserung und Nutzung von Spezialisierungseffekten spielten hierbei für drei Banken eine wesentliche Rolle.



**Abbildung 32:** Erfolgsparameter der Interviewpartner  
Quelle: eigene Darstellung.

Ein Geschäftsleiter ergänzte, dass die Synergieeffekte zwar noch nicht vollständig realisiert sind, sich durch die aktuellen Überkapazitäten Personalressourcen ergeben, welche die Regelung von Personalausfällen und Vertretungen einfacher machen.

<sup>245</sup> Vgl. Ergebnisse der Studie vom BVR, Kapitel 2.2.1 Regulatorische Entwicklungen, S. 14.

<sup>246</sup> Vgl. Kapitel 4.1 Definition von Erfolg und Erfolgsfaktoren, S. 45 sowie die Perspektiven des Erfolgs im Kapitel 4.2 Rahmenbedingungen der Erfolgsmessung S. 46.

Ein anderer Befragter schilderte, dass die Vorteile aus der Fusion im ersten Jahr nicht erkennbar waren und er die Fusionsabwicklung zum Teil anders gestalten würde. Hier gäbe es bei einer neuerlichen Fusion Optimierungspotential.

Laut Angaben der Befragten schlagen sich die Synergieeffekte auf die Ergebnisentwicklung des Unternehmens nieder. Durch die Senkung der Kosten, insbesondere der Personalkosten und der Sach- und Gebäudekosten kommt es zu einer Verbesserung des Ergebnisses. Des Weiteren wurde der Anstieg des Geschäftsvolumens und eine Erhöhung der vertrieblichen Leistungen, welche unter anderem mit dem Raiffeisen-Award gemessen werden, genannt. Die Erfolgsmessung erfolgt laut Angaben der Geschäftsleiter durch folgende Kennzahlen:

- Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit (EGT)
- Betriebsergebnis (BE)
- Kernkapitalquote
- Cost-Income-Ratio (CIR)

Im Zusammenhang mit den Synergieeffekten wurde auf die Fusionskosten hingewiesen, welche die Bank im Jahr der Fusion belasten<sup>247</sup>. Ergänzend können verschleierte oder schlummernde Risiken schlagend werden, welche in den meisten Fällen innerhalb von zwei Jahren ausgeräumt werden können. Diese einmaligen Kosten sollten durch die Synergieeffekte abgedeckt werden.

Der Zeitpunkt der Realisierung der Synergieeffekte ist von der individuellen Situation der Fusionspartner abhängig. Zum Teil können sie sofort realisiert werden, zum Teil erst später. Bei den meisten Banken zeigen sich die Synergien im dritten bzw. vierten Jahr nach der Fusion.

Nur bei einem von fünf Befragten sind die Synergieeffekte planmäßig eingetreten. In einem Fall wurden sie verspätet realisiert, in den anderen drei Fällen waren sie niedriger als erwartet.

Die Geschäftsleiter nehmen hier Bezug auf die Vorscheurechnungen, welche im Zuge der Fusion erstellt wurden. Begründet werden die Abweichungen zu den Planzahlen mit der Entwicklung des Niedrigzinsumfelds, nicht realisiertem, weiterem Einsparungspotential in den Backoffice-Abteilungen und nicht realisierte Potentiale im Vertrieb. Unerwartete Risikokosten haben sich ebenso negativ auf die Erreichung der Planwerte ausgewirkt.

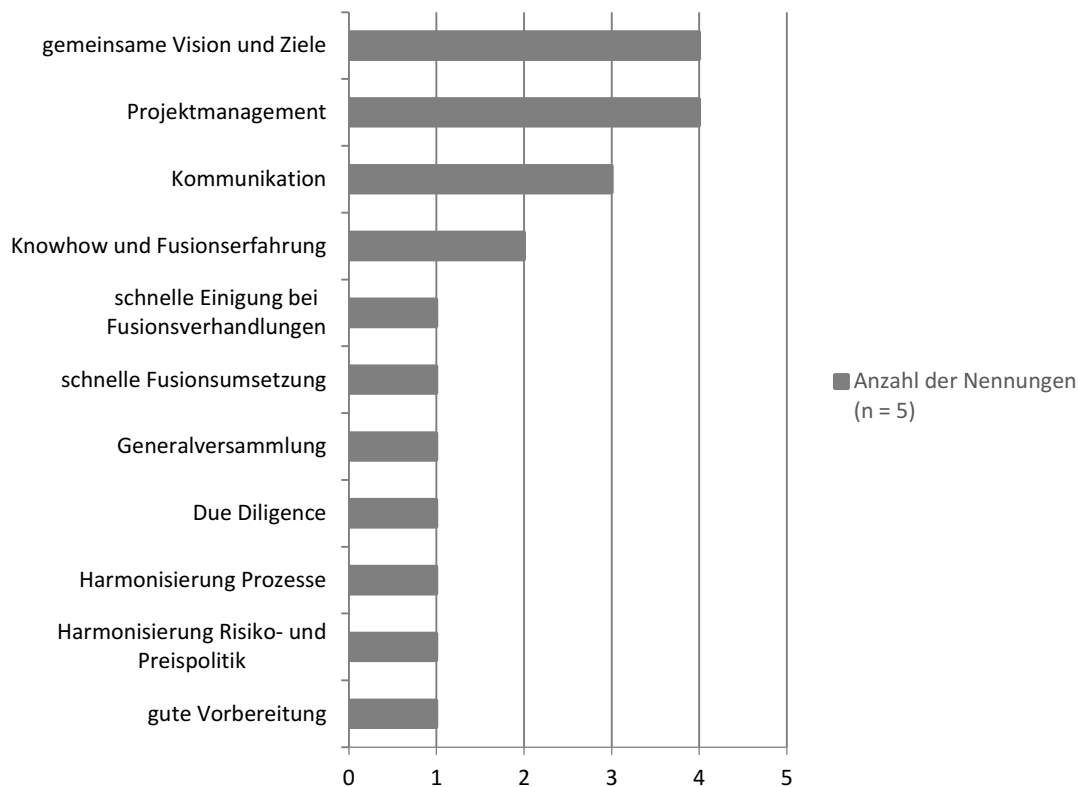
---

<sup>247</sup> Vgl. Kapitel 3.4.1.2 Brutto- versus Nettosynergien, S. 32 sowie Kapitel 5.3 Untersuchungsergebnisse, S. 3.



## 6.2.2 Überblick über die kritischen Erfolgsfaktoren

Die Studienteilnehmer wurden im ersten Abschnitt des Interviews darüber befragt, was ihrer Meinung nach die wesentlichen Kernelemente bei der Abwicklung des Projekts „Fusion“ sind. Die Antworten geben einen Überblick über die Themen, welche die Verantwortungsträger intensiver beschäftigt haben und für den Erfolg der einzelnen Fusionen relevant waren:



**Abbildung 33:** Kritische Erfolgsfaktoren bei Fusionsabwicklung  
Quelle: eigene Darstellung.

An erster Stelle stehen die gemeinsame Vision und die gemeinsamen Ziele sowie ein gutes Projektmanagement. Die Kommunikation spielt ebenso eine große Rolle. Knowhow und Fusionserfahrung waren für einen Teil der Befragten wesentlich für den Fusionserfolg.

Weitere kritische Erfolgsfaktoren sind eine schnelle Einigung bei Fusionsverhandlungen und eine schnelle Fusionsumsetzung im generellen. Ein heikler Punkt kann die Zustimmung in der Generalversammlung sein. Due Diligence und gute Vorbereitung sowie eine gelungene Harmonisierung der Prozesse und der Risiko- und Preispolitik wurden als weitere Eckpfeiler für eine erfolgreiche Fusion genannt.

Die Frage nach unerwarteten Ereignissen und besonderen Herausforderungen gibt einen ersten Einblick über die Faktoren, welche die Fusion und dessen erfolgreiche Abwicklung zusätzlich erschwert haben:

Unerwartete Vorkommnisse und Feststellungen	Besondere Herausforderungen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• unterschiedliche Bewertung Kreditrisiken</li> <li>• Kündigung Mitarbeiter</li> <li>• unterschiedliche Preispolitik</li> <li>• unterschiedliche Unternehmenskultur</li> <li>• mangelhafte Kreditgestion</li> <li>• Verschleierung von Risiken</li> <li>• fehlendes betriebswirtschaftliches Denken</li> <li>• Defizite in der Führung</li> <li>• negativer Zeitungsartikel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wertberichtigungen und erhöhte Risikokosten</li> <li>• Treffen von unangenehmen Entscheidungen</li> <li>• Behandlung Defizite in der Führung</li> <li>• Reaktion und Stellungnahme auf negativen Zeitungsartikel</li> </ul>

**Abbildung 34:** Unerwartete Vorkommnisse und besondere Herausforderungen  
Quelle: eigene Darstellung.

Die unerwarteten Vorkommnisse betreffen überwiegend organisatorische und personelle Themen. Ausgehend von den unerwarteten Problemstellungen ergeben sich die besonderen Herausforderungen.

Die Generalversammlung wird im Abschnitt 6.2.4 Kritische Erfolgsfaktoren der rechtlichen Umsetzung behandelt, die Punkte Unternehmenskultur, Prozesse und Kreditgestion, Risiko- und Preispolitik im Abschnitt 6.2.6 Kritische Erfolgsfaktoren der organisatorischen Umsetzung. Im Abschnitt 6.2.7 Kritische Erfolgsfaktoren der personellen Umsetzung wird auf die Kündigung der Mitarbeiter und die Gestaltung der Führungsebene eingegangen. Die übrigen Nennungen werden im folgenden Abschnitt weiter vertieft.

### 6.2.3 Kritische Erfolgsfaktoren in der Vorbereitungs- und Abwicklungsphase

Dieser Abschnitt stellt eine Sammlung an Einflussfaktoren und Erfolgskriterien dar, die die Planung, Vorbereitung und Abwicklung betreffen.<sup>248</sup> Eine gute Projektorganisation, ein gründliches Due Diligence sowie erfolgreiche Fusionsverhandlungen sind im Anfangsstadium die wesentlichen Determinanten für den Erfolg einer Fusion. Weiter werden transaktionsbezogene Parameter, wie die Fusionsgeschwindigkeit, das Fusionsknowhow, die Größe der Transaktionspartner sowie die Relevanz der einzelnen Phasen diskutiert.

<sup>248</sup> Vgl. Kapitel 3.5.1 Analyse- und Konzeptionsphase, S. 36 sowie Kapitel 3.5.2 Abwicklungsphase, S. 38.

## (1) Fusionsverhandlungen

Die Fusionsverhandlungen stehen am Beginn einer Verschmelzung und entscheiden über das Zustandekommen der Transaktion und die Rahmenbedingungen der Durchführung. In den Verhandlungsgremien finden sich in der Regel die Geschäftsleiter und Spitzenfunktionäre.

In fast allen Fällen wurde über eine schnelle Einigung bei den Fusionsverhandlungen berichtet. Die nachfolgende Tabelle zeigt eine Liste an Kriterien und Maßnahmen für einen schnellen und erfolgreichen Abschluss der Fusionsgespräche.

Erfolgsfaktoren für schnelle Einigung	Kritische Verhandlungspunkte
<ul style="list-style-type: none"><li>•Aufbereitung durch Geschäftsleitung</li><li>•Verhandlungen auf Augenhöhe</li><li>•Eingehen von Kompromissen</li><li>•gemeinsame Ziele</li><li>•Einhaltung von Vereinbarungen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•neue Firmenbezeichnung</li><li>•Bankstellen</li><li>•Personalthemen</li><li>•Standort Hauptanstalt</li></ul>

**Abbildung 35:** Erfolgreiche Fusionsverhandlungen  
Quelle: eigene Darstellung.

Die Gründe hierfür waren die gute Vorbereitung und Aufbereitung von Seiten der Geschäftsleitung sowie die Tatsache, dass die Verhandlungen auf Augenhöhe geführt wurden. In einem Fall wurde das Gegenteil, nämlich unterschiedliche Verhandlungsstärke aufgrund wirtschaftlicher Probleme eines Fusionspartners, als Grund für die schnelle Einigung genannt. Des Weiteren wurden die Verfolgung gemeinsamer Ziele und das Eingehen von Kompromissen als zielführend für einen schnellen Verhandlungsabschluss genannt. Ein Studienteilnehmer wies darauf hin, dass durch potenzielle weitere Fusionspartner einer Raiffeisenbank deren Verhandlungsstärke zunimmt. Es wurde die Empfehlungen abgegeben, kritische Themen vorerst beiseite zu schieben.

Ein kritischer Verhandlungspunkt in allen Banken war die neue Firmenbezeichnung der Raiffeisenbank. Bei zwei Banken spielte die Reihenfolge der Ortsbezeichnungen im Firmenwortlaut eine große Rolle. Die Studienteilnehmer lehnten zum Teil lange Doppel- und Mehrfachbezeichnungen sowie Regionsbezeichnungen ab, da deren Abgrenzung und genaue Definition schwierig ist. Ein Kriterium für die Namensgebung war, dass der Kunde einen Bezug zur neuen Firmenbezeichnung haben soll. In zwei Banken wurden die Mitarbeiter aufgefordert, Vorschläge einzubringen.

In den Verhandlungen wurde des Weiteren über Personalthemen, Bankstellen und den Standort der Hauptanstalt diskutiert. In einem Fall führte eine Konsortialfinanzierung<sup>249</sup> zu Anspannungen während der Fusionsverhandlungen, da es hinsichtlich Weiterfinanzierung des Kunden unterschiedliche Zugänge gab.

## **(2) Projektorganisation**

Die Projektorganisation, insbesondere ein straffer Zeitplan und das Projektcontrolling wurden von den Studienteilnehmern als wesentlicher Erfolgsfaktor gesehen. Das Projekt Fusion wurde in der Regel in mehrere Teilprojekte aufgeteilt, welche sich an den Organisationseinheiten der Bank orientierten. Die einzelnen Projektteams hatten die Aufgabenstellung die Organisation in den einzelnen Abteilungen zu durchleuchten und die Prozesse und Vorgaben neu aufzustellen und zu optimieren. Für jedes Teilprojekt wurde ein Verantwortlicher definiert, bei welchem es sich in der Regel um den Abteilungsleiter handelte.

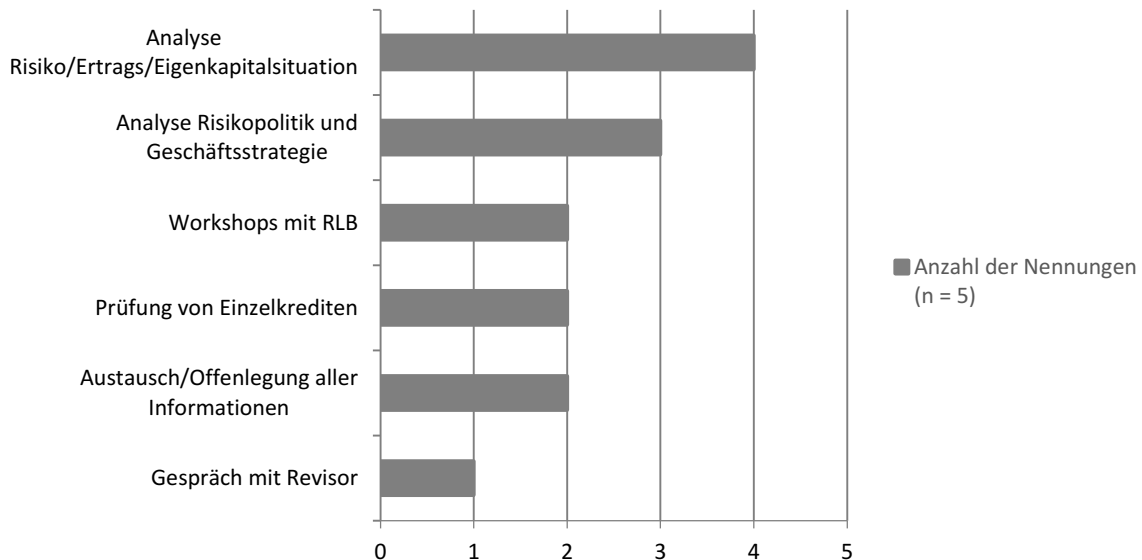
Die klare Verteilung von Zuständigkeiten und die Definition von Berichts- und Kontrollpunkten ermöglichten der Geschäftsleitung bzw. der Projektleitung ein laufendes Projektcontrolling. Die Leitung des Gesamtprojekts wurde von der Geschäftsleitung und den externen Beratern gemeinsam wahrgenommen. Bei der Projektorganisation wurde auf externes Knowhow zurückgegriffen. In einem Fall wurde diese aufgrund von Fusionserfahrung überwiegend vom Geschäftsleiter wahrgenommen.

---

<sup>249</sup> Bei Konsortialkrediten schließen sich zwei oder mehrere Banken zur Kreditgewährung zusammen, wobei in der Regel nur ein Institut als Vertragspartner gegenüber dem Kunden auftritt. Vgl. BÜSCHGEN (1998), S. 338.

### (3) Due Diligence

Die Analyse und Prüfung des Fusionspartners ist ein wesentlicher Bestandteil der Fusionsvorbereitungen. Die nachfolgende Abbildung soll veranschaulichen, welche Maßnahmen und Prüfungsschritte für die Studienteilnehmer von wesentlicher Bedeutung waren:



**Abbildung 36:** Primäre Due Diligence Maßnahmen und Prüfungsschritte  
Quelle: eigene Darstellung.

Durch Offenlegung und Austausch aller relevanten Informationen versuchen sich die Fusionspartner voneinander ein Bild zu machen. Die Analyse der Ertrags-, Risiko- und Eigenkapitalsituation spielen hierbei eine große Rolle. Durch Zusammenführung der Daten werden diese Parameter auf Ebene der neuen Gesamtbank simuliert. Die Erfüllung der regulatorischen Kennzahlen ist Voraussetzung zur Umsetzung der Fusionsstrategie. Bei der Prüfung der Kennzahlen des Fusionspartners wird nicht nur der aktuelle Status Quo, sondern zusätzlich die Entwicklung der Kennzahlen und ein etwaiger Trend untersucht.

Die Analyse der Geschäftsstrategien und der Risikopolitik spielt für drei der befragten Geschäftsleiter eine wesentliche Rolle. Die Erhebung der jeweiligen Zugänge betreffend Risikoappetit und Risikobewusstsein liefert die Basis für die zukünftige Geschäftsstrategie und ermöglicht eine Einschätzung über das aktuelle Risikoportfolio des Fusionspartners. Eine Evaluierung der Marketingstrategien beider Institute soll Klarheit über die Möglichkeit und Sinnhaftigkeit der gemeinsamen Bearbeitung des Marktes schaffen.

Die Unterstützung der Raiffeisenlandesbank in Form von Workshops war für zwei Raiffeisenbanken von wesentlicher Bedeutung. Zusätzlich soll das Gespräch mit dem Revisor und Abschlussprüfer des Fusionspartners zur Einschätzung des Fusionspartners dienen.

Mangelnde Due Diligence kann zu Problemen führen. Das belegen die Ergebnisse der Untersuchung. Insbesondere die mangelnde Prüfung im Kreditgeschäft führt zu unangenehmen Überraschungen und Schwierigkeiten in der Integrationsphase.

Zwei der Befragten gaben an, dass die durchgeführte Beschränkung der Einzelkreditprüfung auf Großkredite zu oberflächlich war und dazu führte, dass Risiken übersehen wurden. In beiden Fällen kam es im Nachhinein zu unerwarteten Risikokosten. In beiden Fällen hätte die Kenntnis dieser Risiken nicht zum Abbruch der Fusionsbestrebungen geführt, jedoch wäre eine Berücksichtigung in der Integrationsplanung möglich gewesen.

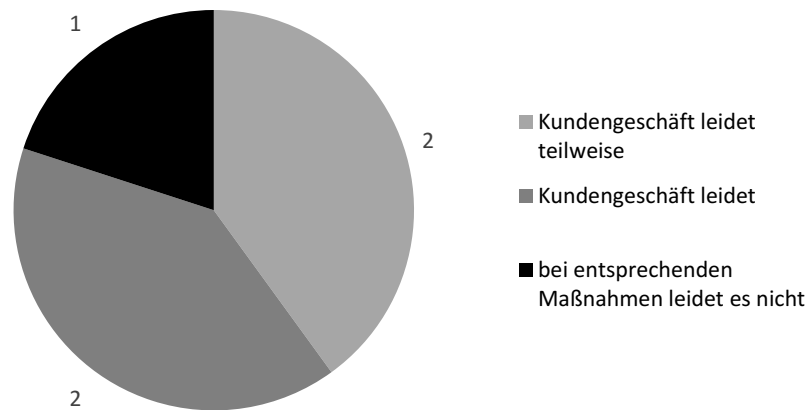
Zwei weitere Studienteilnehmer sind der Meinung, dass eine intensivere Kreditprüfung zu weit gehen würde und nicht machbar ist. Die Auswahl der zu prüfenden Kredite und die Bestimmung des notwendigen Umfangs dieser Prüfung werden als schwierig erachtet. In beiden Fällen kam es im Zuge der Integrationsphase zur Aufdeckung nicht bekannter Risiken und in weiterer Folge zu unerwarteten Risikokosten.

Der fünfte Geschäftsleiter gab an, dass mangels Zeit und Fusionsalternativen keine Einzelkreditprüfung durchgeführt wurde, es aber zu keinen negativen Überraschungen nach der Fusion gekommen ist. Aufgrund bekannter negativer Erfahrungen bei anderen Fusionen wäre dieser Prüfungsschritt aber verpflichtender Bestandteil bei künftigen Fusionen.

Die Vereinbarung, in welcher Form und in welchem Ausmaß Einzelkreditprüfungen durchgeführt werden, ist ein sensibles und schwieriges Thema. Raiffeisenbanken mit wirtschaftlichen Problemen sind meist bestrebt, ihre Risikokosten zu begrenzen, was zu einer besseren Darstellung und Verschleierung von Risiken führt. Die unterschiedlichen Risikozugänge und Spielräume in Bewertungsfragen hinsichtlich Rating und Sicherheitenbewertung führen dazu, dass schlummernde Risiken oftmals nicht sofort erkannt werden und es zu einer Verzerrung der Risikolandschaft. Die Einschätzung der Sorgfalt bei Kreditvergaben und einer etwaigen künstlichen besseren Darstellung der Kreditengagements wird als schwierig erachtet.

#### (4) Die Kundenbeziehung in der Fusion

In der Literatur heißt es oft, dass bei Fusionen auf den Kunden vergessen wird<sup>250</sup>. Die Meinungen der Studienteilnehmer zu diesem Thema werden in der nachfolgenden Abbildung verdeutlicht:



**Abbildung 37:** Kundengeschäft in der Fusion  
Quelle: eigene Darstellung.

Zwei der Befragten bestätigten die Hypothese, dass das Kundengeschäft in der Zeit der Fusion leidet. In weiteren zwei Fällen wurde diesem Argument teilweise zugestimmt und auf die Kunden des Führungsteams beschränkt.

Hierfür gab es mehrere Erklärungen. Wichtigster Punkt war, dass während der Transaktionsvorbereitung und -umsetzung die Zeitressourcen fehlen und die Kapazitäten im Unternehmen im Fusionsprojekt gebunden sind. Weitere Herausforderungen sind die verschiedenen Vertriebssysteme welche einer Harmonisierung bedürfen. Politische Fusionsgegner können ebenso zu einer negativen Stimmung bei den Kunden führen. Daher ist es wichtig, dass mit den Meinungsbildnern ein Gespräch geführt wird, um diese von der Sinnhaftigkeit der Fusion zu überzeugen.

Bei der Umstellung der Kontodaten der übertragenden Raiffeisenbank sind die Kunden frühzeitig zu informieren um etwaige Unannehmlichkeiten der Kunden zu vermeiden. Die mehrmalige Umstellung von Kundenkonten aufgrund von seriellen Fusionen führt zu einem erhöhten Erklärungsbedarf.

Die mangelnde Kundenbetreuung des Fusionspartners vor der Fusion und die nachträgliche Beseitigung von Defiziten belasteten in einem Fall ebenso die Kundenbeziehungen. Dabei handelte

<sup>250</sup> Vgl. Kapitel 4.5 Gründe für Misserfolge, S. 56.

es sich beispielsweise um die Nachforderung von Sicherheiten und etwaigen Unterlagen bei Kreditkunden. Des Weiteren führten Änderungen in der Preis- und Risikopolitik zu negativen Rückmeldungen und Abflüssen von Einlagen.

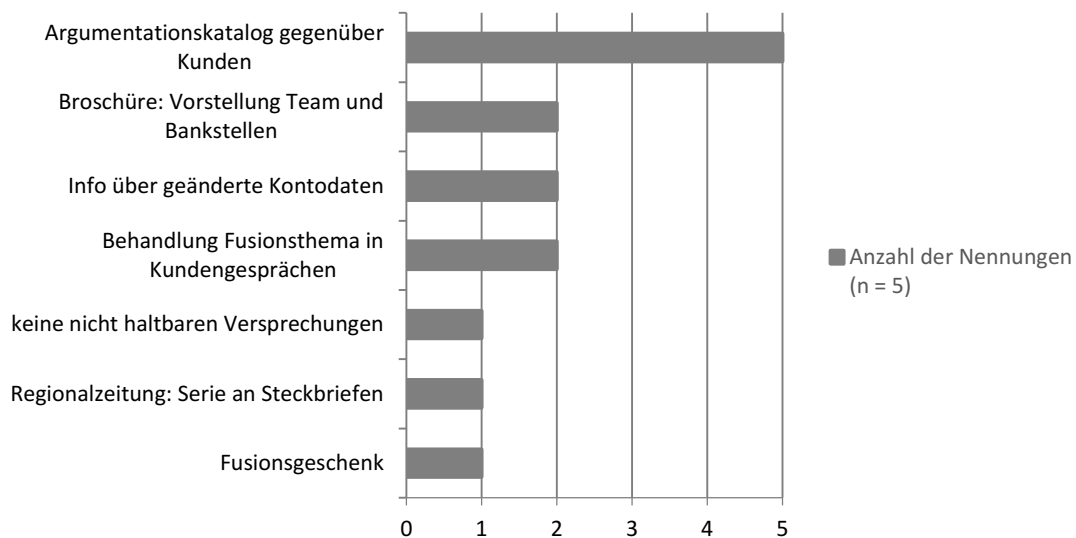
Die Aufgaben im Führungsteam einer kleinen Bank unterscheiden sich wesentlich von jenen einer großen Bank. In kleineren Banken ist das Management viel stärker in die Kundenbetreuung eingebunden, als dies bei großen Banken der Fall ist. Bei Fusionen ist somit eine Übergabe der Kundenbetreuung erforderlich, welche einige Zeit in Anspruch nimmt und vor der Fusion erfolgen sollte. Bei einem Befragten wurde aufgrund zeitlicher Knappheit diese Übergabe verabsäumt.

Ein Geschäftsleiter hat diese Herausforderung erfolgreich bewältigt und bewiesen, dass durch entsprechende Maßnahmen das Kundengeschäft während einer Fusion nicht leidet. Die Mitarbeitern am Markt wurden nur eingeschränkt in die Fusionsarbeiten eingebunden und der Fokus auf den Vertrieb gelenkt. Die Berater hatten die Vorgabe mit jedem Kunden ein Gespräch zu führen. Im Zuge dieser Gespräche wurden die Kunden über die Fusion informiert und zusätzlich wurde versucht die Kontakte für vertriebliche Zwecke zu nutzen. Die Information der Kunden über die Fusion erfolgte durch Übergabe einer Broschüre und eines Fusionsgeschenks. In der Broschüre wurden alle Mitarbeiter und Bankstellen der neuen Bank vorgestellt. Die Zielsetzung bei der Wahl des Geschenks war, dem Kunden etwas Praktisches zukommen zu lassen, dabei handelte es sich um ein Postit-Notizbuch. Die Raiffeisenbank setzte eine weitere Marketingmaßnahme in der Regionalzeitung, welche mit einem Gewinnspiel gekoppelt war. Über mehrere Ausgaben wurden in Form von Steckbriefen alle Mitarbeiter vorgestellt. Durch Sammlung der Mitarbeiterfotos in einem Sammelbogen konnte man am Gewinnspiel teilnehmen. Diese Maßnahmen sind laut Geschäftsleitung bei den Kunden gut angekommen.

Durch ein laufendes Vertriebscontrolling wurde sichergestellt, dass diese Zielsetzung, mit jedem Kunden ein Gespräch zu führen, umgesetzt wurde. Letztlich war es der Raiffeisenbank durch diese Maßnahmen möglich, im Fusionsjahr den ersten Platz im Raiffeisenaward zu erreichen. In diesem Fall handelt es sich um die erste und bislang einzige steirische Raiffeisenbank, der es gelungen ist, im Fusionsjahr derartige Vertriebs Erfolge zu erzielen.



Die externe Kommunikation der Fusionsstrategie spielt somit für den Fusionserfolg eine wesentliche Rolle. Die nachfolgende Abbildung gibt einen Überblick über die gewählten Instrumente:



**Abbildung 38:** Instrumente für externe Kommunikation  
Quelle: eigene Darstellung.

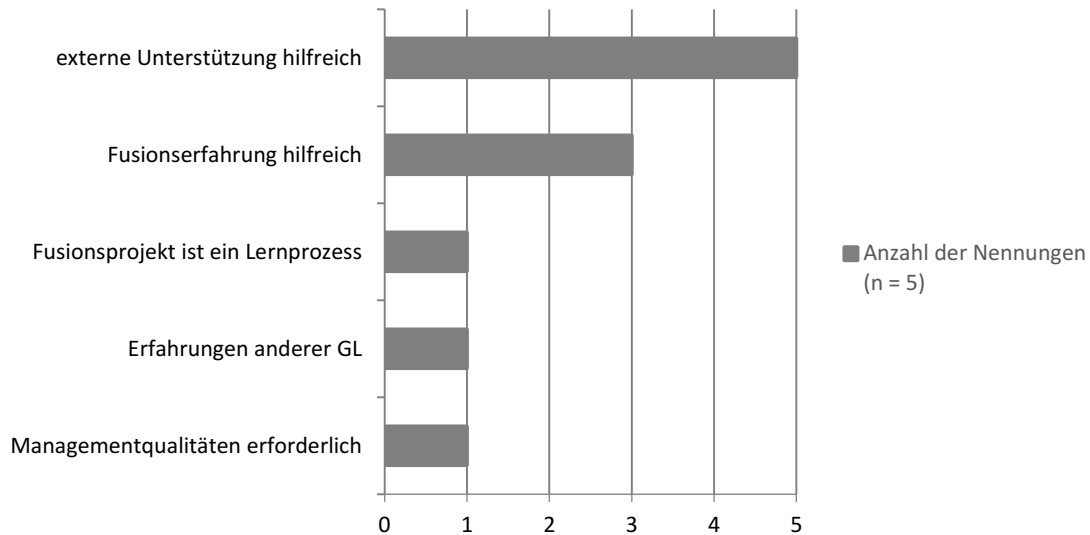
Alle Raiffeisenbanken haben für die Kommunikation der Fusionsstrategie gegenüber den Kunden einen Argumentationskatalog entwickelt. Ein Geschäftsleiter betonte, dass im Zuge der Fusion dem Kunden zu viele Versprechungen gemacht werden, die man nicht halten kann, beispielsweise die Zusicherung, Bankstellen nicht zu schließen.

### (5) Die Phasen der Fusion

Die Experten wurden befragt, welche Phase der Fusion von größerer Bedeutung für den Erfolg der Fusion ist. Alle Befragten gaben an, dass sowohl die Phase bis zur Umsetzung der Fusion, als auch die Phase nach der Umsetzung wichtig sind. In der Vorbereitungsphase geht es vor allem darum, eine positive Stimmung zu schaffen und die Fusionsverhandlungen erfolgreich abzuschließen. Drei der Studienteilnehmer betonten, dass die Integrationsphase die größere Herausforderung ist.

## (6) Fusionsknowhow und Fusionserfahrung

Die Meinungen darüber, inwieweit Fusionsknowhow<sup>251</sup> und Fusionserfahrung für eine erfolgreiche Umsetzung der Fusion erforderlich sind, fallen unterschiedlich aus.



**Abbildung 39:** Fusionsknowhow und Fusionserfahrung  
Quelle: eigene Darstellung.

Drei der Befragten sind davon überzeugt, dass Fusionserfahrung bei künftigen Projekten von Vorteil ist. Ein Geschäftsleiter betonte, dass die Managementqualitäten, wie Mitarbeiterführung und Entscheidungsstärke bei einer Fusion gefordert werden. Bei einer Bank wurden Ratschläge und Empfehlungen von anderen Geschäftsleiterkollegen eingeholt, welche Fusionserfahrung hatten. Alle Befragten gaben an, dass sie von den externen Beratern gut unterstützt wurden. Ein Studienteilnehmer erwähnte, dass Knowhow aufgrund der externen Unterstützung für die Geschäftsleitung eine untergeordnete Rolle spielt.

Das Knowhow der externen Berater, welches von den Befragten geschätzt wurde, bezog sich auf die Erstellung von Ertrags-, Liquiditäts- und Risikoberechnungen, das Projektmanagement, spezielles Fusionsknowhow, die Erstellung von Broschüren und die Moderation von Workshops.

<sup>251</sup> Vgl. Kapitel 3.5.3 Integrationsphase, S. 41 sowie Kapitel 4.4 Kritische Erfolgsfaktoren, S. 49.

## **(7) Fusionsgeschwindigkeit**

In der Literatur wird die Fusionsgeschwindigkeit als möglicher Erfolgsfaktor diskutiert.<sup>252</sup> Drei der Befragten stimmen dieser Hypothese vollständig zu, zwei in abgeschwächter Form. Sie sind der Meinung, dass die Fusionsumsetzung tendenziell schneller erfolgen sollte, jedoch kann eine zu schnelle Umsetzung zu Einbußen in der Qualität führen. Es sollte darauf geachtet werden, dass die Entscheidungen gewissenhaft getroffen werden.

Die schnelle Umsetzung betrifft die Fusionsverhandlungen, die technische und rechtliche Integration und die Aufstellung der Organisation. Entscheidungen zu Details sollen auf später verschoben werden. Zwei der Befragten wiesen darauf hin, dass die Integrationsphase einige Zeit in Anspruch nimmt.

Ein zu langer Umsetzungszeitraum birgt die Gefahr des „Verzetteln“. Man beschäftigt sich zu sehr mit wenig relevanten Nebensächlichkeiten und Details. Dadurch wird das Vorankommen erschwert bzw. verhindert. Zusätzlich laufen die Geschäftsleitung sowie die Mitarbeiter Gefahr, den Antrieb und die Motivation zur Umsetzung der Fusion zu verlieren. Bei schneller Umsetzung wird die volle Konzentration auf das Fusionsprojekt gerichtet.

## **(8) Größe der Fusionspartner**

Die Experten wurden befragt, ob die Größe der Partner<sup>253</sup> für den Fusionserfolg von Bedeutung ist. Vier der Befragten gaben an, dass die Fusion von einem kleineren mit einem größeren Institut einfacher abzuwickeln ist. Bei der Fusion von zwei gleich großen Banken ist die Organisation neu aufzustellen, was zu möglichen Herausforderungen führen kann.

Gleichzeitig wurde von zwei Studienteilnehmern darauf hingewiesen, dass der Fusionserfolg nicht mit der Größe der Fusionspartner im Zusammenhang steht.

---

<sup>252</sup> Vgl. Kapitel 4.4 Kritische Erfolgsfaktoren, S. 49.

<sup>253</sup> Vgl. Kapitel 4.4 Kritische Erfolgsfaktoren, S. 49.

## 6.2.4 Kritische Erfolgsfaktoren der rechtlichen Umsetzung

Die rechtliche Umsetzung<sup>254</sup> stellt für die Geschäftsleiter in der Regel keine große Herausforderung dar. Eine rechtliche Beratung wird als gute und ausreichende Unterstützung wahrgenommen. Die Themen in diesen Besprechungen betrafen das Genossenschaftsrecht, das Vertragsrecht und die Gesamtrechtsnachfolge, die Besetzung der Gremien, steuerliche Themen und die Ausgestaltung des Fusionsvertrags und des Sideletters. Zusätzlich wurden die Checklisten als hilfreich empfunden. In der Phase der Fusion beschäftigen Geschäftsleiter insbesondere Themen des Arbeitsrechts.

Trotz des vergleichsweise geringen Anspruchsniveaus lassen sich folgende Maßnahmen zur Sicherung der erfolgreichen rechtlichen Umsetzung ableiten:

### Erfolgsfaktoren

- gute Vor- und Aufbereitung durch Geschäftsleitung als Basis für Beschlussfassung in den Gremien
- Aufnahme von Zusicherungen in den Sideletter zur Sicherstellung der Einhaltung und Beseitigung von Vorbehalten
- keine Formulierung von zu großen Zusagen
- zu viele Reglementierungen beschränken künftige Geschäftstätigkeit
- Spielräume in den Vereinbarungen statt starrer Regeln
- Sensibilisierung hinsichtlich Hinweise auf Fusionsgegner (vor Generalversammlung)
- Gespräche mit Meinungsbildnern
- Zeichnung Geschäftsanteile durch Mitarbeiter um einen Teil der Stimmen sicherzustellen
- Schilderung der Beweggründe der Fusion bei Generalversammlung

**Abbildung 40:** Erfolgsfaktoren der rechtlichen Umsetzung  
Quelle: eigene Darstellung.

Die Beschlussfassung in den Gremien erfolgte in den meisten Banken ohne Probleme. Gründe waren die gute Vor- und Aufbereitung der Geschäftsleitung sowie die intensive Behandlung des Themas „Fusion“ in den Sitzungen. Kritische Punkte waren die Tatsache, dass die Identität verloren geht und in Einzelfällen die wirtschaftliche Probleme des Fusionspartners.

<sup>254</sup> Vgl. Kapitel 3.3 Rechtliche Grundlagen, S. 26 sowie Kapitel 3.5.2 Abwicklungsphase, S. 38.

Der Fusionsvertrag hatte bei allen Fusionen wenig Relevanz. Der Sideletter war bei drei der Befragten von Bedeutung. Die Themen des Sideletters sind vielschichtig:

Inhalte des Sideletters	Verabsäumte Inhalte im Sideletter
<ul style="list-style-type: none"><li>•Personalthemen</li><li>•Bankstellen</li><li>•Aufarbeitung von Altfällen</li><li>•Gestaltung Funktionärskader</li><li>•Beibehaltung der Zeitung</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Prokuristen</li><li>•Bankstellen</li><li>•Geschäftsstrategie</li></ul>

**Abbildung 41:** Inhalte des Sideletters  
Quelle: eigene Darstellung.

Bei den meisten aufgenommen Themen handelt es sich um individuelle Bedürfnisse und Anliegen. Die Gestaltung des Funktionärskaders beinhaltete eine Regelung über die Reduktion der Funktionärsanzahl um etwaige Überkapazitäten durch altersbedingte Abgänge abzubauen. Ein Geschäftsleiter gab an bei künftigen Fusionen mehr Themen in den Sideletter aufzunehmen, nämlich die Bestimmung der Prokuristen, die Regelungen zu den Bankstellen und die Definition einer gemeinsamen Geschäftsstrategie. Seiner Erfahrung nach ist es wichtig, Vereinbarungen und Versprechungen im Sideletter festzuhalten, da es dazu kommen kann, dass diese nicht eingehalten werden.

Zum Thema Bankstellen gab es unterschiedliche Meinungen. Einerseits erging im vorgenannten Beispiel die Empfehlung, dieses Thema explizit im Sideletter zu regeln, andererseits gab es Empfehlungen, hier keine Standortgarantien abzugeben oder sich bei den Regelungen zumindest Spielräume einzuräumen.

Zwei der Befragten haben die Empfehlung abgegeben, nicht zu viele Themen in den Sideletter aufzunehmen. Darüber hinaus sollte man keine großen Zusagen machen. Generell bietet der Sideletter die Möglichkeit der Beseitigung von Vorbehalten und Unsicherheiten und hat für Funktionäre größere Bedeutung. Die Relevanz dieser Vereinbarung erhöht sich zunehmend, wenn es

Probleme gibt. Ein Studienteilnehmer gab an, dass es in ihrem Fall nur einen Fusionsvertrag und keinen Sideletter gab. Er ist der Meinung, dass eine Fusion Vertrauenssache ist.

Meinungen zum Sideletter	Empfehlungen zum Sideletter
<ul style="list-style-type: none"><li>• Beseitigung von Vorbehalten und Unsicherheiten</li><li>• Sicherstellung, dass Versprechungen eingehalten werden</li><li>• größere Bedeutung für Funktionäre</li><li>• Rückgriff auf Sideletter nur bei Problemen</li><li>• kein Sideletter - Fusion ist Vertrauenssache</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• keine großen Zusagen</li><li>• Standortgarantien sind unsinnig</li><li>• nicht zu viele Themen aufnehmen</li><li>• Regelungen sollten Spielräume lassen</li></ul>

**Abbildung 42:** Meinungen und Empfehlungen zum Sideletter  
Quelle: eigene Darstellung.

Nach Unterzeichnung der Verträge und vor Beschlussfassung in der Generalversammlung ist ein Gutachten vom Revisor einzuholen. Dieses soll Auskunft darüber geben, ob die Fusion mit den Belangen der Genossenschafter und den Belangen der Gläubiger beider Genossenschaften vereinbar ist. Die Befragten bezeichneten das Gutachten als notwendigen formellen Akt. Die Inhalte entsprachen bei den meisten Studienteilnehmern den Erwartungen. In einem Fall wurde angemerkt, dass der Revisor zu wenig auf die möglichen Probleme eingegangen ist.

Die Generalversammlung verlief in allen fünf Fällen ohne Probleme. Die Hälfte der Fusionspartner hielten die Veranstaltung im großen, die andere Hälfte im kleinen Rahmen ab. Um einen erfolgreichen Ablauf der Generalversammlung zu gewährleisten, erfolgte im Vorhinein eine Sensibilisierung hinsichtlich Hinweise auf Fusionsgegner. Einzelne Banken haben mit den Meinungsbildnern Gespräche geführt, um Vorbehalte gegen die Fusion auszuräumen. Ein Geschäftsleiter berichtete, dass die Mitarbeiter gegenseitig Geschäftsanteile gezeichnet haben, um einen Teil der Stimmen sicherzustellen.

Ein Studienteilnehmer schilderte, dass im Zuge der Generalversammlung die Beweggründe zur Fusion in Form von Schaubildern dargelegt wurden. Ein weiterer Geschäftsleiter ist im Zuge seiner Ansprache auf den neuen Namen eingegangen und hat die Namensgebung erläutert, da es zu diesem Thema viele kritische Meinungen gab.

Die Genehmigung der Finanzmarktaufsicht und die Einreichung zum Firmenbuch verliefen bei allen Studienteilnehmer ohne Probleme.

## 6.2.5 Kritische Erfolgsfaktoren der technischen Umsetzung

Die technische Umsetzung stellt für die meisten Geschäftsleiter keine so große Herausforderung dar. Trotzdem sind einzelne Maßnahmen zur erfolgreichen Durchführung erforderlich und es können sich auch in diesem Bereich einzelne Herausforderungen und Problemfelder ergeben.

### Erfolgsfaktoren

- Serviceleistungen im Zuge der Kontenumstellungen (z.B. Druck Etiketten)
- Projektteam mit technischem Knowhow
- Regelungen zur Bereitsstellung von Ressourcen (eventuell Regelungen zu Überstunden)
- Implementierung Informationsdatenbanken
- gutes Datenqualitätsmanagement und gut funktionierendes IKS
- Strukturierung und Überwachung der einzelnen Aufgaben
- stärkere Einbindung FINE (elektronische Kreditabwicklung)

### Problemfelder und Herausforderungen

- Bearbeitung Dubletten sehr aufwendig und schwierig
- Kontoumstellung kann bei Firmenkunden Kosten verursachen
- Probleme bei Durchführung von Einzügen
- Blockierung Geschäftsabwicklung durch zu knappe Berechtigungen
- Implementierung neuer Programme und Systeme (z.B. elektronischer Kundenakt)
- Zusammenführung der Konsortialkredite komplex
- Zusammenführung der Preismodelle komplex
- Zusammenführung Daten externer Programme
- Unterschiede im Knowhow

**Abbildung 43:** Erfolgsfaktoren der technischen Umsetzung  
Quelle: eigene Darstellung.

Die Vorbereitungsarbeiten zur Umstellung der Kundenkonten waren aufwendig. Es wurde von einem Studienteilnehmer darauf hingewiesen, dass die geänderten Kontodaten bei größeren Unternehmen Kosten verursachen können, wenn es darum geht das Briefpapier und andere Schriftstücke zu erneuern. Die Bank hat als besonderes Service den Druck von Etiketten angeboten. In einem Fall gab es Probleme bei den umgestellten Konten. Über tausend Einzüge eines Telefonanbieters wurden nicht durchgeführt und man konnte sich in der Bank nicht erklären, woran dies gelegen ist. Das war für die Raiffeisenbank unangenehm, da die Kunden mangels Zahlung ihrer Rechnungen Mahnungen erhalten hatten.

Eine weitere große Herausforderung war die Bearbeitung der Dubletten. Hierbei handelt es sich um Kunden, welche bei beiden Fusionspartnern Produkte haben. Die Kundenstämme beider Häuser müssen im Zuge der technischen Fusion zu einem zusammengelegt werden. Vor allem die Zuordnung zu einer Bankstelle und zu einem Kundenbetreuer war für die Banken oftmals nicht leicht. Insgesamt dauerte die Erledigung dieser Aufgabe circa ein Jahr und ist noch nicht vollständig abgeschlossen.

Ansonsten gab es bei der Umstellung der Kundenkonten keine Probleme.

Bei der Zusammenführung der EDV-Landschaft profitierten die Banken von der Verwendung derselben Systeme. In Einzelfällen gab es kleinere Neuerungen, wie die Implementierung eines Zeiterfassungssystems, des elektronischen Kundenakts und der Umstellung der Telefonanlage. Ein Befragter berichtete über die Implementierung von Informationsdatenbanken zur Bewältigung der Informationsflut.

Etwas problematischer war die Zusammenführung der Daten bei externen Programmen, wie beispielsweise „Advokat“, dem Rechtsanwaltsprogramm für Mahnklagen. Die Bedeutung von FINE, dem Kreditprogramm hat bei einigen Banken deutlich zugenommen.

Zur Harmonisierung der Hintergrundeinstellungen konnten vier der Befragten über keine besonderen Herausforderungen berichten. In einem Fall wurde erläutert, dass die Zusammenspielung der Konsortialkredite und die Harmonisierung der Entgelte schwierig war.

Die Überarbeitung und neue Festlegung der Berechtigungsklassen verlief bei drei der Befragten problemlos. Ein Studienteilnehmer gab an, dass die Berechtigungen beim Fusionspartner zu umfangreich waren, ein anderer berichtete über Probleme bei der Geschäftsabwicklung am Schalter, da die Kompetenzen im ersten Schritt zu eingeschränkt waren.

Alle Befragten bestätigten, dass die technische Umsetzung zeitintensiv war und Überstunden erforderlich waren, man aber von den Überkapazitäten aufgrund der Fusion profitierte. Zwei Studienteilnehmer wiesen auf den zeitlichen Druck hin, da in den Monaten bis zur technischen Umstellung alle Vorbereitungsarbeiten bearbeitet werden mussten.

Die Abwicklung erfolgte meist in Projektteams, wobei hier technisches Knowhow und laufendes Controlling gefragt waren. Ein Geschäftsleiter berichtete, dass zum Teil die Kundenberater von den Umstellungsarbeiten betroffen waren. Zur erfolgreichen Umsetzung trug die Unterstützung und gute Betreuung der Raiffeisenlandesbank sowie ein von dieser zur Verfügung gestelltes Skriptum bei. Es wurde darauf hingewiesen, dass die Beschreibungen im Skriptum keine Auskunft über die Ausmaß und den zeitlichen Aufwand geben. Beispielsweise kann eine Beschreibung in zwei Zeilen eine wochenlange Bearbeitung nach sich ziehen.

Die Kosten der EDV-Umsetzung belaufen sich laut Angaben von drei Studienteilnehmern auf mindestens EUR 80.000. Die Kosten für den Arbeitsaufwand wurden mit EUR 20.000 bis EUR 30.000 geschätzt. Zwei der Befragten waren die EDV-Kosten beim Interview nicht bekannt. Eine Optimierung dieser Kosten ist laut Angaben der Befragten schwierig.

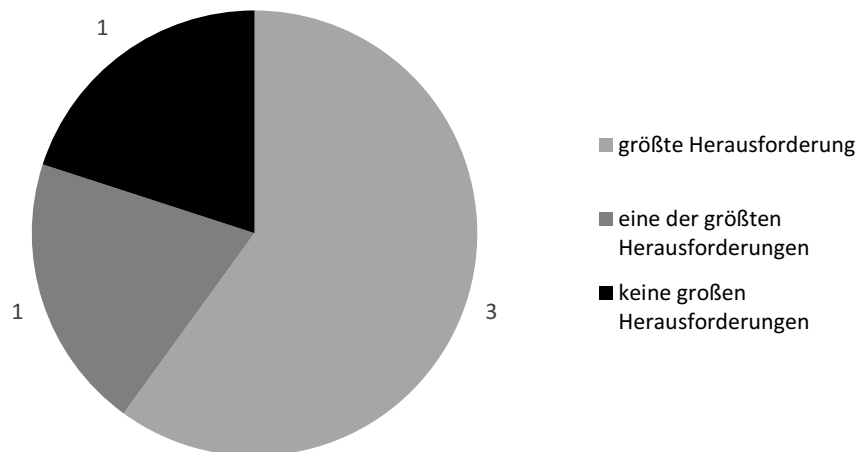
Ein gutes Datenqualitätsmanagement und ein gutes Internes Kontrollsystem erleichtern die Vorbereitungsarbeiten und minimieren die Umsetzungsprobleme. Ein Befragter erläuterte, dass der



Anspruch einer fehlerfreien Abwicklung, die Unterschiede im Knowhow und die Strukturierung und Überwachung der einzelnen Aufgabenbereiche eine Herausforderung darstellten.

### 6.2.6 Kritische Erfolgsfaktoren der organisatorischen Umsetzung

Die organisatorische Umsetzung<sup>255</sup> stellt nicht nur in der Literatur, sondern auch für einen Großteil der Befragten eine der größten Herausforderung dar.



**Abbildung 44:** Organisatorische Umsetzung als Herausforderung  
Quelle: eigene Darstellung.

Drei der Studienteilnehmer geben darüber hinaus an, dass es für sie die größte Herausforderung war. Für einen Geschäftsleiter ergaben sich bei der organisatorischen Umsetzung keine großen Herausforderungen.

Die Gründe hierfür sind unter anderem die zunehmende Bedeutung der Organisation mit wachsender Größe des Unternehmens sowie große Unterschiede in der Organisation und Arbeitsweise.

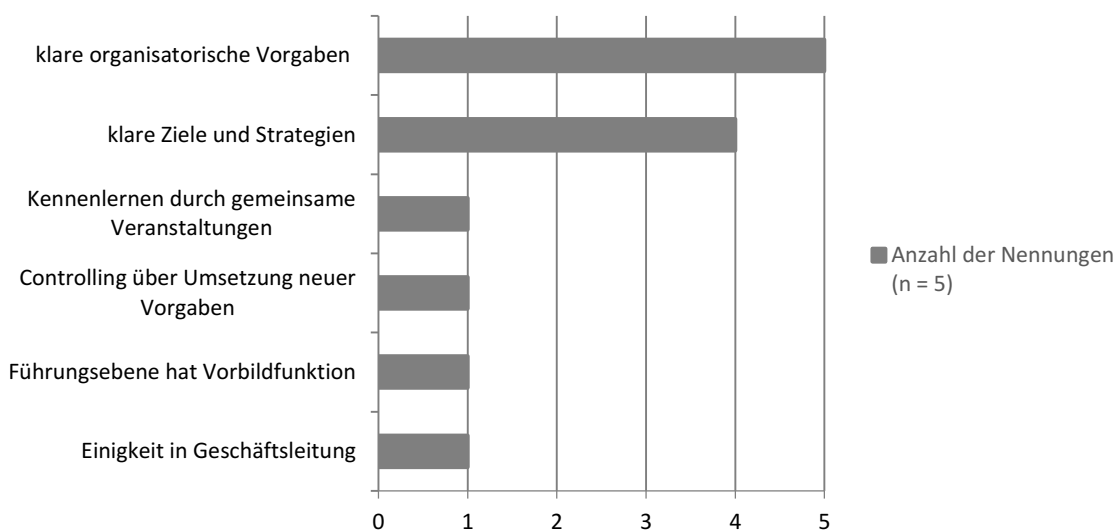
<sup>255</sup> Vgl. Kapitel 4.4 Kritische Erfolgsfaktoren, S. 49.

## (1) Unternehmenskultur

Die Unterschiede der Fusionspartner kommen durch unterschiedliche Unternehmenskulturen zum Ausdruck. Alle Befragten konnten diesen Sachverhalt bestätigen. Ergänzend wurde erwähnt, dass die Unternehmenskultur den Fusions- und Unternehmenserfolg wesentlich beeinflussen kann. Es werden Beispiele genannt, bei welchen Fusionen von Raiffeisenbanken daran gescheitert sind, dass die unterschiedlichen Unternehmenskulturen nicht vereint werden konnten.

Laut den Erfahrungen und Meinungen der Geschäftsleiter resultieren diese Unterschiede aus der unterschiedlichen Arbeitsweise welche sich aus der Organisation, dem Führungsverhalten, dem Ausbildungsniveau und den Strategien ergibt. Zusätzlich können Interessenskonflikte auf Ebene der Funktionäre eine Rolle spielen. Negativ bemerkbar machen sich diese Faktoren bei mangelndem Risikobewusstsein, bei fehlendem betriebswirtschaftlichen Denken, übertriebenen Kundenservice und fehlerhafter Kreditabwicklung. Darüber hinaus werden Potentiale nicht genutzt. Ein Hauptgrund für derartige Entwicklungen wird in Führungsdefiziten vermutet.

Die Maßnahmen die die interviewten Geschäftsleiter getroffen haben, um diesen negativen Entwicklungen entgegenzusteuern, lassen sich wie folgt zusammenfassen:



**Abbildung 45:** Erfolgsfaktoren zur Harmonisierung der Unternehmenskulturen  
Quelle: eigene Darstellung.

Aus dieser Abbildung geht hervor, dass die Organisation eine große Rolle für das Gelingen einer Fusion spielt. Die beiden Unternehmenskulturen in einen Gleichklang zu bringen, erfordert laut den Studienteilnehmern viel Zeit und Geduld.

## (2) Aufbauorganisation

Die Aufbauorganisation in den Raiffeisenbanken beinhaltet neben dem Organigramm einen Geschäftsverteilungsplan, in welchem die Verantwortlichkeiten und Ressorts der Geschäftsleiter definiert werden, einen Aufgabenverteilungsplan, welcher die Zuständigkeiten der Mitarbeiter regelt. Darüber hinaus gibt es in der Regel Kompetenzordnungen und Stellenbeschreibungen.<sup>256</sup>

1.	• frühzeitige Austellung (Aufbau-)Organisation in Pre-Fusionsphase
2.	• Zuordnung der Stellen erst nach Austellung des Organigramms
3.	• Zentralisierung der Kernkompetenzen
4.	• Stabstelle Gesamtbanksteuerung als Unterstützung in der Integrationsphase
5.	• Klare Zuordnung von Aufgaben und Kompetenzen, inklusive Ressorts Geschäftsleitung

**Abbildung 46:** Die Top 5 Empfehlungen zur Gestaltung der Aufbauorganisation  
Quelle: eigene Darstellung.

Drei der fünf Studienteilnehmer weisen darauf hin, dass die Aufbauorganisation so früh als möglich in der Pre-Fusionsphase definiert werden soll. In einem ersten Schritt soll das Organigramm unabhängig von potentiellen Kandidaten aufgestellt werden und erst in einem zweiten Schritt die Besetzung der Stellen überlegt werden. Ein Geschäftsleiter berichtete über die Anwendung der Kärtchen-Technik<sup>257</sup>. Die Definition der Abteilungsleiter und Verantwortungsträger ist Voraussetzung für die Gestaltung der Ablauforganisation, da diesen hier die Umsetzungsverantwortung übertragen wird. Als wesentliches Erfolgskriterium bei der Gestaltung der Aufbauorganisation wurde die Zentralisierung der Kernbereiche genannt. Neben den Abteilungen wie Risikomanagement, Kreditabwicklung, Innenrevision ist es von Vorteil, wenn die Geschäftsleitung an einem Ort vereint ist. Bei dezentraler Besetzung der Geschäftsleitung wurde über Missstände in der Kommunikation berichtet.

Bei einer Bank wurde im Zuge der Fusion eine **neue Stabstelle „Gesamtbankentwicklung“** geschaffen. Die Aufgaben dieser Position betreffen in erster Linie organisatorische Themen und die Abwicklung von Projekten. „Sie wird dort aktiv, wo gerade der Schuh drückt (...)“ meinte hierzu

<sup>256</sup> Vgl. RAIFFEISENVERBAND (2017): Interne Unterlage.

<sup>257</sup> „Die Kärtchentechnik ist eine schriftliche Form des Brainstorming, bei der es neben der Ermöglichung gleicher Chancen zur Ideenartikulation besonders stark um die Zuordnung der Ideen in der Auswertungsphase geht“, EGGLE (2013): Onlinequelle [19.03.2017].

der Geschäftsleiter. In der Integrationsphase stellte diese neue Stabstelle eine wertvolle Unterstützung dar.

Die **klare Zuordnung der Aufgaben und Kompetenzen** ist nicht nur im Sinne der oben genannten Aspekte über Unternehmenskultur bei den Mitarbeitern von großer Bedeutung, sondern spielt auch in der Geschäftsleitung eine große Rolle. In einem Fall wurde dies nicht in aller Deutlichkeit gemacht, sodass aufgrund der suboptimalen Unternehmensentwicklung eine spätere, nochmalige Überarbeitung des Geschäftsverteilungsplanes erforderlich war. Einzelne Bereiche wurden vernachlässigt, da die Verantwortungen nicht deutlich genug zugeordnet wurden.

### **(3) Ablauforganisation**

Bei der Gestaltung der Ablauforganisation geht es um die Prozesse und die Dienstanweisungen. Hier erfolgte Großteils eine vollständige Überarbeitung dieser. Es wurde je Organisationseinheit ein eigenes Projektteam aufgestellt, der Abteilungsleiter hatte in der Regel die Umsetzungsverantwortung. Die Auswahl und Zusammensetzung der Teams sollte gewissenhaft und gezielt erfolgen.

Die Teams wurden beauftragt, jeweils das Beste aus beiden Prozessen zu einem neuen zusammenzuführen. Diese Best-Practise Methode ist zeitaufwendig und zum Teil schwierig. Wenn sich bei der Untersuchung der Prozesse ergab, dass beide Abwicklungsvarianten von gleich guter Qualität sind, wurde der Prozess des größeren Instituts gewählt, da sich somit weniger Mitarbeiter umstellen müssen. Die Überarbeitung der Dienstanweisungen dauerte lange, laut Angaben eines Geschäftsleiters bis zu einem Jahr. Hier wurde betont, dass auf eine sorgfältige Überarbeitung zu achten ist um eine gute Qualität sicherzustellen. Man ist nach Prioritäten vorgegangen und hat die Dienstanweisungen schrittweise überarbeitet.

Problematisch ist die Best-Practise-Methode wenn ein Fusionspartner wenig bis keine vorteilhaften Prozesse hat. Dies hat bei einer Fusion zu anfänglichem Widerstand und Akzeptanzproblemen der neuen Prozesse geführt.

### **(4) Kreditgeschäft**

Die größten Herausforderungen in der Harmonisierung der Prozesse ergaben sich im Bereich des Kreditgeschäfts und des Risikomanagements. Wirtschaftliche Probleme resultieren in erster Linie aus dem Kreditgeschäft und mangelhafter Kreditgestion. Daher erfolgte in diesem Bereich bei drei Studienteilnehmern eine einseitige Bestimmung der Vorgaben. In einem Fall wurden trotz des erhöhten Risikos im Kreditgeschäft der Kreditprozess vom wirtschaftlich schwächeren Fusionspartner und die Kreditpolitik und die Regelung der Kompetenzen vom risikotechnisch stabileren Institut übernommen.

Eine Herausforderung war, wie im Abschnitt Unternehmenskultur erwähnt, das mangelnde Risikobewusstsein bei den Mitarbeitern und Unterschiede in der Konditionenpolitik. Ein Geschäftsleiter berichtete über die geringe Wertschätzung, welche beim Fusionspartner gegenüber den Marktfolgemitarbeitern aufgebracht wurde. Ein anderer Befragter klagte über längere Prozesse in der Kreditabwicklung. Die zuvor erwähnte problematische Anwendung der Best-Practise-Methode und die damit einhergehenden Akzeptanzprobleme betrafen in erster Linie das Kreditgeschäft.

In einer Bank wurde eine neue Abteilung Sondergestion geschaffen, um das erhöhte Problemkreditportfolio zu bearbeiten. Die elektronische Abwicklung der Kreditansuchen hat aufgrund der zunehmenden Größe und der Entfernung der Bankstellen an Bedeutung gewonnen.

### **(5) Vertrieb**

Die neue Betriebsgröße der fusionierten Unternehmen bietet die Möglichkeit einer stärkeren Fokussierung auf einzelne Geschäftssegmente. Bei drei Banken wurden eigene Organisationseinheiten hierfür eingerichtet bzw. weiterentwickelt. Diese betreffen beispielsweise das Fimenkundengeschäft, Wohnbauberatung und die Vermögensberatung. Die Spezialisierung der Berater auf die jeweiligen Geschäftsbereiche und die höhere Auslastung aufgrund des gestiegenen Geschäftsvolumens ermöglichen eine höhere Betreuungsqualität, welche sich laut Berichten von zwei Geschäftsleitern auf die Ergebnisse ausgewirkt hat. Neuerungen können aufgrund der Spezialisierung und Expertise in den jeweiligen Bereichen einfacher umgesetzt werden. Die gesonderte Beratung von vermögenden Kunden erforderte Überzeugungsarbeit bei den Privatkundenbetreuern, da diese ihre gehobenen Privatkunden ungern an die Vermögensberater abgaben.

Ein Studienteilnehmer wies auf das Potential der Mitarbeiter von ursprünglich vertriebsschwachen Fusionspartnern hin und widerlegte die Hypothese, dass schlechte Vertriebskennzahlen auf mangelnde Fähigkeiten der Vertriebsmitarbeiter zurückzuführen sind. Nach seiner Erfahrung fehlte es den Mitarbeitern bislang an klaren Vorgaben und einer entsprechenden Umsetzungsüberwachung. Diese beiden Faktoren wurden ebenso von zwei weiteren Geschäftsleitern als Voraussetzung für Erfolge im Vertrieb erläutert. Klare Vorgaben betreffen organisatorische Bereiche sowie die Kommunikation der Unternehmensziele und Strategien. Die Überwachung der Vertriebsleistungen sollte von einem entsprechenden Umsetzungsdruck und der Motivation der Mitarbeiter begleitet werden. Diese Aufgaben werden in zwei Banken vorrangig von der Geschäftsleitung wahrgenommen, da angenommen wird, dass die höhere Autorität die Wirkung dieser Maßnahmen verstärkt.

Die Erneuerung des Zielerreichungsprämienmodells spielte bei zwei Banken eine bedeutendere Rolle, in einem Fall führte sie zu Konflikten zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat.

## **(6) Rechnungswesen**

Im Bereich Rechnungswesen wurden von drei Befragten keine großen Herausforderungen in der Organisationsgestaltung genannt. Ein Interviewpartner berichtete über den Knowhow-Gewinn im betriebswirtschaftlichen Controlling durch die Expertise des Fusionspartners. Ein anderer Studienteilnehmer kritisierte das mangelnde betriebswirtschaftliche Controlling beim Fusionspartner, da Einsparungspotentialen, beispielsweise bei der Ausstattung der Filialen mit Selbstbedienungsanlagen, nicht wahrgenommen wurden. Im Zuge der Fusion wurden diese bereinigt.

## **(7) Innenrevision**

Bei vier Interviewpartnern kam es bei der Gestaltung der Innenrevision zu keinen Herausforderungen. Ein Geschäftsleiter berichtete über eine unzufriedenstellende Kompromisslösung in Form von Beibehaltung beider Innenrevisoren. Seiner Meinung kommt es hier zu einer ineffizienten Nutzung der personellen Kapazitäten. An der Optimierung der Situation durch Spezialisierung der einzelnen Innenrevisoren bzw. Zuteilung weiterer Aufgaben wird gearbeitet.

## **(8) Funktionäre**

Zur Gestaltung des Funktionärskaders gab es unterschiedliche Meinungen. Die Zusammenführung der Gremien beider Banken führt in der Regel zu einer hohen Anzahl an Vorstand- und Aufsichtsratsmitgliedern. Drei der Befragten haben alle Funktionäre in die neue Bank übernommen, da sie befürchteten, dass eine zwangsweise Niederlegung von Funktionen zu Unmut führen könnte. Zwei dieser Geschäftsleiter berichteten über Vereinbarungen, die Anzahl der Funktionäre langfristig zu reduzieren, indem altersbedingte Abgänge nicht nachbesetzt werden. Ein Befragter gab an, dass man mit dieser Vorgehensweise schwierige Diskussionen vermeiden und die Fusionsverhandlungen beschleunigen wollte. Die Kosten des größeren Funktionärskaders seien im Zuge einer Fusion vernachlässigbar. In zwei von diesen drei Banken konnte der Funktionärskader mittlerweile um mehr als die Hälfte verringert werden.

Bei den verbleibenden zwei Banken erfolgte die Kürzung der Funktionärsanzahl im Zuge der Fusion. Ein Geschäftsleiter war der Meinung, dass die Beibehaltung aller Funktionäre zur unnötigen Belastung des Unternehmens sowie einer ineffizienten Arbeitsweise führten. Diese Ineffizienz in den Sitzungen wurde von einem weiteren Studienteilnehmer bestätigt. Den Vertretern einer Bank war es wichtig, dass die Größenverhältnisse der Fusionspartner in der Anzahl der Funktionäre abgebildet werden. Bei einer anderen Fusion, bei der beide Partner nahezu gleich groß waren, wurde auf die Parität in den neuen Gremium Wert gelegt.

Drei Studienteilnehmer berichteten über eine wechselseitige Besetzung der Spitzenfunktionäre. Diese Vorgehensweise wird von Seiten des Raiffeisenverbands empfohlen und verhindert längere Diskussionen.

In zwei der befragten Banken wurde kurze Zeit nach der Fusion eine Klausur auf Funktionärs-ebene abgehalten. Die Themen waren unterschiedlich. Bei einer Bank ging es um die Vorstellung der größeren Kreditnehmer, die Abhaltung der ersten gemeinsamen Sitzung und um erste gemeinsame Beschlussfassungen. Bei der anderen Klausur ging es um eine Nachbetrachtung der Fusion, um einen Statusbericht und der neuerlichen Erläuterung der Ziele der Fusion und den weiteren Aufgaben.

## 6.2.7 Kritische Erfolgsfaktoren der personellen Umsetzung

Die personelle Umsetzung<sup>258</sup> zählt für viele neben der organisatorischen Umsetzung zu den größten Herausforderungen. Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über die Erfolgsfaktoren und die größten Herausforderungen und Problemfelder in der Praxis.

### Erfolgsfaktoren

- Mitarbeitergespräche als Basis zur Besetzung von Stellen, zum gegenseitigen Kennenlernen und zur Beseitigung von Unsicherheiten und Ängsten
- Ausschreibungen zur Besetzung von Stellen
- (Alters-)Teilsvereinbarungen, Golden Handshakes, etc. zum Abbau von Überkapazitäten
- Maximal drei Geschäftsleiter
- Begrenzung der Anzahl an Prokuristen
- Entziehung Prokura im Zuge der Fusion, da zu diesem Zeitpunkt Verständnis größer als wenn man es zu einem späteren Zeitpunkt nachholen muss
- keine Kompromisslösungen um unangenehme Entscheidungen zu verschieben
- Aufzeigen von Chancen und Entwicklungsmöglichkeiten für gute Mitarbeiter, welche nicht die gewünschte Position erhalten haben
- zügige Harmonisierung der dienstrechtlichen Vereinbarungen /Gehalts- und Incentivestrukturen
- Angleichung Ausbildungsstand und Knowhow durch Schulungsmaßnahmen

### Herausforderungen und Problemfelder

- Überkapazitäten bereits vor der Fusion
- Überkapazitäten langfristig nicht tragbar
- Regelungen zur Prokura
- Defizite in Knowhow und Ausbildungsstand der Mitarbeiter

**Abbildung 47:** Erfolgsfaktoren und Problemfelder in der personellen Umsetzung  
Quelle: eigene Darstellung.

Nachfolgend wird auf die Besetzung der Mitarbeiter, die Problematik der Überbesetzung, der Gestaltung des Managements, mögliche Unterschiede in den dienstrechtlichen Vereinbarungen und im Knowhow, das Betriebsklima und die interne Kommunikation eingegangen.

<sup>258</sup> Vgl. Kapitel 4.4 Kritische Erfolgsfaktoren, S. 49.

### **(1) Besetzung der Mitarbeiter**

Die Besetzung der Stellen erfolgte in vier Fällen auf Basis von Mitarbeitergesprächen, in welchen die aktuelle Arbeitsplatzsituation und die Zukunftsvorstellungen der einzelnen Mitarbeiter besprochen wurden. Zusätzlich dienten die Gespräche dazu, den Mitarbeitern etwaige Ängste zu nehmen und einem gegenseitigen Kennenlernen. Ein Geschäftsleiter berichtete neben der Durchführung von Mitarbeitergesprächen über eine interne Ausschreibung der Stellen. Die Mitarbeiter konnten sich für die Stellen bewerben und wurden zu einem Hearing mit der gesamten Geschäftsleitung geladen. Der fünfte Geschäftsleiter ist der Meinung, dass für diese Entscheidungen auf Geschäftsleitungsebene keine weiteren Maßnahmen oder eine Einbindung der Mitarbeiter erforderlich sind.

### **(2) Überbesetzung**

Alle Studienteilnehmer bestätigten eine Übersetzung nach der Fusion, in zwei Banken war diese zum Zeitpunkt des Interviews gänzlich abgebaut, bei drei teilweise. Ein Geschäftsleiter erläuterte weiter, dass diese Überbesetzung bereits vor der Verschmelzung beim Fusionspartner bestand.

Der Abbau erfolgte durch Pensionierungen und durch die natürliche Fluktuation sowie einem zeitweiligen Aufnahmestopp. Zwei der Befragten betonten, dass Überbesetzungen langfristig nicht tragbar sind. Als mögliche weitere Maßnahmen nannten die Geschäftsleiter die Vereinbarung von (Alters-)Teilzeitvereinbarungen, Golden Hand Shakes bis hin zur Kündigung von Mitarbeitern bei mangelnder Performance.

### **(3) Führungsebene**

Das Management einer Bank umfasst die Geschäftsleiter, die Prokuristen und die zweite Führungsebene. Die Anzahl der Geschäftsleiter nach der Fusion soll laut Angaben eines Interviewpartners auf maximal drei Geschäftsleiter beschränkt werden.

Eine hohe Relevanz hatte bei den Interviewpartnern das Thema Prokuristen. Zwei Interviewpartner berichteten über eine notwendige Verringerung deren Anzahl, wodurch einzelnen Mitarbeitern die Prokura entzogen wurde. Laut Angaben eines Geschäftsleiters ist das Verständnis der Mitarbeiter für derartige Maßnahmen im Zuge einer Fusion größer. Die Prokura ist mit einer Funktion, einer Aufgabe und Verantwortung verbunden. Sie stellt keinen Ehrentitel dar, um Mitarbeitern Anerkennung zum Ausdruck zu bringen.

Ein anderer Interviewpartner berichtete über die Kompromisslösung, wonach alle Prokuristen übernommen wurden. Im Nachhinein betrachtet ist er der Meinung, dass hier ein Handlungsbedarf verabsäumt wurde. Der fünfte Geschäftsleiter ist der Meinung, dass die Themen Geschäftsleitung und Prokuristen im Fusionsvertrag geregelt werden sollten.



Bei der Gestaltung der zweiten Führungsebene gab es keine großen Herausforderungen. Mitarbeiter, welche zuvor eine Abteilung leiteten, nahmen zum Teil Stellvertretungen ein. Darüber hinaus bieten sich für gute Mitarbeiter in größeren Banken mittelfristig neue Chancen und Gelegenheiten. Die Bank hat durch diese personellen Maßnahmen im Zuge der Fusion keine guten Mitarbeiter verloren.

#### **(4) Dienstrechtliche Vereinbarungen**

Drei Interviewpartner berichteten über Unterschiede in den Dienstverträgen. Diese betrafen zum Teil ein unterschiedliches Gehaltsniveau und in einzelnen Fällen waren keine ausführlichen Dienstverträge vorhanden. Des Weiteren gab es Unterschiede bei den Betriebsvereinbarungen, wie beispielsweise die Zahlung zusätzlicher Jubiläumsgelder. Diese Regelung gilt durch die Fusion ebenso für die Mitarbeiter der übertragenden Bank, was eine hohe Dotierung der Rückstellung und hohe Personalaufwendungen zur Folge hatte. Eine Neuerung war bei einer Bank das Gehaltsumwandlungsmodell, für eine andere die Anwendung eines Zeiterfassungsprogramms.

Bei zwei dieser Banken wurden Anpassungen vorgenommen, in einer Bank wurde aufgrund der unterschiedlichen Leistungsniveaus davon abgesehen. Die Evaluierung der Gehälter erfolgte im Zuge der Neubesetzung der Mitarbeiter, überwiegend nach der Fusion.

#### **(5) Knowhow und Ausbildungsstand**

Drei der Studienteilnehmer berichteten über Unterschiede in Knowhow und Ausbildungsstandards. Bei einer Bank bestand ein Nachholbedarf hinsichtlich der sektoralen Bankausbildung. In einer anderen Bank waren die Unterschiede im Knowhow in gemeinsamen fachspezifischen Besprechungen bemerkbar, was zu einer getrennten Abhaltung dieser in den ersten 18 Monaten nach der Fusion geführt hat. In zwei Fällen konnte dieser Unterschied durch interne und externe Schulungen innerhalb von eineinhalb Jahren bereinigt werden. In einem Fall bestehen zum Teil nach wie vor Defizite im Knowhow.

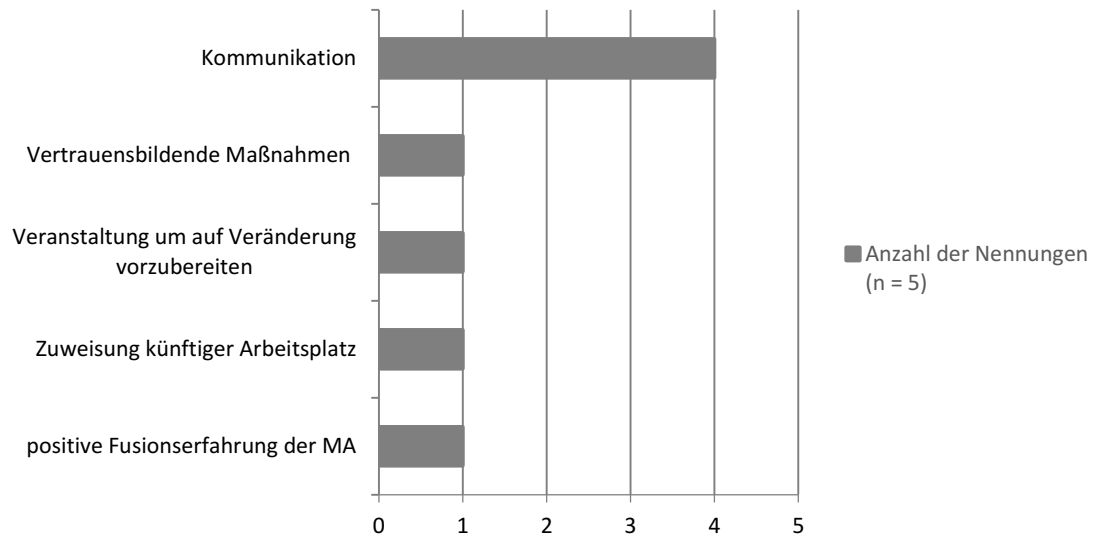
#### **(6) Betriebsklima**

Die Fusion löst bei den Mitarbeitern Ängste und Unsicherheiten aus, zum Teil besteht eine negative Einstellung gegenüber Veränderungen. Einige Mitarbeiter hatten Bedenken über eine Änderung des Arbeitsplatzes. Etwaige Kritiker und Fusionsgegner tragen zusätzlich zu einer Belastung des Betriebsklimas bei.

Die Befragten berichteten über ein zum Teil unterschiedliches Betriebsklima in den einzelnen Häusern. In einem Fall war es bereits vor der Fusion aufgrund der wirtschaftlichen Probleme der Bank und den damit im Zusammenhang stehenden Zukunftsängsten angespannt. Positiv wurde

von einem Studienteilnehmer hervorgehoben, dass in der Zeit der Fusion ein stärkerer Zusammenhalt innerhalb der jeweiligen Teams bestand.

Die empfohlenen Maßnahmen und Erfahrungswerte der Interviewpartner, um einen leidenden Betriebsklima entgegen zu wirken, werden in der nachfolgenden Abbildung dargestellt:



**Abbildung 48:** Erfolgsfaktoren für ein gutes Betriebsklima im Zuge der Fusion  
Quelle: eigene Darstellung.

Als vertrauensbildende Maßnahme wurde die Einhaltung von Versprechungen genannt. In einem Fall wurde über eine Veranstaltung berichtet, in welche das erweiterte Führungsteam auf die Änderungen im Zuge der Fusion vorbereitet wurde. Hierbei ging es unter anderem darum emotional von der „alten Bank“ Abschied zu nehmen. Die Zuweisung des künftigen Arbeitsplatzes durch eine demonstrative Vorführung der Büroräumlichkeiten inklusive Schreibtisch und Bürossessel wirkten auf die Mitarbeiter beruhigend. Ein Befragter berichtete über die positive Stimmung nach Ankündigung der zweiten Fusion dieser Bank, da die Mitarbeiter im Zuge der ersten Fusion positive Erfahrungen gemacht hatten.

Das wichtigste Element in der Mitarbeiterführung im Zuge einer Fusion ist die Kommunikation.

## (7) Interne Kommunikation

Die interne Kommunikation<sup>259</sup> trägt zur Reduzierung von Gerüchten bei, welche sich aufgrund von Mutmaßungen bei einer Fusion ergeben.

Die Interviewpartner berichteten über ihre Erfahrungen in der Kommunikation, woraus sich folgende Regeln ableiten lassen:

Erfolgsfaktoren für die interne Kommunikation	unmittelbare Kommunikation nach Entscheidungen
	erstmalige Info nach Aufnahme der Fusionsverhandlungen
	zeitgleiche Kommunikation in beiden Banken
	keine Kommunikation noch offener Punkte
	klare Information über Ziele und Strategien
	ehrliche Kommunikation von negativen Botschaften
	keine Versprechungen um Diskussionen zu vermeiden
	gemeinsame Geschäftsleitersitzungen in der Pre-Fusionsphase

**Abbildung 49:** Erfolgsfaktoren für die interne Kommunikation  
Quelle: eigene Darstellung.

Bei einer Bank wirkte sich eine zu späte Information der Mitarbeiter negativ auf das Betriebsklima aus. Erschwerend kam hinzu, dass die Mitarbeiter des Fusionspartners über das Vorhaben Bescheid wussten. Aufgrund von Kontakten zwischen den Angestellten beider Banken kam es bei den Mitarbeitern der uninformierten Bank zur Verbreitung zahlreicher inoffizieller Informationen und Gerüchten.

<sup>259</sup> Vgl. Kapitel 4.4 Kritische Erfolgsfaktoren, S. 49 sowie Kapitel 4.5 Gründe für Misserfolge S. 56.

## 7 Conclusio

Abschließend werden die Ergebnisse dieser Arbeit zusammengefasst und kritisch reflektiert. Darüber hinaus wird ein Ausblick über die künftige Verwendung der Ergebnisse und mögliche Erweiterungen dieser Studie gegeben.

### 7.1 Zusammenfassung

Aufgrund der veränderten Rahmenbedingungen in der Bankbranche und der daraus resultierenden zunehmenden Fusionstätigkeit hat sich ein neues Bedarfsfeld in der Beratung der Raiffeisenbanken ergeben. Ziel der Arbeit war es, die Grundlage für eine qualitativ hochwertige und umfassende Beratung zu schaffen und einen Beratungsleitfaden für den Raiffeisenverband Steiermark zu konzipieren.

Die Problemstellung der Arbeit war, die relevanten Elemente sowie die Gründe von Fusionen zu erheben. Des Weiteren wurde die Frage, ob bisherige Verschmelzungen von Raiffeisenbanken erfolgreich waren, mittels einer Performancestudie beantwortet. Abschließend erfolgte eine Erhebung der Erfolgsfaktoren und möglicher Problemfelder, welche bei Fusionen von Raiffeisenbanken relevant sind. Dazu wurden Experteninterviews mit Geschäftsleitern von Raiffeisenbanken durchgeführt.

Die Gründe für Fusionen wurden einerseits durch die fusionsfördernden Rahmenbedingungen, andererseits basierend auf weiteren Motiven laut Literaturrecherche dargestellt. Ergänzend wurden in den durchgeführten Experteninterviews die Zielsetzungen der Fusionen erhoben.

Hinsichtlich der fusionsfördernden Rahmenbedingungen sind als Hauptfaktoren die Niedrigzinspolitik, die zunehmenden Regulierung, die Digitalisierung und erhöhte Kundenansprüche zu nennen. Dies bewirken, dass die Ertragspotentiale der Raiffeisenbanken sinken und die Kosten zur Bewältigung dieser Herausforderungen steigen. Durch eine wachsende Betriebsgröße können diese Herausforderungen leichter bewältigt werden.

Neben den fusionsfördernden Rahmenbedingungen können die Gründe für Fusionen in Synergieeffekte, Marktmotive, finanziellen Motive und persönlichen Motive unterteilt werden. Die beiden letzteren spielen für Raiffeisenbanken eine untergeordnete Rolle.

Die Synergieeffekte werden durch Economies of Scale und Economies of Scope erklärt. Bei Erzielung von Skaleneffekten steigt der Output stärker an als die benötigten Inputfaktoren, bedingt durch die Fixkostendegression und durch Produktivitätseffekte. Bei Genossenschaftsbanken werden Funktionen und Stabstellen zusammengelegt und gleichzeitig erfolgt eine höhere Auslastung der vorhandenen Ressourcen. Die Verbundeffekte ergeben sich in den Kreditinstituten durch Cross-Selling-Möglichkeiten und Spill-Over-Effekte. Die realisierten Bruttosynergien sollten

zumindest die Transaktions- und Restrukturierungskosten decken. Die Experten berichteten über Einsparungen in den Personal- und Sachkosten. Darüber hinaus werden Qualitätseffekte durch die aufgrund der Betriebsgröße möglichen Spezialisierung erzielt und organisatorische Vorteile genutzt. Die optimale Betriebsgröße wurde von den Experten im Durchschnitt mit EUR 712 Mio. Bilanzsumme geschätzt.

Die Marktmotive zielen zum einen auf die Erhöhung der Marktmacht durch die Betriebsgröße ab, zum anderen versucht man durch die Sicherung von Ressourcen Wettbewerbsvorteile zu generieren. Für die Studienteilnehmer stellten die Erweiterung des Marktes und die Vergrößerung des Kundenportfolios weitere Motive dar. Der Bedarf an Führungskräften, welche eine wesentliche Ressource für die Raiffeisenbanken darstellen, kann ebenso unter den Marktmotiven subsummiert werden.

In Einzelfällen waren wirtschaftliche Probleme Anlass für die Fusionen, aber auch gut aufgestellte Banken sahen in Unternehmenszusammenschlüssen eine Möglichkeit der Zukunftssicherung.

Zur Darlegung der relevanten Elemente wurde das Drei-Phasen-Modell von Verschmelzungen unter Berücksichtigung der rechtlichen Grundlagen für Genossenschaftverschmelzungen herangezogen. In der ersten Phase wird aufbauend auf den Fusionsmotiven versucht, den idealtypischen Partner für eine Fusion zu finden. Daher wird eine Analyse des eigenen Unternehmens wie auch eine Umfeldanalyse vorgenommen. In der Abwicklungsphase erfolgt die Kontaktaufnahme mit dem potentiellen Fusionspartner und es beginnen die Fusionsverhandlungen. Es wird eine intensive Prüfung des Fusionspartners (Due Diligence) vorgenommen und externe Berater werden zur Hilfe gezogen. Diese Phase schließt mit der Unterzeichnung des Verschmelzungsvertrags und den erforderlichen Genehmigungen durch die Generalversammlung und der Finanzmarktaufsicht ab. Schließlich erfolgt die Phase der Integration, die Zusammenführung der beiden Organisationen. Je nach Art und Komplexität der Fusion nimmt diese Phase entsprechende zeitliche Ressourcen in Anspruch und beginnt in der Regel bereits zum Zeitpunkt der Fusionsverhandlungen. Nach der Integrationsumsetzung sollte die laufende Erfolgskontrolle darüber Aufschluss geben, inwieweit die Fusionsziele erreicht wurden.

Zur Messung des Fusionserfolgs stehen mehrere Methoden zur Verfügung. Performancestudien sind in der Bankbranche weit verbreitet und werden im Zuge dieser Arbeit zur Erfolgsmessung herangezogen. Basierend auf den Jahresabschlussdaten der Jahre 2007 bis 2015 aller steirischen Raiffeisenbanken wurden die Ertragseffizienz durch die bankübliche Kennzahl RoRWA und die Kosteneffizienz durch die CIR gemessen. Die Studie kam zum Ergebnis, dass sich die Ertragseffizienz bei fusionierten Instituten besser entwickelt als bei nicht fusionierten, signifikante Unterschiede konnten nicht bestätigt werden. Hinsichtlich der Kosteneffizienz wurden in Summe

keine Unterschiede festgestellt. Eine genauere Betrachtung der einzelnen Jahre zeigt bei fusionierten Kreditinstituten im Jahr der Transaktion eine negative Entwicklung der Kosteneffizienz, welche mit den Fusionskosten begründet werden kann. Die Entwicklung der ersten beiden Nachfusionsjahre zeigt einen deutlich besseren Verlauf, was sich auf Synergieeffekte zurückführen lässt. Insgesamt geht aus der Studie hervor, dass die Transaktions- und Restrukturierungskosten durch die positiven Synergien ausgeglichen werden.

Ein häufiger Grund für Misserfolge ist eine unzureichende Markt- und Unternehmensanalyse, welche zu einer Überschätzung der Synergieeffekte führt. Die Studienteilnehmer berichteten von unerwarteten Problemfeldern wie die unterschiedlicher Bewertung der Risiken, die mangelhafte Kreditabwicklung und die Unterschiede in der Unternehmenskultur. Diese Beispiele verdeutlichen die Relevanz der Due Diligence Maßnahmen, da die Erkenntnisse der Prüfung in der Integrationsplanung berücksichtigt werden sollen. Weitere Erfolgsfaktoren in der Pre-Fusionsphase betreffen die Fusionsverhandlungen, die Kundenbeziehungen in der Fusion und die Fusionsgeschwindigkeit.

Im Bereich der personellen, kulturellen und organisatorischen Integration kann es ebenso zu Problemen kommen. Die größte Herausforderung wurde in der organisatorischen Umsetzung gesehen, für welche eine Reihe von Erfolgsfaktoren aus den Experteninterviews und der Literaturrecherche abgeleitet wurden. Diese betreffen die Gestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation in den einzelnen Organisationseinheiten der Bank. Die frühzeitige, inhalts- und nicht personenorientierte Aufstellung der Aufbauorganisation und die Überarbeitung der Prozesse und Dienst-anweisungen nach der Best Practise Methode sind wesentliche Erfolgsfaktoren. Zur Harmonisierung der Unternehmenskulturen sind klare Vorgaben in Form von Dienst-anweisungen, Richtlinien und Kompetenzregelwerken erforderlich, deren Einhaltung laufend zu überwachen ist. Die Vision und die Ziele des Unternehmens müssen eindeutig festgelegt und an die Mitarbeiter kommuniziert werden.

Die Erfolgsfaktoren der personellen Umsetzung betreffen die Besetzung der Mitarbeiter, die Harmonisierung dienstrechtlicher Vereinbarungen, den Ausgleich von Knowhow-Unterschieden und die interne Kommunikation. Die Durchführung von Mitarbeitergesprächen sowie die Begrenzung der Anzahl an Prokuristen sind beispielhafte Maßnahmen.

Die technische und rechtliche Fusionsumsetzung stellte für die Experten keine Herausforderungen dar, Kriterien für eine problemlose Umsetzung wurden aus den Expertengesprächen abgeleitet.

Insgesamt wurden fast 100 Maßnahmen in den Katalog der Erfolgsfaktoren aufgenommen, welcher einen wesentlichen Teil des Beratungsleitfadens für Fusionen darstellt.

## 7.2 Kritische Reflexion und Ausblick

Die wesentlichen Ergebnisse dieser Arbeit betreffen den Fusionserfolg und die Erfolgsfaktoren bei Verschmelzungen von Raiffeisenbanken, welche abschließend einer kritischen Reflexion unterzogen werden.

Der Fusionserfolg kann durch die Betrachtung aus verschiedenen Perspektiven unterschiedlich definiert werden. Die Ergebnisse der Erfolgsmessung spiegeln sich zum Teil in den Befragungen wieder. Zum einen haben alle Befragten angegeben, dass ihre Fusionen erfolgreich waren, gleichzeitig haben vier von fünf Experten jedoch angemerkt, dass die Synergieeffekte nicht planmäßig eingetreten sind.

Performancestudien stellen einerseits eine objektive Methode zur Messung des Fusionserfolges dar, andererseits kann es zu Verzerrungen aufgrund einer der Performance Studie inhärenten isolierten Betrachtung kommen. Durch die Verwendung von Jahresabschlussdaten werden Sondereffekte, wie beispielsweise der Umbau einer Filiale nicht berücksichtigt werden. Hinzu kommt, dass der Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens neben der Fusion von anderen Faktoren abhängt, welche die Ergebnisse in den Nachfusionsjahren zunehmend beeinflussen. Daraus kann der Schluss gezogen werden, dass eine isolierte Betrachtung des Fusionserfolgs durch Performancestudien nur bedingt möglich ist. Durch die gewählte Vorgehensweise, die Zuweisung von Perzentilrängen und die Gegenüberstellung mit nicht fusionierten Instituten werden zumindest die allgemeinen, externen Einflussfaktoren geglättet.

Hinzu kommt, dass die geringe Stichprobengröße die Repräsentativität der Ergebnisse einschränkt. Die Stichproben der fusionierten steirischen Raiffeisenbanken umfassten alle Fusionen seit 2007, eine weitere Ausdehnung des Betrachtungszeitungszeitraums auf die Jahre davor wurde aus mehreren Gründen abgelehnt. Ab dem Jahr 2007 waren die Basel II Bestimmungen anzuwenden, welche die Struktur und die Prozesse von Banken grundlegend verändert haben. Zudem war die Fusionstätigkeit vor 2007 sehr gering, somit hätte sich die Stichprobe nur unwesentlich erhöht.

Trotz dieser Einschränkungen in der Repräsentativität soll die Studie einer ersten Orientierung in diesem an Relevanz gewinnenden Forschungsbereich dienen und die Basis für weitere Untersuchungen darstellen. Aufgrund der hohen Fusionsquote 2016 und des zunehmenden Fusions-trends sollte eine mittelfristige Wiederholung der Studie durchgeführt werden.

Die Erhebung der Erfolgsfaktoren durch Experteninterviews zielte auf Prozess- und Betriebswissen ab. Da der Erfolg der Fusion unter anderem direkt von den Experten beeinflusst wurde, muss die Verlässlichkeit der Aussagen kritisch hinterfragt werden, da unterstellt werden kann, dass die Geschäftsleiter zu einer optimistischen Darstellung neigen und mögliche eigene Fehler nicht erörtern. Da die Erhebung vom Raiffeisenverband in Auftrag gegeben wurde, welcher gleichzeitig

das Prüfungsorgan der Probanden ist, ergeben sich zusätzliche Bedenken hinsichtlich der Objektivität.

Zur Erhöhung der Reliabilität und Objektivität wurden vertrauensbildende Maßnahmen bei der Gestaltung des Forschungsdesigns berücksichtigt. Der Fragebogen wurde bereits vor dem Interview übermittelt, sodass der Studienteilnehmer sich mit den Fragen vertraut machen konnte. Mit der Übermittlung des Fragebogens wurde ihm die Anonymität der Aussagen zugesichert und das Prozedere erläutert. Es wurde vereinbart, dass die Interviewprotokolle vor der Auswertung von den Geschäftsleitern freigegeben werden müssen und die Tonbandaufzeichnungen mit der Freigabe gelöscht werden.

Bei Konzeption des Interviewleitfadens wurde darauf geachtet, dass zu Beginn „Eisbrecherfragen“ gestellt werden und heiklere Themen in späteren Abschnitten behandelt werden, sodass bis dahin ein gutes Gesprächsklima geschaffen werden konnte. Die Fragestellungen wurden gezielt auf einzelne Problembereiche gerichtet. Zusätzlich wurden einige Fragen mit dem Hinweis eingeleitet, dass es sich dabei laut Literatur um große Herausforderungen handelt, sodass der Befragte sich in einem sicheren Umfeld bewegt.

Des Weiteren wurde bei der Auswahl der Interviewpartner darauf geachtet, dass die Autorin, welche gleichzeitig die Rolle des Interviewers eingenommen hat, nicht als Abschlussprüferin dieser Institute tätig ist. Die fachliche Expertise des Interviewers, welche in der Literatur zu qualitativen Befragungen gefordert wird, war aufgrund der beruflichen Tätigkeit und der zuvor erfolgten Recherche der Autorin in den Bereichen Fusionen, Bankwesen, Methodik der Experteninterviews und auch hinsichtlich der Spezifika in der Raiffeisengruppe Steiermark gegeben. Dadurch war es dem Interviewer möglich, gezielt auf die Antworten einzugehen und durch Rückfragen Herausforderungen und Problemfelder zu diskutieren. Letztlich bestätigen die umfassenden Erkenntnisse der Untersuchung, dass die Bereitschaft der Befragten, Herausforderungen und Problemfelder zu erläutern, hoch war. Darüber hinaus berichten Geschäftsleiter gerne über Herausforderungen, welche sie gut bewältigt haben und erläutern somit die wesentlichen Erfolgsfaktoren.

Die wesentlichen Erkenntnisse dieser Studie wurden in den Beratungsleitfaden für Fusionen übernommen, welcher die Basis für künftige Beratungstätigkeiten darstellen soll. In weiterer Folge ist von Seiten des Kooperationspartners zu überlegen, in welcher Weise dieses Wissen verwertet wird und welche Beratungen angeboten werden. Mögliche Varianten wären Workshops zu Due Diligence mit Fokus auf Prüfung der Einzelkreditrisiken, die Unterstützung bei der Organisationsgestaltung oder des Integrationscontrollings bzw. des Post Merger Audits in Form von Company Visits. Ebenso kann die Konzeption der Fusionsstrategie vom Raiffeisenverband unterstützt werden.



Bei den abschließenden Fragen der Experteninterviews nach der optimalen Betriebsgröße und der Zukunft des Raiffeisensektors wurden die Notwendigkeit von weiteren Fusionen und die Relevanz des Themas bestätigt. Darüber hinaus wurde der dreistufige Aufbau des Raiffeisensektors von mehreren Interviewpartnern in Frage gestellt. Dieses Thema sollte in einer weiteren Untersuchung aufgegriffen werden.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass viele Gründe für Fusionen sprechen, manche sie sogar notwendig machen. Der Fusionserfolg kann insofern positiv beurteilt werden, als dass die Transaktions- und Restrukturierungskosten durch positive Synergien ausgeglichen und eine geringfügige Erhöhung der Ertragseffizienz erreicht wurde. Aus der Perspektive der Geschäftsleiter wurden die Zielsetzungen realisiert, wobei angemerkt wurde, dass die erwarteten Synergieeffekte nicht in vollem Umfang eingetreten sind. Schlussfolgernd wird davon ausgegangen, dass die Potentiale nicht vollständig gehoben wurden. Die Experteninterviews zeigten, dass zahlreiche Maßnahmen bereits zum Erfolg beigetragen haben, gleichzeitig wurden ebenso Herausforderungen und Problemfelder aufgezeigt, die es bei künftigen Fusionen zu berücksichtigen gilt.

# **Anhang**

## **Anhangverzeichnis**

A1 Interviewleitfaden zum Experteninterview .....	113
A2 Qualitative Inhaltsanalyse der Experteninterviews .....	129
A3 Beratungsleitfaden .....	217

# A1 Interviewleitfaden zum Experteninterview

## Frage 1

Hauptfrage	<b>In der letzten Zeit kam es in der Steiermark vermehrt zu Fusionen bei den Raiffeisenbanken. Aus welchen Gründen kam es in Ihrem Haus zu Fusionsüberlegungen?</b>
Mögliche Unterfragen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Was waren die Motive? Waren die Motive bei beiden Fusionspartnern dieselben?</li> <li>- Wer hat die Initiative ergriffen?</li> <li>- Wer waren die treibenden Kräfte, die handelnden Personen?</li> <li>- Welche Vorteile haben Sie sich aus der Fusion erwartet?</li> </ul>
Mögliche Antworten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erfüllung der Regulatoren (Eigenmittel, Organisationserfordernisse)</li> <li>- Wirtschaftliche Überlegungen (Kosteneinsparungen)</li> </ul>
Zielsetzung der Frage	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erhebung von Daten für die Forschungsfrage: Welche Gründe sprechen für, welche gegen eine Fusion</li> <li>- Zugleich ist diese Frage einfach zu beantworten und zielt nicht auf heikle Themen ab. Sie kann somit als Eisbrecherfrage verwendet werden</li> </ul>

## Frage 2

Hauptfrage	<b>Wie haben Sie die Fusionsverhandlungen erlebt?</b>
Mögliche Unterfragen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Welche Bereiche wurden in diesen Verhandlungen bis zum Vorstandsbeschluss besprochen?</li> <li>- Wer waren die Teilnehmer im Verhandlungsteam?</li> <li>- Was waren die wesentlichen Knackpunkte in den Verhandlungen?</li> <li>- Wurden externe Personen geladen? War dies hilfreich?</li> </ul>
Mögliche Antworten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kritische Verhandlungspunkte: Name, Besetzung Gremien und Führungsebene</li> <li>- Schnelle Einigkeit/langwierige Verhandlungen</li> <li>- Verhandlung auf Augenhöhe/Dominanz eines Verhandlungspartners</li> </ul>
Zielsetzung der Frage	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erhebung von Daten für die Forschungsfrage: Welche Problemfelder/Schwierigkeiten können in der Analyse- und Konzeptionsphase auftreten und welche Bereiche sind in diesem Schritt von wesentlicher Bedeutung für eine erfolgreiche Fusion.</li> </ul>

## Frage 3

Hauptfrage	<b>Was sind Ihrer Meinung nach die Kernelemente bei der Abwicklung des Projekts „Fusion“?</b>
Mögliche Unterfragen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie wurde das Fusionsprojekt gestaltet?</li> <li>- Welche Module bzw. Meilensteine gab es im Projekt?</li> <li>- Wer war im Projektteam?</li> <li>- Wer war der Projektleiter? Externe Berater?</li> <li>- Wurden Workshops abgehalten? Wenn ja, welche und mit welchen Personen? Welche Themenbereiche wurden hier behandelt?</li> </ul>
Mögliche Antworten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nennung bestimmter Meilensteine (z.B. Generalversammlung, technische Umsetzung)</li> <li>- Nennung bestimmter Workshops/Informations- bzw. Kommunikationstermine mit der Führungsebene/Mitarbeiter/Funktionären</li> </ul>
Zielsetzung der Frage	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erhebung von Daten für die Forschungsfrage: Welche Problemfelder/Schwierigkeiten können in der Analyse- und Konzeptionsphase auftreten und welche Bereiche sind von wesentlicher Bedeutung für eine erfolgreiche Fusion. Im Speziellen soll hier auch eine Gewichtung vorgenommen werden und die Relevanz von Teilbereichen für den Erfolg und auch hinsichtlich des Aufwands einer Fusion geklärt werden.</li> </ul>

#### Frage 4

Hauptfrage	<b>Oft heißt es, dass mangelnde Due-Diligence zu Problemen führt. Wie würden Sie diesen Bereich beurteilen?</b>
Mögliche Unterfragen	<ul style="list-style-type: none"><li>- Welche Bereiche umfasste der Due-Diligence-Prozess?</li><li>- Welche Bereiche waren Ihrer Meinung nach die wichtigsten, in der Kennenlernphase?</li><li>- Erfolgte eine Analyse der Kundenstruktur, der Risikostruktur, der Planrechnungen?</li><li>- Welche Bereiche würden Sie im Nachhinein eher vernachlässigen, welche würden Sie verstärkt analysieren?</li><li>- Wie sind r zu Ihren Informationen gekommen?</li><li>- Welches Team/welche Personen waren eingebunden?</li><li>- Waren externe Berater eingebunden? War dies sinnvoll?</li><li>- Gab es im Zuge dieses Prozesses Reibungspunkte? Wenn ja, welche waren dies?</li></ul>
Mögliche Antworten	<ul style="list-style-type: none"><li>- War wichtig/weniger wichtig/wichtige Teilbereiche</li><li>- Nennung von relevanten Bereichen: Risiko/Ertrag/Eigenkapital/....</li></ul>
Zielsetzung der Frage	<ul style="list-style-type: none"><li>- Erhebung von Daten für die Forschungsfrage: Welche Problemfelder/Schwierigkeiten können in der Analyse- und Konzeptionsphase auftreten und welche Bereiche sind in diesem Schritt von wesentlicher Bedeutung für eine erfolgreiche Fusion. Diese Frage wurde auch aufgenommen, weil in der Literatur oftmals mangelnde Due-Diligence als Grund für ein Misslingen von Fusionen angeführt wird.</li></ul>

#### Frage 5

Hauptfrage	<b>Welche Herausforderungen birgt die Kommunikation der Fusion bzw. die Information über dieses Vorhaben bei den jeweiligen Stakeholdern? (Mitarbeitern, Kunden, Mitgliedern)?</b>
Mögliche Unterfragen	<ul style="list-style-type: none"><li>- Wie wurde das Vorhaben kommuniziert?</li><li>- Wann wurde das Fusionsvorhaben kommuniziert? (MA, Kunden)</li><li>- Worauf ist dabei zu achten?</li></ul>
Mögliche Antworten	<ul style="list-style-type: none"><li>- Gerüchteküche/Missstände in der Information</li><li>- Ängste/Ungewissheit der Mitarbeiter</li><li>- Ungewissheit der Kunden</li><li>- Mögliche Gegenstimmen</li></ul>
Zielsetzung der Frage	<ul style="list-style-type: none"><li>- Erhebung von Daten für die Forschungsfrage: Welche Problemfelder/Schwierigkeiten können bei einer Fusion auftreten und welche Bereiche sind von wesentlicher Bedeutung für eine erfolgreiche Fusion. Diese Frage wurde auch aufgenommen, weil in der Literatur oftmals die Kommunikation als wesentliches Erfolgskriterium für das Gelingen einer Fusion angeführt wird.</li></ul>

#### Frage 6

Hauptfrage	<b>Es heißt oft, dass die unterschiedliche Unternehmenskultur beider Unternehmen eine Herausforderung darstellt. Wie haben Sie dies erlebt?</b>
Mögliche Unterfragen	<ul style="list-style-type: none"><li>- Gab es Unterschiede? In welcher Art?</li><li>- Wenn ja, was wurde getan um diese zu harmonisieren?</li></ul>
Mögliche Antworten	<ul style="list-style-type: none"><li>- Keine Unterschiede</li><li>- Unterschiede in Kultur (ausgehend von Organisationsform, Führungsstil)</li><li>- Maßnahmen: Workshops, Mitarbeitererevents</li></ul>
Zielsetzung der Frage	<ul style="list-style-type: none"><li>- Erhebung von Daten für die Forschungsfrage: Welche Problemfelder/Schwierigkeiten können bei einer Fusion auftreten und welche Bereiche sind von wesentlicher Bedeutung für eine erfolgreiche Fusion. Diese Frage wurde auch aufgenommen, weil in der Literatur oftmals die unterschiedliche Unternehmenskultur als eine der größten Herausforderungen für eine erfolgreiche Fusion angeführt wird.</li></ul>

### Frage 7

Hauptfrage	<b>Konnte das Fusionsprojekt planmäßig umgesetzt werden oder gab es unerwartete Ereignisse und Herausforderungen in der Umsetzungsphase?</b>
Mögliche Unterfragen	<ul style="list-style-type: none"><li>- Wenn ja, welche? Wie sind Sie damit umgegangen?</li><li>- Wann wurde das Projekt Ihrer Meinung nach abgeschlossen?</li></ul>
Mögliche Antworten	<ul style="list-style-type: none"><li>- Planmäßige Umsetzung, keine Besonderheiten</li><li>- Nennung unerwarteter Ereignisse: Kündigung von Mitarbeitern/Änderungen im Funktionärskader/Kundenreaktionen/politische Reaktionen z.B. Zeitungsartikel/...</li></ul>
Zielsetzung der Frage	<ul style="list-style-type: none"><li>- Erhebung von Daten für die Forschungsfrage: Welche Problemfelder/Schwierigkeiten können in der Analyse- und Konzeptionsphase auftreten und welche Bereiche sind von wesentlicher Bedeutung für eine erfolgreiche Fusion. Durch diese Frage sollen auch relevante Themenbereiche erhoben werden, welche in den anderen Fragen nicht konkret angesprochen werden, da sie in der allgemeinen Literatur nicht genannt wurden.</li></ul>

### Frage 8

Hauptfrage	<b>Oft heißt es, dass in der Zeit der Integration auf den Kunden vergessen wird. Hatten Sie das Gefühl, dass das Kundengeschäft in der Zeit der Umsetzung darunter gelitten hat?</b>
Mögliche Unterfragen	<ul style="list-style-type: none"><li>- Wie haben sich die Vertriebskennzahlen in der Zeit der Umsetzung entwickelt?</li><li>- Kam es zu Reklamationen von Seiten der Kunden bzw. zu Kundenabgängen?</li><li>- Wenn ja, wie hat sich das bemerkbar gemacht? Was waren die Gründe? Wie sind Sie damit umgegangen?</li><li>- Wenn nein, was haben Sie getan um dies im Vorfeld zu verhindern? Wie war es der Bank möglich?</li></ul>
Mögliche Antworten	<ul style="list-style-type: none"><li>- Vertriebskennzahlen konstant/gesunken/gestiegen</li><li>- Nein, Kundengeschäft nicht darunter gelitten weil Vertrieb entlastet/Fusion wurde als Grund für Kontaktaufnahme genutzt /...</li><li>- Ja, Kundengeschäft darunter gelitten, weil zu viele Kapazitäten in technischer Umsetzung/Bearbeitung von Anfragen und Reklamationen/Ineffizienzen aufgrund von Missständen in der Information/</li></ul>
Zielsetzung der Frage	<ul style="list-style-type: none"><li>- Erhebung von Daten für die Forschungsfrage: Welche Problemfelder/Schwierigkeiten können bei einer Fusion auftreten und welche Bereiche sind von wesentlicher Bedeutung für eine erfolgreiche Fusion. Diese Frage wurde auch aufgenommen, weil in der Literatur oftmals die Problematik genannt wurde, dass die Kunden während der Umsetzungsphase der Fusion vernachlässigt wurden.</li></ul>

### Frage 9

Hauptfrage	<b>Wie erging es Ihnen mit den Funktionären und der Fassung der notwendigen Beschlüsse im Vorstand und Aufsichtsrat? Gab es Schwierigkeiten, wenn ja – welche?</b>
Mögliche Unterfragen:	<ul style="list-style-type: none"><li>- Gab es Gegenstimmen?</li><li>- Was waren die Bedenken der Funktionäre?</li></ul>
Mögliche Antworten	<ul style="list-style-type: none"><li>- Einigkeit bei den Beschlüssen</li><li>- Gegenstimmen/Stimmenthaltungen/Diskussionen</li><li>- Nennung der Auflagen</li><li>- Argumente gegen die Fusion</li></ul>
Zielsetzung der Frage	<ul style="list-style-type: none"><li>- Erhebung von Daten für die Forschungsfrage: Welche Problemfelder/Schwierigkeiten können bei einer Fusion auftreten und welche Bereiche sind von wesentlicher Bedeutung für eine erfolgreiche Fusion. Diese Frage legt den Fokus auf mögliche Probleme bei der Entscheidungsfindung auf Funktionärs-ebene.</li></ul>

**Frage 10**

Hauptfrage	<b>Worauf ist bei der Erstellung des Fusionsvertrags bzw. des Sideletters Ihrer Erfahrung nach besonders zu achten? Würden Sie aus heutiger Sicht andere Themen in den Verträgen zusätzlich aufnehmen bzw. anders regeln?</b>
Mögliche Unterfragen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Welche Inhalte sollte in den Vertrag aufgenommen werden?</li> <li>- Welche Relevanz hat der Vertrag bei der Umsetzung?</li> </ul>
Mögliche Antworten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verabsäumte Vertragsinhalte</li> <li>- Wichtige Vertragsinhalte</li> </ul>
Zielsetzung der Frage	- Erhebung von Daten für die Forschungsfrage: Welche Problemfelder/Schwierigkeiten können bei einer Fusion auftreten und welche Bereiche sind von wesentlicher Bedeutung für eine erfolgreiche Fusion. Diese Frage legt den Fokus auf mögliche Probleme bei der Gestaltung der Fusionsverträge und dazugehörigen Sidelettern.

**Frage 11**

Hauptfrage	<b>Welche Bedeutung hatte für Sie das Gutachten des Revisors? Stimmen die Inhalte des Gutachtens mit Ihren eigenen Motiven und Zielen überein?</b>
Mögliche Unterfragen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gab es kritische Inhalte?</li> <li>- Wurde auf etwaige Bedenken seitens des Revisors hingewiesen?</li> </ul>
Mögliche Antworten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formelle Notwendigkeit, keine große Bedeutung</li> <li>- Unterstreichung der Sinnhaftigkeit der Fusion, Reputationswirkung</li> <li>- Kritische Anmerkungen im Gutachten enthalten</li> <li>- Inhalte des Gutachtens stimmten mit eigenen Motiven (nicht) überein</li> </ul>
Zielsetzung der Frage	- Erhebung von Daten für die Forschungsfrage: Welche Problemfelder/Schwierigkeiten können bei einer Fusion auftreten und welche Bereiche sind von wesentlicher Bedeutung für eine erfolgreiche Fusion. Diese Frage legt den Fokus auf das Gutachten des Revisors, insbesondere ob das Gutachten auf Themen abzielte, welche die Banken hilfreich bzw. weniger hilfreich sahen (z.B. Fusion nur sinnvoll, wenn Führungsebene auf drei Personen reduziert wird)

**Frage 12**

Hauptfrage	<b>Worauf ist bei der Abwicklung der Generalversammlung Ihrer Erfahrung nach besonders zu achten? Gab es Schwierigkeiten? Wenn ja, welche?</b>
Mögliche Unterfragen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie wurde die Generalversammlung ausgestaltet – eher im großen oder im kleinen Rahmen? Welche Gäste wurden geladen? Wie erfolgte die Einladung</li> <li>- Waren bereits vor der Generalversammlung Gegenbewegungen bekannt</li> </ul>
Mögliche Antworten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nennung der Größe der Generalversammlung/geladenen Gäste</li> <li>- Nennung der Ausrichtung der Veranstaltung: festlich, nur Mitarbeiter, Volksfest ähnlich</li> <li>- Nennung von Gegenbewegungen und deren Motive</li> <li>- Nennung von Wortspenden von Fusionsgegnern</li> <li>- Reaktion auf die Wortspende</li> </ul>
Zielsetzung der Frage	- Erhebung von Daten für die Forschungsfrage: Welche Problemfelder/Schwierigkeiten können bei einer Fusion auftreten und welche Bereiche sind von wesentlicher Bedeutung für eine erfolgreiche Fusion. Diese Frage legt den Fokus auf mögliche Probleme bei der Einholung des Beschlusses in der Generalversammlung.

**Frage 13**

Hauptfrage	<b>Worauf ist bei der Firmenbuchmeldung bzw. auch bei der Genehmigung der FMA Ihrer Erfahrung nach besonders zu achten? Gab es Schwierigkeiten, wenn ja – welche?</b>
Mögliche Unterfragen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sind alle Meldungen/Anzeigen rechtzeitig erfolgt?</li> <li>- Hatten Sie in diesen Bereichen ausreichend Unterstützung?</li> <li>- Gab es Rückfragen/Rückweisungen von Seiten der FMA/Firmenbuch?</li> </ul>
Mögliche Antworten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Keine Schwierigkeiten/keine Besonderheiten</li> <li>- zeitliche Komponente</li> <li>- inhaltliche Komponente (Rückfragen von Behörde)</li> </ul>
Zielsetzung der Frage	- Erhebung von Daten für die Forschungsfrage: Welche Problemfelder/Schwierigkeiten können bei einer Fusion auftreten und welche Bereiche sind von wesentlicher Bedeutung für eine erfolgreiche Fusion. Diese Frage legt den Fokus auf mögliche Probleme bei der Entscheidungsfindung auf Funktionärs-ebene.

**Frage 14**

Hauptfrage	<b>Gab es rechtliche Themen, die Sie intensiver beschäftigt haben? Welche Tipps und Ratschläge würden Sie erteilen?</b>
Mögliche Unterfragen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gab es arbeitsrechtliche Themen und Besonderheiten bei der Umsetzung?</li> <li>- Gab es versicherungsrechtliche Themen und Besonderheiten bei der Umsetzung?</li> <li>- Gab es mietrechtliche Themen und Besonderheiten bei der Umsetzung?</li> <li>- Gab es Schwierigkeiten mit einzelnen Behörden?</li> <li>- Gab es datenschutzrechtliche Themen und Besonderheiten bei der Umsetzung?</li> </ul>
Mögliche Antworten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nennung einer der bereits angeführten Punkte</li> <li>- Nennung eines weiteren Punktes</li> </ul>
Zielsetzung der Frage	- Erhebung von Daten für die Forschungsfrage: Welche Problemfelder/Schwierigkeiten können in der Analyse- und Konzeptionsphase auftreten und welche Bereiche sind von wesentlicher Bedeutung für eine erfolgreiche Fusion. Durch diese Frage sollen auch relevante Themenbereiche erhoben werden, welche in den anderen Fragen zur rechtlichen Umsetzung nicht konkret angesprochen werden, gleichzeitig soll eine Gewichtung vorgenommen werden, und die relevanten und wichtigsten Themen hervorgehoben werden.

**Frage 15**

Hauptfrage	<b>Welche Unterstützung hatten sie bei der rechtlichen Umsetzung? Wie würden Sie diese beurteilen?</b>
Mögliche Unterfragen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wurde die Beratung des Raiffeisenverbands in Anspruch genommen?</li> <li>- Wurden weitere Rechtsanwaltskanzleien beansprucht?</li> </ul>
Mögliche Antworten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rechtsabteilung Verband, Rechtsabteilung RLB</li> <li>- Eigene Rechtsanwaltskanzlei/Rechtsanwalt</li> <li>- Zu wenig/ausreichend/sehr gut</li> </ul>
Zielsetzung der Frage	- Erhebung von Daten für die Forschungsfrage: welche Bereiche sind von wesentlicher Bedeutung für eine erfolgreiche Fusion. In der Literatur wird angeführt, dass entsprechendes Knowhow von wesentlicher Bedeutung ist. Hier sollen insbesondere für die rechtliche Umsetzung mögliche Quellen für dieses Knowhow angeführt werden und diese evaluiert werden.

**Frage 16**

Hauptfrage	<b>Welche Besonderheiten ergaben sich bei der Umstellung der Kundenkonten und Änderung der Bankleitzahl?</b>
Mögliche Unterfragen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie lief dieser Prozess ab, kann man diesen optimieren?</li> <li>- Gab es von Seiten der Kunden Beschwerden?</li> <li>- Kam es zu doppelten Kundenstämmen? Wie erfolgte die Zusammenführung der Kundenstämmen?</li> </ul>
Mögliche Antworten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Keine Schwierigkeiten</li> <li>- Reklamationen von Kunden</li> <li>- Aufwand/Ressourcen zur Abwicklung sehr groß</li> <li>- Doppelte Kundenstämmen</li> </ul>
Zielsetzung der Frage	- Erhebung von Daten für die Forschungsfrage: Welche Problemfelder/Schwierigkeiten können bei einer Fusion auftreten und welche Bereiche sind von wesentlicher Bedeutung für eine erfolgreiche Fusion. Diese Frage legt den Fokus auf mögliche Probleme bei der Umstellung der Kundenkonten.

**Frage 17**

Hauptfrage	<b>Welche Herausforderungen ergaben sich bei der Zusammenführung der EDV-Landschaft?</b>
Mögliche Unterfragen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kam es durch die Fusion zur Nutzung neuer/anderer Programme?</li> <li>- Unterschiedliche starke Nutzung der Programme? (z.B. Beratungsprogramme, Controllingprogramme, FINE, ...)</li> <li>- Selbstgestrickte Excelprogramme/Tools?</li> <li>- Wie war die Akzeptanz der neuen Programme? Wie hoch der Schulungsaufwand?</li> </ul>
Mögliche Antworten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nutzung anderer/neuer Programme</li> <li>- Unterschiedlich starke Nutzung der Programme</li> </ul>
Zielsetzung der Frage	- Erhebung von Daten für die Forschungsfrage: Welche Problemfelder/Schwierigkeiten können bei der technischen Umsetzung auftreten und welche Bereiche sind von wesentlicher Bedeutung für eine erfolgreiche Fusion. Diese Frage legt den Fokus auf mögliche Diskrepanzen bei der Harmonisierung der EDV-Landschaft.

**Frage 18**

Hauptfrage	<b>Welche Besonderheiten ergaben sich bei der Harmonisierung der Hintergrund-Einstellungen, wie Detailprodukten, Konditionen, etc.?</b>
Mögliche Unterfragen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gab es große Unterschiede bei den angebotenen Produkten/Detailprodukten/Konditionenblättern</li> <li>- Wie ging man bei der Aufstellung der Produktpalette vor?</li> <li>- Gibt es nach wie vor in den unterschiedlichen Teilmärkten/Filialen unterschiedliche Schwerpunkte hinsichtlich der Produkte?</li> <li>- Wurden Detailprodukte gestrichen? Wenn ja, wie war die Reaktion der Mitarbeiter am Markt bzw. der Kunden?</li> </ul>
Mögliche Antworten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Keine wesentlichen Unterschiede/keine Schwierigkeiten</li> <li>- Nennung der Produkte/Konditionen mit den größten Differenzen</li> <li>- Vorgehensweise: Entscheidung Geschäftsleiter auf betriebswirtschaftlicher Basis/Workshops zur Findung der richtigen Produkte</li> <li>- Datenqualität der beiden Fusionspartner (Versorgung der Hintergrundeinstellungen)</li> </ul>
Zielsetzung der Frage	- Erhebung von Daten für die Forschungsfrage: Welche Problemfelder/Schwierigkeiten können bei der technischen Umsetzung auftreten und welche Bereiche sind von wesentlicher Bedeutung für eine erfolgreiche Fusion. Diese Frage legt den Fokus auf mögliche EDV-Probleme aufgrund von Hintergrund-einstellungen bei den Produkten usw.



**Frage 19**

Hauptfrage	<b>Gab es Besonderheiten bei der Zusammenführung der Benutzerberechtigungen?</b>
Mögliche Unterfragen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gab es für unterschiedliche Benutzerberechtigungen bei Mitarbeitern mit denselben Aufgaben (z.B. Berater)</li> <li>- Welche Unterschiede gab es?</li> <li>- Wurden diese beseitigt? Wenn ja, wie ging man hier vor?</li> </ul>
Mögliche Antworten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Keine Unterschiede vorhanden</li> <li>- Betraf folgende Mitarbeiter/Abteilungen:</li> <li>- Mitarbeitern wurden Berechtigungen entzogen</li> <li>- Die Berechtigungen der Mitarbeiter wurden erweitert</li> <li>- Entscheidung Geschäftsleiter/Führungsteam/Abteilungsleiter/Workshop der Mitarbeiter/Befragung der Mitarbeiter</li> </ul>
Zielsetzung der Frage	- Erhebung von Daten für die Forschungsfrage: Welche Problemfelder/Schwierigkeiten können bei der technischen Umsetzung auftreten und welche Bereiche sind von wesentlicher Bedeutung für eine erfolgreiche Fusion. Diese Frage legt den Fokus auf mögliche Diskrepanzen bei der Gestaltung der Benutzungsrechte.

**Frage 20**

Hauptfrage	<b>Wie würden Sie die zeitliche Komponente bei der EDV-Umsetzung beurteilen und welchen Ressourcen forderte die EDV-Umstellung?</b>
Mögliche Unterfragen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- War der Zeitpunkt der technischen Fusion passend? (genügend oder zu viel Vorlaufzeit?)</li> <li>- Wie würden Sie den Aufwand für die Vorbereitungsarbeiten und die Nachbearbeitung beurteilen?</li> <li>- Wie groß war der Zeitaufwand?</li> <li>- Wer war für die technische Umsetzung verantwortlich? Bekam der EDV-Administrator auch Unterstützung? Wie war der Support des Rechenzentrums?</li> <li>- Haben die Mitarbeiter Überstunden geleistet bzw. wurden zusätzliche Mitarbeiter (z.B. Ferialarbeiter) eingestellt?</li> </ul>
Mögliche Antworten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zeitpunkt technische Fusion passend/zu früh/zu spät</li> <li>- Aufwand für Vorbereitungs/Nachbereitungsarbeiten</li> <li>- Zusammenarbeit mit Rechenzentrum</li> <li>- Überstunden der Mitarbeiter</li> <li>- Zusätzliche Mitarbeiter (Ferial/Fremdleistungen/Unterstützung andere RB)</li> </ul>
Zielsetzung der Frage	- Erhebung von Daten für die Forschungsfrage: Welche Problemfelder/Schwierigkeiten können bei der technischen Umsetzung auftreten und welche Bereiche sind von wesentlicher Bedeutung für eine erfolgreiche Fusion. Aufgrund der persönlichen Erfahrungen der Autorin als Abschlussprüferin von Raiffeisenbanken, auch von fusionierten Banken, ist bekannt, dass dieser Bereich entsprechende Ressourcen fordert. Diese Frage legt den Fokus auf mögliche zeitliche Diskrepanzen und soll gleichzeitig Gestaltungsmöglichkeiten aufzeigen.

**Frage 21**

Hauptfrage	<b>Welche Kosten hat diese verursacht? Kann man diese optimieren?</b>
Mögliche Unterfragen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Welche Kosten verursachte die EDV-Umstellung selbst?</li> <li>- Wie hoch waren die Kosten angefallenen Arbeiten in der Bank?</li> </ul>
Mögliche Antworten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nennung Betrag oder Bandbreiten</li> <li>- Optimierung: Vorarbeiten/Datenqualität</li> </ul>
Zielsetzung der Frage	- Erhebung von Daten für die Forschungsfrage: Welche Synergieeffekte können bei Fusionen erzielt werden, welcher Fusionserfolg ergibt sich bei Fusionen. Aufgrund der persönlichen Erfahrungen der Autorin als Abschlussprüferin von Raiffeisenbanken und auch aus der Literatur ist bekannt, dass im Jahr vor und nach der Fusion das Betriebsergebnis von den Fusionskosten beeinträchtigt wird. Durch diese Frage soll das Ausmaß der Beeinträchtigung erhoben werden und gleichzeitig Impulse geliefert werden, diese zu optimieren.

**Frage 22**

Hauptfrage	<b>Was war Ihrer Meinung nach die größte Herausforderung bei der technischen Umsetzung?</b>
Mögliche Unterfragen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Würden sie alles genau so wieder machen?</li> <li>- Welche der genannten Bereiche war für Sie am wichtigsten?</li> <li>- Wurden Bereiche nicht genannt, die von Bedeutung wären?</li> </ul>
Mögliche Antworten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nennung einer der bereits angeführten Punkte</li> <li>- Nennung eines weiteren Punktes</li> </ul>
Zielsetzung der Frage	- Erhebung von Daten für die Forschungsfrage: Welche Problemfelder/Schwierigkeiten können im Zuge der technischen Umsetzung auftreten und welche Bereiche sind von wesentlicher Bedeutung für eine erfolgreiche Fusion. Durch diese Frage sollen auch relevante Themenbereiche erhoben werden, welche in den anderen Fragen zur technischen Umsetzung nicht konkret angesprochen werden, gleichzeitig soll eine Gewichtung vorgenommen werden, und die relevanten und wichtigsten Themen hervorgehoben werden.

**Frage 23**

Hauptfrage	<b>Es heißt oft, dass die organisatorische Umsetzung eine der größten Herausforderungen darstellt. Wie sehen Sie das?</b>
Mögliche Unterfragen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wesentliche Unterschieden zwischen den Instituten</li> <li>- Was waren die wesentlichen Schritte dahin?</li> <li>- Was die wesentlichen Knackpunkte?</li> <li>- Wurden neue Abteilungen/Stellen geschaffen?</li> <li>- Was erfolgte bereits in der Pre-Fusions-Phase, was danach?</li> <li>- Welche Tipps und Empfehlungen können Sie mitgeben?</li> <li>- Was würden Sie heute anders machen?</li> <li>- Welche Prozesse könnten Ihrer Meinung nach schlanker gestaltet werden? Wie?</li> </ul>
Mögliche Antworten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Größte Herausforderung ja/nein</li> <li>- Mögliche Herausforderungen: Schaffung neuer Stellen und Abteilungen und Streichung bestehender/Verteilung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten/Vereinheitlichung der Abläufe und Prozesse</li> </ul>
Zielsetzung der Frage	- Erhebung von Daten für die Forschungsfrage: Welche Problemfelder/Schwierigkeiten können im Zuge der organisatorischen Umsetzung auftreten und welche Bereiche sind von wesentlicher Bedeutung für eine erfolgreiche Fusion. Diese Frage wurde auch aufgenommen, weil in der Literatur oftmals die organisatorische Umsetzung als eine der größten Herausforderungen für eine erfolgreiche Fusion angeführt wird.

**Frage 24**

Hauptfrage	<b>Wie erfolgte die Gestaltung der neuen Aufbau- und Ablauforganisation? Welche Bereiche waren die größte Herausforderung, welche Bereiche konnten einfach abgewickelt werden?</b>
Mögliche Unterfragen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leitlinie und Geschäftsmodell</li> <li>- Organigramm (wann fertig?)</li> <li>- Geschäftsverteilungsplan</li> <li>- Dienstanweisungen</li> </ul>
Mögliche Antworten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kreierung neues Geschäftsmodell/Leitlinie</li> <li>- Übernahme eines und Aufgabe des anderen</li> <li>- Übernahme von Teilen beider Modelle</li> <li>- Dienstanweisungen: Übernahme von einer/unterschiedliche Zusammensetzung</li> </ul>
Zielsetzung der Frage	- Erhebung von Daten für die Forschungsfrage: Welche Problemfelder/Schwierigkeiten können bei der technischen Umsetzung auftreten und welche Bereiche sind von wesentlicher Bedeutung für eine erfolgreiche Fusion. Diese Frage knüpft an die vorgehende Frage an, und geht auf die einzelnen Instrumente und Rahmenbedingungen der organisatorischen Ausgestaltung weiter ins Detail.

**Frage 25**

Hauptfrage	<b>Welche Herausforderungen bzw. Synergieeffekte brachte die Harmonisierung/Fusionsumsetzung in der Kreditorganisation bzw. des Risikomanagements?</b>
Mögliche Unterfragen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Risikopolitik im Kreditgeschäft</li> <li>- Konditionenvorgaben und Kompetenzverordnungen</li> <li>- Kreditabwicklung (z.B. Nutzung von FINE, Formularefordernisse, ...)</li> </ul>
Mögliche Antworten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kreierung neue Risikopolitik/Risikostrategie</li> <li>- Übernahme eine und Aufgabe der anderen</li> <li>- Übernahme von Teilen beider Risikostrategien</li> <li>- Werkzeuge zur Kreditüberwachung/Mahnverlauf/Intensivbetreuung/Problemkreditbetreuung</li> <li>- Werkzeuge zur Risikosteuerung</li> <li>- Angabe Probleme bei der Besetzung der Position/Abteilung</li> <li>- Angabe von Maßnahmen zur Begegnung der Herausforderungen</li> <li>- Angabe von Synergieeffekten (z.B. Stärken/Knowhow in verschiedenen Bereichen, Personalbedarf in verschiedenen Bereichen)</li> </ul>
Zielsetzung der Frage	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erhebung von Daten für die Forschungsfrage: Welche Problemfelder/Schwierigkeiten können bei der organisatorischen Umsetzung auftreten und welche Themen und Bereiche bei einer erfolgreichen Umsetzung der Fusion beachtet werden sollen. Gleichzeitig sollen auch die Forschungsfrage nach möglichen Synergieeffekten in diesem Bereich beantwortet werden. Diese Frage legt den Fokus auf die organisatorische Umsetzung der Kreditorganisation und des Risikomanagements, welche Kernbereiche bei einer Raiffeisenbank darstellen.</li> </ul>

**Frage 26**

Hauptfrage	<b>Welche Herausforderungen bzw. Synergieeffekte brachte die Harmonisierung/Fusionsumsetzung im Vertrieb?</b>
Mögliche Unterfragen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wurden unterschiedliche Zielgruppen fokussiert?</li> <li>- Wurden unterschiedliche Produkte angeboten bzw. stärker fokussiert?</li> </ul>
Mögliche Antworten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unterschiede in Zielgruppen</li> <li>- Unterschiede bei den Produkten</li> <li>- Unterschiede bei den Vertriebsschwerpunkten</li> <li>- Unterschiede bei der Bonifikation/Zahlung von Prämien</li> <li>- Unterschiede bei den Werkzeugen (Broschüren/Beratungsprogramme)</li> <li>- Angabe Probleme bei der Besetzung der Position/Abteilung</li> <li>- Angabe von Maßnahmen zur Begegnung der Herausforderungen</li> <li>- Angabe von Synergieeffekten (z.B. Stärken/Knowhow in verschiedenen Bereichen, Personalbedarf in verschiedenen Bereichen)</li> </ul>
Zielsetzung der Frage	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erhebung von Daten für die Forschungsfrage: Welche Problemfelder/Schwierigkeiten können bei der organisatorischen Umsetzung auftreten und welche Bereiche sind von wesentlicher Bedeutung für eine erfolgreiche Fusion. Gleichzeitig sollen auch die Forschungsfragen nach möglichen Synergieeffekten in diesem Bereich beantwortet werden. Diese Frage legt den Fokus auf die organisatorische Umsetzung der vertrieblichen Ausrichtung, welche einen Kernbereich bei einer Raiffeisenbank darstellt.</li> </ul>

**Frage 27**

Hauptfrage	<b>Welche Herausforderungen bzw. Synergieeffekte brachte die Harmonisierung/Fusionsumsetzung im Rechnungswesen bzw. im betriebswirtschaftlichen Controlling?</b>
Mögliche Unterfragen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- War das betriebswirtschaftliche Controlling in beiden Häusern von gleicher Bedeutung?</li> <li>- Hat dieser Bereich mit der zunehmenden Größe an Bedeutung gewonnen? Sind mehr Kapazitäten erforderlich?</li> <li>- Wie sind die Verantwortlichkeiten vor/nach der Fusion geregelt?</li> <li>- Welche Instrumente wurden vor/nach der Fusion hierfür verwendet?</li> </ul>
Mögliche Antworten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Angabe Probleme bei der Besetzung der Position/Abteilung</li> <li>- Angabe von Maßnahmen zur Begegnung der Herausforderungen</li> <li>- Angabe von Synergieeffekten (z.B. Stärken/Knowhow in verschiedenen Bereichen, Personalbedarf in verschiedenen Bereichen)</li> </ul>
Zielsetzung der Frage	- Erhebung von Daten für die Forschungsfrage: Welche Problemfelder/Schwierigkeiten können bei der organisatorischen Umsetzung auftreten und welche Bereiche sind von wesentlicher Bedeutung für eine erfolgreiche Fusion. Gleichzeitig sollen auch die Forschungsfragen nach möglichen Synergieeffekten in diesem Bereich beantwortet werden. Diese Frage legt den Fokus auf die organisatorische Ausgestaltung des betriebswirtschaftlichen Controllings, welche einen Kernbereich bei einer Raiffeisenbank darstellt.

**Frage 28**

Hauptfrage	<b>Welche Herausforderungen bzw. Synergieeffekte brachte die Harmonisierung/Fusionsumsetzung im Bereich der Innenrevision?</b>
Mögliche Unterfragen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- War die Auslagerung/Zukauf der Innenrevision ein Thema?</li> <li>- War das Anbieten von Innenrevision-Leistungen an andere RBs ein Thema?</li> <li>- Wie schätzen Sie die notwendigen Ressourcen für die Innenrevision vor und nach der Fusion ein?</li> <li>- Im Falle von zwei Innenrevisoren nach Fusion: wurden die Kapazitäten für andere Bereiche genutzt?</li> <li>- Gab es unterschiedliche Prüfungsstile/Prüfungszugänge?</li> </ul>
Mögliche Antworten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Angabe Probleme bei der Besetzung der Position/Abteilung</li> <li>- Angabe von Maßnahmen zur Begegnung der Herausforderungen</li> <li>- Angabe von Synergieeffekten (z.B. Stärken/Knowhow in verschiedenen Bereichen, Personalbedarf in verschiedenen Bereichen)</li> </ul>
Zielsetzung der Frage	- Erhebung von Daten für die Forschungsfrage: Welche Problemfelder/Schwierigkeiten können bei der organisatorischen Umsetzung auftreten und welche Bereiche sind von wesentlicher Bedeutung für eine erfolgreiche Fusion. Gleichzeitig sollen auch die Forschungsfragen nach möglichen Synergieeffekten in diesem Bereich beantwortet werden. Diese Frage legt den Fokus auf die organisatorische Ausgestaltung der Innenrevision, welche einen Kernbereich bei einer Raiffeisenbank darstellt.

**Frage 29**

Hauptfrage	<b>Welche Herausforderungen bzw. Synergieeffekte brachte die Harmonisierung/Fusionsumsetzung auf Funktionärebene?</b>
Mögliche Unterfragen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie wurde die Größe der Gremien festgelegt?</li> <li>- Wie erfolgte die Festlegung, ob es sich um einen ehrenamtlichen oder hauptberuflichen Vorstand handelt?</li> <li>- Wie wurden die Vorsitzenden und deren Stellvertreter bestimmt?</li> </ul>
Mögliche Antworten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Angabe Probleme bei Zusammensetzung der Funktionärebene (z.B. Anzahl der Funktionäre pro Gremium, Bestimmung Vorsitzende)</li> <li>- Angabe von Maßnahmen zur Begegnung der Herausforderungen</li> <li>- Angabe von Synergieeffekten (z.B. Stärken/Knowhow in verschiedenen Bereichen, Personalbedarf in verschiedenen Bereichen)</li> </ul>
Zielsetzung der Frage	- Erhebung von Daten für die Forschungsfrage: Welche Problemfelder/Schwierigkeiten können bei der organisatorischen Umsetzung auftreten und welche Bereiche sind von wesentlicher Bedeutung für eine erfolgreiche Fusion. Gleichzeitig sollen auch die Forschungsfragen nach möglichen Synergieeffekten in diesem Bereich beantwortet werden. Diese Frage legt den Fokus auf die Neugestaltung der Gremien (Aufsichtsrat und Vorstand), welche die zentrale Entscheidungssträger der Bank sind.

**Frage 30**

Hauptfrage	<b>Was war für Sie die größte Herausforderung bei der organisatorischen Umsetzung? Welche Empfehlungen würden Sie einem Kollegen in derselben Situation geben?</b>
Mögliche Unterfragen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Würden sie alles genau so wieder machen?</li> <li>- Welche der genannten Bereiche war für Sie am wichtigsten?</li> <li>- Wurden Bereiche nicht genannt, die von Bedeutung wären?</li> </ul>
Mögliche Antworten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nennung einer der bereits angeführten Punkte</li> <li>- Nennung eines weiteren Punktes</li> </ul>
Zielsetzung der Frage	- Erhebung von Daten für die Forschungsfrage: Welche Problemfelder/Schwierigkeiten können im Zuge der organisatorischen Umsetzung auftreten und welche Bereiche sind von wesentlicher Bedeutung für eine erfolgreiche Fusion. Durch diese Frage sollen auch relevante Themenbereiche erhoben werden, welche in den anderen Fragen zur organisatorischen Umsetzung nicht konkret angesprochen werden, gleichzeitig soll eine Gewichtung vorgenommen werden, und die relevanten und wichtigsten Themen hervorheben werden. Die Frage nach Ratschlägen soll bei der Angabe von Handlungsempfehlungen miteinbezogen werden.

**Frage 31**

Hauptfrage	<b>Welche Herausforderungen und Besonderheiten ergaben sich bei der (Neu-)Besetzung der Mitarbeiter und wie haben Sie diese gelöst?</b>
Mögliche Unterfragen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie erfolgte die Besetzung der ersten und zweiten Führungsebene (nach welchen Kriterien)</li> <li>- Wie gestaltete sich die Besetzung der restlichen Mitarbeiter? Gab es Versetzungen?</li> </ul>
Mögliche Antworten	-
Zielsetzung der Frage	- Erhebung von Daten für die Forschungsfrage: Welche Problemfelder/Schwierigkeiten können im Zuge der personellen Umsetzung auftreten und welche Bereiche sind von wesentlicher Bedeutung für eine erfolgreiche Fusion. Diese Frage wurde auch aufgenommen, weil in der Literatur oftmals die personelle Umsetzung als eine der größten Herausforderungen für eine erfolgreiche Fusion angeführt wird.

**Frage 32**

Hauptfrage	<b>Gab es durch die Fusion eine Überbesetzung? Wenn ja, welche Maßnahmen und Pläne wurden diesbezüglich getroffen?</b>
Mögliche Unterfragen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie wurden die Entscheidungen getroffen?</li> <li>- Wie wurden die Entscheidungen kommuniziert?</li> <li>- Welche Varianten wurden in Betracht gezogen?</li> </ul>
Mögliche Antworten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kündigungen kein Thema</li> <li>- Altersbedingte Pensionierungen</li> <li>- Altersteilzeitvereinbarungen</li> <li>- Entscheidungen Outsourcing rückgängig gemacht</li> <li>- Anderen RB Leistungen angeboten (z.B. Innenrevision)</li> </ul>
Zielsetzung der Frage	- Erhebung von Daten für die Forschungsfrage: Welche Problemfelder/Schwierigkeiten können bei der personellen Umsetzung auftreten und welche Bereiche sind von wesentlicher Bedeutung für eine erfolgreiche Fusion. Diese Frage knüpft an die vorgehende Frage an, und geht, hinsichtlich einer möglichen Überbesetzung, weiter ins Detail. Gleichzeitig sollen Gestaltungsvarianten erhoben und evaluiert werden.

**Frage 33**

Hauptfrage	<b>Welche Herausforderungen bzw. Synergieeffekte brachte die Harmonisierung/Fusionsumsetzung in der Führungsebene?</b>
Mögliche Unterfragen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie wurde die Geschäftsleiter-Besetzung gewählt?</li> <li>- Wie wurde die Position der weiteren „früheren“ Geschäftsleiter gestaltet?</li> <li>- Wie wurde die Regelung hinsichtlich Prokuristen getroffen?</li> <li>- Wie wurden die Abteilungsleiter gewählt?</li> <li>- Konnten Synergien erzielt werden?</li> </ul>
Mögliche Antworten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Angabe Probleme bei Zusammensetzung der Führungsebene (z.B. unter welchen Kriterien kann ein Geschäftsleiter in die zweite Ebene rücken)</li> <li>- Angabe von Maßnahmen zur Begegnung der Herausforderungen</li> <li>- Angabe von Synergieeffekten (z.B. Stärken/Knowhow in verschiedenen Bereichen, Personalbedarf in verschiedenen Bereichen)</li> </ul>
Zielsetzung der Frage	- Erhebung von Daten für die Forschungsfrage: Welche Problemfelder/Schwierigkeiten können bei der organisatorischen Umsetzung auftreten und welche Bereiche sind von wesentlicher Bedeutung für eine erfolgreiche Fusion. Gleichzeitig sollen auch die Forschungsfragen nach möglichen Synergieeffekten in diesem Bereich beantwortet werden. Diese Frage legt den Fokus auf die Neugestaltung der Geschäftsleiterebene, welche die zentralen Entscheidungsträger der Bank sind.

**Frage 34**

Hauptfrage	<b>Gab es Unterschiede in den Dienstverträgen, in der Einstufung und in der Bezahlung von Mitarbeitern in derselben Positionen? Erfolgte eine Harmonisierung dieser? Vor oder nach der Fusion?</b>
Mögliche Unterfragen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gab es Unterschiede in der Bezahlung des 15. und 16. Gehalts?</li> <li>- Unterschiede in diversen Bonifikationen?</li> <li>- Unterschiede in den Arbeitszeitregelungen?</li> </ul>
Mögliche Antworten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluierung von Entlohnungsmodellen</li> <li>- Evaluierung der Arbeitszeitmodelle</li> <li>- Angabe der Maßnahmen zur Harmonisierung</li> <li>- Abgabe Zeitpunkt der Harmonisierung</li> </ul>
Zielsetzung der Frage	- Erhebung von Daten für die Forschungsfrage: Welche Problemfelder/Schwierigkeiten können bei der personellen Umsetzung auftreten und welche Bereiche sind von wesentlicher Bedeutung für eine erfolgreiche Fusion. Diese Frage knüpft an Frage 31 an, und geht, hinsichtlich möglicher Probleme aufgrund unterschiedlicher dienstrechtlicher Vereinbarungen, weiter ins Detail.

**Frage 35**

Hauptfrage	<b>Gab es Unterschiede im Knowhow bzw. im Ausbildungsstand der Mitarbeiter?</b>
Mögliche Unterfragen	- Waren Schulungsmaßnahmen erforderlich? Wenn ja, in welchen Bereichen?
Mögliche Antworten	- Keine/geringe/deutliche Unterschiede - Angabe der Probleme die sich daraus ergaben - Angabe der Schulungsmaßnahmen
Zielsetzung der Frage	- Erhebung von Daten für die Forschungsfrage: Welche Problemfelder/Schwierigkeiten können bei der personellen Umsetzung auftreten und welche Bereiche sind von wesentlicher Bedeutung für eine erfolgreiche Fusion. Diese Frage knüpft an Frage 31 an, und geht, hinsichtlich möglicher Ausbildungsunterschiede der Mitarbeiter ,weiter ins Detail.

**Frage 36**

Hauptfrage	<b>Es heißt oft, dass eine Fusion zu Demotivation und Ängsten bei Mitarbeitern führt. Wie erlebten Sie das Betriebsklima in der Zeit der Fusion?</b>
Mögliche Unterfragen	- Wie waren Demotivation/Ängste/Unsicherheit der Mitarbeiter bemerkbar? - Kam es zu Kündigungen von Seiten der Mitarbeiter?
Mögliche Antworten	- Evaluierung des Betriebsklimas - Erzählen von Erlebnissen/Erfahrungen mit Mitarbeitern
Zielsetzung der Frage	- Erhebung von Daten für die Forschungsfrage: Welche Problemfelder/Schwierigkeiten können im Zuge der personellen Umsetzung auftreten und welche Bereiche sind von wesentlicher Bedeutung für eine erfolgreiche Fusion. Diese Frage wurde auch aufgenommen, weil in der Literatur oftmals Demotivation und Unsicherheit bei den Mitarbeitern als mögliches Kriterium für Misserfolg von Fusionen genannt wird.

**Frage 37**

Hauptfrage	<b>Was war für Sie die größte Herausforderung bei der personellen Umsetzung? Welche Empfehlungen würden Sie einem Kollegen in derselben Situation geben?</b>
Mögliche Unterfragen	- Würden sie alles genau so wieder machen? - Welche der genannten Bereiche war für Sie am wichtigsten? - Wurden Bereiche nicht genannt, die von Bedeutung wären?
Mögliche Antworten	- Nennung einer der bereits angeführten Punkte - Nennung eines weiteren Punktes - Abgabe von Empfehlungen
Zielsetzung der Frage	- Erhebung von Daten für die Forschungsfrage: Welche Problemfelder/Schwierigkeiten können im Zuge der personellen Umsetzung auftreten und welche Bereiche sind von wesentlicher Bedeutung für eine erfolgreiche Fusion. Durch diese Frage sollen auch relevante Themenbereiche erhoben werden, welche in den anderen Fragen zur personellen Umsetzung nicht konkret angesprochen werden, gleichzeitig soll eine Gewichtung vorgenommen werden, und die relevanten und wichtigsten Themen hervorheben werden. Die Frage nach Ratschlägen soll bei der Abgabe von Handlungsempfehlungen miteinbezogen werden.

**Frage 38**

Hauptfrage	<b>Sie haben mir zu Beginn unserer Unterhaltung die Gründe genannt, warum es zu Fusionsüberlegungen kam. Sind die Vorteile, die Sie sich aus der Fusion erwartet haben auch eingetroffen? War die Fusion Ihrer Meinung nach erfolgreich und warum?</b>
Mögliche Unterfragen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie messen Sie den Erfolg der Fusion?</li> <li>- Hat die Fusion die erwarteten Vorteile gebracht?</li> <li>- Hat es auch überraschende Ergebnisse/Nachteile gegeben?</li> </ul>
Mögliche Antworten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluierung der zu Beginn genannten Beweggründe</li> <li>- Erfolgreich ja/nein</li> <li>- Angabe von Kriterien für Erfolg</li> </ul>
Zielsetzung der Frage	- Erhebung von Daten für die Forschungsfrage: Welche Gründe sprechen für eine Fusion. Auch soll geklärt werden, inwieweit die anfänglichen Motive für die Fusion auch nach Umsetzung von Bedeutung sind. Weiter soll auf die Forschungsfrage nach dem Erfolg von Fusionen beantwortet werden.

**Frage 39**

Hauptfrage	<b>Wo sehen Sie die wesentlichen Synergieeffekte bei der Fusion?</b>
Mögliche Unterfragen	- In welchen Abteilungen lassen sich Synergieeffekte erkennen bzw. in welchen Bereichen ergeben sich Einsparungspotentiale?
Mögliche Antworten	- Angabe von Kostenpositionen/Abteilungen/Märkten/Abläufen
Zielsetzung der Frage	- Erhebung von Daten für die Forschungsfrage: Welche Synergieeffekte können bei einer Fusion abgeleitet werden. Zum Teil wurden die Synergieeffekte bereits in den voranghenden Fragen angesprochen. Durch diese Frage sollen auch relevante Themenbereiche erhoben werden, welche in den anderen Fragen nicht konkret angesprochen werden, gleichzeitig soll eine Gewichtung vorgenommen werden, und die relevanten und wichtigsten Themen hervorheben werden.

**Frage 40**

Hauptfrage	<b>Inwieweit schlagen sich die Synergieeffekte nieder? Lassen sich die Synergieeffekte durch spezielle Kennzahlenentwicklungen belegen? Wenn ja, welche?</b>
Mögliche Unterfragen	- Wie lassen sich die Synergieeffekte messen?
Mögliche Antworten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Angabe von Kostenpositionen/Abteilungen/Märkten/Abläufen</li> <li>- Angabe von Kennzahlen</li> </ul>
Zielsetzung der Frage	- Erhebung von Daten für die Forschungsfrage: Welche Synergieeffekte können bei einer Fusion abgeleitet werden und wie lassen sich diese quantifizieren.

**Frage 41**

Hauptfrage	<b>Wann können Ihrer Meinung nach die Synergieeffekte nach der Fusion realisiert werden?</b>
Mögliche Unterfragen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie sieht es nach ein bis zwei Jahren nach der Fusion aus?</li> <li>- Wie lange können Synergieeffekte realisiert werden?</li> </ul>
Mögliche Antworten	- Angabe Zeitpunkt/Zeitraum
Zielsetzung der Frage	- Erhebung von Daten für die Forschungsfrage: Welche Synergieeffekte können bei einer Fusion abgeleitet werden. Diese Frage zielt insbesondere auf den Zeitpunkt der Realisierung dieser ab.



**Frage 42**

Hauptfrage	<b>Welche Synergieeffekte sind nicht so eingetreten wie erwartet? Und warum?</b>
Mögliche Unterfragen	- Welche Faktoren haben die Realisierung der Synergieeffekte verhindert?
Mögliche Antworten	- Nennung von Abteilungen/Abläufen/Kostenpositionen/Märkten - Nennung der Gründe
Zielsetzung der Frage	- Erhebung von Daten für die Forschungsfrage: Welche Synergieeffekte können bei einer Fusion abgeleitet werden und welche Problemfelder können im Zuge einer Fusion auftreten.

**Frage 43**

Hauptfrage	<b>Welche Phase ist Ihrer Meinung nach von größerer Bedeutung für den Erfolg einer Fusion: die Vorbereitungsphase bis zur Durchführung der Fusion oder die Integrationsphase danach? Und warum?</b>
Mögliche Unterfragen	- Wie aufwendig und komplex waren die einzelnen Phasen
Mögliche Antworten	- Nennung Phase - Beide Phasen gleich wichtig - Nennung Gründe
Zielsetzung der Frage	- Erhebung von Daten für die Forschungsfrage: Was sind die relevanten Erfolgsfaktoren bei einer Fusion. Bei dieser Frage soll eine Gewichtung der Fusionsphasen vorgenommen werden.

**Frage 44**

Hauptfrage	<b>Inwieweit ist Ihrer Meinung nach Knowhow zum Thema Fusion bzw. Fusionserfahrung für eine erfolgreiche Fusion erforderlich?</b>
Mögliche Unterfragen	- Hatten Sie bei Durchführung der Fusion bereits selbst Fusionserfahrung? - Haben Sie von dem Knowhow Ihrer Geschäftsleiterkollegen von anderen Banken profitiert? - Haben Sie vom Knowhow der Sektoreinrichtungen (RLB und RV) profitiert? - Haben Sie externe Berater zur Unterstützung herangezogen?
Mögliche Antworten	- Knowhow sehr wichtig/wichtig/kaum wichtig - Knowhow im eigenen Haus vorhanden - Knowhow von den Sektoreinrichtungen/externen Beratern - Nennung der Themenbereiche, in welchen Knowhow von großer Bedeutung ist
Zielsetzung der Frage	- Erhebung von Daten für die Forschungsfrage: Was sind die relevanten Erfolgsfaktoren bei einer Fusion. In der Literatur wird angeführt, dass entsprechendes Knowhow von wesentlicher Bedeutung ist. Hier soll die Bedeutung dieses Arguments geklärt, und die verschiedenen Varianten der Unterstützung erhoben werden.

**Frage 45**

Hauptfrage	<b>Inwieweit denken Sie dass die Fusionsgeschwindigkeit einen Einfluss auf den Erfolg der Fusion hat?</b>
Mögliche Unterfragen	- Welche Bereiche müssen Ihrer Meinung nach sehr schnell erfolgen? - Bei welchen Bereichen sollte man sich mit der Umsetzung Zeit lassen?
Mögliche Antworten	- Angabe von Bereichen die schnell umgesetzt werden sollen - Angabe von Bereichen, bei welchen man sich Zeit lassen sollte
Zielsetzung der Frage	- Erhebung von Daten für die Forschungsfrage: Was sind die relevanten Erfolgsfaktoren bei einer Fusion. In der Literatur wird angeführt, dass entsprechendes Knowhow von wesentlicher Bedeutung ist. Hier soll die Bedeutung dieses Arguments geklärt werden.

**Frage 46**

Hauptfrage	<b>Denken Sie, dass die Größe der Partner für den Fusionserfolg von Bedeutung ist?</b>
Mögliche Unterfragen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Größe der Bank nach der Fusion</li> <li>- Fusion von zwei gleich großen Banken</li> <li>- Fusion kleiner mit großer Bank</li> </ul>
Mögliche Antworten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Größe von Bedeutung/unbedeutend</li> <li>- Zwei gleich große Banken besser</li> <li>- Endgröße von Bedeutung</li> </ul>
Zielsetzung der Frage	- Erhebung von Daten für die Forschungsfrage: Was sind die relevanten Erfolgsfaktoren bei einer Fusion. In diversen empirischen Analysen von Fusionen wird die Größe der Fusionspartner als Erfolgskriterium genannt.

**Frage 47**

Hauptfrage	<b>Was denken Sie ist die optimale Betriebsgröße? Wie schätzen Sie die Wahrscheinlichkeit einer weiteren Fusion Ihres Hauses ein?</b>
Mögliche Unterfragen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Haben Sie mit der vergangenen Fusion bereits die optimale Betriebsgröße erreicht?</li> <li>- Denken Sie, dass es eine optimale Betriebsgröße überhaupt gibt?</li> <li>- Gibt es Ihrer Meinung nach eine Mindestgröße?</li> <li>- Kann es Ihrer Meinung nach sein, dass eine zu große Betriebsgröße den Erfolg negativ beeinträchtigt?</li> </ul>
Mögliche Antworten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Angabe von Größen (Bilanzsumme)</li> <li>- Angabe zur Fusionseinstellung der Bank</li> </ul>
Zielsetzung der Frage	- Die letzten beiden Fragen dienen zur Abrundung der Befragung. Sie zielen auf die Einschätzung der Befragten über die Zukunft von Raiffeisen ab und sollen gleichzeitig zu einer Aussage über die künftige Relevanz des Themas „Fusionen von Raiffeisenbanken“ führen

**Frage 48**

Hauptfrage	<b>Wie wird sich Ihrer Meinung nach die Raiffeisenbankenlandschaft in Zukunft entwickeln?</b>
Mögliche Unterfragen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie sehen Sie die Raiffeisen-Landschaft in 5 bis 10 Jahren?</li> <li>- Wie sehen Sie die Raiffeisen-Landschaft im Jahr 2050?</li> </ul>
Mögliche Antworten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anzahl möglicher Banken</li> <li>- Aussage über mögliche Trends</li> </ul>
Zielsetzung der Frage	- Die letzten beiden Fragen dienen zur Abrundung der Befragung. Sie zielen auf die Einschätzung der Befragten über die Zukunft von Raiffeisen ab und sollen gleichzeitig zu einer Aussage über die künftige Relevanz des Themas „Fusionen von Raiffeisenbanken“ führen

# A2 Qualitative Inhaltsanalyse der Experteninterviews

Frage 1: In der letzten Zeit kam es in der Steiermark vermehrt zu Fusionen bei den Raiffeisenbanken. Aus welchen Gründen kam es in Ihrem Haus zu Fusionsüberlegungen?

Interview Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Erste Reduktion	Zweite Reduktion	Anzahl
A 1	erste Fusion hat unter sehr schwierigen Rahmenbedingungen stattgefunden, weil diese eine Solidaritätsvereinsbank war	wirtschaftliche Schwäche		<b>K1 Synergieeffekte</b>	5
A 2	Fusion mit Problembank mit viel Arbeit verbunden, aber auch Chance	Fusion mit Problembank mit viel Arbeit verbunden, aber auch Chance		K2	4
A 3	man wollte, dass eine Marktbereinigung stattfindet	Marktbereinigung	K1: Motive waren	K3	2
A 4	in weiterer Folge hat man die Möglichkeit sich weiterzuentwickeln	Chance zur Weiterentwicklung	- Maßnahme gegen wirtschaftliche Probleme	K4	3
A 5	den Markt vernünftig zu bearbeiten	effiziente und effektive Marktbearbeitung	- Größenvorteile durch Betriebsgröße	K5	3
A 6	man hat viele Kunden dazu bekommen	Markterweiterung, neue Kunden	- Markterweiterung, neue Kunden	K6	1
A 7	man hat die andere Raiffeisenbank davon überzeugt, den Markt in einer Bank zu bearbeiten und nicht weiter mit zwei Raiffeisenbanken	gemeinsame Region - gemeinsamer Markt	- Markterweiterung, neue Kunden	K7	1
A 8	der Markt ist geografisch relativ kleinräumig	gemeinsame Region - gemeinsamer Markt	- gemeinsamer Markt und gemeinsame Region	K8	1
A 9	in diesem Markt läuft man sich immer wieder über den Weg und macht sich gegenseitig Konkurrenz	Stärkung Marktposition durch Verringerung Mitbewerber	- Stärkung Marktposition durch Verringerung Mitbewerber	K9	1
A 10	für Geschäftsleiter ist klar, dass man größere Einheiten braucht	Betriebsgröße - Größenvorteile	- Qualitätsvorteile	K10	1
A 11	um auch in Zukunft eine entsprechende Qualität abzubilden	Qualitätsvorteile	- Spezialisierung	<b>K11 Marktmotive</b>	5
A 12	letztlich um auch die Kosten im Griff zu haben.	Kostenvorteile	- Kostenvorteile	K12	4
A 13	bei der zweiten Fusion war es ganz klar das Thema größere Einheit	Betriebsgröße - Größenvorteile	K2: Fusion mit Problembank ist Chance zur	K14	4
A 14	weil man beim ersten Schritt gesehen hat, dass die Bank qualitativ besser geworden ist	Qualitätsvorteile	Marktbereinigung und Weiterentwicklung als neue Gesamtbank	K15	1
A 15	weil man noch immer nicht in der Lage ist, gewisse Positionen so zu besetzen, dass eine Person dies den ganzen Tag machen kann	Spezialisierung		K16	1
A 16	bisher wurden noch immer bestimmte Arbeiten und Aufgabenbereiche nebeneinander abgewickelt	Spezialisierung		K17	1
B 17	bevorstehende Pension Geschäftsleiter-Kollege; geplante Nachfolge ist ausgefallen => Handlungsbedarf	Geschäftsleitermachfolge	K3: Motive waren:	K18	3
B 18	realistischer Weise hat es von der Region zwei Möglichkeiten gegeben, Ort A oder Ort B.	Evaluierung der möglichen Fusionspartner, nach gemeinsamer Region	- Geschäftsleitermachfolge	K19	3
B 19	Von der Region her, haben die Menschen seinerzeit eher nach Ort B tendiert, aufgrund der tollen Verkehrsanbindung hat sich das jetzt gedreht und die Menschen tendieren eher nach Ort A.	Evaluierung der möglichen Fusionspartner, nach gemeinsamer Region	- Betriebsgröße, Größenvorteile	K20	1
B 20	Die RB B war gerade in Fusionsverhandlung mit RB C, Fusion von drei Banken wäre wesentlich komplexer geworden	Evaluierung der möglichen Fusionspartner, nach gemeinsamer Region	- Erfüllung organisatorische gesetzliche Vorgaben: Trennung Markt und Marktfolge	K20	2
B 21	Man hätte auch über Stock und Stein noch mit RB D fusionieren können, welche auch angrenzt, aber das ist ein komplett anderer Markt.	Evaluierung der möglichen Fusionspartner, nach gemeinsamer Region	- Nachbesetzung von Mitarbeitern	K21	1
B 22	die letzte Option war noch RB E, aber das wäre seinerzeit bezirksübergreifend gewesen.	Evaluierung der möglichen Fusionspartner, nach gemeinsamer Region	- Abgängen aufgrund Pension	K22	1
B 23	so gesehen ist RB A die einzig logische Variante	Evaluierung der möglichen Fusionspartner, nach gemeinsamer Region	- Personalbedarf in der 2. Führungsebene	K23	2

Frage 1: Teil 2

Interview	Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Erste Reduktion	Zweite Red.	Anzahl
A	1	Geschäftsleiter hofft, dass Raiffeisen sich so entwickelt, dass in Wirtschaftsregionen starke Raiffeisenbanken vorhanden sind	Entwicklung starke Wirtschaftsregionen	K1: Entwicklung starke Wirtschaftsregionen	K1: Entwicklung starke Wirtschaftsregionen	1
B	2	Sektor müsste sich schnell auf zukunftsorientierte Beine stellen	Änderung Sektorstrukturen erforderlich		K2: Änderung Sektorstrukturen erforderlich	5
B	3	bei Konferenz in Wien wurde auch Raiffeisen indirekt angesprochen, dass man sich auf zukunftsorientierte Beine stellen muss	Änderung Sektorstrukturen erforderlich		K3: Dreistufigkeit wird in Frage gestellt	3
B	4	Geschäftsleiter stellt Rolle und Notwendigkeit der RLB in Frage: man könnte im Zeitalter der Technik in Wien gewisse Dinge für ganz Österreich abwickeln, man müsste nicht 30 % der Bestandsprovisionen für Wertpapiere an die RLB abgeben	Dreistufigkeit		K4: Reduzierung Anzahl RB	5
B	5	persönliche Meinung des Geschäftsleiter, dass Dreistufigkeit keine Berechtigung mehr hat	Dreistufigkeit		K5: mittelfristig auf 40 RB	1
B	6	Geschäftsleiter wirft die Frage auf, ob Raiffeisen in der Lage ist, sich zu bewegen	Änderung Sektorstrukturen erforderlich		K6: langfristig auf 20 RB	1
B	7	Vergleich mit Volksbank: diese wurde schließlich bewegt	Vergleich mit Volksbank		K7: worst case: Entwicklung wie Volksbank	2
C	8	im Best-Case-Szenario gibt es mittelfristig noch ca. 40 Raiffeisenbanken	mittelfristig Kürzung auf 40 Banken			
C	9	langfristig nur noch 20 Raiffeisenbanken, wahrscheinlich Bezirksbanken	langfristig Kürzung auf 20 Banken		K8: Entwicklung Spitzeninstitut	2
C	10	im Worst-Case-Szenario könnte sich Raiffeisen ähnlich wie der Volksbankensektor entwickeln	Vergleich mit Volksbank		K9: Erfüllung Regulatorien	1
C	11	Entwicklung stark abhängig von RBI und RZB, und deren Ostgeschäfte	Entwicklung Beteiligungen RLB, RZB und RBI		K10: vertriebliche Stärke	1
C	12	RB können diese Entwicklungen nicht beeinflussen und versuchen ihr Bestes zu geben	kein Einfluss RB		K11: Entwicklung Zinsniveau	1
D	14	regulatorische Vorgaben	Regulatorien			
D	15	wie stark ist Raiffeisen im vertrieblichen Bereich eingebettet	Vertriebliche Stärke			
D	16	Entwicklung Zinsniveau: wann ist hier eine Entlastung zu erwarten	Entwicklung Zinsniveau			
D	17	weitere Punkt ist die Entwicklung der Beteiligungen an RLB, RZB und RBI	Entwicklung Beteiligungen RLB, RZB und RBI			
D	18	im Worst-Case-Szenario ist die Dreistufigkeit zu hinterfragen	Dreistufigkeit			
D	19	womöglich geht es in einem zweistufigen Sektor weiter oder es bleibt nur ein Konzern übrig	womöglich zweistufig oder Konzern			
D	20	Erfüllung der Kernkapitalquote in der Steiermark dürfte noch einige Entwicklungen vorantreiben	Erfüllung Kernkapitalquoten			
D	21	hinsichtlich Entwicklung der Anzahl der Banken und Bankstellen sind die RB ohnehin gefordert, diese wird sich sowieso verringern müssen	Anzahl RB wird sich verringern			
D	22	Besuch Geschäftsleiter Veranstaltung bei EZB in Frankfurt: hier sind nur die großen Banken bekannt	Regulatorien			
D	23	wenn kleine Banken ihre Vorgaben nicht erfüllen, müssen die Kunden von anderen Banken betreut werden	Regulatorien			
E	24	Sektor wird sich in den Strukturen noch massiv verändern	Änderung Sektorstrukturen erforderlich			
E	25	Geschäftsleiter ist sich nicht sicher, ob man die Dreistufigkeit noch aufrecht erhalten kann	Dreistufigkeit			
E	26	ob sich Raiffeisen die Dreistufigkeit leisten kann	Dreistufigkeit			

Frage 1: Teil 3

Interview Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Erste Reduktion	Zweite Reduktion	Anzahl
D 47	Unser Fusionspartner hatte wirtschaftliche Probleme, dadurch war eine Fusion für diesen auch sehr sinnvoll.	wirtschaftliche Schwäche	K5: Motive waren: - Maßnahme aufgrund wirtschaftlicher Probleme - gemeinsamer Markt, gemeinsame Region - Markterweiterung - attraktiver Markt		
D 48	Ein wesentlicher Grund war auch, dass es Sinn macht, diesen Markt, der sehr attraktiv ist, gemeinsam zu bearbeiten.	gemeinsame Region, gemeinsamer Markt Markterweiterung weil interessanter Markt			
D 49	bessere Qualität dem Kunden gegenüber.	Qualitätsvorteile			
D 50	durch Spezialisierung kann man den Fokus noch stärker auf den Kunden legen.	Spezialisierung			
D 51	Es bleibt mehr Zeit für den Kunden	Zeitsynergien			
D 52	im Hintergrund sollen durch die Größe die Abläufe einfacher und schneller werden	Zeitsynergien			
D 53	Kosten werden dadurch reduziert, weil man gewisse Stellen nur noch einmal braucht.	Kostenvorteile			
D 54	Neubau und Verlegung der Zentrale als Anlass für Fusionsgespräche	Strategische Ausrichtung des Neubaus			
D 55	bei Fusion müssen Pläne für Neubau anders gestaltet werden	Strategische Ausrichtung des Neubaus			
E 56	Pensionierung Geschäftsleiter	Geschäftsleiternachfolge			
E 57	wirtschaftliche Schwäche (Fusionspartner)	wirtschaftliche Schwäche	K6: Motive waren: - Geschäftsleiternachfolge - Maßnahme aufgrund wirtschaftlicher Probleme - gemeinsamer Markt, gemeinsame Region - Markterweiterung - attraktiver Markt		
E 58	Region passt gut zusammen	gemeinsame Region, gemeinsamer Markt			
E 59	interessanter Markt des Partners	Markterweiterung aufgrund interessanter Markt			
E 60	Mangel an Alternativen hinsichtlich angrenzender RB	Zukunftsicherung, Chancen nutzen			
E 61	Chancen Nutzen	Zukunftsicherung, Chancen nutzen			
E 62	wollen uns vergrößern	Betriebsgröße			

Siehe vorhergegangene Tabelle

Frage 2: Wie haben Sie die Fusionsverhandlungen erlebt?

Interview Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Reduktion	Zweite Reduktion	Anzahl
A 1	Verhandlungsteam hat sich schnell ausgedet	schnelle Einigung	K1: schnelle Einigung	K1: schnelle Einigung	4
A 2	Geschäftsleitung hat Fusionsprojekt so vorbereitet und aufbereitet, dass es keine Angriffspunkte mehr gab	Vorbereitung/Aufbereitung durch die Geschäftsleiter	K2: Gründe: Vorbereitung/Aufbereitung durch Geschäftsleiter	Gründe: Vorbereitung/Aufbereitung Geschäftsleiter	2
A 3	Themen wie Funktionskader, Namen wurden von den Funktionären noch geklärt	Verhandlungspunkt: neuer Name	K3: kritische Punkte: neuer Name	K3: Verhandlungen auf Augenhöhe	2
A 4	Funktionsangelegenheiten wurden in 4 Wochen ohne Probleme erledigt	schnelle Einigung	K4: schnelle Einigung	K4: gemeinsame Ziele	1
B 5	Geschäftsleiter war in Kontakt, hatte Besprechungen und hat das Ganze ins Rollen gebracht	Vorbereitung/Aufbereitung durch die Geschäftsleiter	K5: Gründe: - Vorbereitung/Aufbereitung Geschäftsleiter	K5: Einhaltung von Vereinbarungen	1
B 6	übertragende Bank hatte gute Eigenkapitalausstattung und eine gute Ertragslage, daher waren Verhandlungen trotz unterschiedlicher Größe auf Augenhöhe	Verhandlungen auf Augenhöhe, trotz unterschiedlicher Größe	K6: Verhandlungen auf Augenhöhe trotz unterschiedlicher Größe	K6: unterschiedlich starke Verhandlungspartner	1
B 7	Wenn beide das Gleiche wollen, funktioniert das ganz gut, u.a. eine größere Struktur	gemeinsame Ziele	- Verhandlungen auf unterschiedlicher Größe	K7: Kompromiss bei Namensfindung	1
B 8	Alle Vereinbarungen wurden eingehalten, vom ersten Zeitpunkt an	Vereinbarungen wurden eingehalten	- gemeinsame Ziele	K8: kritische Punkte neuer Name	5
B 9	Die Big Points sind oft Kleinigkeiten	Verhandlungsthemen waren oft Kleinigkeiten	- Einhaltung von Vereinbarungen	K9: Personalthemen	1
B 10	Zu den Big Points wurden schnell Lösungen gefunden	schnelle Einigung	K6: kritischer Punkt: neuer Name	K10: Bankstellen	1
B 11	Funktionären war der Name sehr wichtig und einer der größeren Verhandlungspunkte	Verhandlungspunkt: neuer Name	Name	K11: unterschiedliche Risikopolitik bei gemeinsamen Finanzierungen	1
B 12	Geschäftsleiter ist kein Befürworter von langen Namen oder Doppel- bzw. Mehrfachnamen mit mehreren Ortsbezeichnungen	lange Namen und Doppel- bzw. Mehrfachnamen wurden abgelehnt	- Ablehnung langer Doppel-/Mehrfachbezeichnungen	K12: Standort Hauptanstellung	1
B 13	Geschäftsleiter sieht auch Regionsbezeichnungen wie Mittleres Raabtal oder Oberes Mürztal kritisch, da Anfang und Ende der Region schwer zu definieren ist	Regionsbezeichnungen wurden abgelehnt	- Ablehnung Regionsbezeichnung aufgrund schwerer Abgrenzung/Definition		
B 14	Geschäftsleiter war auch klar, dass es nur einen gemeinsamen Sitz und eine Zentrale geben kann	gemeinsamer Sitz war selbstverständlich	K7: kritische Punkte/Verhandlungspunkte	Namensfindung:	
C 15	es wurde beschlossen, vorerst nicht über das Thema Bankstellen zu reden, hier wäre es sofort zu Streitigkeiten gekommen	Thema Bankstellen wurde bei Verhandlungen vorerst auf die Seite gestellt	- Personalthemen	K13: Ablehnung langer Doppel-/Mehrfachnamen	1
C 16	es wurde über personelle Themen geredet	Verhandlungsthema: Personelles	- Name	K14: Ablehnung Regionsbezeichnungen aufgrund schwerer Abgrenzung	1
C 17	wie auch den Namen der Bank	Verhandlungsthema: Name	- Bankstellen	K15: Einbindung Mitarbeiter	2
C 18	zur Namensfindung waren auch alle Mitarbeiter eingeladen, Vorschläge einzubringen	Einbindung Mitarbeiter bei Namensfindung	- unterschiedliche Risikopolitik bei gemeinsamen Finanzierungen		
C 19	Die Reihenfolge der Ortsbezeichnungen im Namen war ein Thema	Verhandlungsthema: Reihung der Ortsbezeichnungen im Namen	K8: Namensfindung: Einbindung der Mitarbeiter	K16: Reihenfolge der Ortsbezeichnungen	2
C 20	bei Fusionverhandlungen geht es um politische Entscheidungen	Verhandlungen = politische Entscheidungen	- Reihung der Ortsbezeichnungen	K17: Kunde sollte Bezug zu Namen haben	1

Frage 2: Teil 2

Interview Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Reduktion	Zweite Reduktion	Anzahl
C 21	man muss auch ein wenig nachgeben	man muss Kompromisse eingehen			
C 22	man lässt sich bei Fusionsverhandlungen oft eine Hintertüre offen, wie mögliche andere Fusionspartner, um die eigene Position in Verhandlung zu stärken	größere Verhandlungsstärke durch weitere mögliche Fusionspartner	K9: Ablauf Verhandlungen: - = politische Entscheidungen - man muss Kompromisse eingehen	politische Entscheidungen	1
C 23	wenn man weiß, RB könnte auch mit anderer Bank fusionieren, wird man seine Forderungen in den Verhandlungen überdenken	größere Verhandlungsstärke durch weitere mögliche Fusionspartner	- größere Verhandlungsstärke durch weitere mögliche Fusionspartner	man muss Kompromisse eingehen	1
C 24	eine gemeinsame Finanzierung hat zu Anspannungen in den Verhandlungen geführt, da eine der beiden Banken, diesen Kunden nicht mehr weiter finanzieren wollte	kritische gemeinsame Finanzierungen können zu Anspannungen führen	Verhandlungsstärke durch weitere mögliche Fusionspartner	Verhandlungsstärke durch mögliche weitere Fusionspartner	1
D 25	Fusionsverhandlungen waren relativ einfach	schnelle Einigung	K10: schnelle Einigung	K10: schnelle Einigung	1
D 26	es sind nicht zwei gleich starke Unternehmen in die Fusionsverhandlungen getreten	unterschiedlich starke Verhandlungspartner	K11: Gründe: unterschiedlich starke Verhandlungspartner		
D 27	Namensfindung: Zugang Geschäftsleiter war, dass Kunde eine Beziehung zu Namen haben sollte	Namensfindung: Kunde sollte einen Bezug zum Namen haben	K12: kritischer Punkt: Name		
D 28	es gab ein Brainstorming zur Namensfindung bei den Mitarbeitern	Einbindung Mitarbeiter bei Namensfindung	- Einbindung Mitarbeiter		
D 29	es wurden schließlich die Namen, der zwei wichtigsten Märkte genommen	Namensfindung: Name der wichtigsten gemeinsamen Märkte	- Kunde sollte Bezug zum Namen haben		
E 30	grundsätzlich sehr harmonisch	grundsätzlich sehr harmonisch	K13: schnelle Einigung		
E 31	Diskussionen zu Name und Standort	kritische Punkte waren Name und Standort			
E 32	letztlich bei den entscheidenden Fragen schnell einig geworden	schnelle Einigung	K14: Gründe:		
E 33	wichtig war, auf Augenhöhe zu diskutieren; es sollte keiner das Gefühl haben, Verlierer zu sein	Diskussion erfolgte auf Augenhöhe	- Diskussion auf Augenhöhe - Kompromiss bei Namensfindung um negative Publicity entgegenzuwirken (Markt aufzuwerten)	Siehe vorhergegangene Tabelle	
E 34	Fusionspartner wurde aufgrund seiner wirtschaftlichen Probleme von seinen Mitbewerbern oft als bankrott hingestellt.	negative Publicity aufgrund wirtschaftlicher Probleme beim Fusionspartner			
E 35	Zur Aufwertung des Images in diesem Teilmarkt wurde die Ortsbezeichnung des Fusionspartners an die erste Stelle des gewählten Doppelnamens gereiht	Kompromiss bei Namensfindung um negative Publicity entgegenzuwirken			
E 36	Namensgebung hat zu Kritik und wenig Verständnis in der übernehmenden RB geführt.	kritischer Punkt: neuer Name	K15: kritische Punkte: - Name, Reihenfolge der Ortsbezeichnungen - Standort / Hauptanstalt		
E 37	Vorschlag Name von uns eingebracht, im Gegenzug wurde unser Haus Hauptanstalt	Kompromisslösung hinsichtlich Name und Hauptanstalt			

Frage 3: Was sind Ihrer Meinung nach die Kernelemente bei der Abwicklung des Projekts „Fusion“?

Interview Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Reduktion	Zweite Reduktion	Anzahl
A 1	Projekt aufsetzen mit Projektstruktur, Berichts- und Kontrollpunkten,	Projektmanagement	<p>K1: Kernelemente sind: - Projektmanagement - Kommunikation, gute Gesprächsbasis - externes Knowhow und Fusionserfahrung - schnelle Fusionsumsetzung - gute Vorbereitung</p> <p>K2: gute Vorbereitung: - jedoch keine Details in Vorbereitungsphase - Besetzung der Stellen in Vorbereitungsphase</p> <p>K3: Projektmanagement - gute Vorbereitung: - Projektstruktur, Berichts- und Kontrollpunkte - klare Verteilung der Verantwortlichkeiten - Projektleitung mit Fusionserfahrung - Teilprojekt je Organisationseinheit - Schaffung</p> <p>K4: Kernelemente sind: - straffer Zeitplan - schnelle Einigung bei Fusionsverhandlungen - gemeinsame Ziele und Strategien - externes Knowhow (Projektleitung durch RLB)</p> <p>K5: Kernelemente sind: - Kommunikation</p>	Projektmanagement	2
A 2	klare Verteilung der Verantwortlichkeiten, damit klar ist, wer was und wann zu entscheiden hat	Projektmanagement		K'1	1
A 3	Entscheidungen schnell und klar kommunizieren	Kommunikation		K'2	1
A 4	Prozess begünstigt: gute Vorbereitung auf das Projekt	gute Vorbereitung		K'3	1
A 5	Prozess begünstigt: zwischen den Häusern gab es schon lange eine gute Gesprächsbasis auf Funktions- und Geschäftsführer-Ebene	gute Gesprächsbasis		K'4	2
A 6	Projektleitung durch "Fusionserfahrenen" Geschäftsleiter,	Fusionserfahrung		K'5	1
A 7	inklusive laufende Überwachung und Controlling	laufendes Projektcontrolling		K'6	2
A 8	Externes Knowhow wurde für Teilbereiche in Anspruch genommen	externes Knowhow		K'7	1
A 9	wesentliches Thema: Besetzung der Stellen; bereits in Vorbereitungsphase erledigt	Besetzung der Stellen, Organisation		K'8	1
A 10	Teilprojekte für alles Organisationseinheiten, mit jeweils einem Teilprojektverantwortlichen;	Projektorganisation in Teilprojekten		K'9	1
A 11	Aufgabe jedes Teams war bis zur technischen Fusion vorzubereiten, wie nachher gearbeitet wird	Schaffung Ablauforganisation in Projektteams		K'10	4
A 12	diese waren unterschiedlich aufwendig, Teilprojekt Kredit war am aufwendigsten	Teilprojekt Kredit am aufwendigsten		K'11	1
A 13	Ziel war es, dass nach der technischen Fusion die Bank so schnell als möglich wieder funktioniert, insbesondere im Hintergrund;	schnelle Fusionsumsetzung		K'12	1
A 14	In der Vorbereitung haben wir uns mit Details nicht ganz so intensiv beschäftigt (z. B. Vertrieb)	keine Details in Vorbereitungsphase		K'13	1
A 15	Der Mitarbeiter am Markt sollte Unterlagen, die er reinischt, so schnell wie möglich wieder zurückbekommen	schnelle Fusionsumsetzung		K'14	1
A 16	nach zwei bis drei Monaten ist alles wieder reibungslos gelaufen	schnelle Fusionsumsetzung		gute Vorbereitung ist:	
B 17	man braucht einen Zeitplan	straffer Zeitplan		K'15	1
B 18	dieser war in der Bank sehr straff, vier Monate von Beschlussfassung bis zur Generalversammlung	straffer Zeitplan		K'16	1
B 19	Die Big Points sollen möglichst schnell abgearbeitet werden, da die Fusion an diesen Punkten scheitern kann	schnelle Einigung bei Verhandlungen		Projektmanagement beinhaltet:	
B 20	Bei der Verhandlung der Details ist wichtig, dass beide Banken das Gleiche wollen, dann geht auch das recht zügig	gemeinsame Ziele und Strategien		K'17	1
B 21	Projekt wurde von Geschäftsleiter und RLB geleitet	externes Knowhow		K'18	1
B 22	RLB hat gut unterstützt	externes Knowhow		K'19	1
C 23	Kommunikation ist ein Kernelement	Kommunikation		K'20	1
C 24	Harmonisierung der Abläufe, insbesondere im Kreditbereich	Harmonisierung Ablauforganisation		K'21	1
			K'22	1	



Frage 3: Teil 2

Interview Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Reduktion	Zweite Reduktion	Anzahl
C	25 gemeinsames Risikoverständnis und Risikobewusstsein zu finden	Hammonisierung Risikopolitik	K5: Kernelemente sind: - gemeinsame Ziele und Strategien	Siehe vorhergegangene Tabelle	
C	26 Harmonisierung der Preismodelle Ziel nicht aus den Augen verlieren	Hammonisierung Preispolitik gemeinsame Ziele und Strategien	- Harmonisierung Risiko- und Preispolitik - Harmonisierung Prozesse - laufendes Projektcontrolling		
C	27				
C	28 Geschäftsleiter hat Projekt administriert und überwacht	laufendes Projektcontrolling			
D	29 im Vorfeld Sinnhaftigkeit und Vorteile zu überlegen	Definition Ziele und Strategie			
D	30 im Vorfeld überlegen, wie die Teilprozesse gesteuert werden müssen, damit Fusion zum Erfolg führt	Projektmanagement	K6: Kernelemente sind: - gemeinsame Ziele und Strategien - Projektmanagement - Analyse des Unternehmens/Due Diligence		
D	31 wichtiger Schritt war, sich die Unternehmen anzuschauen	Analyse des Unternehmens/Due Diligence			
D	32 dies erfolge in drei Phasen	Analyse in drei Phasen			
D	33 die erste Phase war bis zur Fusionsentscheidung	Analyse in Vorbereitungsphase			
D	34 die zweite Phase war von der Beschlussfassung bis zur Firmenbucheintragung und technischen Fusion	Analyse in Abwicklungsphase			
D	35 die dritte Phase war danach, in welcher die Arbeit erst richtig begann	Analyse in Integrationsphase			
E	36 Klare Bekenntnis der Funktionäre	gemeinsame Vision	K7: Kernelemente sind: - gemeinsame Vision - Beseitigung Ängste der Mitarbeiter		
E	37 Zustimmung der Mitarbeiter	gemeinsame Vision			
E	38 Mitarbeiter der übertragenden Raiffeisenbank hatten Befürchtungen, dass sie überfahren werden und sind dem zuerst eher kritisch gegenüber gestanden.	Beseitigung Ängste der Mitarbeiter			
E	39 wichtiger Schritt war auch, dass die breite Masse die Fusion positiv gesehen hat	gemeinsame Vision			
E	40 kritischer Punkt war auch Generalversammlung	Generalversammlung			

Frage 4: Oft heißt es, dass mangelnde Due-Diligence oftmals zu Problemen führt. Wie würden Sie diesen Bereich beurteilen?

Interview Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Reduktion	Zweite Reduktion	Anzahl
A	in Vorbereitungsphase wurden auf Geschäftsleiter-Ebene alle Informationen, sämtliche Berichte ausgetauscht	Austausch aller Informationen auf Geschäftsleiter-Ebene	K1: wichtig bei Due Diligence: - Austausch/Offenlegung aller Informationen - Zusammenführung Risiko/Ertrags/Eigenkapitalbetrachtung - Prüfung von Einzelkrediten	wichtig ist: Austausch/Offenlegung aller Informationen	2
A	Zusammenführung der Risikobetrachtung wurde selbst gemacht	Zusammenführung der Risikobetrachtung			
A	wesentlichen Punkte, die man sich angesehen hat waren: Ertrags-, Eigenkapital- und Risikosituation auf Gesamtbankebene	Ertrags/Risiko/Eigenkapitalsituation auf Gesamtbankebene	K2: Prüfung von Einzelkrediten: - auf Basis Revisionsberichte und Kreditlisten - eigenes Prüfungsteam für Einzelkreditprüfung - Beschränkung auf Großkredite kann zu Überraschungen führen - Risiken im Kleinkreditbereich wurden schlagend - wäre kein Deal-Breaker gewesen	Analyse Risiko/Ertrags/Eigenkapital	4
A	Einzelfälle wurden angeschaut,	Prüfung von Einzelkrediten			
A	durch Austausch Revisionsberichte und Kreditlisten mit größeren Kunden	Einzelkreditprüfung durch Revisionsberichte und Kreditlisten	K3: Herausforderungen im Due Diligence: - Vereinbarung Einzelkreditprüfung oft schwierig - Banken mit wirtschaftlichen Schwierigkeiten wollen Risikokosten begrenzen (insbesondere im Kleinkreditbereich)	Analyse Risikopolitik und Geschäftsstrategie	3
A	Fälle wurden in weiterer Folge durchdiskutiert um Klarheit auf beiden Seiten zu schaffen	Diskussion der Einzelkredite			
A	bei erster Fusion wurde das intensiver gemacht	Prüfung von Einzelkrediten	K4: mangelnde Due Diligence führt zu Problemen K5: wichtig bei Due Diligence: - Analyse Ertrags/Risikokennzahlen und deren Trend/Entwicklung - Analyse und Zusammenführung der Geschäftsstrategie/Risikopolitik in Workshops	Workshops mit RLB	1
A	Geschäftsleiter hat mit einigen Mitarbeitern eine hohe Anzahl an Kreditakten des Fusionspartners vor Ort geprüft	eigenes Prüfungsteam für Einzelkredite			
A	war gut weil es dann keine Überraschungen mehr gab	Prüfung Einzelkredite beugt Überraschungen vor	K7: auf Basis Revisionsberichte und Kreditlisten K8: eigenes Prüfungsteam K9: Prüfung Großkredite nicht ausreichend K10: aus Zeitgründen nicht gemacht K11: mangels Fusionsalternativen nicht gemacht K12: Notwendigkeit abhängig vom Risikogehalt der RB K13: bei künftigen Fusionen wird Einzelkreditprüfung K14: Beschränkung auf Großkredite	Prüfung Einzelkredite:	1
A	bei zweiter Fusion wurden nur die großen Kredite angeschaut	Prüfung Einzelkredite auf Großkredite beschränkt			
A	Risiken im kleineren Bereich (TEUR 200 bis TEUR 500) hat man nicht am Radar gehabt	Einzelkreditprüfung bei kleineren Obligi nicht durchgeführt	K15: weitere Prüfung Einzelkredite nicht machbar K16: Umfang und Auswahl Kredite schwierig K17: Prüfung erfolgte zu oberflächlich K18: Risiken im Kleinkreditbereich schlagend geworden K19: wäre kein Dealbreaker gewesen		1
A	diese sind dann teilweise unerwartet schlagend geworden	Risiken im Kleinkreditbereich schlagend geworden			
A	hat das Gesamtbild nicht verändert	wäre kein Deal-Breaker gewesen	K4: mangelnde Due Diligence führt zu Problemen K5: wichtig bei Due Diligence: - Analyse Ertrags/Risikokennzahlen und deren Trend/Entwicklung - Analyse und Zusammenführung der Geschäftsstrategie/Risikopolitik in Workshops		1
A	war für Geschäftsleiter eine Lehre, dass man genauer hinschauen hätte müssen	Schlussfolgerung für Geschäftsleiter: man muss auch Kleinkredite anschauen			
A	In der Praxis ist es immer schwierig, wie man das beidseitig vereinbart	in Praxis Prüfung Einzelkredite schwierig zu vereinbaren	K4: mangelnde Due Diligence führt zu Problemen K5: wichtig bei Due Diligence: - Analyse Ertrags/Risikokennzahlen und deren Trend/Entwicklung - Analyse und Zusammenführung der Geschäftsstrategie/Risikopolitik in Workshops		2
A	Insbesondere Banken mit wirtschaftlichen Schwierigkeiten wollen da nicht so genau hinschauen um Werberrichtungen zu vermeiden	Banken mit wirtschaftlichen Schwierigkeiten wollen Risiken verschleiern			
B	Mangelnde Due Diligence kann zu einem Problem werden, dazu gibt es viele Beispiele	mangelnde Due Diligence führt zu Problemen	K4: mangelnde Due Diligence führt zu Problemen K5: wichtig bei Due Diligence: - Analyse Ertrags/Risikokennzahlen und deren Trend/Entwicklung - Analyse und Zusammenführung der Geschäftsstrategie/Risikopolitik in Workshops		1
B	Analyse der Bankdaten zeigte negative Ertragskennzahlen bedingt durch Auslandskredite und Fremdwährungsgeschäft	Analyse der Ertragskennzahlen			
B	Zeitliche Entwicklung zeigte eine Besserung und das Risiko abgebaut werden konnte	Analyse der Trendentwicklung	K4: mangelnde Due Diligence führt zu Problemen K5: wichtig bei Due Diligence: - Analyse Ertrags/Risikokennzahlen und deren Trend/Entwicklung - Analyse und Zusammenführung der Geschäftsstrategie/Risikopolitik in Workshops		2
B	Strategie hat sich nach dem Motto "Qualität geht vor Quantität" in der übernehmenden Bank geändert	Analyse der Geschäftsstrategie/Risikopolitik			
B	auf der Einzelkrediterebene ist man nicht in die Tiefe gegangen	keine Einzelkreditprüfung	K4: mangelnde Due Diligence führt zu Problemen K5: wichtig bei Due Diligence: - Analyse Ertrags/Risikokennzahlen und deren Trend/Entwicklung - Analyse und Zusammenführung der Geschäftsstrategie/Risikopolitik in Workshops		2
B					

Frage 4: Teil 2

Interview Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Reduktion	Zweite Reduktion	Anzahl
B 22	eine Prüfung der Einzelrisiken ist abhängig davon, mit wem fusioniert wird	Notwendigkeit der Einzelkreditprüfung abhängig vom Fusionspartner	K5: - Fusionsabbruch im Zuge der Workshops möglich	Herausforderungen bei Due Diligence: K'20 möglicher "Deal-Breaker"	2
B 23	aus Sicht der übernehmenden Bank war das kein Thema, da die übertragende Bank eine sehr gute Eigenmittelausstattung hatte	Eigenmittelausstattung kein Thema		(Vereinbarung Einzelkreditprüfung schwierig)	
B 24	Risiko war auf Seite der übertragenden Bank	Risiken bei Fusion	K6: Einzelkreditprüfung - nicht gemacht aufgrund von Zeitrücken und mangels Fusionsalternativen		2
B 25	Fusion mit der übernehmenden Bank war die einzig logische Variante	keine Fusionsalternativen	- Notwendigkeit der Einzelprüfung abhängig vom Risikogehalt des Fusionspartners	Gemeinhaltung und Verschleierte von Risiken (Banken mit wirtschaftlichen Problemen wollen Risikokosten begrenzen)	
B 26	eine Einzelprüfung wurde jedoch nicht gemacht, da es sich zeitlich nicht ausgegangen wäre	keine Zeit für Einzelkreditprüfung	- keine Überraschungen in den Einzelkreditrisiken	K'22 unterschiedliche Risikozugänge	1
B 27	es ist nichts zu Tage getreten, was man im Vorfeld nicht wusste	keine Überraschungen im Bereich der Einzelkredite	- aufgrund Probleme bei anderen Fusionen	K'23 Spielräume in der Risikobewertung	3
B 28	im Zuge einer jetzigen Fusion würde man es anders machen, weil man bei anderen Fusionen gehört hat, dass das ein Problem war	künftig würde man eine Einzelkreditprüfung machen	Problematik bei mangelnder Einzelkreditprüfung erkannt	K'24 Einschätzung Sorgfalt bei Kreditvergabe	1
B 29	es hat auch mit Vertrauen zu tun, wenn das nicht funktioniert	es hat auch mit Vertrauen zu tun, wenn das nicht funktioniert	- bei künftigen Fusionen	K'25 Einschätzung künstliche bessere Risikodarstellung	2
B 30	die RisikoEinstellung der jeweiligen Geschäftsführer kann unterschiedlich sein	unterschiedliche Risikopolitik möglich	Einzelkreditprüfung größere Bedeutung	K'26 pauschale Aussagen des Revisors	1
B 31	die RatingEinstellung der Kreditkunden lässt auch Spielräume zu	Spielräume bei RatingEinstellung			
B 32	in der befragten Bank hatten allerdings alle dieselbe risikoaverse Einstellung	dieselbe Risikopolitik	K7: mögliche Herausforderungen bei Due Diligence:		
B 33	Risikopolitik der beiden Häuser wurde in Workshops behandelt und schließlich zu einer Zusammengeführt	Zusammenführung Risikopolitik in Workshops	- unterschiedliche Risikozugänge, Spielräume bei RatingEinstellung		
B 34	Workshops waren vor den Fusionsentscheidungen, somit hätte man die Fusion noch abbrechen können	Fusionsabbruch im Zuge der Workshops noch möglich			
B 35	es hat in den Workshops keine Überraschungen gegeben	keine Überraschungen	K8: mangelnde Due Diligence führt zu Problemen		
C 36	Due Diligence ist ein wesentliches Thema	mangelnde Due Diligence führt zu Problemen	Diligence kann zu Problemen führen		
C 37	Due Diligence ist ein heikles Thema	Due Diligence kann ein Deal Breaker sein	K9: Due Diligence kann ein Deal Breaker sein		
C 38	wenn man vor Fusion versucht, jedes Problemchen zu finden, mag das der Due Diligence gut tun, aber es könnte sein, dass es keine Fusion mehr	Due Diligence kann ein Deal Breaker sein			
C 39	wenn man der Meinung ist, so schlimm wird es schon nicht sein, könnte man in der Folge Stress bekommen	mangelnde Due Diligence führt zu Problemen	K10: wichtig bei Due Diligence:		
C 40	Risikoberichte, Ergebnisrechnungen und Bilanzen wurden ausgetauscht	Ertrags/Risiko/Eigenkapitalsituation auf Gesamtbankenebene	- Zusammenführung Ertrags-/Risiko-/Eigenkapitalbetrachtung		
C 41	gewisse Dinge kann man relativ leicht einschätzen	Einschätzung einzelner Bereich einfach	- Analyse der Risikopolitik		
C 42	schwierig ist einzuschätzen, ob die Bonitätseinstufungen passen und	Spielräume bei RatingEinstellung	- Analyse Tragfähigkeit möglicher Risiken		
C 43	schwierig einzuschätzen, wie die Kreditvergabe zu Stande gekommen ist	Sorgfalt bei Kreditvergaben schwierig einzuschätzen	K11: Einzelkreditprüfung nur bei wirtschaftlich schwachen Fusionspartnern		

Frage 4: Teil 3

Interview Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Reduktion	Zweite Reduktion	Anzahl
C 44	wie viele Kredite gibt es, die künstlich besser dargestellt wurden, z. B. durch niedrige Bemessung der Rückzahlung oder hohe Rahmenvergaben	künstliche Verbesserung der Kreditnehmer-Bonitäten	K12: Herausforderungen bei Due Diligence		
C 45	diese Themen sollte man im Auge behalten, sie aber nicht übertreiben	vorsichtige Einschätzung über korrekte Risikodarstellung	- Einschätzung über korrekte Bonitätseinstufungen (Spielräume bei Rating)		
C 46	ob man sich auch Einzelkredite ansieht, hängt von der Rolle in der Fusion ab	Notwendigkeit der Einzelkreditprüfung abhängig vom Fusionspartner	- Einschätzung Sorgfalt bei Kreditvergabe		
C 47	wenn die Fusion von beiden Seiten kein Muss ist, dann würde Geschäftsleiter nicht so tief reinschauen	Einzelkreditprüfung nur bei wirtschaftlichen schwachen Fusionspartnern	- Einschätzung über künstliche, bessere Risikodarstellung		
C 48	man muss nur schauen, ob man die Risiken wirtschaftlich heben könnte	Analyse Risikotragfähigkeit			
C 49	Due Diligence sollte man machen,	Due Diligence notwendig			
C 50	aber es kann ein absoluter Killer sein	Due Diligence kann ein Deal Breaker sein			
D 51	mangelnde Due Diligence führt zu Problemen im Nachhinein	mangelnde Due Diligence führt zu Problemen	K13: mangelnde Due Diligence kann zu Problemen führen		
D 52	Geschäftsleiter hat sich gewisse Kennzahlen angesehen	Sichtung Kennzahlen			
D 53	Geschäftsleiter hatte das Projekt Fusionsbegleitung mit der RLB	Due Diligence durch Workshops	K14: wichtig bei Due Diligence:		
D 54	es geht nicht, das Unternehmen so zu durchleuchten und ins Detail hineinzuschauen	detaillierte Prüfung nicht möglich	- Analyse Kennzahlen, Ertrags- und Risikoberichte		
D 55	im Nachhinein hatte man das Gefühl, der Fusionspartner wurde bewusst besser dargestellt	Geheimhaltung und Verschleierung von Risiken	- Analyse regulatorischer Kennzahlen		
D 56	es wurde von allen Stellen versucht, die Fusion nicht zu gefährden	Deal-Breaker wurden versucht zu vermeiden	- man muss sich auf Kennzahlen verlassen können, Prüfung Details nicht möglich		
D 57	im Nachhinein hat man bemerkt, dass Dinge bewusst nicht gesagt wurden	Verschleierung von Risiken	- Due Diligence im Zuge der RLB-Workshops		
D 58	Risikoberichte und Vorscheurechnungen wurden gesichtet	Analyse Ertrags-/Risikoberichte	- Analyse gemeinsamer Geschäfts-/Marketingstrategien		
D 59	man muss sich anschauen, ob und wie die gemeinsame Bearbeitung des Marktes möglich ist	Analyse gemeinsamer Geschäfts-/Marketingstrategien			
D 60	wichtig ist auch, kann man nach der Fusion die regulatorischen Kennzahlen erfüllen	Analyse regulatorischer Kennzahlen	K15: regulatorische Kennzahlen		
D 61	das ist für Geschäftsleiter heute sehr wichtig, war aber zum Zeitpunkt der Fusion noch nicht so im Fokus	Bedeutung regulatorischer Kennzahlen hat in letzten Jahren gewonnen	- Voraussetzung für Fusion		
D 62	Fusion macht keinen Sinn, wenn man zwar größer ist, aber die Kennzahlen nicht erfüllen kann	Erfüllung regulatorischer Kennzahlen Voraussetzung für die Fusion	Bedeutung gewonnen		
D 63	Unternehmen muss die Möglichkeit haben, auch künftig ein gesundes Unternehmen zu bleiben	künftige wirtschaftliche Stabilität	- Voraussetzung für künftige wirtschaftliche Stabilität und Unabhängigkeit		
D 64	Unternehmen sollte auch künftig selbständig die Entscheidungen treffen können	künftige wirtschaftliche Stabilität und Unabhängigkeit	- Mitsprache externer Stellen bei Nichterfüllung der Kennzahlen		

Siehe vorhergegangene Tabelle

Frage 4: Teil 4

Interview Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Reduktion	Zweite Reduktion	Anzahl
D 65	wenn man Kennzahlen nicht erfüllt, kann man das nicht, dann reden viele andere Stellen mit	Mitsprache externer Stellen bei Nichterfüllung der regulatorischen Kennzahlen	K16: Einzelkreditprüfung: - beschränkt auf Großkredite - weitere Prüfung Einzelkredite nicht machbar - Umfang und Auswahl der Kredite schwierig		
D 66	Zur Einschätzung der einzelnen Kredite gibt es Kennzahlen und Prüfberichte	Analyse Kreditrisiken auf Basis Kennzahlen und Prüfberichte			
D 67	eventuell sollte man sich die Large Exposures ansehen	Prüfung Einzelkredite auf Großkredite beschränkt	K17: Herausforderungen bei Due Diligence: - bewusste "Nicht-Kommunikation" von Risiken => Geheimhaltung und Verschleiерung - man wollte Fusion nicht gefährden: Geheimhaltung möglicher "Deal-Breaker"		
D 68	eine weitere Prüfung der Einzelkredite ist unmöglich	Prüfung weiterer Einzelkredite nicht machbar			
D 69	wo fängt man an und wo hört man auf	Umfang und Auswahl zu prüfender Einzelkredite schwierig			
D 70	wenn man fusionieren möchte, muss man sich auf Dinge verlassen können	man muss auf Kennzahlen und Berichte vertrauen können			
E 71	Gespräche mit Revisor über Risiken, die zu Problemen führen können	Gespräch mit Revisor	K18: wichtig bei Due Diligence: - Offenlegung und Austausch aller Informationen - Gespräch mit Revisor über Risiken - Einzelkreditprüfung		
E 72	Offenlegung aller Informationen wurde von beiden Häusern beschlossen	Offenlegung aller Informationen			
E 73	Aussagen des Revisors waren sehr pauschal	Aussagen Revisor waren pauschal			
E 74	Im Nachhinein hatte man das Gefühl, dass man gewisse Dinge schon expliziter hätte ansprechen können.	Aussagen Revisor waren pauschal			
E 75	Intervisoren und Controller haben zusammen mit den Geschäftsleitern eine Prüfung des Kreditgeschäfts und der risikorelevanten Positionen	eigenes Prüfungsteam für Einzelkredite	K19: Einzelkreditprüfung: - eigenes Prüfungsteam für Einzelkreditprüfung - Prüfung erfolgte zu oberflächlich		
E 76	Dies wurde allerdings zu oberflächlich gemacht	Prüfung erfolgte zu oberflächlich			
E 77	Fokus lag auf den großen Einzelfällen und den großen Blankoanteilen	Einzelkreditprüfung bei kleineren Obligi nicht durchgeführt	- beschränkt auf Großkredite - Risiken im Kleinkreditbereich schlagend geworden		
E 78	aufgrund der Sicherheitsbewertung waren die Blankoanteile sehr gering	Spielräume in der Sicherheitsbewertung	- Prüfung Kleinkredite daher erforderlich - Prüfung Einzelkredite wäre kein Dealbreaker gewesen		
E 79	bei einheitlichen Maßstäben wären diese jedoch höher gewesen	andere Risikodarstellung durch Ausnutzung von Spielräumen			
E 80	Manche Bankanteile konnte man aber aufgrund unterschiedlicher Zugänge zur Sicherheitsbewertung nicht prüfen.	künstliche Verbesserung der Kreditengagements			
E 81	Nach Fusion waren übernehmende Bank oft sehr überrascht über noch schlimmere risikorelevante Positionen.	Risiken im Kleinkreditbereich schlagend geworden	K20: Herausforderungen bei Due Diligence: - pauschale Aussagen des Revisors		
E 82	Diese wurden bei der Prüfung vom Partner nicht verschleiert, sondern durch verschiedene Zugänge zum Rating nicht erkannt.	Spielräume bei Ratingeinstufung			
E 83	Durch anderen Zugang zum Rating und zur Sicherheitsbewertung hat sich die Risikodarstellung verschlechtert und dies auch bei nicht unternehmerischen Volumina.	andere Risikodarstellung durch Ausnutzung von Spielräumen	- Spielräume bei Rating - Spielräume bei Sicherheitsbewertung		
E 84	Hier sollte man sich mehr Zeit nehmen und eine gewisse Anzahl an Einzelfällen im Detail anschauen, um diese unterschiedlichen Zugänge zu erkennen.	Schlussfolgerung für Geschäftsleiter: man muss auch Kleinkredite anschauen	- bessere Risikodarstellung aufgrund Ausnutzung von Spielräumen - künstliche Verbesserung der Kreditengagements		
E 85	Fusion wäre trotzdem zustande gekommen, wenn man hier mehr in die Tiefe gegangen wäre.	wäre kein Deal-Breaker gewesen			

Siehe vorhergegangene Tabelle

Frage 5: Welche Herausforderungen birgt die Kommunikation der Fusion bzw. die Information über dieses Vorhaben bei den betroffenen Personen? (Mitarbeiter, Kunden, Mitglieder)

Interview Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Reduktion	Zweite Reduktion		Anzahl
				K1	Kommunikation wichtig	
A 1	Kommunikation ist ein wichtiges Thema, das ist nichts Neues	Kommunikation wichtiges Thema	K1: Kommunikation ist wichtig für Erfolg der Fusion	K1	Kommunikation wichtig	5
A 2	In der Zeit einer Fusion gibt es viel "Flurfunk" und Gerüchte	Gefahr von Mutmaßungen und Gerüchten	K2: Herausforderungen sind: - Gerüchte und Flurfunk - auf Kommunikation nicht vergessen	K2	Herausforderungen interne Kommunikation: Gerüchte und Flurfunk	4
A 3	Dinge, die nicht entschieden sind, kann man nicht kommunizieren, und da entstehen oft Gerüchte, das lässt sich nicht vermeiden	keine Kommunikation offener Punkte		K3	auf Kommunikation nicht vergessen	1
A 4	Die Mitarbeiter wurden bei Aufnahme der Fusionsgespräche erstmals informiert	erstmalige Kommunikation bei Aufnahme der Fusionsgespräche		K4	rechtzeitige Kommunikation	1
A 5	mittels kurzfristig einbenutzer Mitarbeiterbesprechung	Mitarbeiterbesprechung	K 3: wichtig bei interner Kommunikation: - erstmalige Info bei Aufnahme der Fusionsgespräche	K5	Ängste und Unsicherheiten bei Mitarbeiter	1
A 6	in der Vorbereitungsphase hat außer der Geschäftsleiter sonst niemand Bescheid gewusst	keine Kommunikation in der Vorbereitungsphase		K6	Überzeugung Mitarbeiter	1
A 7	Alles was entschieden war, wurde an die Mitarbeiter kommuniziert	getroffene Entscheidungen wurden unmittelbar an Mitarbeiter kommuniziert	- keine Kommunikation offener Punkte	K7	kritische Haltung Mitarbeiter wirkt sich negativ auf Betriebsklima u. Zusammenarbeit aus	1
A 8	alles was nicht klar ist, kann man nicht kommunizieren	keine Kommunikation offener Punkte	- unmittelbare Kommunikation nach Entscheidungen	K8	ehrliche Kommunikation von negativen Botschaften	1
A 9	Mitarbeiter wurden mittels Fusionsnewsletter informiert	Fusionsnewsletter für Mitarbeiter	K4: Instrumente/Methoden interner Kommunikation: - Mitarbeiter-Besprechung - Fusions-Newsletter	K9	keine Versprechungen um Diskussionen zu vermeiden	1
A 10	Es besteht die Gefahr, dass man verabsäumt Dinge zu kommunizieren, weil man selbst im Projekt so tief drinnen ist und ständig daran arbeitet.	Verabsäumung Kommunikation		K10	zeitgleiche Information	1
A 11	Kommunikation an Kunden war kein wesentliches Thema.	externe Kommunikation an Kunden spielte keine große Rolle		wichtig bei interner Kommunikation:		
A 12	Bei Fusionsgesprächen geht die Info relativ schnell nach draußen und schlägt dort oder da auf	Verbreitung der Information über Fusionsgespräche erfolgt meist schnell für Kunden keine große Relevanz	K5: Externe Kommunikation: - schnelle informelle Verbreitung der Info über Fusionsgespräche	K11	erstmalige Info bei Aufnahme Fusionsgespräche	3
A 13	aber das beschäftigt nicht wirklich viele Kunden			K12	keine Kommunikation offener Punkte	1
A 14	Für die Mitarbeiter gab es einen Argumentationskatalog gegenüber den Kunden hinsichtlich Beweggründe der Fusion	Argumentationskatalog gegenüber Kunden	- Argumentationskatalog für Kunden ausgearbeitet	K13	unmittelbare Kommunikation nach Entscheidungen	5
A 15	Aus Sicht der Geschäftsleiter wollte nicht die ganze Welt wissen, warum sie das tun, 99 % der Kunden ist es egal	für Kunden keine große Relevanz		K14	zeitgleiche Kommunikation beider Fusionspartner	2
B 16	Kommunikation ist ein sehr wichtiger Punkt	Kommunikation wichtiges Thema	K6: Kommunikation ist wichtig für Erfolg der Fusion	K15	Zeitpunkt und Themen taktisch gut wählen	1
B 17	Beispiel einer anderen Bank: Kunde hat Mitarbeiter, der nichts von der Fusion wusste, auf die Fusion angesprochen - das ist sehr schlecht und sollte vermieden werden	zu späte Kommunikation an Mitarbeiter	K7: Herausforderungen: - zu späte Kommunikation führt zu informeller Verbreitung von Informationen	K16	gemeinsame Geschäftsleiter-Sitzungen in Vorbereitungsphase	1
B 18	Mitarbeiter hat Angst um seinen Arbeitsplatz	Ängste und Unsicherheiten		K17	klare Information über Ziele und Strategien	1
B 19	es wurde versucht in beiden Banken gleichzeitig zu kommunizieren, Mitarbeiter-Besprechungen wurden gleichzeitig abgehalten	zeitgleiche Kommunikation beider Fusionspartner	- Ängste und Unsicherheiten bei Mitarbeiter	K18	Kommunikation soll Angst nehmen	1
B 20	mehr Kommunikation ist in der übertragenden RB notwendig, insbesondere kundenseitig	Kommunikation in übertragender Bank von größerer Bedeutung				

Frage 5: Teil 2

Interview Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Reduktion	Zweite Reduktion	Anzahl
B 21	Bank hat mit den Meinungsbildnern wie Bürgermeistern, großen Unternehmen, Vereinsobleuten Gespräche geführt, in denen sachlich die Gründe der Fusion erklärt wurden	Überzeugung der Meinungsbildner	K8: Wichtig ist: zeitgleiche Kommunikation beider Fusionspartner	Instrumente/Methoden interne Kommunikation:	4
B 22	Damals war das wichtiger als heute, da den Kunden heutzutage der Umbruch in der Bankenwelt aus den Medien bekannt ist	Kunden ist Bankenbruch aus Medien bekannt	- unmittelbare Kommunikation von Entscheidungen - Zeitpunkt und Themen der Kommunikation taktisch gut wählen	Mitarbeiter-Besprechung K'19	
B 23	Damals war das Thema Fusion im Raiffeisensektor noch nicht so präsent wie heute	weniger Erklärungsbedarf als früher	K9: Instrumente/Methoden interne Kommunikation:	Newsletter K'20	2
B 24	man hat das Thema Fusion auch in Kundengesprächen einfließen lassen und den Kunden erläutert was die Fusion für sie bedeutet	Thema Fusion bei Bedarf auch in Kundengesprächen	- Mitarbeiter-Einzelgespräche - Mitarbeiter-Besprechungen	Mitarbeiter-Einzelgespräche K'21	2
B 25	Kunden haben das verstanden	Verständnis der Kunden	K10: externe Kommunikation: weniger Erklärungsbedarf als früher, da Bankenbruch aus Medien bekannt. Kunden verstehen die Beweggründe zu Fusionen.	Fusionsdatenbank K'22	1
B 26	es wurden nicht alle Kunden angesprochen, nur jene, wo man glaubte die sollen das wissen oder wollen dazu etwas wissen	Thema Fusion bei Bedarf auch in Kundengesprächen	K11: externe Kommunikation Herausforderungen: - Überzeugung der Meinungsbildner - höherer Erklärungsbedarf bei übertragender Bank	Herausforderungen externe Kommunikation:	
B 27	es gab einen Leitfaden und ein einheitliches Wording für die Gespräche mit den Kunden	Argumentationskatalog gegenüber Kunden	K12: externe Kommunikation wichtige Punkte: - Argumentationskatalog gegenüber Kunden - Behandlung Fusionsthema in einzelnen Kundengesprächen	Negativrückmeldungen aufgrund geänderter Risiko-/Preispolitik K'23	1
B 28	es gab Einzelgespräche mit den Mitarbeiter	Mitarbeiter-Einzelgespräche	K13: Herausforderungen intern Kommunikation - Überzeugung Mitarbeiter	Überzeugung der Meinungsbildner K'24	1
B 29	es gab wöchentliche bzw. 14-tägige Mitarbeiter-Besprechungen, in welchen der aktuelle Stand der Fusion kommuniziert wurde	Mitarbeiter-Besprechungen		Toleranz gegenüber kritischen Meinungen K'25	1
B 30	Alles was beschlossen wurde, wurde den Mitarbeiter zeitnah mitgeteilt	getroffene Entscheidungen wurden unmittelbar an Mitarbeiter kommuniziert		erhöhter Kommunikationsbedarf bei mehrmaliger Fusion K'26	1
B 31	einzelne Themen kann man aus taktischen Gründen nicht schnell kommunizieren	Zeitpunkt der Kommunikation sollte taktisch gut gewählt werden		wichtig bei externer Kommunikation:	
C 32	Mitarbeiter wurden nach Aufnahme der Fusionsgespräche in Mitarbeiter-Besprechung informiert	erstmalige Kommunikation bei Aufnahme der Fusionsgespräche		Argumentationskatalog gegenüber Kunden K'27	5

Frage 5: Teil 3

Interview Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Reduktion	Zweite Reduktion	Anzahl
C 33	in übertragender Bank war es schwierig die Mitarbeiter ins Boot zu holen	Überzeugung Mitarbeiter übertragender Bank schwierig	K13: Herausforderungen Intern Kommunikation - Überzeugung Mitarbeiter von Wechsel Vision und Leitbild - Kritische Haltung der Mitarbeiter negativ für Zusammenarbeit und Betriebsklima	K'28 Behandlung Fusionssthema in Kundengesprächen	2
C 34	da man bei einer Strategiedefinition im Jahr 2000 für die Selbstständigkeit entschlossen hatte und nun von dieser Strategie abwich	Wechsel in Vision und Leitbild		K'29 Info über geänderte Kontodaten	2
C 35	kritische Haltung der Mitarbeiter in der übertragenden Bank war für die Mitarbeiter in der übernehmenden Bank oft schwierig, weil man hier nicht immer offene Arme vorgefunden hat	negativ für Zusammenarbeit und Betriebsklima		K'30 Broschüre: Vorstellung Team und Bankstellen	2
C 36	es wurde ab dem Fusionsbeschluss gemeinsame Geschäftsleiter-Sitzungen abgehalten, in welchen strategische Entscheidungen gemeinsam getroffen wurden	gemeinsame Geschäftsleiter-Sitzungen		K'31 Fusionsgeschenk	1
C 37	Informationsmedium war ein Mail (fast täglich), wo alle wichtigen Entscheidungen der Fusion kommuniziert wurden	Newsletter	K14: wichtig bei interner Kommunikation - gemeinsame Geschäftsleiter-Sitzungen in der Vorbereitungsphase - Info Mitarbeiter bei Aufnahme der Fusionsgespräche - Eindämmung inoffizielle Informationsweitergabe durch laufende Information (Newsletter)	K'32 Regionalzeitung: Serie an Steckbriefen	1
C 38	damit wurde der Flurfunk und die stille Post eingedämmt, da die Informationen ohne irgendwelche Interpretationen kommuniziert wurden	Eindämmung inoffizielle Informationsweitergabe und Gerüchte		K'33 keine nicht haltbaren Versprechungen	1
C 39	insgesamt gab es sehr viele positive Rückmeldungen	vielen positive Rückmeldungen			
C 40	einzelne Unkenrufe: wenn Kunde ein Sponsoring nicht mehr erhält, wenn der Kunde im Kreditbereich nicht mehr alles so bekam, wenn übertriebene Serviceleistungen für Vereine wegfallen oder Spesen für Sparbuchschließfächer eingeführt werden	in Einzelfällen negative Rückmeldungen		K'34 für Kunden keine große Relevanz	1
C 41	hier muss Geschäftsleiter versuchen über den Dingen zu stehen, geredet wird immer	Toleranz in Geschäftsleiter	K15: Instrumente/Methoden der Info: - Newsletter	K'35 Verständnis der Kunden aufgrund Medienberichte	1
C 42	Argumentationskatalog wurde gemeinsam mit den Mitarbeiter ausgearbeitet	Argumentationskatalog gegenüber Kunden	K16: Herausforderungen externe Kommunikation: - Negativrückmeldungen aufgrund geänderter Risiko/Konditionenpolitik - Toleranz gegenüber kritischen Meinungen	K'36 großteils positive Rückmeldungen	1
C 43	Kommunikation der geänderten Kontodaten in der übertragenden Bank hat gut funktioniert	Info über geänderte Kontodaten			
C 44	für Kunden gab es ein Fusionsgeschenk und eine Broschüre	externe Kommunikation: Fusionsgeschenk und Broschüre	K17: wichtig bei externer Kommunikation: - Argumentationskatalog gegenüber Kunden - Info über geänderte Kontodaten - Broschüre: Vorstellung Team und Bankstellen - Geschenk: Aufhänger für Verkaufsgespräch		
C 45	Broschüre stellt alle Mitarbeiter und Bankstellen vor	Broschüre: Vorstellung aller Mitarbeiter und Bankstellen			
C 46	Geschenk sollte etwas praktisches sein (Postit Notizbuch mit Stift)	Fusionsgeschenk: Postit Notizbuch			



Frage 5: Teil 4

Interview Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Reduktion	Zweite Reduktion	Anzahl
C	47 Diese Maßnahmen haben einiges gekostet, sind aber gut angekommen	hohe Investitionen in Marketingmaßnahmen	K17: wichtig bei externer Kommunikation: - Ziel: Gespräche mit allen Kunden - Regionalzeitung: Serie an Steckbriefen - Gewinnspiel analog zu Steckbriefen (Sammlung Mitarbeiter) - in Summe hohe Investitionen in Marketingmaßnahmen		
C	48 Ziel war es, jeden Kunden zu erreichen und ihn über Fusion zu informieren und das Gespräch auch für vertriebliche Zwecke zu nutzen	Ziel: Gespräche mit allen Kunden: Info über Fusion, vertriebliche Aktivitäten			
C	49 in Regionalzeitung wurden Mitarbeiter über mehrere Wochen mittels Steckbrief vorgestellt; zusätzlich gab es im Zuge dieser Vorstellung ein Gewinnspiel	externe Kommunikation: Regionalzeitung mittels Steckbrief + Gewinnspiel			
C	50 Gewinnspiel: Kunde musste Mitarbeiter ausschneiden und in einen Bogen kleben (ähnlich wie bei Fußballspielen)	Gewinnspiel durch Sammlung aller Mitarbeiter	K18: großteils positive Rückmeldungen von den Kunden		
D	51 Kommunikation ist ein wesentliches Thema	Kommunikation wichtiges Thema	K19: Kommunikation ist wichtig für den Erfolg der Fusion		
D	52 wenn Mitarbeiter mitbekommen, dass Fusion ein Thema sein könnte, wird geredet und es entstehen Gerüchte	Gefahr von Mutmaßungen und Gerüchten	K20: Herausforderungen bei interner Kommunikation: - schnelle Verbreitung von Mutmaßungen und Gerüchte		
D	53 das geht schneller, als man sich vorstellen kann	Gerüchte verbreiten sich schnell	- ehrliche Kommunikation von negativen Botschaften, keine Beschönigungen - zu viele (zum Teil nicht haltbare oder betriebswirtschaftlich nicht sinnvolle) Versprechungen um Diskussionen zu vermeiden		
D	54 alle Entscheidungen die getroffen wurden, wurden unverzüglich den Mitarbeiter mitgeteilt	getroffene Entscheidungen wurden unmittelbar an Mitarbeiter kommuniziert			
D	55 in Form von Mitarbeiter-Besprechungen oder elektronisch	Mitarbeiter-Besprechungen			
D	56 es gab eine Datenbank mit den Informationen zur Fusion	Fusionsdatenbank			
D	57 wichtig ist, klare und ehrliche Information über die Ziele und Strategien	Klare Info über Ziele und Strategien	K21: wichtig ist bei interner Kommunikation: - klare Information über Ziele und Strategien		
D	58 man sollte nichts beschönigen	ehrlliche Kommunikation von Negativentwicklungen	- unmittelbare Kommunikation von Entscheidungen - Kommunikation soll Mitarbeiter Angst nehmen		
D	59 manche Dinge können auch kurz schmerzhaft sein, aber das ist einfach so	ehrlliche Kommunikation von Negativentwicklungen			
D	60 ein einheitliches Wording und die Eckpfeiler der Fusion wurden mit den Mitarbeiter gemeinsam ausgearbeitet, zur Kommunikation an die Kunden	Argumentationskatalog gegenüber Kunden			
D	61 durch Kommunikation soll Angst genommen werden	Kommunikation soll Mitarbeiter Angst nehmen	K22: Instrumente/Methoden interne Kommunikation: - Mitarbeiter-Besprechungen - Fusionsdatenbank		
D	62 durch Kommunikation soll eine klare Richtung vorgegeben werden	Klare Info über Ziele und Strategien			

Siehe vorhergegangene Tabelle

Frage 5: Teil 5

Interview Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Reduktion	Zweite Reduktion	Anzahl
D 63	es wird in einer Fusion zu viel gesprochen, den Mitarbeitern und Kunden	zu viele Versprechungen	K 23: externe Kommunikation: - Argumentationskatalog gegenüber Kunden - keine nicht haltbaren Versprechungen gegenüber Kunden: z. B. die Nichtschließung von Bankstellen		
D 64	ein Versprechen Bankstellen nicht zu schließen ist Schwachsinn	Beispiel: Bankstellen nicht zu schließen			
D 65	eventuell macht man solche Versprechungen, um Diskussionen zu vermeiden, man wollte es jedem Recht machen	Versprechungen zur Vermeidung von Diskussionen			
E 66	Mitarbeiter der übernehmenden Raiffeisenbank zu Beginn der Fusionsgespräche informiert	erstmalige Kommunikation bei Aufnahme der Fusionsgespräche in übernehmender Bank laufende Information	K24: Herausforderungen bei interner Kommunikation: - keine zeitgleiche Information über Fusionsgespräche - inoffizielle Weitergabe von Informationen - Gefahr von Mutmaßungen und Gerüchte		
E 67	Mitarbeiter wurden über den neuesten Stand der Fusionsgespräche am Laufenden gehalten				
E 68	Im Nachhinein wurde in Erfahrung gebracht, dass übertragende Bank dies anders gehandhabt hat. Mitarbeiter wurden anfangs nicht informiert.	keine Kommunikation/Information an Mitarbeiter in übertragender RB			
E 69	Geschäftsleiter wollte abwarten, wie sich Fusionsgespräche entwickeln	Geschäftsleiter wollte Fusionsgespräche abwarten			
E 70	dadurch ergab sich das Problem, dass untereinander bekannte Mitarbeiter beider Banken sich über Fusion ausgetauscht haben	inoffizielle Weitergabe von Informationen			
E 71	Übernehmende Bank hat vorgeschlagen, die Mitarbeiter der übertragenden RB über die wichtigsten Bereiche der Fusionsverhandlungen aufzuklären, Mitarbeiter wurden in Mitarbeiter-Besprechungen informiert	Info an Mitarbeiter über Fusionsverhandlungen sinnvoll Mitarbeiter-Besprechungen	K25: wichtig bei interner Kommunikation: - Info über Aufnahme Fusionsgespräche - zeitgleiche Kommunikation beider Fusionspartner - Mitarbeiter am laufenden halten		
E 72	Zum Schluss gab es dann Mitarbeitergespräche, wo die Entscheidungen mitgeteilt wurden.	Mitarbeiter-Einzelgespräche: Mitteilung Entscheidungen			
E 74	Hier wurden noch vereinzelt Fragen beantwortet betreffend einem möglichen Mitarbeiterabbau, der Motivation für die Fusion etc.	Mitarbeiter-Einzelgespräche: Beantwortung noch offener Fragen			
E 75	Geschäftsleiter erteilt Rat, bereits im ersten Termin zu vereinbaren, dass Informationen an die Mitarbeiter beider Häuser gleichgeschaltet werden.	zeitgleiche Kommunikation beider Fusionspartner	K26: Instrumente/Methoden der Kommunikation: - Mitarbeiter-Einzelgespräche: Beantwortung Fragen u. Mitteilung Entscheidungen - Mitarbeiter-Besprechungen		
E 76	Sonst treten Probleme, verursacht durch Mutmaßungen und Stille Post, unter den Mitarbeitern auf.	Gefahr von Mutmaßungen und Gerüchten			
E 77	Aussendung Information über Fusion und neue Bank an alle Kunden und Mitglieder im Tätigkeitsgebiet	Broschüre an Kunden			
E 78	Broschüre mit Vorstellung Teams, Standorte, Kontaktpersonen, Ziele usw.	Broschüre an Kunden			
E 79	Zur Erstellung der Aussendung wurde eine externe Person in Anspruch genommen.	Erstellung Broschüre durch externe Person			
E 80	In übertragender RB musste man Zeit zur Kontenumstellung aufwenden	Kommunikation bei Kontenumstellung	K27: Herausforderungen externe Kommunikation: - erhöhter Kommunikationsbedarf bei mehrmaliger Fusion		
E 81	Besonders hervorzuheben ist eine Bankstelle, welche in den letzten 2-3 Jahren zweimal eine Kontenumstellung vornehmen musste.	erhöhter Kommunikationsbedarf aufgrund mehrmaliger Umstellung (2 Fusionen in kurzem	K28: wichtig bei externer Kommunikation: - Broschüre an Kunden - Info bei Kontenumstellung		
E 82	Hier bedurfte es einiger Beteuerungen bzw. Überzeugungsarbeit hinsichtlich der Kunden, was zu etwas Unmut aufgrund der Mehrarbeit bei	erhöhter Kommunikationsbedarf aufgrund mehrmaliger Umstellung (2 Fusionen in kurzem			

Siehe vorhergegangene Tabelle

Frage 6: Es heißt oft, dass die unterschiedliche Unternehmenskultur beider Unternehmen eine Herausforderung darstellt. Wie haben Sie dies erlebt?

Interview Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Reduktion	Zweite Reduktion	Anzahl
A 1	Jedes Haus hat eine unterschiedliche Kultur, es arbeitet jeder anders	Unterschiede aufgrund anderer Arbeitsweise	K1: Unterschiede in Unternehmenskultur bestehen aufgrund anderer Arbeitsweise	K'1 Unterschiede in Unternehmenskultur	5
A 2	Wenn Geschäftsleiter nachlässig, ohne feste Grundsätze und wenig streng ist, dann sind die Mitarbeiter auch nachlässig;	Nachlässigkeit in Geschäftsleitung führt zu Nachlässigkeit bei den Mitarbeitern		K'2 Organisation/Arbeitsweise/Prozesse	3
A 3	das Wasser rinnt von oben nach unten	Geschäftsleiter und Führungsebene geben Unternehmenskultur vor	K2: Wichtig ist: - Einigkeit in der Geschäftsleitung	K'3 Kreditabwicklung/Kreditüberwachung	1
A 4	Wenn irgendwas nicht funktioniert hat das immer mit der Geschäftsleitung zu tun;	Defizite in Unternehmen sind meist auf Geschäftsleiter zurückzuführen	- Führungsebene hat Vorbildfunktion	K'4 unterschiedliche Ausrichtung (Vision, Ziele, Strategien)	2
A 5	insbesondere wenn sich die Geschäftsleitung nicht einig ist	Differenzen der Geschäftsleiter haben negative Auswirkungen auf die Unternehmenskultur	- Klare Ziele und Strategien	K'5 Defizite in der Führungsebene	2
A 6	es dauert eine Zeit bis sich gewisse Dinge eingestellt haben,	Entwicklung Arbeitsweise und Unternehmenskultur brauchen gewisse Zeit	- Klare Vorgaben (Dienstanweisungen, Richtlinien und Kompetenzen)	K'6 Harmonisierung Risikopolitik/Risikobewusstsein	2
A 7	aber wenn auf Geschäftsleiter-Ebene Einigkeit herrscht und klar ist, wo man hin will, dann haben die Mitarbeiter das schnell verstanden und es gibt keine großen Probleme	Einigkeit der Geschäftsleiter und klare Ziele und Strategien haben positiven Einfluss auf Unternehmenskultur und Arbeitsweise	- Controlling über Umsetzung neuer Vorgaben sollte nicht zu schnell eingestellt werden	K'7 fehlendes betriebswirtschaftliches Denken	2
A 8	Problematisch ist, wenn es zu gewissen Themen keine klaren Vorgaben gibt	Mangel an klaren Vorgaben hat negative Auswirkungen	K3: Herausforderungen: - Defizite und Nachlässigkeit in Führungsebene wirken sich negativ auf Unternehmenskultur aus	K'8 übertriebene Kundenorientierung/übertriebenes Kundenservice	1
A 9	Trotz guter Vorbereitung kommen im Tagesgeschäft nach der Fusion viele Dinge, die zu entscheiden sind	Trotz Vorbereitung laufend operative und strategische Entscheidungen	- Einigkeit bei allen Entscheidungen im laufenden Geschäft	K'9 Interessenskonflikte bei Kreditentscheidungen	1
A 10	Wenn hier keine Einigkeit herrscht, arbeitet jeder so, wie er es vorher getan hat	Differenzen bei Entscheidungen führen zur Spaltung des Unternehmens und unterschiedlichen Arbeitsweisen	- Umsetzung und Einhaltung neuer Vorgaben ohnehin schwierig	K'10 unterschiedliche Ausbildungsniveaus	1
A 11	Jeden der einmal fusioniert hat, wird es immer wieder verfolgen, dass die Mitarbeiter anders arbeiten, als es vereinbart wurde.	Umsetzung und Einhaltung neuer Vorgaben bei Fusion ohnehin schon schwierig	- Umsetzung und Einhaltung neuer Vorgaben ohnehin schwierig	K'11 individuelle Entscheidungen durch Geschäftsleiter statt Organisation	1
A 12	Das ist aber bei Kleinigkeiten und Einzelfällen kein dramatisches Thema.	Kleine Abweichungen sind vertretbar	- Entwicklung Arbeitsweise und Unternehmenskultur braucht Zeit	K'12 Controlling hat geringen Stellenwert	1
A 13	Lehre aus der ersten Fusion war, dass man länger hinten nach sein muss, damit alle so arbeiten wie es vereinbart wurde.	Controlling über neue Vorgaben sollte nicht zu schnell abgeschlossen werden	K4: Aufrechterhaltung Projektcontrolling für zumindest ein Jahr.	K'13 Potentiale werden nicht genutzt	1
A 14	In der ersten Fusion wurde nach ein paar Monaten gesagt, dass alles passt und die Fusion erledigt ist.	Controlling sollte mehr als ein paar Monate dauern.	- betrifft Projektkernteam: alle Teilprojektleiter		
A 15	Das war zu früh, wie es später in den Abläufen immer wieder bemerkt wurde.	zu frühe Einstellung führt zu Abweichungen in den Prozessen	- monatliche Berichterstattung über Umsetzungsgrad und mögliche Schwächen	K'14 Umsetzung und Einhaltung neuer Vorgaben	1
A 16	In der zweiten Fusion wurde das Kernteam mit allen Teilprojektleitern noch über ein Jahr lang aufrecht erhalten.	Aufrechterhaltung Projekt-Kernteam (= Teilprojektleiter) für über ein Jahr	Bessere Vereinheitlichung Arbeitsweise durch längeres Projektcontrolling	K'15 Harmonisierung braucht viel Zeit	3
A 17	Monatlich wurde im Kernteam Bericht erstattet über den Stand der Umsetzung, welche Bereiche noch nicht gut funktionieren	monatliche Berichterstattung über Umsetzungsgrad und mögliche Schwächen	mögliche Schwächen		
A 18	Somit hat die Bank es besser geschafft, dass sie einheitlich arbeitet	längeres Projektcontrolling	Umsetzungsgrad und mögliche Schwächen	K'16 Einigkeit in Geschäftsleitung	1
A 19	Arbeitsweise in den einzelnen Bankstellen ist nicht immer ganz gleich, aber es gibt keine dramatischen Unterschiede.	gewisse Unterschiede und Eigenheiten je Bankstelle sind normal		K'17 Führungsebene hat Vorbildfunktion	1
A 20	Gewisse Eigenheiten bleiben, aber die hat es vor der Fusion auch innerhalb der einzelnen Banken gegeben	gewisse Unterschiede und Eigenheiten je Bankstelle sind normal		K'18 klare Ziele und Strategien	4



Frage 6: Teil 3

Interview Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Reduktion	Zweite Reduktion	Anzahl
C 41	isomit wurde viel Risiko eingekauft	hoher Risikoappetit	K9: wichtig ist:		
C 42	konditionstechnisch wurde für den Kunden immer das Beste herausgeholt	betriebswirtschaftliche Defizite in der Konditionengestaltung	- Neuausrichtung Geschäftspolitik und Schaffung neuer Vorgaben - bei Herausgabe		
C 43	Das Engagement von Mitarbeiter in Vereinen und auch das Service für Vereine waren in der übertragenden RB sehr wichtig	hohe Bedeutung der Vereine	Regionenzeitung müssen sich Kosten und Nutzen die Waage halten		
C 44	übertriebenes Vereinservice: Bargeldorganisation und Administration (in fertig befüllten Brieftaschen mit Erstellung einzelner Listen) bei Vereinsveranstaltungen	übertriebenes Vereinservice			
C 45	übertragende RB wurde für Tätigkeiten missbraucht, welche in den Zuständigkeitsbereich der Gemeinde fallen	Übernahme von kommunalen Aufgabenbereichen	K10: Herausforderungen sind:		
C 46	RB hat Zeitung für Tätigkeitsgebiet herausgegeben	Herausgabe einer Regionszeitung	- Harmonisierung in der Risikopolitik/ Risikosensibilität		
C 47	Kosten der Zeitung TEUR 15 - 20 pro Jahr	Kosten der Zeitung: TEUR 15 bis TEUR 20 jährlich	- betriebswirtschaftliche Defizite in der Konditionengestaltung		
C 48	tolles Medium, welches auch für Werbezwecke genutzt werden soll	kann für Marketingzwecke gut genutzt werden	- übertriebene Kundenorientierung und übertriebene Serviceleistungen		
C 49	funktioniert so lange es auch durch bezahlte Werbung von Wirtschaftstreibenden und Gemeinden genutzt wird	Voraussetzung: Inanspruchnahme bezahlte Werbung durch Wirtschaftstreibende und Gemeinde	- Interessenskonflikte bei Kreditentscheidungen - unterschiedliche Ausbildungsniveaus		
C 50	bei 40 Jahre-Jubiläumsausgabe hat Geschäftsleiter ein Interview gegeben mit der Botschaft, dass RB nicht für alles zuständig ist	Geschäftsleiter hat Botschaft, dass RB nicht für alles zuständig ist, in Jubiläumsausgabe platziert			
C 51	Re-Dimensionieren war notwendig,	Neuausrichtung der Geschäftspolitik notwendig			
C 52	um wettbewerbsfähig zu bleiben, was jedoch nicht immer angenehm ist	Wettbewerbsfähigkeit durch übertriebene Serviceleistungen gefährdet			
D 53	Unternehmenskulturen waren zwei Welten	große Unterschiede in Unternehmenskultur	K11: große Unterschiede in Unternehmenskultur => Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg		
D 54	befraf alle Organisationseinheiten und Führungsebenen	befraf alle Organisationseinheiten und Führungsebenen			

Siehe vorhergegangene Tabelle

Frage 6: Teil 4

Interview Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Reduktion	Zweite Reduktion	Anzahl
D 55	in diesem Punkt ist die Fusion noch immer nicht abgeschlossen	Harmonisierung der Unternehmenskulturen braucht viel Zeit	K12: wichtig ist: - Vorgaben von Führungsebene		
D 56	wesentliches Thema, weil Geschäftserfolg stark davon abhängt	Unternehmenskultur stark von Unternehmenskultur abhängig	K13: Herausforderungen: - Unterschiede in allen Organisationseinheiten und Führungsebenen - Defizite in der Führung - kein betriebswirtschaftliches Denken bei den Mitarbeitern - Überzeugung der Mitarbeiter von gemeinsamer Strategie - Harmonisierung braucht Zeit		
D 57	Mitarbeiter müssen von der gemeinsamen Strategie überzeugt sein	Überzeugung Mitarbeiter von gemeinsamer Strategie			
D 58	für Mitarbeiter gab es wenig Vorgaben sowie wenig Führung	Defizite in Führung			
D 59	jeder hat so getan, wie er wollte, insbesondere in den Bankstellen	Defizite in Führung			
D 60	Mitarbeiter hat nachher gesagt: endlich ist jemand da, der mit uns redet, Dinge vorgibt, und Sinn und Richtung der Arbeit erklärt	Defizite in Führung			
D 61	kein betriebswirtschaftliches Denken bei den Mitarbeitern	kein betriebswirtschaftliches Denken bei Mitarbeitern			
D 62	hat sich auch bei den Zahlen wiedergespiegelt	schlechte Ertragszahlen aufgrund betriebswirtschaftlicher Defizite			
D 63	Betreuer waren auch Kundenanwalt	Betreuer = Kundenanwalt			
E 64	die Unternehmenskultur als komplett unterschiedlich erlebt; Die gelebte Kultur war in beiden Häusern 100 zu 1	große Unterschiede in Unternehmenskultur	K14: große Unterschiede in Unternehmenskultur (trotz gemeinsamer Marke und gemeinsamer Sektorpolitik)	Siehe vorhergegangene Tabelle	
E 65	Man wird hierüber, aufgrund der einheitlichen Vorgaben, gemeinsame Verbände und Schulungen usw., sehr überrascht	überraschend aufgrund gemeinsamer Marke und gemeinsamer sektorpolitischer Ausrichtung			
E 66	übernehmende Bank war gut strukturiert sowie die Aufgabenteilung, was Geschäftsleitung und zweite Führungsebene betrifft, klar geregelt	klare Struktur und Organisation wirkt sich positiv auf Unternehmenskultur aus	K15: wichtig ist: - klare Struktur und Organisation		
E 67	In der übertragenden Bank wurden die ganzen Entscheidungen von der Geschäftsleitung getroffen	wenig Struktur und Vorgaben und individuelle Entscheidungen durch Geschäftsleitung	K16: Herausforderungen: - individuelle Entscheidungen durch Geschäftsleiter statt Organisation - Controlling hat geringen Stellenwert		
E 68	es wurden darüber hinaus auch Entscheidungen, vor allem im Kreditgeschäft, overruled.	Controlling hatte geringen Stellenwert			
E 69	Controller war ein ausführendes und kein überwachendes Organ	Controlling hatte geringen Stellenwert			
E 70	Vorgehensweise im Kreditgeschäft, Kreditgestion und Kreditüberwachung verursachten bei übernehmender RB am Anfang Staunen	Defizite in der Kreditabwicklung und Kreditüberwachung			
E 71	Es gab einfach einen sehr lockeren und großzügigen Umgang im Kreditgeschäft	wenig restriktive Kredit/Risikopolitik			
E 72	Auf Unternehmungsvorteile wurde nicht geachtet.	Ineffizienz: Potentiale wurden nicht genutzt			

Frage 7: Konnte das Fusionsprojekt planmäßig umgesetzt werden oder gab es unerwartete Ereignisse und Herausforderungen in der Umsetzungsphase?

Interview Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Reduktion	Zweite Reduktion	Anzahl
A 1	keine wesentlichen unerwarteten Ereignisse und Herausforderungen	keine wesentlichen unerwarteten Ereignisse und Herausforderungen		K'1 keine wesentlichen unerwarteten Ereignisse und Herausforderungen	2
A 2	der eine oder andere Mitarbeiter kündigt, weil er merkt, dass er nicht mehr reinpasst.	Kündigung einzelner Mitarbeiter		unerwartet war.	
A 3	In der Bank gab es straffe Führungsstrukturen und klare Erwartungshaltungen bei Projekten und ein entsprechendes Controlling, was in der übernommenen Bank nicht so gegeben war.	anderes Führungsverhalten	K1: keine wesentlichen unerwarteten Ereignisse und Herausforderungen	K'2 Unterschiedliche Bewertung Kreditrisiken	2
A 4	Wenn die Mitarbeiter merken, dass da mehr Druck da ist und nicht nur davon geredet wird, dann hat der eine oder andere keinen Platz mehr.	erhöhter Druck bei Mitarbeiter	K2: Kündigung Mitarbeiter aufgrund geänderten Führungsverhalten und erhöhten Druck	K'3 Verschleierung von Risiken	1
A 5	Aber diese Mitarbeiter verabschieden sich in der Regel von selbst.	Kündigung einzelner Mitarbeiter		K'4 Kündigung Mitarbeiter	2
A 6	Politische Gegner hat es nur einmal gegeben.	untergeordneter Stellenwert politischer Gegner		K'5 unterschiedliche Preispolitik	2
A 7	Mit dieser Person wurde geredet.	Gespräch mit Gegner		K'6 unterschiedliche Unternehmenskultur	2
A 8	Wenn Funktionäre sich einig sind, spielt das keine große Rolle.	Einigkeit bei Funktionären wichtiger		K'7 fehlendes betriebswirtschaftliches Denken	1
B 9	nur Kleinigkeiten, keine großen Herausforderungen	keine wesentlichen unerwarteten Ereignisse und Herausforderungen	K3: keine wesentlichen unerwarteten Ereignisse und Herausforderungen	K'8 Defizite in Führung	1
C 10	Man bekommt sehr viele Themen auf den Tisch und nicht nur positive	vielen Herausforderungen		K'9 mangelhafte Kreditgestion	2
C 11	kostet sehr viel Zeit und Energie	kosten Zeit und Energie		K'10 negativer Zeitungsartikel	1
C 12	alles bis zur technischen Fusion ist ein Kindergeburtstag in Besprechungen nach der technischen Fusion hat man bemerkt, dass die Kreditrisiken in der übertragenden RB höher waren als erwartet	größere Herausforderung ist Integrationsphase unterschiedliche Bewertung der Kreditrisiken	K4: Herausforderungen kosten viel Zeit und Energie und betrafen in erster Linie Integrationsphase	K'11 Wertberichtigungen/erhöhte Risikokosten	1
C 13	Problemkredite sind bei anstehenden Kreditentscheidungen erst zu Tage getreten	Verschleierung von Problemkrediten		K'12 Treffen von unangenehmen Entscheidungen	1
C 14	Dinge wurden bewusst nicht gesagt	Verschleierung von Risiken	K5: unerwartet war. unterschiedliche Bewertung der Kreditrisiken	K'13 Behandlung Defizite in Geschäftsleitung	1
C 15	Geschäftsleiter vermutet Zusammenhang damit, dass scheidender Geschäftsleiter im letzten Jahr ein gutes Ergebnis haben wollte	Interessenskonflikt: scheidender Geschäftsleiter wollte gutes Ergebnis im letzten Jahr		K'14 Stellungnahme zum Zeitungsartikel	1
C 16	man hatte im Fusionsjahr hohe Wertberichtigungen	hohe Wertberichtigungen nach Fusion		K'15 Herausforderungen kosten viel Zeit und Energie	1
C 17	im Jahr nach der Fusion waren die Risiken noch spürbar und im dritten Jahr völlig ausgeräumt	Risiken ab dritten Jahr ausgeräumt		K'16 Herausforderungen betreffen in erster Linie die Integrationsphase	1
C 18	eine Mitarbeiterin hat aufgrund der Fusion gekündigt	Kündigung eines Mitarbeiter	K6: Herausforderungen - Wertberichtigungen betrafen die Ergebnisse von drei Jahren		
C 19	Einführung von Kosten bei Sparbuchschließfächern, welche bislang gratis waren	unterschiedliche Entgeltregelungen			
C 20	in Summe war es doch nicht so schlimm, wie man befürchtet hatte	man hatte mit mehr Widerstand gerechnet			
C 21	als Geschäftsleiter kann man es nicht jedem immer Recht machen und muss auch sagen, wenn etwas nicht geht.	Geschäftsleiter muss auch unangenehme Entscheidungen treffen			
C 22					

Frage 7: Teil 2

Interview	Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Reduktion	Zweite Reduktion	Anzahl
D	23	unerwartet und eine Herausforderung war die unterschiedliche Unternehmenskultur	unterschiedliche Unternehmenskultur	K7: unerwartet war: - unterschiedliche Unternehmenskultur		
D	24	das fehlende betriebswirtschaftliche Denken	fehlendes betriebswirtschaftliches Denken	- unterschiedliche Unternehmenskultur		
D	25	Geschäftsleiter der übertragenden Bank hatte seine Zuständigkeiten und Aufgaben vernachlässigt	Defizite in Führung	- fehlendes betriebswirtschaftliches Denken		
D	26	betraf sowohl die Kundenbetreuung als auch die Mitarbeiterführung	Defizite in Kundenbetreuung	- Defizite in Führung		
D	27	von diesem Geschäftsleiter hat man sich 9 Monate nach der Fusion einvernehmlich getrennt	Trennung von Geschäftsleiter	- Defizite in Kundenbetreuung		
D	28	mangelhafte Kreditgestion und	mangelhafte Kreditgestion	- Defizite in Kundenbetreuung		
D	29	Aufschiebung von Kreditentscheidungen durch Rahmenbeschlüsse	Aufschiebung von Kreditentscheidungen	- mangelhafte Kreditgestion		
D	30	falsche Sicherheitsbewertung und somit Darstellung der Risiken	Mängel in Sicherheitsbewertung	- unterschiedliche Bewertung der Kreditrisiken		
D	31	unbesicherte Kreditengagements mit schlechter Bonität und bester Kondition	mangelhafte Kreditgestion	- unterschiedliche Entgeltregelungen und Konditionenpolitik		
D	32	Ratings wurden ohne entsprechende Unterlagen erstellt	mangelhafte Kreditgestion			
D	33	in den Revisionsberichten war hierzu nichts zu finden	keine Mängeldarstellung in Revisionsberichten			
D	34	es war nicht einfach, Defizite hinsichtlich des Geschäftsleiter-Kollgen anzusprechen	Besprechung der Defizite auf Führungsebene schwierig			
D	35	weitere Herausforderung: unterschiedliche Bühnenlandschaft man hätte nicht erwartet, dass es bei den Konditionen der Nachbarbank so große Unterschiede gibt	unterschiedliche Entgeltregelungen unterschiedliche Entgeltregelungen	K8: Herausforderungen: - Besprechung Defizite auf Führungsebene - Trennung von Geschäftsleiter		
D	36					
E	37	Es gab dann einen Zeitungsbericht, möglicherweise von einem Mitbewerber initiiert, über die Notwendigkeit der Fusion der Bank aufgrund ihrer schlechten Finanzen und Schulden aufgrund der Kreditgeschäftsprobleme, in einer Regionalzeitung.	negativer Zeitungsartikel über wirtschaftliche Probleme des Fusionspartners	K9: unerwartete war: - negativer Zeitungsartikel über wirtschaftliche Probleme des Fusionspartners		
E	38	Diese Aussagen wurden mittels Stellungnahme richtiggestellt und veröffentlicht.	öffentliche Stellungnahme zum Zeitungsartikel abgegeben	Fusionspartners - unterschiedliche Unternehmenskultur		
E	39	Damit war dieses Thema auch wieder beendet und es gab keine weiteren Probleme.	Thema somit erledigt	Unternehmenskultur - mangelhafte Kreditgestion		
E	40	Auch die unterschiedliche Unternehmenskultur und die	unterschiedliche Unternehmenskultur			
E	41	Vorgehensweise im Kreditgeschäft waren für uns sehr überraschend.	mangelhafte Kreditgestion	K10: Herausforderungen: - Stellungnahme zum Zeitungsartikel		

Siehe vorhergegangene Tabelle



Frage 8: Oft heißt es, dass in der Zeit der Integration auf den Kunden vergessen wird. Hatten Sie das Gefühl, dass das Kundengeschäft in der Zeit der Umsetzung darunter gelitten hat?

Interview Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Reduktion	Zweite Reduktion	Anzahl
A 1	Das Kundengeschäft leidet teilweise sicher darunter	Kundengeschäft leidet teilweise		K1 Kundengeschäft leidet teilweise	2
A 2	Betrifft die Kunden, die vom Führungsteam betreut werden.	betroffen sind Kunden vom Führungsteam		K2 Kundengeschäft leidet bei entsprechenden Maßnahmen leidet es nicht	2
A 3	Defizite weil Führungsebene im Projekt stark eingeteilt ist, es fehlt die Zeit	fehlende Zeiteressourcen aufgrund Fusionsprojekt	K1: Kundengeschäft leidet teilweise	K3 Maßnahmen leidet es nicht	1
A 4	Dass alle noch relativ stark im Kundengeschäft drinnen sind, ist bei Railreisen normal	Betreuung von Kunden von Führungskräften bei Railreisen normal	- betroffen sind Kunden vom Führungsteam	K4 betroffenen sind Kunden des Führungsteams	2
A 5	Im Filialbereich ist man wenig dahinter, für die Mitarbeiter in den Filialen ändert sich während der Fusion nicht viel, außer einzelne Sondertätigkeiten hinsichtlich technischer Fusion.	Mitarbeiter in Bankstellen wenig betroffen	- keine merkbaren Defizite in Kennzahlen	<b>Herausforderungen:</b>	
A 6	Laut Vertriebszahlen und Provisionsbereich nicht wesentlich gelitten, es gab keine Dellen in der Entwicklung	laut Kennzahlen keine merkbaren Defizite	K2: Herausforderungen: - fehlende Zeiteressourcen aufgrund Fusionsprojekt	K5	3
A 7	Abflüsse im Einlagenbereich hatte mit der Anpassung der Konditionenpolitik zu tun. Sonderkonditionen wurden zum Teil nicht mehr gewährt, insbesondere an Kunden außerhalb des Tätigkeitsgebiets.	Abflüsse von Einlagen aufgrund geänderter Konditionenpolitik	- Abflüsse Einlagen aufgrund geänderter Konditionenpolitik	K6	1
A 8	Spezielle Aktivitäten hinsichtlich Kunden wurden nicht gesetzt	keine speziellen Aktivitäten um dem entgegenzuwirken		K7 verschiedene Vertriebssysteme	1
B 9	Geschäftsleiter unterschreibt das zu 100 %, Kundengeschäft hat gelitten	Kundengeschäft leidet		K8 Geschäftsleiter hat in kleinerer RB andere Aufgaben	1
B 10	Konzentration war ab der Fusionsentscheidung nur auf die Fusion gerichtet	fehlende Zeiteressourcen aufgrund Fusionsprojekt		K9 rechtzeitige Übergabe von Kunden	1
B 11	Es mussten zwei verschiedene Vertriebssysteme zusammengeführt werden	verschiedene Vertriebssysteme	K3: Kundengeschäft leidet	K10 mangelnde Kundenbetreuung davor	1
B 12	man muss Acht geben, dass das operative Geschäft nicht zu kurz kommt	man muss aufpassen, dass Kundengeschäft nicht vernachlässigt wird	K4: Herausforderungen: - fehlende Zeiteressourcen aufgrund Fusionsprojekt	K11 nachträgliche Beseitigung der Defizite belastet Kundenbeziehung	1
B 13	zeitliche Komponente, man kann nicht auf drei verschiedenen Hochzeiten gleichzeitig tanzen	fehlende Zeiteressourcen aufgrund Fusionsprojekt	- verschiedene Vertriebssysteme	K12 politische Fusionsebene belasten Kundenbeziehung	1
B 14	größerer, das wird von vielen unterschätzt	Geschäftsleiter hat in kleinerer Bank andere Aufgaben	- Geschäftsleiter hat in kleinerer RB andere Aufgaben	K13 Umstellung Kontodaten belastet Kundenbeziehung	1
B 15	Vergleich mit Fußball: bei kleiner Bank ist man Mittelstürmer, man macht viele Abschlüsse, hat viele Kunden oder schießt Tore. Bei großer Bank ist man Trainer, man schaut dass die Mitarbeiter die Tore schießen	Vergleich mit Fußball: Trainer versus Stürmer		<i>wichtig ist:</i>	
B 16	bei kleinerer Bank sollte man als Geschäftsleiter rechtzeitig die Kunden an Mitarbeiter abgeben	Rechtzeitige Abgabe von Kunden		K14 Begrenzung Kapazitäten für Fusionsarbeitsgruppen	1
B 17	In der Fusion war zu wenig Zeit um das zu tun, man hätte ein halbes Jahr mehr gebraucht, da Übergabe persönlich erfolgen sollte und Zeit braucht	fehlende Zeiteressourcen zur Kundengabe in Vorbereitungsphase		K15 Lenkung Fokus Berater auf Vertrieb	1

Frage 8: Teil 2

Interview Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Reduktion	Zweite Reduktion	Anzahl
C 18	Wenn man aufpasst, leidet es nicht	bei Setzung von Maßnahmen leidet es nicht	K5: bei entsprechenden Maßnahmen leidet es nicht	K'16 Zielvorgabe: Gespräche mit allen Kunden	1
C 19	in Arbeitsgruppen bildet sich eine Eigendynamik	Eigendynamik in Fusions-Arbeitsgruppen	- einmaliger großer Erfolg: erster Platz Award	K'17 laufendes Monitoring der Vertriebsziele	1
C 20	es wurde versucht, nicht zu viele Kapazitäten in den Arbeitsgruppen zu binden	Begrenzung der Kapazitäten für Arbeitsgruppen		K'18 Nutzung der Kontakte für vertriebliche Aktivitäten	1
C 21	Berater wurden freigespielt und Aufmerksamkeit auf Vertrieb gelenkt	Fokus bei Berater auf Vertrieb gelenkt	K6: wichtig ist: - Begrenzung Kapazitäten für Fusionsarbeitsgruppen		
C 22	Ziel war es, jeden Kunden im Zuge der Fusion zu erreichen	Ziel: Gespräche mit allen Kunden im Zuge der Fusion	- Lenkung Fokus der Berater auf den Vertrieb		
C 23	Monitoring Vertriebsziele über Kontakte im Erfolgscockpit	laufendes Monitoring der Vertriebsziele	- Zielvorgabe: Gespräche mit allen Kunden		
C 24	Gespräche mit Kunden: Info über Fusion u. vertriebliche Aktivitäten	Kundengespräche: Info über Fusion u. vertriebliche Aktivitäten	- Gespräch: Info Fusion und Verkauf		
C 25	erste RB, die im Fusionsjahr den Award gewonnen hat	einmalige große Erfolge: erster Platz Award	- laufendes Monitoring der Vertriebsziele		
C 26	bereits unterjährig bei Zwischenauswertungen am ersten Platz	Zwischenergebnisse	- Nutzung der vielen Kontakte für vertriebliche Aktivitäten		
C 27	somit entsteht Eigendynamik, die man nicht mehr aufhalten kann	diese führen zu Eigendynamik			
C 28	"Jeder hat gesagt, vertrieblisch kann man das eine Jahr komplett abhacken und dann habe ich gesagt: warum, eigentlich haben wir so viele Kontakte"	Vertriebsfolge im Zuge der Fusion durch Nutzung der vielen Kontakte			
D 29	dass Kundengeschäft in dieser Zeit leidet, ist unbestritten	Kundengeschäft leidet	K7: Kundengeschäft leidet		
D 30	problematisch war auch Kundenbetreuung in der übertragenden Bank davor	mangelhafte Kundenbetreuung bei Fusionspartner bereits davor			
D 31	Forderungen nach weiteren Unterlagen, Nachbesicherung bzw. Erhöhung der Kondition belasten die Kundenbeziehung	nachträgliche Beseitigung der Defizite belastet Kundengeschäft	K8: Herausforderungen: - mangelhafte Kundenbetreuung davor		
D 32	problematisch eher bei schlechten Kunden, gute Kunden hatten Verständnis	wenig Verständnis bei bonitätschwachen Kunden	- nachträgliche Beseitigung der Defizite belastet Kundenbeziehung		
D 33	Aufuhr unter den Kunden aufgrund der Fusion, von Meinungsbildnern ins Rollen gebracht	politische Fusionsgegner belasten das Kundengeschäft			
D 34	es wurde kritisch gesehen, dass Hauptanstoß verlegt wurde	politische Fusionsgegner belasten das Kundengeschäft			
D 35	zusätzlich Umstellung von Kontonummer und BLZ	Umstellung Kontodaten belastet das Kundengeschäft			
D 36	Geschäftsleiter-Ebene hatte wenig Zeit für Kundenbetreuung	Umweltung Kontodaten belastet das Kundengeschäft			
E 37	Das Kundengeschäft hat aber grundsätzlich nicht gelitten.	betreffen sind Kunden vom Führungsteam aufgrund fehlender Zeitrressourcen			
E 38	Kundenberater und Bankstellenmitarbeiter waren kaum in den Fusionsprozess eingegliedert, deswegen war das Kundengeschäft von Fusion nicht betroffen.	Kundengeschäft hat grundsätzlich nicht gelitten			
E 39	Auch gab es in diesem Bereich keine Änderungen in der Fusionsphase.	Mitarbeiter in Bankstellen wenig betroffen			
E 40	Es könnte lediglich jene Kunden betreffen, welche von der Geschäftsleitung bzw. der 2. Führungsebene betreut werden,	Kunden der Geschäftsleitung und 2. Führungsebene könnten vernachlässigt werden;			
E 41	da diese auch sehr stark in das Projekt Fusion eingebunden sind. Die Zeit fehlte dann auch aufgrund der vielen Sitzungen und Besprechungen.	fehlende Zeitrressourcen aufgrund Fusionsprojekt			

Frage 9: Wie erging es Ihnen mit den Funktionären und der Fassung der notwendigen Beschlüsse im Vorstand und Aufsichtsrat? Gab es Schwierigkeiten, wenn ja – welche?

Interview Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Reduktion	Zweite Reduktion	Anzahl
A	1 problemlos funktioniert, keine Besonderheiten	keine Besonderheiten	K1: keine Besonderheiten	K1: keine Besonderheiten	4
B	2 Thema Fusion wurde in den monatlichen Sitzung regelmäßig behandelt	intensive Behandlung Fusion und Fusionspartner in den Sitzungen	K2: wichtig ist: - gute Vorbereitung/Aufbereitung durch Geschäftsleiter - intensive Behandlung Fusionssthema in Sitzungen	K2: gute Vorbereitung/Aufbereitung durch Geschäftsleiter K3: intensive Behandlung Fusionssthema in Sitzungen	2 2
B	3 Geschäftsleiter hat das Thema gut aufbereitet und "positiv" präsentiert. Es wurden alle Pro und Contra erläutert	gute Vorbereitung	K3: kritisch: - Identität geht verloren	K3: kritisch: - Identität geht verloren	1
B	4 Themen wurden diskutiert und aufgrund der kritischen Faktoren für die Selbstständigkeit war Verständnis für Fusion da	intensive Behandlung Fusion und Fusionspartner in den Sitzungen	K4: keine Besonderheiten	K4: keine Besonderheiten	1
B	5 die Schwierigkeiten bei kleiner Betriebsgröße wurden auch von Revision thematisiert, was hilfreich war, weil auch von dritter Seite kommuniziert wurde	externer Hinweis durch Revision auf Notwendigkeit der Fusion hilfreich	K5: wichtig ist: - gute Vorbereitung/Aufbereitung durch Geschäftsleiter - intensive Behandlung Fusionssthema in Sitzungen	K5: wichtige Probleme des Fusionspartners	1
B	6 Kritische Punkte waren: dass die Identität verloren geht, wie beispielsweise der Name	kritische Punkte: Identität geht verloren	K6: keine Besonderheiten	K6: keine Besonderheiten	
C	7 Geschäftsleiter bekam von den Funktionären den Auftrag in Gespräche zu treten	Geschäftsleiter von Funktionären beauftragt Gespräche zu führen	K7: keine Besonderheiten	K7: keine Besonderheiten	
C	8 auf Geschäftsleiter-Ebene hat man die Daten zusammengespielt und sich angeschaut wie die Gesamtbank aussieht und den Gremien berichtet	Vorbereitung durch Geschäftsleiter	K8: kritisch: wirtschaftliche Probleme des Fusionspartners	K8: kritisch: wirtschaftliche Probleme des Fusionspartners	
C	9 in weiterer Folge hat man sich immer mehr miteinander beschäftigt und ist sich näher gekommen	intensive Behandlung Fusion und Fusionspartner in den Sitzungen			
C	10 schließlich gab es den Grundsatzbeschluss	keine Besonderheiten			
C	11 Geschäftsleiter bekam Auftrag zur Umsetzung	Geschäftsleiter bekam Auftrag zur Umsetzung			
D	12 keine Schwierigkeiten	keine Besonderheiten			
D	13 Beschlüsse wurden einstimmig gefasst	keine Besonderheiten			
D	14 Kritische Stimmen waren eher vom Bürgermeister und ehemaligen Funktionären	kritische externe Stimmen			
E	15 Funktionäre haben sich versichert, dass wirtschaftliche Probleme der übertragenden Bank das eigene Haus nicht in Turbulenzen bringt	kritischer Punkt: wirtschaftliche Probleme des Fusionspartners			
E	16 grundsätzlich keine Schwierigkeiten	keine Besonderheiten			

Frage 10: Worauf ist bei der Erstellung des Fusionsvertrags bzw. des Sideletters Ihrer Erfahrung nach besonders zu achten? Würden Sie aus heutiger Sicht andere Themen in den Verträgen zusätzlich aufnehmen bzw. anders regeln?

Interview Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Reduktion	Zweite Reduktion	Anzahl
A 1	Es gab Sideletter, jedoch wurden hier keine wichtigen Themen behandelt; der Geschäftsleiter würde es heute genauso wieder machen	Sideletter hat wenig Bedeutung	K1: Fusionsvertrag und Sideletter haben wenig Bedeutung	K1: Fusionsvertrag und Sideletter haben wenig Bedeutung	3
A 2	Man kann sich nach zwei Jahren nicht mehr an die Inhalte erinnern	Sideletter hat wenig Bedeutung	K2: Rückgriff auf Sideletter bei Problemen	K2: Fusionsvertrag hat wenig Bedeutung	1
A 3	Wenn man auf die Inhalte des Fusionsvertrags bzw. Sideletters zurückgreifen muss, dann passt ohnehin etwas nicht	bei Rückgriff auf Sideletter gibt es Umsetzungsprobleme	K3: Fusionsvertrag und Sideletter haben wenig Bedeutung	Inhalte des Sideletters:	
B 4	Fusionsvertrag ist sehr kurz, nur zwei Seiten	Fusionsvertrag hat wenig Bedeutung	K4: Bankstellen	K3: Personalthemen	2
B 5	Sideletter gab es keinen	kein Sideletter	K5: Standortgarantien in Sideletter sind unsinnig	K4: Bankstellen	1
B 6	Fusion ist auch Vertrauenssache	Fusion ist Vertrauenssache	K6: kein Sideletter	K5: Beibehaltung Zeitung	1
B 7	aus anderer Fusion ist bekannt, dass Funktionäre eine Standortgarantie wollten, was ein Thema für den Sideletter wäre, aber den Sinn der Fusion in Frage stellt	Standortgarantien in Sideletter sind unsinnig	K7: Fusion ist Vertrauenssache	K6: Aufarbeitung von Altfällen	1
B 8	Bei Geschäftsleiter-Entscheidungen könnte durch die Fusion ein Ungleichgewicht entstehen, wenn zwei Geschäftsleiter aus einer Bank kommen und ein Geschäftsleiter aus der anderen	mögliches Thema: Ungleichgewicht bei Entscheidungen aufgrund Geschäftsleiter-Zusammensetzung	K4: Standortgarantien sind unsinnig	K7: Gestaltung Funktionskader	1
B 9	in RB werden jedoch alle Entscheidungen gemeinsam getroffen	gemeinsame Entscheidungen	K5: Fusionsvertrag wenig Bedeutung	K8: vorgeschlagene weitere Inhalte:	
C 10	Fusionsvertrag ist harmlos	Fusionsvertrag hat wenig Bedeutung	K9: Bankstellen	K8: Prokuristen	1
C 11	im Sideletter werden Befindlichkeiten zum Fusionszeitpunkt niedergeschrieben, damit sie nicht vergessen werden	Sideletter zur Beseitigung von Vorbehalten und Unsicherheiten	K10: Geschäftsstrategie	K9: Bankstellen	1
C 12	Regelungen Sideletter: Einsatz Mitarbeiter, Bankstellen, Beibehaltung der Zeitung, Aufarbeitung von Altfällen	Themen Sideletter: Einsatz Mitarbeiter, Bankstellen, Beibehaltung der Zeitung, Aufarbeitung von Altfällen		K10: Geschäftsstrategie	1

Frage 9: Teil 2

Interview Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Reduktion	Zweite Reduktion	Anzahl
C 13	Sideletter beseitigt Vorbehalte und Unsicherheiten	Sideletter zur Beseitigung von Vorbehalten und Unsicherheiten	K6: Sideletter zur Beseitigung von Vorbehalten und Unsicherheiten	weitere Meinungen zum Sideletter:	
C 14	geredet ist bald mal - aber es muss auch eingehalten werden	Sideletter zur Beseitigung von Vorbehalten und Unsicherheiten	- für Funktionäre von größerer Bedeutung	K'11 Rückgriff auf Sideletter bei Problemen	1
C 15	für Funktionäre gute Möglichkeit, Anliegen niederzuschreiben	für Funktionäre größere Bedeutung	- nicht zu viele Themen	K'12 Fusion ist Vertrauenssache	1
C 16	Geschäftsleiter würde nicht mehr Themen aufnehmen	nicht zu viele Themen	- Regelungen sollten Spielräume lassen	K'13 Standortgarantien sind unsinnig	1
C 17	man muss aufpassen was man reinschreibt	nicht zu viele Themen	K7: Themen Sideletter: Einsatz Mitarbeiter, Bankstellen, Beibehaltung	K'14 Beseitigung von Vorbehalten und Unsicherheiten	1
C 18	Geschäftsleiter liest zwischen den Zeilen und schreibt es so nieder, dass man es nicht übertreibt	Regelungen sollten Spielräume lassen	Zeitung, Aufarbeitung von Altfällen	K'15 nicht zu viele Themen aufnehmen	2
D 19	Im Sideletter war nur Abgang eines Geschäftsleiter geregelt	Themen Sideletter: Abgang eines Geschäftsleiter	K8: aufgrund negativer Erfahrung zunehmende Bedeutung Sideletter: - Versprechungen wurden nicht eingehalten	K'16 Regelungen sollten Spielräume lassen	1
D 20	Geschäftsleiter würde es heute anders regeln	aufgrund Erfahrung zu wenig Themen aufgenommen		K'17 Sicherstellung, dass Versprechungen eingehalten werden	1
D 21	man sollte klar regeln, wie viele Prokuristen man braucht und welche Bankstellen	mögliche weitere Themen: Prokuristen, Bankstellen	K9: fehlende Themen im Sideletter: Prokuristen, Bankstellen, Geschäftsstrategie	K'18 keine großen Zusagen	1
D 22	es sollte geregelt sein, was man vor hat und wie man weiter vorgehen möchte	mögliche weitere Themen: Geschäftsstrategien		K'19 für Funktionäre von großer Bedeutung	1
D 23	Erfahrung des Geschäftsleiter: was bei Fusion versprochen wurde, wurde jahrelang nicht eingehalten	Problematik: Besprochenes/Versprochenes wird nicht eingehalten			
E 24	Empfehlung Verband: so wenig wie möglich hineinzuschreiben	nicht zu viele Themen	K10: Fusionsvertrag und Sideletter haben wenig Bedeutung		
E 25	es sollten keine größeren Zusagen gemacht werden	keine großen Zusagen	- nicht zu viele Themen, keine großen Zusagen		
E 26	grundsätzliche Dinge wie Gestaltung Funktionskader wurden festgehalten	Themen: Gestaltung Funktionskader			
E 27	für einen Mitarbeiter, der gleichzeitig Bürgermeister des Orts war, musste eine Zusage hinsichtlich Recht auf Vollzeitvereinbarung gemacht werden	Themen: Ansprüche eines Mitarbeiter	K11: Gestaltung Funktionskader, Ansprüche Mitarbeiter		

Frage 11: Welche Bedeutung hatte für Sie das Gutachten des Revisors? Stimmt die Inhalte des Gutachtens mit Ihren eigenen Motiven und Zielen überein?

Interview Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Reduktion	Zweite Reduktion	Anzahl
A	keine wesentliche Bedeutung, formeller Bestandteil, kein Handlungsbedarf für die RB	keine wesentliche Bedeutung	K1: keine wesentliche Bedeutung	keine wesentliche Bedeutung	5
B	Gutachten kann Relevanz haben, wenn eine Bank risiko- oder ertragsmäßig Probleme hat	Relevanz nur bei Problemen hinsichtlich Ertrag und Risiko	K2: keine wesentliche Bedeutung K3: Relevanz bei Problemen (Risiko/Ertrag)	Relevanz bei Problemen	1
B	in RB hatte das Gutachten keine große Relevanz	keine wesentliche Bedeutung		K3	1
C	Gutachten war kein Thema, man wusste, dass es ein positives Gutachten gibt	keine wesentliche Bedeutung	K4: keine wesentliche Bedeutung	mögliche Probleme wurden nicht ausreichend behandelt	
D	Gutachten hat gepasst	keine wesentliche Bedeutung	K5: keine wesentliche Bedeutung		
E	Gutachten war positiv, kein großes Thema	keine wesentliche Bedeutung	K6: keine wesentliche Bedeutung K7: mögliche Probleme wurden nicht ausreichend behandelt		
E	aus Sicht der Geschäftsleiter wurde vom Revisor zu wenig auf mögliche Probleme eingegangen	Probleme wurden nicht ausreichend behandelt			

Frage 12: Worauf ist bei der Abwicklung der Generalversammlung Ihrer Erfahrung nach besonders zu achten? Gab es Schwierigkeiten, wenn ja – welche?

Interview Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Reduktion	Zweite Reduktion	Anzahl
A 1	Generalversammlung ist planmäßig verlaufen	keine Schwierigkeiten im großen Rahmen abgehalten		K1: keine Schwierigkeiten	5
A 2	wurde wie immer abgehalten, mit ca. 500 Teilnehmern	im großen Rahmen abgehalten	K1: keine Schwierigkeiten, im großen Rahmen abgehalten	K2: im großen Rahmen abgehalten	3
A 3	ein spezielles Motto hat es nicht gegeben, dass die Fusion ein Thema war, war der Tagesordnung lt. Ausschreibung zu entnehmen	keine spezielles Motto aufgrund Fusion		K3: im kleinen Rahmen abgehalten	3
A 4	bei jeder Fusion hat es ein paar Gegenstimmen gegeben, aber nur geringfügige Anzahl	geringfügige Anzahl an Gegenstimmen		K4: Sensibilisierung hinsichtlich Hinweise auf Fusionsgegner	1
A 5	vor Generalversammlung hat jeder seine Fühler ausgestreckt und sensibel auf Hinweise reagiert, aber es war kein Bedarf für eine Reaktion	Sensibilisierung auf Fusionsgegner vor Fusion		K5: Gespräche zur Abwendung von Vorhalten in Vorbereitungsphase	2
B 6	Generalversammlung der übertragenden Bank ist die gefährlichere, dort kann es mehr Stolpersteine geben	Generalversammlung der übertragenden Bank bietet mehr Potential für Schwierigkeiten		K6: Darlegung Fusionsgründe in Schaubildern	1
B 7	Generalversammlung ist problemlos verlaufen, einstimmiger Beschluss	keine Schwierigkeiten	K3: keine Schwierigkeiten, im kleinen Rahmen abgehalten	K7: wechselseitige Zeichnung von Geschäftsanteilen durch Mitarbeiter zur Sicherung von Stimmen	1
B 8	Generalversammlungen wurden im engen Kreis (ca. 40 bis 50 Personen) abgehalten: Mitarbeiter, Funktionäre, Altfunktionäre, Bürgermeister und Vereinsobleute	im kleinen Rahmen abgehalten	K4: Gespräche zur Abwendung von Vorhalten in Vorbereitungsphase	K8: Erläuterung der Namensgebung	1
B 9	Mit allen Anwesenden hat es zuvor Gespräche gegeben, in denen die Fusion erläutert wurde	in Vorbereitungsphase wurden Gespräche zur Ausräumung von Vorhalten geführt			
C 10	Beschlussfassungen waren zweimal einstimmig	keine Schwierigkeiten			
C 11	es gab auch keine Gegenredner	keine Schwierigkeiten			
C 12	Generalversammlungen wurden mit 120 bzw. 300 Mitgliedern abgehalten	im großen Rahmen abgehalten	K5: keine Schwierigkeiten, im großen Rahmen abgehalten		
C 13	die Gründe der Fusion wurden in Generalversammlung anhand Schaubildern dargelegt	Darlegung der Beweggründe zur Fusion anhand von Schaubildern		K6: Darlegung Fusionsgründe anhand von Schaubildern	
C 14	Mitarbeiter haben gegenseitig Geschäftsanteile gezeichnet	Mitarbeiter haben gegenseitig Geschäftsanteile gezeichnet			
C 15	somit wurde ein Teil der Stimmen sichergestellt	Sicherstellung von Stimmen			
D 16	Generalversammlung wurde ohne Probleme abgewickelt	keine Schwierigkeiten			
D 17	es gab keine Gegenstimmen	keine Schwierigkeiten			
D 18	im Vorfeld wurden Gespräche mit den Meinungsbildnern geführt	in Vorbereitungsphase wurden Gespräche zur Ausräumung von Vorhalten geführt		K8: keine Schwierigkeiten, sowohl im kleinen als auch im großen Rahmen abgehalten	
D 19	Generalversammlung der übernehmenden Bank wurde im großen Rahmen abgehalten	im großen Rahmen abgehalten		K9: Gespräche zur Abwendung von Vorhalten in Vorbereitungsphase	
D 20	die übertragende Bank hatte seit Jahren nur eine kleine Generalversammlung mit ca. 60 bis 70 Mitgliedern	im kleinen Rahmen abgehalten			
E 21	da Namensgebung von vielen kritisch hinterfragt wurde, ist man bei Generalversammlung auf das Thema eingegangen	Namensgebung wurde erläutert		K10: keine Schwierigkeiten, im kleinen Rahmen abgehalten	
E 22	Generalversammlungen wurden im kleinen Rahmen abgehalten	im kleinen Rahmen abgehalten			
E 23	es gab keine Probleme	keine Schwierigkeiten	K11: Namensgebung wurde erläutert		

Frage 13: Worauf ist bei der Firmenbuchmeldung bzw. auch bei der Genehmigung der Mitarbeiter Ihrer Erfahrung nach besonders zu achten? Gab es Schwierigkeiten, wenn ja – welche?

Interview	Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Reduktion		Zweite Reduktion		Anzahl
				K1:	K2:	K1	K2	
A	1	keine Schwierigkeiten	keine Schwierigkeiten	K1: keine Schwierigkeiten		K1	keine Schwierigkeiten	5
B	2	keine Schwierigkeiten	keine Schwierigkeiten	K2: keine Schwierigkeiten				
C	3	keine Schwierigkeiten	keine Schwierigkeiten	K3: keine Schwierigkeiten				
D	4	keine Schwierigkeiten	keine Schwierigkeiten	K4: keine Schwierigkeiten				
E	5	keine Schwierigkeiten	keine Schwierigkeiten	K5: keine Schwierigkeiten				



Frage 14: Gab es rechtliche Themen, die Sie intensiver beschäftigt haben? Welche Tipps und Ratschläge würden Sie erteilen?

Interview Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Reduktion	Zweite Reduktion	Anzahl
A 1	insgesamt keine großen Herausforderungen	keine großen Herausforderungen	K1: keine großen Herausforderungen	keine großen Herausforderungen	5
A 2	mit einzelnen Mitarbeitern wurden neue Vereinbarungen getroffen	Arbeitsrechtliche Themen	K2: arbeitsrechtliche Themen	Themen	
B 3	am Besprechungstermin mit Raiffeisenverband wurden alle Themen behandelt	Behandlung aller Themen mit Verband	K3: keine großen Herausforderung, Behandlung Themen mit Verband	Arbeitsrecht	4
B 4	genossenschaftliche Themen, diverse Meldungen, Grundbuch, Gesamtrechtsnachfolge bei den Verträgen, Gremien und deren Besetzung, Fusionsvertrag und Sidelletter behandelt	Behandlung: genossenschaftliche Themen, diverse Meldungen, Grundbuch, Gesamtrechtsnachfolge bei den Verträgen, Gremien und deren Besetzung, Fusionsvertrag und Sidelletter	K4: Themen: Arbeitsrecht, Genossenschaftsrecht, Gesamtrechtsnachfolge bei Verträgen, Gremien und Besetzung, Fusionsvertrag und Sidelletter	Festlegung übernehmende und übertragende Bank	1
B 5	Arbeitsrechtlich wurde auf die Harmonisierung der Gehälter hingewiesen	Arbeitsrechtliche Themen	K5: keine großen Herausforderungen	Genossenschaftsrecht	1
C 6	rechtliche Angelegenheiten betreffen in erster Linie den Personalteil und dienstrechtliche Fragen	Arbeitsrechtliche Themen	K6: Arbeitsrechtliche Themen	Gesamtrechtsnachfolge bei Verträgen	1
C 7	hier ist es wichtig die Position der RB zu kennen, was man machen kann und was nicht	Arbeitsrechtliche Themen	K7: keine großen Herausforderungen	Gremien und Besetzung	1
C 8	hier braucht man unbedingt Unterstützung, da das nicht so oft in der RB vorkommt	Arbeitsrechtliche Themen	K8: Arbeitsrechtliche Themen	Fusionsvertrag und Sidelletter	1
C 9	insgesamt keine großen Herausforderungen	keine großen Herausforderungen	K9: Festlegung übernehmende u. übertragende RB		
D 10	Thema Personal war intensiver	Arbeitsrechtliche Themen			
D 11	in übertragender RB gab es einen Betriebsrat, in der übernehmenden nicht	Arbeitsrechtliche Themen			
D 12	in Summe keine großen Herausforderungen	keine großen Herausforderungen			
E 13	Festlegung der übernehmenden Bank und der übertragenden RB (steuerliche Themen)	Festlegung übernehmende und übertragende RB			

Frage 15: Welche Unterstützung hatten sie bei der rechtlichen Umsetzung? Wie würden Sie diese beurteilen?

Interview Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Erste Reduktion		Zweite Reduktion		Anzahl
			K1	K2	K1	K2	
A 1	vom Verband gut unterstützt	gute Unterstützung Verband	K1: gute Unterstützung Verband		K1: gute Unterstützung Verband		5
A 2	Checklisten waren hilfreich				K2: Checklisten waren hilfreich		2
B 3	rechtliche Beratung vom Verband war ausreichend	gute Unterstützung Verband	K3: gute Unterstützung Verband				
B 4	an einem halben Tag wurden alle relevanten Themen besprochen	Checklisten waren hilfreich	K4: Checklisten waren				
B 5	zusätzliche Unterstützung war die Checkliste		K5: gute Unterstützung Verband				
C 6	Unterstützung Verband zufriedenstellend und ausreichend		K6: gute Unterstützung Verband				
D 7	Verband hat sehr gut unterstützt	gute Unterstützung Verband	K7: gute Unterstützung Verband				
E 8	Unterstützung erfolgte vom Verband						

Frage 16: Welche Besonderheiten ergaben sich bei der Umstellung der Kundenkonten und Änderung der Bankleitzahl?

Interview Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Erste Reduktion	Zweite Reduktion	Anzahl
A 1	Umstellung der Kundenkonten war ein großer Aufwand	Umstellung Kundenkonten aufwändig		K1: Vorbereitungsarbeiten sehr aufwändig	1
A 2	insbesondere Vorbereitungsarbeiten im Bereich der Codierungen und Hintergrundinstellungen	aufgrund Vorbereitungsarbeiten (Codierungen u. Hintergrundinstellungen)		K2: Bearbeitung Dubletten sehr aufwändig	2
A 3	die übertragende Raiffeisenbank war hinsichtlichlich Vorbereitungsarbeiten viel stärker betroffen	Vorbereitungsarbeiten treffen besonders die übertragende Bank		K3: dauert ca. ein Jahr	1
A 4	wenn die Umstellung ordentlich vorbereitet wird, gibt es keine Probleme	gute Vorbereitung ist Voraussetzung für problemlose Umstellung	K1: Vorbereitungsarbeiten (insbesondere bei übertragender Bank) sehr aufwändig	K4: noch immer nicht vollständig abgeschlossen	1
A 5	die RB hat es generalstabsmäßig vorbereitet und hatte keine Fehler	gute Vorbereitung ist Voraussetzung für problemlose Umstellung	- Voraussetzung für problemlose Umstellung	K5: Zuordnung Bankstelle und Betreuer schwierig	2
A 6	Kunden wurden angeschrieben und haben ihre neuen Karten bekommen, dieser Prozess wurde von der RLB unterstützt	Info Kunden über neue Kontodaten		K6: Bearbeitung technisch sehr komplex	1
A 7	hinsichtlich der neuen Kontonummern hat es keine Reklamationen gegeben	keine Reklamationen		K7: Änderung Kontodaten kann bei großen Firmen Kosten verursachen	1
A 8	die neue Kontonummer war für die Kunden kein Thema, da seit Einführung von IBAN und BIC sowieso kein Kunde mehr seine Kontodaten auswendig weiß	aufgrund IBAN und BIC kein persönlicher Bezug zu Kontodaten	K2: Bearbeitung der Dubletten sehr aufwändig - dauert ca. ein Jahr - noch immer nicht zu 100 % abgeschlossen - Zuordnung zur Bankstelle und Kundenbetreuer schwierig	K8: Druck von Etiketten	1
A 9	Die Zusammenführung der Dubletten (Kunde kommt nach der Fusion zwei mal vor, weil in beiden Banken vorhanden war) waren ein sehr langes und intensives Projekt	Bearbeitung Dubletten sehr aufwändig		K9: Probleme aufgrund Nichtdurchführung von Einzügen	1
A 10	Man weiß nicht, ob das Projekt schon 100 %ig abgeschlossen ist. 95 % dürften sicher schon erledigt sein, aber es wird noch die eine oder andere Dublette geben	Zusammenführung Dubletten noch nicht zu 100 % abgeschlossen		K10: technischer Defekt bei Bank nicht erklärbar	1
A 11	Die Liste der Dubletten war sehr lange, es gab mehrere 100. Die Bearbeitung hat ca. ein Jahr gedauert.	Bearbeitung Dubletten dauert ca. ein Jahr	K3: Info an Kunden über neue Kontodaten	K11: Mahnungen bei Kunden	1
A 12	Schwierig war auch die Zuordnung von diesen Kunden zu einer Bankstelle bzw. zu einem Berater, hier haben sich die Berater einigen müssen	Herausforderung Dubletten: Zuordnung Kunde zu Bankstelle und Berater		K12: keine großen Herausforderungen	2
A 13	Die Zusammenführung der Dubletten war auch technisch sehr komplex und wurde von den Backoffice-Mitarbeitern abgewickelt.	Zusammenführung Dubletten technisch komplex			

Frage 16: Teil 2

Interview Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Erste Reduktion	Zweite Reduktion	Anzahl
B 14	Information an Kunden hinsichtlich Änderungen und Besonderheiten am Umstellungswochenende ist sehr wichtig	Info Kunden über Besonderheiten Umstellungswochenende und neue Kontodaten	K4: Info an Kunden		
B 15	diesbezüglich hat man sich von anderen RB Hilfe geholt, und aus mehreren Vorlagen ein Schreiben verfasst	Unterstützung von anderen Banken bei Verfassung des Schreibens	- Unterstützung anderer Banken bei Verfassung		
B 16	bei großen Firmen könnte die Änderung der Kontodaten gewisse Kosten verursachen, beispielsweise Erneuerung des Briefpapiers	Änderung Kontodaten kann bei größeren Firmen Kosten verursachen	Infoschreiben		
B 17	für die Kunden wurden Etiketten gedruckt	Kunden wurden Etiketten gedruckt	- eine Reklamation: Kunde wollte seine Kontonummer behalten		
B 18	aber auch die Überweisungen mit den alten Kontodaten funktioniert weiterhin, wird durchgeroutet	Überweisungen mit alten Kontodaten funktionsfähig			
B 19	eine Reklamation durch größeren Kunden der RB: Kunde wollte die alte Kontonummer behalten, weil er sich damit identifiziert hat	ein Kunde wollte Kontonummer behalten	K5: Änderung Kontodaten kann bei großen Firmen Kosten verursachen		
B 20	emotionale Bindung zu den Kontodaten seit IBAN und BIC nicht mehr so groß	aufgrund IBAN und BIC kein persönlicher Bezug zu Kontodaten	- Druck von Etiketten für Kunden		
B 21	Dubletten (Doppelkunden): Bearbeitung darf man nicht unterschätzen	Bearbeitung Dubletten sehr aufwendig			
B 22	schwierige Frage: welcher Bankstelle und welchem Berater der Kunde zugordnet werden soll	Herausforderung Dubletten: Zuordnung Kunde zu Bankstelle und Berater			
B 23	einfach wenn der Kunde eine Hauptbankverbindung hat und eine Nebenbankverbindung, wie beispielsweise ein Sparbuch	einfach wenn Kunde Haupt- und Nebenbankverbindung hat	K6: Bearbeitung Dubletten sehr aufwendig		
B 24	ansonsten wurde mit dem Kunden ein Gespräch geführt, wo er in Zukunft betreut werden möchte	Herausforderung Dubletten: Zuordnung Kunde zu Bankstelle und Berater	- Zuordnung zu Bankstelle und Berater		
C 25	nach technischer Fusion gab es ein Problem, das ca. 1.000 Einzüge eines Telefonanbieters nicht durchgeführt wurden - bei den umgestellten Konten	Problem aufgrund Nichtdurchführung von Einzügen	K7: Probleme aufgrund Nichtdurchführung von Einzügen		
C 26	dies wurde nicht sofort bemerkt, daher kam es zu Mahnungen, das war heftig	dies führte zu Mahnungen	- Mahnungen bei Kunden		
C 27	ein ähnliches Thema bei AMAZON, hier waren 100 Konten betroffen	Problem aufgrund Nichtdurchführung von Einzügen	- technischer Defekt für RB nicht erklärbar		
C 28	man ist ohnmächtig, weil man nicht weiß, was man tun soll	technischer Defekt für RB nicht erklärbar			
C 29	ansonsten hat die Umstellung der Kundenkonten gut funktioniert	ansonsten keine Schwierigkeiten			
D 30	hat gut funktioniert	keine Schwierigkeiten			
D 31	keine nennenswerten Reklamationen	keine Reklamationen	K8: keine großen Herausforderungen		
E 32	bei einer Bankstelle erhöhter Erklärungsbedarf, da Umstellung der Kundenkonten zum zweiten Mal erfolgte (letzte Fusion war ein paar Jahre davor)	erhöhter Erklärungsbedarf aufgrund mehrmaliger Umstellung (2. Fusion in Folge)	K9: erhöhter Erklärungsbedarf aufgrund mehrmaliger Kontenumstellung		
E 33	ansonsten keine Besonderheiten	ansonsten keine Schwierigkeiten	K10: keine großen Herausforderungen		

Siehe vorhergegangene Tabelle

Frage 17: Welche Herausforderungen ergaben sich bei der Zusammenführung der EDV-Landschaft?

Interview	Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Erste Reduktion	Zweite Reduktion	Anzahl
A	1	Grundsätzlich haben wir dieselben Systeme verwendet, eigene Software hatte keiner	Verwendung derselben Systeme	K1: grundsätzlich Verwendung derselben Systeme	K1: Verwendung derselben Systeme	5
A	2	übertragende Bank hat kein Zeiterfassungsprogramm	neu: Zeiterfassungssystem		neu war:	
A	3	die Telefonanlage wurde umgestellt	Umstellung Telefonanlage	K2: neu war Zeiterfassungssystem	K2: Zeiterfassungssystem	1
A	4	bei externen Programmen, welche vom Raiffeisensektor zugekauft wurden, war die Harmonisierung schwieriger,	Harmonisierung bei externen Programmen schwieriger	K3: Umstellung der Telefonanlage	elektronischer Kundenakt	1
A	5	z.B. Advokat, das Rechtsanwaltsprogramm für Mahnklagen. Da haben Daten zum Teil gefehlt oder waren falsch eingespielt.	Advokat - Rechtsanwaltsprogramm für Mahnklagen: Probleme bei Dateneinspielung		Umstellung der Telefonanlage	1
A	6	Dieses Problem betrifft größere Banken, weil kleinere das Programm nicht haben, weil diese die Klagen nicht selbst abwickeln	betrifft: größere Banken	K4: Harmonisierung externer Programme schwieriger (Advokat: Probleme in der Dateneinspielung)		
A	7	Programm FINE (für Kreditabwicklung) bekam durch die Fusion größere Bedeutung.	Bedeutung FINE hat zugenommen		<b>Besonderheiten:</b>	
A	8	Es wurde vieles ins Programm eingebaut, wie z.B. Kompetenzketten, Berichtswesen etc.	Programm FINE wurde adaptiert (Kompetenzketten, Berichtswesen)	K5: Bedeutung FINE hat zugenommen	Hamonisierung externer Programme schwieriger	1
A	9	Die Abwicklung des Kreditgeschäfts wäre in dieser Größe und der Menge an Krediten ohne den FINE-Prozess nicht möglich	Kreditabwicklung ohne FINE in dieser Größe nicht möglich		Advokat: Probleme bei Dateneinspielung	1
A	10	Was möglich war, haben wir bereits vor der Fusion eingeführt, weil das dann einfacher war	Umstellungen soweit wie möglich vor Fusion	K6: Umstellungen soweit wie möglich vor Fusion	Bedeutung FINE hat zugenommen	2
B	11	keine besonderen Herausforderungen	keine besonderen Herausforderungen	K7: Verwendung derselben Systeme, keine besonderen Herausforderungen		
B	12	größtenteils wurde mit denselben Programmen gearbeitet	Verwendung derselben Systeme		keine besonderen Herausforderungen	4
B	13	FINE wurde von der übertragenden RB stärker genutzt	Unterschiedliche Nutzung FINE	K8: neu: elektronischer Kundenakt		
B	14	FINE-Prozesse wurden somit von der übertragenden Bank übernommen	Bedeutung FINE hat zugenommen			
B	15	für übertragende Bank war der elektronische Kundenakt neu	neu: elektronischer Kundenakt	K9: Bedeutung FINE hat zugenommen		
C	16	keine wesentlichen Unterschiede gegeben	Verwendung derselben Systeme	K10: Verwendung derselben Systeme, keine besonderen Herausforderungen		
C	17	FINE wurde von übertragender RB stärker genutzt, allerdings mit überschaubarer Qualität	Unterschiedliche Nutzung FINE			
D	18	die Programme waren grundsätzlich dieselben,	Verwendung derselben Systeme	K11: Verwendung derselben Systeme, keine besonderen Herausforderungen		
D	19	wurden aber in unterschiedlichem Ausmaß genutzt	Unterschiedlich starke Nutzung der Programme			
E	20	keine großen Herausforderungen oder Schwierigkeiten	keine besonderen Herausforderungen	K12: Verwendung derselben Systeme, keine besonderen Herausforderungen		
E	21	FINE wurde von beiden Häusern gleich intensiv genutzt	FINE wurde gleich intensiv genutzt			

Frage 18: Welche Besonderheiten ergaben sich bei der Harmonisierung der Hintergrund Einstellungen, wie den Detailprodukten, Konditionen, etc.?

Interview Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Erste Reduktion	Zweite Reduktion	Anzahl
A 1	Harmonisierung betraf vor allem Homepage, Institutsdatei, Geschäftsstellen, User, Lohnverrechnung, EDV-Berechtigungen, Kostenstellen-Codierungen, Preismodelle, Sachkonten, etc.	Harmonisierung betraf vor allem Homepage, Institutsdatei, Geschäftsstellen, User, Lohnverrechnung, EDV-Berechtigungen, Kostenstellen-Codierungen, Preismodelle, Sachkonten, etc.	K1: Harmonisierung betraf vor allem Homepage, Institutsdatei, Geschäftsstellen, User, Lohnverrechnung, EDV-Berechtigungen, Kostenstellen-Codierungen, Preismodelle, Sachkonten, etc.	Harmonisierung Entgelte schwierig K1	1
A 2	Insbesondere die Entgelte waren eine große Herausforderung, damit den Kunden in der Folge nicht falsche Spesen verrechnet werden	Harmonisierung Entgelte waren große Herausforderung	K2: Harmonisierung Entgelte waren eine Herausforderung, Codierungen müssen im Vorfeld übernommen werden	Konsortialkredite schwierig K2	1
A 3	Bereits im Vorfeld mussten einige Codierungen von der übernehmenden Bank übernommen werden	Bearbeitung der Codierungen im Vorfeld	K3: Konsortialkredite waren eine Herausforderung	keine besonderen Herausforderungen K3	4
A 4	Ein großer Bereich waren auch die Konsortialkredite, insbesondere jenen die die beiden Banken gemeinsam hatten, oder jenen mit der RLB	Konsortialkredite waren große Herausforderung	K4: Unterstützung durch Unterlage RLB		
A 5	Hierfür gibt es Unterlagen von der RLB, die man abarbeiten muss und nachkontrollieren.	Unterstützung: Unterlage RLB	K5: keine Besonderheiten		
B 6	wurde von den EDV-Verantwortlichen abgewickelt	Abwicklung durch EDV-Verantwortlichen	K6: keine Besonderheiten		
B 7	Geschäftsleiter hat hier nicht viel mitbekommen	Geschäftsleiter hat keine Probleme wahrgenommen	K7: keine Besonderheiten		
C 8	keine Besonderheiten	keine Besonderheiten	K8: keine Besonderheiten		
D 9	Harmonisierung der Gebühren war eine Herausforderung, aber weniger von technischer Seite	Harmonisierung Entgelte war Herausforderung - aber weniger von technischer Seite			
E 10	einheitliche Spesenabrechnung verursachte großen Erklärungsbedarf bei den Mitarbeitern	Harmonisierung Entgelte war Herausforderung - aber weniger von technischer Seite			
E 11	diese wurden bei der Anpassung/Harmonisierung nach oben erhöht	Harmonisierung Entgelte war Herausforderung - aber weniger von technischer Seite			
E 12	übertragende Bank war bei vielen Spesen durchaus günstiger	Harmonisierung Entgelte war Herausforderung - aber weniger von technischer Seite			
E 13	technische Abwicklung war jedoch kein Problem	Harmonisierung Entgelte war Herausforderung - aber weniger von technischer Seite			

Frage 19: Gab es Besonderheiten bei der Zusammenführung der Benutzerberechtigungen?

Interview Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Erste Reduktion	Zweite Reduktion	Anzahl
A	1 war ein schwieriges Thema	schwieriges Thema		K1 nach Neuvergabe Benutzerberechtigungen war Freigabe am Schalter nicht möglich - Kundengeschäft blockiert - danach großzügigere Berechtigungen vergeben	1
A	2 zwar keine großen Unterschiede hinsichtlich der Berechtigungen von einzelnen Funktionen	keine großen Unterschiede in Berechtigungen	K1: nach Neuvergabe Benutzerberechtigungen war Freigabe am Schalter nicht möglich - Kundengeschäft blockiert - danach großzügigere Berechtigungen vergeben	K2 zu umfangreiche Berechtigungen in übertragender Bank	1
A	3 aber trotzdem musste man sich einigen, welche Berechtigungen Mitarbeiter in verschiedenen Positionen haben sollen	neue Einigung über Vergabe Berechtigung erforderlich		K3 keine besonderen Herausforderungen	3
A	4 RB hat es großzügig ausgelegt, damit man beim Arbeiten nicht gehemmt ist.	großzügige Auslegung durch RB um Arbeitshemmnisse zu vermeiden			
A	5 Fauxpas am Tag nach der Fusion: aufgrund neuer Berechtigungen war die Freigabe von Kundentransaktionen am Schalter nicht möglich. Aufgrund Besetzung Schalter war auch kein zweiter Mitarbeiter auf die Schnelle für Freigabe verfügbar.	Problem nach Ersteinstellung: Freigabe am Schalter nicht möglich - Kundengeschäft blockiert			
B	6 keine Besonderheiten	keine Besonderheiten		K2: keine Besonderheiten	
C	7 keine Besonderheiten	keine Besonderheiten		K3: keine Besonderheiten	
D	8 keine Besonderheiten	keine Besonderheiten		K4: keine Besonderheiten	
E	9 hier gab es Probleme, da die Berechtigungen in übertragender Bank vielfach nicht eingegrenzt waren	zu umfangreiche Berechtigungen bei übertragender Bank		K5: zu umfangreiche Berechtigungen bei übertragender Bank	

Frage 20: Wie würden Sie die zeitliche Komponente bei der EDV-Umsetzung beurteilen und welche Ressourcen forderte die EDV-Umstellung?

Interview Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Erste Reduktion	Zweite Reduktion	Anzahl
A 1	es wurden viele Überstunden geleistet, zum Teil auch an den Wochenenden	Überstunden erforderlich	K1: sehr zeitintensiv	sehr zeitintensiv	5
A 2	zur Technischen Umsetzung gab es ein eigenes Teilprojekt, im Team waren vor allem jenen Mitarbeiter, die sich technisch sehr gut auskamen (Rechnungswesen und EDV-Administration)	technisches Knowhow erforderlich	- je größer die Bank, desto aufwendiger und komplexer	Überstunden erforderlich	4
A 3	Geschäftsleiter war in diesem Bereich wenig eingebunden	Geschäftsleiter wenig eingebunden	K2: technisches Knowhow erforderlich	je größer die Bank, desto aufwendiger und komplexer erforderlich	1
A 4	Als Teilprojektverantwortlicher weiß man, welche Arbeiten zu tun sind und diese muss man verteilen. Alleine kann man sie nicht bewältigen.	Projektteam erforderlich	K3: Projektteam erforderlich	technisches Knowhow erforderlich	1
A 5	Der Teilprojektverantwortliche hat wöchentlich geschaut, ob etwas abgelaufen ist und nachgehakt, wenn etwas nicht erledigt wurde	laufendes Controlling erforderlich	K4: laufendes Controlling	Projektteam erforderlich	2
A 6	von RLB sehr gut betreut: Listungen wurden zur Verfügung gestellt, und Skriptum zur Anleitung der Bearbeitung	gute Betreuung durch RLB und Skriptum	K5: gute Betreuung durch RLB, Skriptum gute Unterstützung	laufendes Controlling	1
A 7	Anhand Skriptum kann man den Arbeitsaufwand nicht einschätzen. Beispielsweise steht ein Einzeiler über die Harmonisierung der Entgelte, was in dieser Bank vier Wochen in Anspruch genommen hat. Manche Dinge sind sehr gut umschrieben auf mehreren Seiten und sind in einer Stunde erledigt.	Beschreibung Skriptum gibt keine Auskunft über zeitlichen Aufwand	K6: Beschreibung Skriptum gibt keine Auskunft über zeitlichen Aufwand	gute Betreuung durch RLB	1
A 8	Wenn beide Banken sehr groß sind, ist der Aufwand sehr groß. Die RB hatte alle Eventualitäten die laut Skriptum vorkommen können. Wenn eine kleine Bank dazu fusioniert wird, ist es nicht so aufwendig.	je größer die Bank, desto größer der Aufwand	K7: sehr zeitintensiv	Beschreibung Skriptum gibt keine Auskunft über Aufwand	1
B 9	Arbeit war sehr zeitintensiv, kann aber nicht genau beziffert werden	war sehr zeitintensiv	K8: Überstunden erforderlich	zeitlicher Druck	2
B 10	zusätzliche Mitarbeiter oder externe Unterstützung waren kein Thema	externe Unterstützung nicht erforderlich	K9: Projektteam erforderlich	Umstellungsarbeiten betreffen auch Berater	1
C 11	es waren einige Mitarbeiter im Einsatz, die nur das gemacht haben	Projektteam erforderlich	K10: zeitlicher Druck	Überkapazitäten aufgrund Fusion genutzt	1
C 12	wichtig, alles vor der technischen Fusion gleichstellen	Umsetzung vor technischer Fusion	K11: sehr zeitintensiv, Überstunden erforderlich		
C 13	es wurden Überstunden geleistet, die nachher abgegolten wurden	Überstunden erforderlich	K12: zeitlicher Druck		
D 14	schwer in Zahlen zu fassen, aber viel Arbeit im Hintergrund	war sehr zeitintensiv	K13: Umstellungsarbeiten betreffen auch Berater		
D 15	diese Arbeit und die zeitliche Komponente wird oft unterschätzt	war sehr zeitintensiv	K14: sehr zeitintensiv, Überstunden erforderlich		
D 16	Umstellungs- und Vorbereitungsarbeiten betreffen auch die Berater, die sehr viel tun müssen	Umstellungs/Vorbereitungsarbeiten betreffen auch Berater	K15: Überkapazitäten aufgrund Fusion genutzt		
D 17	diese Arbeit hat erste Priorität, da deren Erledigung Voraussetzung für die technische Fusion ist	Arbeit hat erste Priorität, um technische Umsetzung nicht zu gefährden			
D 18	Mehrarbeit wurde in Überstunden bewältigt, diese konnten Zeitausgleich nehmen	Überstunden erforderlich			
D 19	zusätzlich wurde eine Bonifikation an Mitarbeiter ausbezahlt, welche stark involviert waren	Bonifikation an betroffene Mitarbeiter			
E 20	war sehr zeitintensiv, kann aber nicht genau beziffert werden	war sehr zeitintensiv			
E 21	aufgrund Fusion waren für jeden Bereich zwei Personen vorhanden und somit ausreichend Ressourcen	Überkapazitäten aufgrund Fusion wurden genutzt			
E 22	es wurden auch Überstunden geleistet, diese wurden mit Zeitausgleich verbraucht	Überstunden erforderlich			



Frage 21: Welche Kosten hat diese verursacht? Kann man diese Ihrer Erfahrung nach optimieren?

Interview Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Erste Reduktion	Zweite Reduktion	Anzahl
A 1	EUR 80.000 an die RLB	Kosten EUR 80.000 für RLB		K1: Kosten EDV rund EUR 80.000 bis EUR 100.000	3
A 2	der Aufwand für Überstunden wird mit EUR 20.000 bis 30.000 geschätzt, ist jedoch schwer einzuschätzen	Schätzung Kosten Arbeitsaufwand in RB: EUR 20.000 bis EUR 30.000	K1: EUR 80.000 für RLB + Schätzung Arbeitsaufwand EUR 20.000 bis EUR 30.000	K2: EDV-Kosten nicht bekannt	2
A 3	Optimierung ist hier schwierig	Optimierung schwierig	K2: Optimierung schwierig	K3: Schätzung Kosten für Arbeitsaufwand rund EUR 20.000 bis EUR 30.000	1
B 4	Kosten der EDV liegen bei ungefähr EUR 80.000	Kosten EUR 80.000 für RLB	K3: EUR 80.000 für RLB	K4: Optimierung schwierig	1
C 5	Fusionskosten insgesamt 0,12 % der Bilanzsumme	Fusionskosten gesamt bei 0,12 % Bilanzsumme	K4: Fusionskosten gesamt 0,12 % der Bilanzsumme		
C 6	reinen EDV-Kosten nicht bekannt	keine Fusionskosten nicht bekannt	K5: reine EDV-Kosten nicht bekannt		
D 7	zwischen EUR 80.000 und EUR 100.000	Kosten EUR 80.000 bis EUR 100.000	K6: EUR 80.000 bis EUR 100.000		
D 8	zeitlich Aufwand ist hier nicht berücksichtigt, kann auch nicht in Zahlen gefasst werden	zeitlicher Aufwand nicht berücksichtigt	K7: zeitlicher Aufwand nicht berücksichtigt		
E 9	Kosten sind nicht bekannt	Kosten nicht bekannt	K8: Kosten nicht bekannt		

Frage 22: Was war Ihrer Meinung nach die größte Herausforderung bei der technischen Umsetzung?

Interview Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Erste Reduktion	Zweite Reduktion	Anzahl
A 1	größte Herausforderung war, das Projekt fehlerfrei abzuwickeln, denn sonst stört man den ganzen Betrieb => jede Kundenreklamation verschwendet Personalressourcen	Herausforderung: fehlerfreie Abwicklung Projekt Kundenreklamationen kosten Ressourcen und stören den Betrieb	K1	fehlerfreie Abwicklung Projekt Kundenreklamationen kosten Ressourcen und stören Betrieb	1
A 2	im Nachhinein etwas reparieren ist viel aufwendiger, als wenn es von Anfang an richtig gemacht wird.	nachträgliche Korrekturen schweriger	K1: fehlerfreie Abwicklung Projekt - Kundenreklamationen kosten Ressourcen und stören Betrieb	K2	nachträgliche Korrekturen schweriger
A 3	Es wird als grob fahrlässig eingeschätzt, wenn das Projekt nicht sorgfältig vorbereitet wird	mangelnde Sorgfalt bei Vorbereitung ist grob fahrlässig	K1: fehlerfreie Abwicklung Projekt - Kundenreklamationen kosten Ressourcen und stören Betrieb	K3	Unterschiede im Knowhow
A 4	weitere Herausforderung: man hat mit vielen Personen unterschiedlichen Wissensstands zu tun.	Herausforderung: Unterschiede im Knowhow	K1: fehlerfreie Abwicklung Projekt - Kundenreklamationen kosten Ressourcen und stören Betrieb	K4	Strukturierung und Überwachung der Aufgaben
A 5	weitere Herausforderung: Strukturierung der verschiedenen Bereiche;	Herausforderung: Strukturierung und Überwachung der einzelnen Aufgaben	K1: fehlerfreie Abwicklung Projekt - Kundenreklamationen kosten Ressourcen und stören Betrieb	K5	Datenbanken zur Bewältigung Informationsflut
A 6	Checkliste mit allen to-dos für Überwachung verfasst	Herausforderung: zeitlicher Druck	K1: fehlerfreie Abwicklung Projekt - Kundenreklamationen kosten Ressourcen und stören Betrieb	K6	technische Fusion erfordert viel Knowhow und Zeitaufwand
A 7	war ein halbes Jahr. Vorteil ist, dass man Dinge nicht auf die lange Bank schiebt	Herausforderung: Überwachung der Aufgaben	K1: fehlerfreie Abwicklung Projekt - Kundenreklamationen kosten Ressourcen und stören Betrieb	K7	im Vergleich zur personellen und organisatorischen Umsetzung einfacher
A 8	Verantwortliche hat immer genau gewusst, was noch zu tun ist.	strukturierte Abarbeitung	K1: fehlerfreie Abwicklung Projekt - Kundenreklamationen kosten Ressourcen und stören Betrieb	K8	keine großen Herausforderungen
A 9	Man muss delegieren, es sich zeitlich gut einteilen und Schritt für Schritt abarbeiten - Zitat externer Berater: Wie frisst man einen Elefanten - in kleinen Stücken	Herausforderung: Informationsflut	K1: fehlerfreie Abwicklung Projekt - Kundenreklamationen kosten Ressourcen und stören Betrieb	K9	gutes IKS und Qualitätsmanagement erleichtert Vorbereitungsarbeiten und minimiert Umsetzungsprobleme
A 10	weitere Herausforderung: Informationsflut (viele Informationen und Emails) - man neigt dazu, dass man die Emails nicht mehr liest. Das Nachschlagen und Nachlesen ist auch oft schwierig.	Einführung Info-DB und Organisationsdatenbank	K1: fehlerfreie Abwicklung Projekt - Kundenreklamationen kosten Ressourcen und stören Betrieb	K10	
A 11	Einführung Info-DB und Organisationsdatenbank	Organisationsdatenbank: Abwicklungsrichtlinien	K1: fehlerfreie Abwicklung Projekt - Kundenreklamationen kosten Ressourcen und stören Betrieb		
A 12	Organisationsdatenbank: umfangreiche Beschreibungen, wie Geschäftsbereiche abzuhandeln sind.	Info-DB: Überblickartige Beschreibung	K1: fehlerfreie Abwicklung Projekt - Kundenreklamationen kosten Ressourcen und stören Betrieb		
A 13	Info-DB: kurze Beschreibung, um was es geht und wer davon betroffen ist, Verlinkung zur ODB mit Nachweis, wann die Verständigung der Mitarbeiter erfolgte	Neuerungen: Mail mit Link Info-DB klare Vorgaben	K1: fehlerfreie Abwicklung Projekt - Kundenreklamationen kosten Ressourcen und stören Betrieb		
A 14	Bei Neuerungen wird Mail mit Link auf die Info-DB verschickt	Bedeutung gewinnt mit zunehmender Größe Knowhow und Zeitaufwand	K1: fehlerfreie Abwicklung Projekt - Kundenreklamationen kosten Ressourcen und stören Betrieb		
A 15	Die Frage der Mitarbeiter "wer hat das/was gesagt?" ist somit hinfällig	leichter als andere Bereiche	K1: fehlerfreie Abwicklung Projekt - Kundenreklamationen kosten Ressourcen und stören Betrieb		
A 16	Dieses Thema gewinnt mit zunehmender Größe an Bedeutung		K1: fehlerfreie Abwicklung Projekt - Kundenreklamationen kosten Ressourcen und stören Betrieb		
A 17	technische Fusion kann mit viel Hirnschmalz, Zeit und Arbeit relativ gut abgewickelt werden.		K1: fehlerfreie Abwicklung Projekt - Kundenreklamationen kosten Ressourcen und stören Betrieb		
A 18	Schwieriger ist die personelle und organisatorische Umsetzung		K1: fehlerfreie Abwicklung Projekt - Kundenreklamationen kosten Ressourcen und stören Betrieb		

Frage 22: Teil 2

Interview Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Erste Reduktion	Zweite Reduktion	Anzahl
B 19	Kommunikation an die Kunden war eine Herausforderung	Herausforderungen betreffen eher Kommunikation	K6: keine großen Herausforderungen		
B 20	technische Fusion selbst ist besser gelaufen, als erwartet	keine großen Herausforderungen			
B 21	man würde bei neuerlicher Fusion nichts anders machen	<del>keine großen Herausforderungen</del>			
C 22	Geschäftsleiter hatte zum Zeitpunkt der technischen Fusion Urlaub und hat sich über Anruf, dass alles funktioniert hat, gefreut	keine großen Herausforderungen			
C 23	als Geschäftsleiter hat man nur eine Entscheidung zu treffen: welche BLZ bestehen bleibt, diese Entscheidung hängt in der Regel von der Anzahl der Kunden ab	keine großen Herausforderungen	K7: keine großen Herausforderungen		
C 24	in übernehmender Bank war IKS und Qualitätsmanagement schon immer wichtig, daher waren die Fehlerlisten in der Vorbereitung eher kurz	IKS und Qualitätsmanagement erleichtert Vorbereitungsarbeiten und minimiert Umsetzungsprobleme	K8: gutes IKS und Qualitätsmanagement erleichtert Vorbereitungsarbeiten und minimiert Umsetzungsprobleme		
C 25	die Fehlerlisten in der übertragenden Bank waren doppelt so lang, obwohl sie kleiner waren	IKS und Qualitätsmanagement erleichtert Vorbereitungsarbeiten und minimiert Umsetzungsprobleme			
C 26	das war für die Mitarbeiter der übernehmenden RB nervig	IKS und Qualitätsmanagement erleichtert Vorbereitungsarbeiten und minimiert Umsetzungsprobleme			
D 27	keine große Herausforderung	keine großen Herausforderungen			
D 28	gute Unterstützung vom Rechenzentrum	gute Unterstützung Rechenzentrum			
D 29	spannend war das Umstellungswochenende, ob nachher alles gut funktioniert	Umstellungswochenende war spannend	K9: keine großen Herausforderungen		
E 30	keine große Herausforderung	keine großen Herausforderungen	K10: keine großen Herausforderungen		

Siehe vorhergegangene Tabelle

Frage 23: Es heißt oft, dass die organisatorische Umsetzung eine der größten Herausforderungen darstellt. Wie sehen Sie das?

Interview Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Erste Reduktion	Zweite Reduktion	Anzahl
A 1	Mit Abstand das größte Thema	größte Herausforderung		K1: größte Herausforderung	3
A 2	Spruch: Struktur vor Kultur; wenn man Struktur vorgibt - wer was zu unterscheiden hat und wie Dinge abzuwickeln sind - dann richtet sich auch die Kultur danach	Struktur vor Kultur		K2: eine der größten Herausforderungen	1
A 3	dabei geht es auch darum, ob es Konsequenzen gibt, bei der Nichteinhaltung von Vorgaben	Konsequenzen bei Nichteinhaltung der Vorgaben	K1: größte Herausforderung	K3: keine großen Herausforderungen	1
A 4	Wenn es eine scharfe Reaktion auf Verstöße gibt, wird sich die Zahl der Verstöße schnell verringern	Konsequenzen bei Nichteinhaltung der Vorgaben führen zur Verringerung von Verstößen	K2: Struktur vor Kultur	K4: Struktur vor Kultur	1
A 5	Deswegen ist Struktur eines der wichtigsten Themen	Struktur eines der wichtigsten Themen	K3: Konsequenzen bei Nichteinhaltung verringern Anzahl der Verstöße	K5: Konsequenzen bei Nichteinhaltung	1
A 6	Früher waren für den Geschäftsleiter die organisatorischen Angelegenheiten von untergeordneter Bedeutung, da er ohnehin alle wesentlichen Themen mitbekommen hat	in kleinerer Größe hat Organisation geringere Bedeutung	K3: Organisation gewinnt an Bedeutung mit zunehmender Betriebsgröße	K6: Organisation gewinnt mit zunehmender Größe an Bedeutung	2
A 7	In einer großen Einheit geht jedoch viel an dem Geschäftsleiter vorbei, viele Dinge bekommt der Geschäftsleiter nicht mit.	in großer RB ist Geschäftsleiter nicht mehr in alle Geschäftsprozesse involviert		K7: Harmonisierung der Unterschiede in Organisation und Arbeitsweise	2
A 8	Daher ist es umso wichtiger, dass sich alle an die Regeln halten, denn sonst funktioniert die Bank nicht.	Einhaltung der Vorgaben für Erfolg der Bank wesentlich		K8: Akzeptanz der Mitarbeiter	2
B 9	Prozesse und Organisation in kleinerer Bank sind anders als bei großer Bank: man redet sich viel zwischen Tür und Angel aus	in kleinerer Größe hat Organisation geringere Bedeutung	K4: Organisation gewinnt an Bedeutung mit zunehmender Betriebsgröße		
B 10	Thema Organisation sollte nicht unterschätzt werden	Organisation hat große Bedeutung	K5: keine großen Herausforderungen		
B 11	insgesamt keine großen Herausforderungen	jedoch keine großen Herausforderungen	K6: größte Herausforderung		
C 12	es wurde mit allen Mitarbeitern ein Gespräch geführt, das war anstrengend	Gespräche mit allen Mitarbeitern			
C 13	wichtig, dass sich alle Mitarbeiter im neuen Haus wieder finden können, und Ängste über die Zukunft zu nehmen	Identifizierung mit neuer Bank			
C 14	größte Herausforderung kam nach der technischen Fusion:	größte Herausforderung	K7: Harmonisierung Unterschiede in Organisation und Arbeitsweise		
D 15	unterschiedliche Strukturen und Zugänge werden deutlicher	Unterschiede in Organisation und Arbeitsweise	K8: Akzeptanz der		
D 16	Stimmt, organisatorische Umsetzung ist eine der größten Herausforderungen	eine der größten Herausforderungen			
D 17	besonders Dienstweisungen und Arbeitsabläufe	betrifft Dienstweisungen und Arbeitsabläufe	K9: eine der größten Herausforderungen		
D 18	zuvor werden Dinge bis ins kleinste Detail unterschiedlich gemacht	Unterschiede in Organisation und Arbeitsweise	K10: Harmonisierung Unterschiede in Organisation und Arbeitsweise		
D 19	Mitarbeiter stellten auch die Frage: habe ich bisher alles falsch gemacht?	Akzeptanz neuer Regelungen			
D 20	die wirklichen Unterschiede bemerkt man erst nach der technischen Fusion	Unterschiede erst nach technischer Fusion bemerkbar			
D 21	diese Unterschiede auf einen Nenner zu bringen ist eine großer Herausforderung	Harmonisierung der Unterschiede große Herausforderung	K11: Akzeptanz neuer Regelungen		
E 22	Ja, ist die größte Herausforderung	größte Herausforderung	K12: größte Herausforderung		

Siehe vorhergegangene Tabelle

Frage 24: Wie erfolgte die Gestaltung der neuen Aufbau- und Ablauforganisation? Welche Bereiche waren die größte Herausforderung, welche Bereiche konnten einfach abgewickelt werden?

Interview Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Erste Reduktion	Zweite Reduktion	Anzahl
A	Einigung über Struktur erfolgte bereits in der Vorbereitungsphase; Organigramm ist festgestanden	Gestaltung Aufbauorganisation in Vorbereitungsphase		frühzeitige Gestaltung Aufbauorganisation	3
A	Marktbereich: Firmenbank, Wohnbaubank, Vermögensberatung und Privat- und Servicebank	Aufbauorganisation Markt: Firmenbank, Vermögensberatung, Wohnbaubank, Privat- und Servicebank		K1	
A	Marktfolge: Buchhaltung, Marktservice Kredit, Kreditcontrolling	Aufbauorganisation Marktfolge: Buchhaltung, Marktservice Kredit, Kreditcontrolling	K1: Gestaltung Aufbauorganisation in Vorbereitungsphase	nach Aufstellung Aufbauorganisation Besetzung der Stellen	2
A	Stabstellen: Innenrevision, Vertriebsleitung, Marketing und Kommunikation, Telefonservicecenter, Geldwäsche und Compliance	Stabstellen: Innenrevision, Vertriebsleitung, Marketing und Kommunikation, Telefonservicecenter, Geldwäsche und Compliance	K2: Definition von Verantwortlichkeiten	Klare Zuordnung von Kompetenzen	2
A	neue Abteilungen und Stabstellen sind nach der Fusion nicht geschaffen worden; außer Kreditcontrolling, war vorher Teil der Kreditabteilung in weiterer Folge wurden die Verantwortlichen definiert	keine neuen Abteilungen oder Stabstellen	K3: Überarbeitung der Prozesse	Schaffung neuer Stabstelle: Gesamtbanksteuerung	1
A	Diese waren dafür zuständig, sich organisatorisch zu überlegen, wie sie in Zukunft arbeiten möchten. Prozesse und viele andere Dinge waren neu aufzustellen	Definition der Verantwortlichkeiten	- Best Practice - in Projektteams mit Verantwortlichen - Übernahme aller Prozesse einer Bank nicht gut	zuständig für organisatorische Themen	1
A	bei der ersten Fusion wurden die Prozesse der übernehmenden Bank im neuen Gesamthaus übernommen	Gestaltung Prozesse erfolgte durch Verantwortliche		K6	1
A	im Nachhinein hat sich herausgestellt, dass das vielleicht nicht klug war. Das war eine wesentliche Erkenntnis	bei erster Fusion wurden sämtliche Prozesse der übernehmenden Bank übernommen		K7	1
A	Bei zweiter Fusion war klar, da entsteht eine neue Einheit, man kann nicht so weitermachen, wie zuvor. Es ist alles neu zu machen.	im Nachhinein festgestellt, dass das keine gute Entscheidung war		K8	1
A	Es wurde versucht das Beste aus beiden Häusern zu nehmen. Dienstleistungen waren ebenso vollständig zu überarbeiten. Dies hat fast ein Jahr gedauert, bis diese alle durchgearbeitet wurden.	bei zweiter Fusion: neue Einheit erfordert neue Prozesse	K4: Überarbeitung Dienstleistungen - dauerte fast ein Jahr - sorgfältige Überarbeitung für gute Qualität erforderlich - schrittweise Überarbeitung nach Prioritäten	Herausforderung: Zentralisierung	1
A	Es ist ein Blödsinn, die Dienstleistungen zu schnell (Husch Pfüsch) zu erledigen.	Best Practice aus beiden RB		K9	1
A	Dienstleistungen wurden entsprechend der Priorität bearbeitet.	Überarbeitung Dienstleistungen dauerte fast ein Jahr		K10	1
A		sorgfältige Überarbeitung für entsprechende Qualität erforderlich	K5: Überwachung Regelleinhaltung hat höhere Priorität	K11	1
A		schrittweise Überarbeitung nach Prioritäten		K12	1
A	Wir sind im neuen Haus viel mehr dahinter, dass die Regeln auch gelebt werden.	Überwachung der Regelleinhaltung hat höhere Bedeutung		K13	1
A				K14	1

Frage 24: Teil 2

Interview Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Erste Reduktion	Zweite Reduktion	Anzahl
B 16	Organigramm ist in Grundstruktur von der übernehmenden Bank übernommen worden, außer ein Geschäftsführer und ein weiterer Markt ist dazugekommen	Übernahme Aufbauorganisation von übernehmender Bank		Überarbeitung der Prozesse und Dienstleistungsleistungen	4
B 17	es wurden alle Prozesse in beiden Häusern angeschaut und der bessere für das Gesamthaus übernommen	Best Practise aus beiden RB		K'15	
B 18	bei den Prozessen waren sehr viele Punkte zu beachten	Überarbeitung der Prozesse sehr aufwendig		K'16 in Projektteams	3
B 19	Beispiel: Ablage mit dem elektronischen Kundenakt	Beispiel: Ablage mit dem elektronischen Kundenakt		K'17 Teamleiter hat Umsetzungsverantwortung	2
B 20	Beispiel: Post und deren Verteilung	Beispiel: Post und deren Verteilung	K6: Übernahme Aufbauorganisation von übernehmender Bank	K'18 Zusammensetzung Team wichtig	2
B 21	Beispiel: Zeitpunkt der Kontoauszüge zu den Bankstellen hat den täglichen Arbeitsablauf beeinflusst, man musste auch die Kunden informieren, dass die Kontoauszüge erst zu Mittag zur Verfügung stehen	Beispiel: Zeitpunkt der Kontoauszüge zu den Bankstellen hat den täglichen Arbeitsablauf beeinflusst, man musste auch die Kunden informieren, dass die Kontoauszüge erst zu Mittag zur Verfügung stehen	K7: Überarbeitung der Prozesse - Prozessanalyse in Projektteams - Zusammensetzung Teams wichtig	Best Practise	4
B 22	Beispiel: Geldablieferung und Geldbestellung nur mehr durch die neue Hauptanstalt	Beispiel: Geldablieferung und Geldbestellung nur mehr durch die neue Hauptanstalt		K'20 sehr aufwendig, zeitintensiv	2
B 23	Es gab Integrationsteams für: Rechnungswesen, Sekretariat, Marktfolge, Bargeldversorgung/Logistik, Vertriebsprozesse und Innenrevision	Integrationsteams je Abteilung		K'21 dauert fast ein Jahr	1
B 24	Bildung der Integrationsteams war herausfordernd	Zusammensetzung Teams war herausfordernd		K'22 wenn beide möglich, dann den Prozess des größeren gewählt	1
B 25	es wurde jeweils ein Teamleiter bestimmt, der für die Umsetzung verantwortlich war	Teamleiter hatte Umsetzungsverantwortung		K'23 Prozesse deutlich verändert	1
B 26	in den Teams wurden die Prozesse der jeweiligen Organisationseinheit durchleuchtet	Prozessanalyse durch Team		K'24 Überarbeitung Dienstleistungsleistungen dauerte fast ein Jahr	1
B 27	man hat versucht aus den bestehenden Prozessen einen neuen zu Prozess zu machen	Neugestaltung der Prozesse		K'25 sorgfältige Überarbeitung für gute Qualität	1
B 28	das Formelle hat an Bedeutung gewonnen, es gibt auch viel mehr Dienstleistungsleistungen	Organisation hat an Bedeutung gewonnen		K'26 schrittweise Überarbeitung nach Prioritäten	2
B 29	in größerer Einheit müssen viele Dinge geklärt und geregelt werden, auch schriftlich, welche man sich in einer kleineren Einheit ausredet	aufgrund zunehmender Größe		K'27 Überwachung Regaleinhaltung hat hohe Priorität	1
B 30	weil es in größerer Einheit mehrere Mitarbeiter trifft	Regelungen betreffen mehr Mitarbeiter			
B 31	weil es nicht geht, dass einer so und der andere so arbeitet	einheitliche Arbeitsweise erforderlich			
B 32	daher gibt es in gewissen Bereichen genaue Definitionen, wie man vorgehen muss	genaue Arbeitsrichtlinien		K'28 wenig "best Practise" in übertragender Bank	1

Frage 24: Teil 3

Interview Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Erste Reduktion	Zweite Reduktion	Anzahl
C 33	nach Aufstellung Organigramm wurde versucht, die Positionen den Mitarbeiter zuzuordnen	nach Aufstellung Aufbauorganisation Zuordnung der Positionen	K9: nach Aufstellung Aufbauorganisation		
C 34	Zentralisierung der wesentlichen Bereiche: Risikomanagement, Kreditabwicklung, Rechnungswesen, Geschäftsleiter	Zentralisierung wesentlicher Bereiche	Besetzung der Positionen K10: Schaffung neuer		
C 35	Innenrevisor aufgrund räumlicher Gegebenheiten dezentral angesiedelt	Innenrevisor aufgrund räumlicher Gegebenheiten dezentral	Stabstelle: Gesamtbanksteuerung		
C 36	große Herausforderung: Harmonisierung der Preismodelle	Herausforderung: Harmonisierung der Preismodelle	- zuständig für organisatorische Themen		
C 37	Harmonisierung Prozesse und Abläufe: es wurde versucht aus beiden Häusern das Beste zu nehmen	Best Practise aus beiden RB	- Abwicklung von Projekten		
C 38	wenn beide Prozesse denkbar waren, wurde jener der größeren Bank übernommen,	wenn beide Prozess möglich, Übernahme Prozess der größeren Bank	- Bearbeitung von Schwachstellen und Problemfeldern		
C 39	da sich dann weniger Mitarbeiter umstellen mussten	weniger Mitarbeiter mussten umstellen	- Beispiel: Einführung Entgelt Sparbuchverwahrlicher		
C 40	hat einige Zeit gedauert	sehr zeitintensiv	umfasste Mailing, Argumentationskatalog für		
C 41	nach Prioritäten vorgegangen: zuerst die großen und wichtigen Themen in Gleichklang gebracht	schrittweise Überarbeitung nach Prioritäten	Berater, Codierung, Abschlussbericht		
C 42	Schwerpunkt lag im Kreditgeschäft	Schwerpunkt lag im Kreditgeschäft	K11: Zentralisierung wesentlicher Bereiche		
C 43	neue Stabstelle: Gesamtbankentwicklung wurde geschaffen	neue Stabstelle: Gesamtbankentwicklung	K12: Herausforderung: Harmonisierung Preismodelle		
C 44	mit der Aufgabe, dort aktiv zu werden, wenn Dinge nicht gut funktionieren	Bearbeitung von Schwachstellen und Problemfeldern	K13: Überarbeitung Prozesse:		
C 45	Aufgaben betrafen vor allem Organisation und Unternehmenskultur	in Bereichen Organisation und Unternehmenskultur	- Best Practise		
C 46	Verantwortung für die Abwicklung von Projekten	Verantwortung bei Abwicklung von Projekten	- wenn beide möglich, Übernahme Prozess der größeren Bank		
C 47	wie die Einführung des Kostenersatzes für Sparbuchverwahrlicher	Beispiel: Einführung Kostenersatz für Sparbuchverwahrlicher	- sehr zeitintensiv		
C 48	Verantwortung für alle Teilbereiche wie Mailing, Argumentationskatalog für Berater, Codierung bis hin zum Abschlussbericht	umfasst: Mailing, Argumentationskatalog für Berater, Codierung, Abschlussbericht	- schrittweise Überarbeitung nach Prioritäten		
			- Schwerpunkt lag im Kreditgeschäft		

Siehe vorhergegangene Tabelle

Frage 24: Teil 4

Interview Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Erste Reduktion	Zweite Reduktion	Anzahl
D 49	es wurde versucht, so viel wie möglich im Vorfeld zu machen	Bearbeitung soweit möglich in Vorbereitungsphase	K14: Schaffung Organisation soweit möglich in Vorbereitungsphase		
D 50	im ersten Schritt wurde die Aufbauorganisation und die dafür notwendigen Funktionen überlegt	erster Schritt: Aufstellung Aufbauorganisation			
D 51	im zweiten Schritt wurde versucht, für jede Stelle die geeignetste Person zu finden	zweiter Schritt: Besetzung der Positionen	K15: nach Aufstellung Aufbauorganisation erfolgte Besetzung Positionen		
D 52	wichtig war Spezialisierung in der neuen Größe	wichtig war: Spezialisierung aufgrund neuer Größe	K16: Spezialisierung bei Organisation beachtet		
D 53	hilfreich waren Gespräche mit den Mitarbeitern	Mitarbeiter-Gespräche	- neue Struktur sollte Kunden Nutzen bieten		
D 54	Struktur sollte so geschaffen werden, dass der Kunde einen Nutzen darin findet	neue Bereiche in Aufbauorganisation	- neue Bereiche: Wohntraumcenter;		
D 55	neue Bereiche in der Aufbauorganisation dazugekommen	Wohntraumcenter, Firmenkundenbetreuung	Firmenkundenberatung - Ausstattung Abteilungen		
D 56	Wohntraumcenter, Firmenkundenbetreuung	Ausstattung Abteilungen mit Assistenzen	mit Assistenzen - weitere		
D 57	Ausstattung der Abteilungen mit Assistenzen	Pläne: Bündelung der gehobenen Privatkunden	Spezialisierungspläne		
D 58	nächste geplante Schritt ist die Bündelung der gehobenen Privatkunden	Pläne für die Zukunft: Optimierung der Bankstellen	K17: Überarbeitung Prozesse		
D 59	Pläne für die Zukunft: Optimierung der Bankstellen	Integrationsteams je Abteilung: Gestaltung Prozesse	- Integrationsteams je Abteilung		
D 60	Integrationsteams zur Gestaltung der Ablauforganisation und Prozesse	Unterstützung RLB	- Unterstützung RLB		
D 61	Angebote der RLB wurden genutzt	Besetzung Integrationsteams	- Besetzung Teams wichtig		
D 62	Teams sollten gut besetzt werden	Geschäftsleiter nicht in allen Teams involviert	- Best Practise		
D 63	als Geschäftsleiter kann man nicht überall dabei sein	Best Practise aus beiden RB	- wenig "Best Practise-Prozesse" in übertragender Bank		
D 64	Prozesse beider Häuser wurden angeschaut und dann das Best Practise gewählt	wenig Best Practise-Prozesse in übertragender Bank	- somit hauptsächlich Prozesse aus übernehmender Bank		
D 65	die meisten Prozesse wurden von der übernehmenden Bank genommen, da die Vorgehensweise in der übertragenden Bank - beispielsweise im Kreditbereich - fragwürdig war	anfänglicher Widerstand bei Mitarbeitern	K18: Widerstand/Akzeptanzprobleme bei Mitarbeitern		
D 66	trotz anfänglichem Widerstand der Mitarbeiter wurden die Prozesse so umgesetzt	bei permanenten Widerstand Gespräch mit Mitarbeiter erforderlich	- bei meisten Mitarbeitern wieder gelegt		
D 67	wenn Mitarbeiter sich permanent nicht wieder finden, dann muss man mit ihnen reden	andere Aufgabe oder ob Job noch der richtige ist	- bei dauerhafter Widerstand Maßnahmen notwendig		
D 68	ob er eine andere Stelle in der Bank wahrnehmen möchte oder ob er nicht mehr in der Firma arbeiten mag				

Siehe vorhergegangene Tabelle



Frage 24: Teil 5

Interview Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Erste Reduktion	Zweite Reduktion	Anzahl
E 69	Organigramm und Geschäftsverteilungsplan wurden im Zuge der Fusionsverhandlungen festgelegt	Gestaltung Aufbauorganisation in Vorbereitungsphase	K19: Gestaltung Aufbauorganisation in Vorbereitungsphase		
E 70	Geschäftspolitik war in übertragender RB nicht vorhanden	keine Geschäftspolitik in übertragender Bank definiert	- manche Bereiche wurden gesplittet (Kreditabteilung, Controlling, Assistenz)		
E 71	manche Bereiche wurde gesplittet wie Kreditabteilung, Controlling und Assistenz	manche Bereiche wurden gesplittet: Kreditabteilung, Controlling und Assistenz			
E 72	eine Herausforderung, die die RB noch immer beschäftigt ist die Zentralisierung der Geschäftsleitung	Herausforderung: Zentralisierung der Geschäftsleitung	K20: Herausforderung: Zentralisierung der Geschäftsleitung		
E 73	Geschäftsleiter ist in zwei Bankstellen, somit gibt es auch zwei Sekretariate/Assistenzen	Geschäftsleiter in zwei Bankstellen mit zwei Assistenzen	- zwei Assistenzen notwendig		
E 74	mangels Zentralisierung ist die Kommunikation eine Herausforderung	Defizite in Kommunikation	- Defizite in Kommunikation		
E 75	immer wieder fehlen einem der drei Geschäftsleiter wichtige Informationen	Defizite in Kommunikation	- Verantwortung trotz mangelnder Information		
E 76	man denkt oft nicht daran, nach Besprechungen den dritten Geschäftsleiter-Kollegen zu verständigen	Defizite in Kommunikation			
E 77	dieser muss jedoch die Entscheidungen auch mittragen	Verantwortung trotz Kommunikationsdefizite	K21: unterschiedliche Geschäftsleiter-		
E 78	Geschäftsverteilungsplan muss nochmals überarbeitet werden	Optimierung Geschäftsverteilungsplan noch erforderlich	Entscheidungen bei ähnlichen/gleichen Themen		
E 79	Problematik: Mitarbeiter gehen mit den gleichen oder ähnlichen Anliegen zu unterschiedlichen Geschäftsleitern, was zu unterschiedlichen Entscheidungen führen kann	Problematik: unterschiedliche Geschäftsleiter-Entscheidungen bei ähnlichen/gleichen Themen	- neuerliche Überarbeitung Geschäftsverteilungsplan erforderlich		
E 80	Prozesse und Dienstabweisungen wurden überarbeitet bzw. neu aufgestellt	Überarbeitung Prozesse und Dienstabweisungen	- klare Zuordnung von Kompetenzen		
E 81	hier gab es zuvor größere Unterschiede, für manche Bereiche gab es gar keine Vorgaben	große Unterschiede, für Teilbereiche keine Regelungen	K21: Überarbeitung Prozesse und		
E 82	Aufgaben- und Kompetenzverteilungsplan wurden überarbeitet bzw. neu gemacht	Überarbeitung Aufgaben-/Kompetenzverteilungsplan	Dienstabweisungen		
			- große Unterschiede in Teilbereichen		
				Siehe vorhergegangene Tabelle	

Frage 25: Welche Herausforderungen bzw. Synergieeffekte brachte die Harmonisierung / Fusionsumsetzung in der Kreditorganisation bzw. des Risikomanagements?

Interview Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Erste Reduktion	Zweite Reduktion	Anzahl
A 1	Risikozugang von der übernehmenden wurde gewählt, inklusive Kompetenzordnung und Konditionenvorgaben, da Handlungsbedarf in diesen Bereichen in der übertragenden Bank bestand	Risikopolitik von übernehmender Bank übernommen in übertragender Bank in vielen Bereichen Handlungsbedarf	K1: Handlungsbedarf in übertragender Bank, daher wurden folgende Bereiche von der übernehmenden Bank implementiert: - Risikopolitik, Konditionenvorgaben und Kompetenzordnung	K1: Anwendung Best Practise	2
A 2	Kompetenzen wurden aufgrund der neuen Größe nicht erhöht	keine Erhöhung Kompetenzen aufgrund neuer Größe unterschiedliche Kreditabwicklung (FINE versus Papier)	K2: folgende Bereiche wurden von übertragender übernommen: - Kredithandbuch - Kreditprozess im FINE	K2: Einseitige Bestimmung der Organisationsstrukturen aufgrund Probleme beim Fusionspartner	3
A 3	Kreditabwicklung wurde in der übertragenden Bank mittels FINE gemacht, in der übernehmenden Bank hatte eher veraltete Prozesse mit Papier.	übertragende Bank hatte ein sehr gutes Kredithandbuch FINE-Prozess ersetzte veraltete Papierprozesse	K3: elektronische Abwicklung aufgrund Größe und der Entfernungen der Filialen erforderlich	K3: Best Practise trotz wirtschaftlicher Probleme elektronische Abwicklung aufgrund Größe und Entfernung Filialen	1
A 4	Die übertragende RB hatte ein sehr gutes Kredithandbuch, welches zu großen Teilen für die Gesamtbank übernommen wurde. Es wurde der FINE-Prozess übernommen	elektronische Abwicklung (FINE) aufgrund Größe und der Entfernungen der Filialen erforderlich	K4: Abteilung Sondergestion aufgrund Problemportfolio in der ersten Fusion	K4: längere Prozesse in der Kreditabwicklung Konditionenpolitik	1
A 5	da aufgrund der Größe und der Entfernungen der Filialen die veralteten Prozesse mittels Papieranträgen nicht mehr funktioniert hätte	Abteilung hat sich bei zweiter Fusion vergrößert	K5: Abteilung Sondergestion hat sich vergrößert: Qualität aufgrund Spezialisierung verbessert	K5: längere Prozesse in der Kreditabwicklung	1
A 6	Nach der ersten Fusion gab es schon ein Problemportfolio und es wurde eine Abteilung Sondergestion eingerichtet	aktuelle 3 Mitarbeiter in Abteilung Sondergestion	K6: Verringerung Grenze für risikorelevantes Geschäft führte zu aufwendiger Kreditabwicklung und längeren Prozessen	K6: Konditionenpolitik	1
A 7	welche bei der zweiten Fusion nochmals größer geworden ist	Abteilung hat sich bei zweiter Fusion vergrößert	K7: Implementierung einheitliche Konditionenpolitik	K7: Synergieeffekte im Knowhow	4
A 8	In der Abteilung Sondergestion sind nun 3 Mitarbeiter (vollzeitaquivalent), welche das sehr gut machen. Es wird der Spezialisierungseffekt genannt. D	qualitativ hochwertige Arbeit aufgrund Spezialisierung	K8: Synergieeffekte im Knowhow	K8: Synergieeffekte im Knowhow	1
A 9	es wurden von beiden Häusern Risikomanagementdatenbank, Risikopolitik und Risikostrategien harmonisiert	Analyse und Harmonisierung Risikomanagementdatenbank, Risikopolitik und Risikostrategien	K9: K5: Kreditprozesse: Best Practise aus beiden Häusern	K9: Synergieeffekte im Knowhow/Qualitätsverbesserung	2
A 10	damit haben sich auch die Prozesse zum Teil geändert	teilweise Veränderung der Prozesse	K10: Verringerung Grenze für risikorelevantes Geschäft führte zu aufwendiger Kreditabwicklung und längeren Prozessen	K10: Wertschätzung bei Marktfolgemitarbeitern Akzeptanzprobleme	1
A 11	Herausforderung: Regelungen zum risikorelevanten Geschäft und 2. Votum welches beim Fusionspartner wesentlich niedriger war	Grenze für risikorelevantes Geschäft und 2. Votum deutlich verringert	K11: Implementierung einheitliche Konditionenpolitik	K11: Schaffung Abteilung Sondergestion	1
B 12	so mit wurde die Abwicklung von kleineren Krediten viel aufwendiger, weil die Kredite im Controlling geotet werden mussten	Abwicklung Kredite aufgrund Notwendigkeit eines 2. Votums aufwendiger	K12: Synergieeffekte im Knowhow	K12: mangelhafte Kreditgestion	1
B 13	die Kreditabwicklung dauert somit länger, davor konnten Kreditentscheidungen viel schneller getroffen werden	Abwicklung Kredite dadurch verlängert			
B 14	Konditionengestaltung war in beiden Häusern ähnlich	Konditionengestaltung war in beiden Häusern ähnlich			
B 15	it. Geschäftsleiter sehr wichtig: dass sofort eine einheitliche Margenalkulation implementiert wird	einheitliche Konditionenpolitik implementiert			
B 16	Synergieeffekte konnten hinsichtlich Knowhow festgestellt werden	Synergieeffekte hinsichtlich Knowhow			
B 17					
B 18					
B 19					

Frage 25: Teil 2

Interview Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Erste Reduktion	Zweite Reduktion	Anzahl
C 20	Kreditorganisation wurde von der übernehmenden Bank übernommen, keine großen Veränderungen	Kreditorganisation von übernehmender Bank übernommen	K9: Kreditorganisation inklusive Risikopolitik von übernehmender Bank übernommen		
C 21	Risikomanagement und Kreditabwicklung wurden zusammen gezogen	Risikomanagement und Kreditabwicklung wurden zu einer Abteilung zusammengezogen			
C 22	hinsichtlich Risikopolitik gab es unterschiedliche Zugänge	unterschiedliche Risikopolitik			
C 23	übernehmende Bank hatte eher einen vorsichtigeren Ansatz, welcher für das Gesamthaus gewählt wurde	es wurde der vorsichtigeren Ansatz gewählt	K10: Herausforderung: unterschiedliches Risikoverständnis und unterschiedliches Risikobewusstsein bei Mitarbeitern zum Teil heute noch		
C 24	Herausforderung: unterschiedliches Risikoverständnis und unterschiedliches Risikobewusstsein	Herausforderung: unterschiedliche Risikoverständnis und unterschiedliches Risikobewusstsein			
C 25	zum Teil ist es noch heute eine Herausforderung	zum Teil heute noch			
C 26	Mitarbeitern im Backoffice fehlte es zuvor an Wertschätzung und ein gewisser Respekt	keine Wertschätzung und Respekt gegenüber Mitarbeitern im Backoffice	K11: Berater hatten wenig Wertschätzung und Respekte gegenüber		
C 27	diese mussten zum Teil sehr unter Druck (zeitlich) arbeiten	Backoffice musste zum Teil sehr unter zeitlichem Druck arbeiten			
C 28	Beispiel: Unterlagen für Kreditansuchen inklusive Grundbucheintragung mussten innerhalb einer Stunde fertig sein	Beispiel: Erstellung Unterlagen zu aufwendigeren Kreditansuchen innerhalb einer Stunde	Mitarbeiter im Backoffice - zeitliche Vorgaben waren zu knapp		
C 29	darunter hat die Qualität gelitten	negative Auswirkungen auf Qualität	- Qualität der Abwicklung darunter gelitten		
C 30	dieses Handlungsmuster bei Beratern abzustellen, dauert lange	Änderung Handlungsmuster bei Beratern dauert lange	- Änderung Handlungsmuster schwierig		
D 31	übertragende Bank hatte Probleme in der Kreditabwicklung	übertragende RB hatte Probleme in Kreditabwicklung	K12: aufgrund Probleme in Kreditabwicklung bei übertragender Bank wurden von der übernehmenden Bank die Kreditpolitik und Kreditprozesse übernommen		
D 32	es wurden Prozesse und Kreditpolitik von der übernehmenden Bank übernommen	daher Kreditpolitik und Kreditprozesse von übernehmender Bank übernommen			
D 33	Verständnis warum etwas notwendig war nicht immer gegeben	zum Teil mangelnde Akzeptanz der neuen Prozesse	K13: fehlende Akzeptanz für neue Prozesse und neue Vorgesetzte in		
D 34	Führungspersonen im Kreditbereich und Controlling wurden von den Mitarbeitern der übertragenden Bank nicht akzeptiert	fehlende Akzeptanz der Führungspersonen in Kreditabteilung und Controlling bei den Mitarbeitern der übertragenden Bank	Kreditabteilung und Controlling bei Mitarbeitern der übertragenden Bank		
D 35	nach Vereinheitlichung der Sichtweisen konnten auch Synergieeffekte realisiert werden	Synergieeffekte nach Überzeugung Mitarbeitern - Verbesserung Qualität	K14: Synergieeffekte nach Überzeugung der Mitarbeiter - Verbesserung Qualität		

Siehe vorherangegangene Tabelle

Frage 25: Teil 3

Interview Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Erste Reduktion	Zweite Reduktion	Anzahl
E 36	Risikopolitik wurde von der übernehmenden Bank übernommen	Risikopolitik von übernehmender Bank übernommen	K15: mangelhafte Kreditentwicklung in übertragender Bank:		
E 37	man musste das Auslandsgeschäft in die Risikopolitik mit aufnehmen	Adaptierung Auslandsgeschäft	- fehlende Kontrollen		
E 38	die von der übertragenden Bank praktizierte Kreditentwicklung und Überwachung entsprach nicht den Vorstellungen der übernehmenden Bank	mangelhafte Kreditentwicklung in übertragender Bank	- mangelhafte Dokumentation		
E 39	es fehlten Kontrollen im Kreditprozess	fehlende Kontrollen im Kreditprozess			
E 40	Dokumentation war mangelhaft	Dokumentation mangelhaft	K16: Übernahme Risikopolitik und Kreditentwicklung von übernehmender Bank		
E 41	Organisation und Besetzung der Abteilung war aufgrund eines Personalausfalls schwierig	Organisation und Besetzung aufgrund eines Personalausfalls schwierig			
E 42	daher wurde Controlling und Kreditabteilung wieder zusammengelegt	Abteilungen wieder zusammengelegt	K17: fehlende Akzeptanz der Vorgesetzten in Kreditabteilung	Siehe vorhergegangene Tabelle	
E 43	zum Teil gab es auch Akzeptanzprobleme bei den Mitarbeitern	zum Teil Akzeptanzprobleme bei Mitarbeitern			
E 44	es wurde eine eigene Stelle für Sondergestion geschaffen	Schaffung Abteilung Sondergestion	K18: Schaffung Abteilung Sondergestion		
E 45	diese war für Auslandsgeschäft und Konkurse zuständig	Spezialisierung Auslandsgeschäft und Konkurse	- Spezialisierung auf Auslandsgeschäft und Konkurse		
E 46	Qualität hat sich massiv verbessert	massive Verbesserung Qualität			
E 47	aufgrund Erfahrungsaustausch zwischen den Mitarbeitern, besonders im Controlling	Erfahrungsaustausch im Controlling	K19: massive Verbesserung Qualität durch Erfahrungsaustausch und gegenseitige Unterstützung		
E 48	sind zu dritt im Büro und können sich gegenseitig unterstützen und beraten	gemeinsames Büro - gegenseitige Unterstützung			

Frage 26: Welche Herausforderungen bzw. Synergieeffekte brachte die Harmonisierung / Fusionsumsetzung im Vertrieb?

Interview Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Erste Reduktion	Zweite Reduktion	Anzahl
A 1	Vertrieb wurde erst später behandelt, es wurde in den beiden Monaten nach der technischen Fusion in Angriff genommen	Vertriebsorganisation nach technischer Fusion	K1: Voraussetzung für Vertriebsorganisation und Umsetzung	K1: Vertiefliche Harmonisierung nach Funktionalität der neuen Prozesse	1
A 2	Wenn man sieht, dass sich im Hintergrund die Dinge einspielen, kann man sich stärker auf den Vertrieb konzentrieren	Voraussetzung für Fokussierung auf Vertrieb: Funktionalität der Prozesse	Funktionalität der Prozesse ist - Umsetzung Vertrieb erfolgte in ein paar Monaten	K2: Geschäftsmodell: Fokussierung auf einzelne Geschäftssegmente	1
A 3	Geschäftsmodell war klar ausgerichtet	klares Geschäftsmodell		K3: Spezialisierung möglich	1
A 4	Vorteil einer großen Bank: Qualität in der Kundenbetreuung verbessert sich drastisch	Qualitätssteigerung in Kundenbetreuung aufgrund zunehmender Betriebsgröße		K4: stärkere Auslastung in den Abteilungen	1
A 5	Es gibt eine Firmenbank, eine Wohnbaubank, eine Vermögensberatung, Privat und Servicebank für das Retailgeschäft	Es gibt eine Firmenbank, eine Wohnbaubank, eine Vermögensberatung, Privat und Servicebank für das Retailgeschäft		K5: Betreuung der jeweiligen Geschäftssegmente durch Spezialisten	1
A 6	Diese Bereiche gab es in der übertragenden bereits davor,	Abteilungen gab es schon vor Fusion		K6: Spezialisierung bringt Qualitätsverbesserung	2
A 7	aber Mitarbeiter waren in den jeweiligen Bereichen nicht voll ausgelastet	Mitarbeiter in Abteilungen nicht voll ausgelastet		K7: Zuwachs an Geschäftsvolumen	1
A 8	Beispiel Firmenbank: es wurde von den Geschäftsleitern und ein paar weiteren Mitarbeitern abgewickelt, wie Filialleiter, die das irgendwie gemacht haben	Firmenkundengeschäft wurde von Geschäftsleitern und ein paar Mitarbeitern nebenbei betreut		K8: Steigerung Vertriebsergebnisse	1
A 9	Seit Fusion sind Mitarbeiter Spezialisten: sie kennen sich sehr gut aus und können ihre Kunden sehr gut betreuen. Das merkt man auch im Geschäft	seit Fusion sind Mitarbeiter Spezialisten		K9: erhöhtes Knowhow	1
A 10	Mitarbeiter waren froh, ihre Firmenkunden abzugeben, weil sie ohnehin damit überfordert waren	Betreuung mehrerer Geschäftssegmente überforderte die Mitarbeiter		K10: Umsetzung von Neuerungen keine große Herausforderung	1
A 11	Übermäßige Privatkunden: schwierig den Mitarbeitern klar zu machen, dass die Betreuung in der Vermögensberatung qualitativ eine andere ist als in der normalen Privatkundenbetreuung	Unterschiede in Vermögensberatung und Privatkundenbetreuung war schwierig		K11: Überzeugung der Privatkundenberater über die Unterschiede	1
A 12	ursprünglicher Berater kann sich nicht vorstellen, was anders gemacht wird.	Unterschiede in Betreuung für Privatkundenberater schwer vorstellbar		K12: Vermögensberatung und Beratung Retailgeschäft	1
A 13	Vorlage Sparpalette und einzelner Wertpapierprospekte wurden als tolle Beratung gesehen	Unterschiede in Betreuung für Privatkundenberater schwer vorstellbar		K13: Trotz schlechter Ergebnisse in übertragender Bank hatten Mitarbeiter viel Potential	1
A 14	Berater haben erst sehen müssen was da stattfindet, beispielsweise strukturierter Depotaufbau.	Überzeugung Mitarbeiter durch Demonstration einer Vermögensberatung		K14: bislang fehlte klare Zielvorgabe und Umsetzungskontrolle	1
A 15	Für Vermögensberatung viel Wissen erforderlich	hohes Knowhow für Vermögensberatung erforderlich		K15: Zielvorgaben hatten geringere Bedeutung	1
				K15: meisten Mitarbeiter wollen zufriedenste Arbeit verrichten und suchen nach Anerkennung	1

Frage 26: Teil 2

Interview Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Erste Reduktion	Zweite Reduktion	Anzahl
A 16	Seit einiger Zeit kommen Volumina von anderen Banken zur Bank	Geschäftsvolumen für Vermögensberatung zugenommen		K'16 Unterschiede im ZEP	1
A 17	wel vermögende Kunden nie alles bei einer Bank haben	Vermögende Kunden streuen ihr Volumen		K'17 ZEP kam zu 80 % von übertragender Bank	1
A 18	Kunden sehen, dass Mitarbeiter in diesem Bereich sehr gut sind	Kunden schätzen gute Qualität		K'18 Umsetzungskontrolle von großer Bedeutung	2
A 19	große Unterschiede in Beratung Privatkunde und vermögender Kunden	große Unterschiede in Beratung Privatkunde und vermögende Kunden		K'19 Zuständigkeit Geschäftsleiter erhöht Umsetzungsdruck	1
A 20	Seit den Fusionen gibt es eine Wohnbaubank.	Wohnbaubank		K'20 klare Kommunikation von Ziel, Strategien und Leistungserwartungen	1
A 21	Es wurden Mitarbeiter pro Bankstelle definiert, welche das Wohnbaugeschäft abwickeln	Definition von Mitarbeitern pro Bankstelle mit Zuständigkeit Wohnbaugeschäft		K'21 Sensibilisierung Risikobewusstsein	1
A 22	Deswegen war zum Beispiel HIKrG kein Thema für die Bank	aufgrund Knowhow Umsetzung Gesetze wie HIKrG kein Problem		K'22 Sensibilisierung betriebswirtschaftliches Denken	1
A 23	Spezialisierung bringt qualitative Verbesserung	Spezialisierung bringt bessere Qualität		K'23 Überzeugung und Motivation Mitarbeiter	1
A 24	merkt man auch in den Vertriebsergebnissen	Steigerung der Vertriebsergebnisse		K'24 Verringerung Widerstände	1
A 25	von übertragender Bank wurden sehr gute Mitarbeiter eingebracht	sehr gute Mitarbeiter von übertragender Bank		K'25 Neubesetzung Vertriebsleitung	1
A 26	welchen nur die Ziele klar kommuniziert werden mussten	bislang fehlte klare Zielvorgabe		K'26 unterschiedliche Vertriebs- und Betreuungskonzepte	1
A 27	Ziele verfolgen ein Unternehmensziel, und es wird alles getan um dieses zu erreichen	Erreichung Ziele hat hohe Bedeutung		K'27 klare Kompetenz- und Aufgabenverteilungen	1
A 28	es gab zwar Ziele, aber deren Erreichung wurde nicht entschlossen und ernst verfolgt	in übertragende Bank hatten Zielvorgaben eine geringere Bedeutung in übertragende Bank hatten Zielvorgaben eine geringere Bedeutung		K'28 Umsetzungsdruck erforderlich	1
A 29	in übertragender Bank waren Ergebnisse und Vertriebszahlen schlecht, woraus man vermuten könnte, die Mitarbeiter waren schlecht	aufgrund schlechter Ergebnisse und Vertriebszahlen könnte man schlechte Mitarbeiter vermuten		K'29 klare Verantwortungsteilung auch auf Geschäftsleiter-Ebene und Wahrnehmung von Führungsaufgaben im Vertriebsaufgaben	1
A 30	wesentliche Erkenntnis: Mitarbeiter waren jedoch nicht schlecht	Mitarbeiter hatten viel Potential		K'30 stärker Fokussierung auf stärker Firmenkunden	1
A 31	meisten Mitarbeiter wollen Tätigkeit erledigen und dass Chefs zufrieden sind	meisten Mitarbeiter wollen gute Arbeit verrichten und Anerkennung		K'31 Quereinsteiger in Vertriebsleitung	1
A 32	Vertrieb wurde innerhalb kürzester Zeit - ein paar Monaten - hochgefahren	neue Vertriebsorganisation und Vertriebskonzepte innerhalb von ein paar Monaten erfolgreich umgesetzt		K'32 Einarbeitungszeit und fehlende Praxiserfahrung	1
A 33					

Frage 26: Teil 3

Interview Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Erste Reduktion	Zweite Reduktion	Anzahl
B 34	hinsichtlich ZEP gab es völlig unterschiedliche Ansätze	unterschiedliche Konzepte für ZEP	K7: unterschiedliche Konzepte für ZEP-Modell	Siehe vorhergegangene Tabelle	
B 35	es wurde aus beiden Häusern eine neue Variante entwickelt	Entwicklung neues Konzept	Konzepte für ZEP-Modell führten zur Entwicklung eines neuen Konzepts		
B 36	Vertriebskonzept ist zu 80 % aus der übertragenden Bank gekommen	Vertriebskonzept zu 80 % von übertragender Bank	K8: Zuständigkeit		
C 37	Geschäftsleiter für Vertriebssteuerung in der RB zuständig	Geschäftsleiter für Vertriebssteuerung in der RB zuständig	K9: Zuständigkeit		
C 38	wichtig ist die Umsetzung der Arbeiten, die den Mitarbeitern aufgetragen werden	wichtig ist die Umsetzung der Arbeiten, die den Mitarbeitern aufgetragen werden	K10: Umsetzungsdruck		
C 39	wenn Geschäftsleiter diesen Bereich überwacht, ist stärkerer Druck	Autorität der Geschäftsleiter erhöht Umsetzungsdruck	K10: Umsetzungsdruck		
C 40	keine großen Herausforderungen	keine großen Herausforderungen	K11: beide Banken bereits		
C 41	beide Banken waren zuvor schon sehr vertriebsorientiert	beide Banken zuvor vertriebsorientiert	K11: beide Banken bereits		
D 42	Geschäftsleiter für Vertriebssteuerung in der RB zuständig	Geschäftsleiter für Vertriebssteuerung in der RB zuständig	K12: Klare Kommunikation von Zielen, erwarteter Vertriebsleistung und Strategien		
D 43	Geschäftsleiter hat Mitarbeiter zusammengeufen und mitgeteilt, "wo die Reise hingehet"	Kommunikation von Zielen und Strategien	K12: Klare Kommunikation von Zielen, erwarteter Vertriebsleistung und Strategien		
D 44	Geschäftsleiter wollte Risikobewusstsein und betriebswirtschaftliches Denken bei den Mitarbeitern wecken	Herausforderung: Sensibilisierung Risikobewusstsein und betriebswirtschaftliches Denken bei Mitarbeitern	K13: Sensibilisierung Risikobewusstsein und betriebswirtschaftliches Denken		
D 45	man erklärte, was ein Deckungsbeitrag ist, welche Zeitrressourcen sinnvoller Weise bei Kunden eingesetzt werden, wo man Erträge erwirtschaften kann	Sensibilisierung betriebswirtschaftliches Denken	K13: Sensibilisierung Risikobewusstsein und betriebswirtschaftliches Denken		
D 46	wichtig ist, Mitarbeiter nicht nur Vorschriften zu machen und Ziele vorzugeben, sondern sie auch zu überzeugen und motivieren	neue Vorgaben allein reichen nicht, wichtig ist auch Überzeugung und Motivation der Mitarbeiter	K14: Überzeugung und Motivation der Mitarbeiter, zur Verringerung der Widerstände		
D 47	bei den Mitarbeiter gab es viele AHA-Erlebnisse, man hat den Sinn erkannt	Überzeugung der Mitarbeiter	K14: Überzeugung und Motivation der Mitarbeiter, zur Verringerung der Widerstände		
D 48	gute Mitarbeiter sind schnell "auf den Zug aufgesprungen"	Überzeugung der gute Mitarbeiter erfolgte schneller	K15: Synergien durch Spezialisierung und Fokussierung auf Geschäftsfelder		
D 49	Widerstände wurden immer weniger	Widerstände haben sich verringert	K15: Synergien durch Spezialisierung und Fokussierung auf Geschäftsfelder		
D 50	klare Vorgaben hinsichtlich erwarteter Vertriebsleistung und Geschäftsfelder	klare Vorgaben hinsichtlich erwarteter Vertriebsleistung und Geschäftsfelder	K15: Synergien durch Spezialisierung und Fokussierung auf Geschäftsfelder		
D 51	Synergien durch Spezialisierung und Fokussierung auf die Geschäftsfelder	Synergien durch Spezialisierung und Fokussierung auf die Geschäftsfelder	K15: Synergien durch Spezialisierung und Fokussierung auf Geschäftsfelder		

Frage 26: Teil 4

Interview Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Erste Reduktion	Zweite Reduktion	Anzahl
E 52	Vertriebsleitung wurde neu besetzt	Neubesetzung Vertriebsleitung	K16: Neubesetzung Vertriebsleitung durch ehemaligen Innenrevisor - Einarbeitung neues Tätigkeitsgebiet braucht Zeit - Einarbeitung Kunden zum Tätigkeitsgebiet braucht Zeit - Zuteilung Kunden zum Praxiserfahrung - Aufgaben: Vertriebscontrolling, Marketing und Werbung, Mitarbeiter-Schulungen	Siehe vorhergegangene Tabelle	
E 53	Mitarbeiter hat von Innenrevision in Vertriebsleitung gewechselt	durch ehemaligen Innenrevisor			
E 54	Mitarbeiter muss erst in seine Aufgabe hineinwachsen, braucht Zeit	Einarbeitung neues Tätigkeitsgebiet braucht Zeit			
E 55	ihm wurden auch Kunden zugeteilt, damit er Erfahrung in diesem Bereich sammelt	Zuteilung Kunden zur Sammlung			
E 56	als Vertriebsleiter macht er Controllingauswertungen	Vertriebscontrolling			
E 57	Zuständigkeit für Marketing und Werbung	Marketing und Werbung			
E 58	Zuständigkeit für Schulungen	Mitarbeiter-Schulungen			
E 59	man ist noch am überlegen, welche Aufgaben man ihm noch zuteilen möchte	weitere Aufgaben geplant			
E 60	verstärkter Fokus auf den Geschäftsbereich der Firmenkunden	stärkere Fokussierung Geschäftsbereich Firmenkunden			
E 61	unterschiedlicher Fokus der Banken im Vertrieb von Dienstleistungsprodukten (Versicherungen versus Wertpapiere)	unterschiedlicher Fokus der Banken im Vertrieb von Dienstleistungsprodukten (Versicherungen versus Wertpapiere)	K17: Unterschiedliche Vertriebs- und Betreuungskonzepte je Bankstelle erfordern klarere Regelungen - klare Regelung von Verantwortungen und Aufgabenzuteilung - verstärkte Umsetzungskontrolle und Umsetzungsdruck erforderlich		
E 62	man versucht durch Schulungen einen Ausgleich zu schaffen	man versucht durch Schulungen einen Ausgleich zu schaffen			
E 63	8 Bankstellen: Unterschiede in der Vollbetreuung	Ausgleich zu schaffen			
E 64	Unterschiede in der Art der Kundenbetreuung	Unterschiede in Vollbetreuung je Bankstelle			
E 65	Unterschiede, wie auf Kunden zugegangen bzw. Termine vereinbart werden	Unterschiede in der Art der Kundenbetreuung			
E 66	Verantwortung und Aufgabenzuteilung muss hier noch klarer geregelt werden, insbesondere der Geschäftsleitung	noch klarere Regelung hinsichtlich Verantwortung und Aufgabenzuteilung Vertrieb erforderlich, insbesondere in der Geschäftsleitung			
E 67	Führung und Lenkung auf Geschäftsführer-Ebene erforderlich	Führung und Lenkung Vertrieb auf Geschäftsführer-Ebene erforderlich	K18: klarere Verantwortungszuteilung Vertrieb auf Geschäftsführer-Ebene erforderlich und verstärkte Wahrnehmung von Führungsaufgaben		
E 68	Umsetzung von den Beratern muss eingefordert werden	stärkere Umsetzungskontrolle und Einforderung Umsetzung			
E 69	man sollte Fusion nutzen, um Aufgaben klar zu verteilen	klare Aufgabenteilung im Zuge der Fusion erforderlich			
E 70	auch in der Geschäftsleitung muss klare Verteilung erfolgen	klare Aufgabenteilung in Geschäftsleitung ebenso erforderlich			
E 71	Vertriebsleiter muss noch stärker vorantreiben und überwachen	stärkere Umsetzungskontrolle und Einforderung Umsetzung durch Vertriebsleiter	K19: stärkere Fokussierung Firmenkunden seit Fusion		



Frage 27: Welche Herausforderungen bzw. Synergieeffekte brachte die Harmonisierung / Fusionsumsetzung im Rechnungswesen bzw. im betriebswirtschaftlichen Controlling?

Interview Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Erste Reduktion	Zweite Reduktion	Anzahl
A 1	Betriebswirtschaftliches Controlling wird vom Leiter Rechnungswesen wahrgenommen	Betriebswirtschaftliche Controlling wird vom Leiter Rechnungswesen wahrgenommen		K1: keine wesentlichen Herausforderungen	3
A 2	Betriebswirtschaftliches Controlling: RB orientiert sich hier stark an Unternehmenszielen	Betriebswirtschaftliches Controlling: RB orientiert sich hier stark an Unternehmenszielen		K2: Aufwertung Betriebswirtschaftliches Controlling durch Expertise Fusionspartner	1
A 3	Geschäftsleiter sieht sich die Auswertungen regelmäßig an, und tritt wenn Handlungsbedarf ist Maßnahmen	Geschäftsleiter sieht sich die Auswertungen regelmäßig an, und tritt wenn Handlungsbedarf ist Maßnahmen	K1: keine wesentlichen Herausforderungen	K3: Auslagerung rückgängig gemacht	1
A 4	Arbeitsgruppe für Rechnungswesen hat im Zuge der Fusion die Prozesse evaluiert	Arbeitsgruppe für Rechnungswesen im Zuge der Fusion hat die Prozesse evaluiert		K4: Einsparungspotentiale bei Fusionspartner nicht genutzt	1
A 5	keine wesentlichen Herausforderungen	keine wesentlichen Herausforderungen		K5: Personelle Einsparungen	1
B 6	Betriebswirtschaftliches Controlling wird vom Prokuristen der übernehmenden Bank abgewickelt, welcher eine Koryphäe in diesem Bereich ist	Mitarbeiter Betriebswirtschaftliches Controlling der übernehmenden Bank war Experte	K2: Aufwertung Betriebswirtschaftliches Controlling für übertragende Bank, da Mitarbeiter in übernehmender Bank Experte war		
B 7	Erleichterung in der übertragenden Bank, dass das von einer Stabstelle gemacht wird und nicht mehr nebenbei gemacht werden muss	in übertragender Bank nur nebenbei abgewickelt			
C 8	Auslagerungen im Rechnungswesen in der übertragenden Bank wurden rückgängig gemacht	Auslagerung Teilbereiche Rechnungswesen wurden rückgängig gemacht			
C 9	man wollte den Arbeitsplatz vor Ort vergeben	Arbeitsplätze sollten vor Ort vergeben werden			
C 10	Betriebswirtschaftliches Controlling: Unterstützung von RLB wird in Anspruch genommen	Betriebswirtschaftliches Controlling: Unterstützung von RLB wird in Anspruch genommen		K3: Auslagerungen im Rechnungswesen wurden rückgängig gemacht	
C 11	Herausforderung: betriebswirtschaftliches Denken war bei den Mitarbeitern in der übertragenden Bank wenig ausgeprägt	Herausforderung: betriebswirtschaftliches Denken war bei den Mitarbeitern in der übertragenden Bank wenig ausgeprägt		K4: Einsparungspotentiale in übertragender RB wurden nicht genutzt, z.B. zu hohe Ausstattung mit Selbstbedienungsanlagen	
C 12	dies betraf einerseits die Konditionengestaltung, andererseits die Nutzung der Einsparungspotenziale	Kosteneinsparungspotentiale wurden nicht genutzt			
C 13	Beispiel: Ausstattung mit Geldausgabeautomaten (entsprechend Nutzung)	Beispiel: zu hohe Ausstattung mit Selbstbedienungsanlagen			
D 14	ein Mitarbeiter der übertragenden Bank hat bei Fusion gekündigt	Mitarbeiter in übertragender Bank hat gekündigt			
D 15	Betriebswirtschaftliches Controlling im Rechnungswesen angesiedelt, gemeinsam mit Geschäftsleiter	Betriebswirtschaftliches Controlling im Rechnungswesen angesiedelt, gemeinsam mit Geschäftsleitung		K5: keine wesentlichen Herausforderungen	
D 16	keine wesentlichen Herausforderungen	keine wesentlichen Herausforderungen		K6: Synergieeffekte: personelle Einsparungen	
D 17	Synergieeffekte betrafen personelle Einsparungen	Synergieeffekte betrafen personelle Einsparungen			
E 18	Besetzung der Leitung war einfach, da nur eine Person diese Funktion wollte	Besetzung Leitung einfach, da nur ein Anwärter			
E 19	ein Mitarbeiter wechselte ins Sekretariat, da zu viele Personen	Mitarbeiter wechselte Abteilung		K7: keine wesentlichen Herausforderungen	
E 20	Umsetzung hat gut funktioniert, keine großen Herausforderungen	keine wesentlichen Herausforderungen			

Siehe vorhergegangene Tabelle

Frage 28: Welche Herausforderungen bzw. Synergieeffekte brachte die Harmonisierung / Fusionsumsetzung im Bereich der Innenrevision?

Interview Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Erste Reduktion	Zweite Reduktion	Anzahl
A 1	Es wurden beide Innenrevisoren übernommen	beide Innenrevisor übernommen	K1: durch Übernahme beider Innenrevisoren hat sich Qualität verbessert, zusätzlich werden organisatorische Aufgaben wahrgenommen	K1: Verbesserung Qualität Innenrevisom	1
A 2	die Innenrevision ist jetzt qualitativ hochwertiger	Qualität Innenrevisor hat zugenommen		K2: zusätzlich Erledigung von organisatorischen Aufgaben Auslagerung gekündigt	1
A 3	Innenrevisor übernimmt zum Teil auch organisatorische Aufgaben	Innenrevisor übernimmt zum Teil auch organisatorische Aufgaben Auslagerung Innenrevisor war hinfällig		K3: keine großen Herausforderungen	2
B 4	Innenrevisor war in übertragender Bank geliehen, dieser Vertrag wurde dann gekündigt	Auslagerung Innenrevisor war hinfällig	K2: durch Kündigung Auslagerung keine großen Herausforderungen	K4: keine großen Herausforderungen	4
B 5	Innenrevisor war kein großes Thema	keine großen Herausforderungen		K5: nicht gelungene Kompromisslösung	1
C 6	beide Innenrevisoren wurden beibehalten, wobei einer zusätzlich an eine andere verliehen wurde	beide Innenrevisoren übernommen		K6: ineffiziente Nutzung der Kapazitäten	1
C 7	das war eine Kompromisslösung, eigentlich hätte ein Innenrevisor gereicht	Kompromisslösung, ein Innenrevisor hätte gereicht	K3: Übernahme beider Innenrevisoren war eine nicht gelungene Kompromisslösung	K7: doppelte Schulungskosten	1
C 8	man wollte das Thema zum Zeitpunkt der Fusion nicht aufgreifen und hat es aufgeschoben	Aufschiebung Thema zur Konfliktvermeidung		K8: Optimierung durch zusätzliche Aufgaben u. Spezialisierung	1
C 9	man hat dadurch doppelte Schulungskosten	doppelte Schulungskosten			
C 10	das würde Geschäftsleiter jetzt anders machen	das würde Geschäftsleiter jetzt anders machen			
C 11	Innenrevisor wurde nun beauftragt eine Lösung zu finden, es gibt mehrere Varianten	an Lösung wird gearbeitet			
C 12	einer macht etwas anderes in der RB	ein Innenrevisor hat in Vertrieb gewechselt			
C 13	Spezialisierung auf einzelne Bereiche	Spezialisierung auf einzelne Bereiche			
C 14	Beibehaltung und Übernahme von zusätzlichen organisatorischen Tätigkeiten	Beibehaltung und Übernahme von zusätzlichen organisatorischen Tätigkeiten			
D 15	Auslagerung war hinfällig	Auslagerung Innenrevisor war hinfällig			
D 16	keine großen Herausforderungen	keine großen Herausforderungen	K4: durch Kündigung Auslagerung keine großen Herausforderungen		
D 17	Synergieeffekte durch Einsparung externe Innenrevision	Synergieeffekte durch Einsparung Auslagerungskosten			
E 18	ein Innenrevisor hat in den Vertrieb gewechselt	ein Innenrevisor hat in Vertrieb gewechselt			
E 19	der verbleibende Innenrevisor von der Kapazität her ausreichend	verbleibender Innenrevisor ausreichend	K5: keine großen Herausforderungen		

Frage 29: Welche Herausforderungen bzw. Synergieeffekte brachte die Harmonisierung / Fusionsumsetzung auf Funktionärsenebene?

Interview Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Erste Reduktion	Zweite Reduktion	Anzahl
A 1	es sind bei Zusammenlegung der Gremien alle Funktionäre geblieben, somit besteht ein riesiger Funktionärskader	keine Kürzung der Anzahl der Funktionäre		K1: keine Kürzung der Funktionsanzahl	2
A 2	die Kosten für die Gremien sind zwar nicht gering spielen jedoch bei so einem Fusionsprojekt eine untergeordnete Rolle	erhöhte Kosten spielen im Fusionsprojekt untergeordnete Rolle		K2: Funktion kann zu Unmut führen	2
A 3	kein Funktionär legt eine derartige Funktion gern nieder	Erfordernis Niederlegung Funktion kann zu Unmut führen		K3: bei Aufrechterhaltung Funktion positive Kommunikation nach außen	1
A 4	wichtiger ist: Funktionäre kommunizieren positiv nach außen	bei Aufrechterhaltung Funktionen erfolgte positive Kommunikation nach außen		K4: keine schwierigen Diskussionen und Beschleunigung Fusionsverhandlung	1
A 5	Die Kosten für die Entschädigung sind zu vernachlässigen	erhöhte Kosten spielen im Fusionsprojekt untergeordnete Rolle		K5: erhöhte Kosten Funktionäre spielen bei Fusionsprojekt untergeordnete Rolle	1
A 6	Viele Stellvertretungsregelungen sind geblieben	viele Stellvertretungsregelungen als Kompromisslösung		K6: Synergieeffekte erst später, bei Fusionsprojekt untergeordnete Rolle	1
A 7	Vorteil: keine schwierigen Diskussionen, schnelle Verhandlungen	Vorteil: keine schwierigen Diskussionen und schnelle Verhandlungen		K7: Vereinbarung Reduzierung über Anzahl Funktionäre	2
A 8	Es gibt auch eine Vereinbarung, dass die Zahl der Funktionäre reduziert werden soll, und altersbedingte Ausscheidungen nicht nachbesetzt werden.	Vereinbarung über Reduzierung Anzahl Funktionäre und keine Nachbesetzung altersbedingter Abgänge		K8: wechselseitige Besetzung	3
A 9	Synergieeffekte bei Funktionären bislang keine, jedoch sollten diese mit den Jahren kommen, wenn die Funktionäre altersbedingt ausscheiden.	Synergieeffekte erst nach Ausscheiden der Funktionäre		K9: mittlerweile deutliche Reduzierung durch altersbedingte und freiwillige Abgänge	2

Frage 29: Teil 2

Interview Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Erste Reduktion	Zweite Reduktion	Anzahl
B 10	wechselseitige Besetzung der Spitzenfunktionäre entsprechend den Empfehlungen	wechselseitige Besetzung entsprechend den Empfehlungen	K4: wechselseitige Besetzung entsprechend den Empfehlungen	K'10 Anzahl der Funktionäre je Fusionspartner soll die Größenverhältnisse widerspiegeln	1
B 11	aufgrund altersbedingten und freiwilligen Abgängen hat sich die Zahl der Funktionäre in den Gremien deutlich reduziert	Anzahl Funktionäre durch altersbedingte und freiwillige Abgänge deutlich reduziert	K5: kein Eingriff in Reduzierung Gremien um Umnut zu vermeiden	K'11 Beibehaltung aller Funktionäre führt zur Belastung des Unternehmens und ineffizienter Arbeitsweise	1
B 12	es wurde bewusst nicht aktiv eingegriffen um die Gremien zu reduzieren, denn das hätte zu Umnut geführt	kein aktiver Eingriff in Reduzierung Gremien um Umnut zu vermeiden	K6: deutliche Reduzierung Funktionäre durch altersbedingte und freiwillige Abgänge	K'12 Klausur nach Fusion	2
B 13	Zum Zeitpunkt der Fusionsverhandlungen gab es noch 30 Funktionäre, jetzt nur mehr 11; somit hat sich die Zahl der Funktionäre mehr als halbiert	Zahl der Funktionäre hat sich von 30 auf 11 reduziert	K7: wechselseitige Besetzung entsprechend den Empfehlungen	K'13 gemeinsame Vorstand- und Aufsichtsratsitzung	1
B 14	Unterstützung und Empfehlung der wechselseitigen Besetzung der Gremien von Seiten des Verbands war sehr hilfreich	wechselseitige Besetzung entsprechend den Empfehlungen	K8: Anzahl Funktionäre je Bank sollten Größenverhältnisse widerspiegeln	K'14 Vorstellung großer Kreditnehmer	1
C 15	wechselseitige Besetzung der Spitzenfunktionäre	wechselseitige Besetzung entsprechend den Empfehlungen	K9: Beibehaltung aller Funktionäre führt zur Belastung des Unternehmens und ineffizienter Arbeitsweise	K'15 erste gemeinsame Beschlüsse	1
C 16	Herausforderung: die Größe der Gremien war in den einzelnen Banken unterschiedlich, Gremien der kleineren Bank war wesentlich größer	Anzahl Funktionäre in kleinerer Bank größer	K10: Klausur nach Fusion - gemeinsame Vorstands- / Aufsichtsratsitzung	K'16 aktueller Statusbericht	1
C 17	Wichtig war, dass die Anzahl der Funktionäre in den Gremien je Institut dem Größenverhältnis entsprachen	Anzahl der Funktionäre je Institut sollten Größenverhältnisse widerspiegeln	K10: Klausur nach Fusion - gemeinsame Vorstands- / Aufsichtsratsitzung	K'17 Nachbetrachtung Fusion	1
C 18	Somit deutliche Kürzung bei den Funktionären in der übertragenden RB (von 15 auf 6), diese waren damit einverstanden	deutliche Kürzung der Funktionsanzahl bei übertragender Bank	K9: Beibehaltung aller Funktionäre führt zur Belastung des Unternehmens und ineffizienter Arbeitsweise	K'18 Erläuterung Ziele Fusion und weitere Aufgaben	1
C 19	wichtig war, dass die ursprünglich größere Bank die Mehrheiten behalten konnte	größere Bank wollte Mehrheiten behalten	K10: Klausur nach Fusion - gemeinsame Vorstands- / Aufsichtsratsitzung	K'19 Kürzung Funktionsanzahl zum Zeitpunkt Fusion vorgenommen	2
C 20	Geschäftsleiter erwähnt andere Strategien: dass man wartet bis die Funktionäre altersbedingt ausscheiden	Geschäftsleiter erwähnt andere Strategien: dass man wartet bis die Funktionäre altersbedingt ausscheiden	K9: Beibehaltung aller Funktionäre führt zur Belastung des Unternehmens und ineffizienter Arbeitsweise	K'20 unterschiedliche Zugänge zu Ablauf Sitzung und Besprechung	1
C 21	für Geschäftsleitung eine Frage, wie sehr man sein Unternehmen damit belasten möchte	für Geschäftsleiter eine Frage, wie sehr man sein Unternehmen damit belasten möchte	K10: Klausur nach Fusion - gemeinsame Vorstands- / Aufsichtsratsitzung	K'21 Parität bei Beschlüssen	1
C 22	mit Gremium von 24 Funktionären kann man nicht effizient arbeiten	mit Gremium von 24 Funktionären kann man nicht effizient arbeiten	K10: Klausur nach Fusion - gemeinsame Vorstands- / Aufsichtsratsitzung		
C 23	Neu: Betriebsrat im Aufsichtsrat vertreten (von übertragender Bank so fortgeführt)	Neu: Betriebsrat im Aufsichtsrat vertreten (von übertragender Bank so fortgeführt)	K10: Klausur nach Fusion - gemeinsame Vorstands- / Aufsichtsratsitzung		
C 24	nach Generalversammlung gab es eine Klausur für die Funktionäre über zwei Halbtage	nach Generalversammlung gab es eine Klausur für die Funktionäre über zwei Halbtage	K10: Klausur nach Fusion - gemeinsame Vorstands- / Aufsichtsratsitzung		
C 25	gemeinsame Vorstands- und Aufsichtsratsitzung wurde abgehalten	gemeinsame Vorstands- und Aufsichtsratsitzung	K10: Klausur nach Fusion - gemeinsame Vorstands- / Aufsichtsratsitzung		
C 26	die großen Kreditnehmer wurden vorgestellt	Vorstellung großer Kreditnehmer	K10: Klausur nach Fusion - gemeinsame Vorstands- / Aufsichtsratsitzung		
C 27	erste gemeinsame Beschlüsse wurden gefasst	erste gemeinsame Beschlüsse	K10: Klausur nach Fusion - gemeinsame Vorstands- / Aufsichtsratsitzung		
C 28	wichtiger Schritt: dass das schnell zusammenwächst	Zusammenwachsen des Gremiums	K10: Klausur nach Fusion - gemeinsame Vorstands- / Aufsichtsratsitzung		

Frage 29: Teil 3

Interview Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Erste Reduktion	Zweite Reduktion	Anzahl
D 29	beide Obmänner haben altersbedingt aufgehört	altersbedingter Abgang Obmänner	K11: Festlegung Anzahl der Funktionäre		
D 30	es wurde klar festgelegt, wie viele Funktionäre nach der Fusion bleiben	Festlegung Anzahl Funktionäre	- Reduzierung durch altersbedingtes und freiwilliges Ausscheiden		
D 31	manche Funktionäre waren altersbedingt nicht mehr wählbar, ein paar wollten aufhören	altersbedingtes und freiwilliges Ausscheiden			
D 32	man hatte das Gefühl, dass manche Funktionäre der übertragenden Bank froh waren, dass sie ausscheiden konnten	man hatte das Gefühl, dass manche Funktionäre der übertragenden Bank froh waren, dass sie ausscheiden konnten	Abgänge		
D 33	es war wichtig, sich gegenseitig kennen zu lernen	gegenseitiges Kennenlernen	K12: Unterschiedliche Zugänge zu Ablauf und Kommunikation bei Sitzungen		
D 34	Herausforderung war auch hier: unterschiedliche Zugänge zum Ablauf und Kommunikation in Sitzungen	unterschiedliche Zugänge zum Ablauf und Kommunikation in Sitzungen			
D 35	für manche Funktionäre war es Neuland, Kredite und Schwierigkeiten offen anzusprechen	Diskussion Kredite und Schwierigkeiten war neu	- Diskussion über Kredite und Schwierigkeiten		
E 36	Synergieeffekte sind erst 2016 eingetreten	Synergieeffekte erst 3 Jahre später eingetreten	K13: wechselseitige Besetzung der Gremien		
E 37	Parität war manchen sehr wichtig, daher wurden von beiden Banken gleich viele Funktionäre entsandt	Parität war wichtig, daher gleich viele Funktionäre je Bank entsandt	K14: Parität bei Beschlüssen		
E 38	Spitzenfunktionäre wurden wechselseitig besetzt	wechselseitige Besetzung der Spitzenfunktionäre	- gleiche Funktionsanzahl von beiden Banken		
E 39	bei der Fusion hatte man 30 Funktionäre, jetzt nur noch 16	Anzahl Funktionäre von 30 auf 16 verringert	K15: deutliche Reduzierung nach ein paar Jahren		
E 40	manche sind aus Altersgründen ausgeschieden, manche aus anderen Gründen	alterbedingtes und freiwilliges Ausscheiden	- durch altersbedingtes und freiwilliges Ausscheiden		
E 41	bei 30 Funktionären ist es schwierig, etwas zu erreichen	Arbeit mit 30 Funktionären schwierig	- mit kleinerem Gremium kann man effizienter arbeiten		
E 42	in der Größe von 16 Funktionären funktioniert das wieder gut, man kann vernünftig arbeiten	mit Gremium von 16 Funktionären kann man effizient arbeiten	- unspezifische Festlegung Kürzung Anzahl Funktionäre im Sideletter		
E 43	Erfordernis der Kürzung des Funktionsräts wurde im Sideletter sehr vage festgehalten	Funktionsrätskader im Sideletter			
E 44	ein paar Monate nach der technischen Fusion war eine Klausur in der Weststeiermark, auf Initiative des Obmanns	nach technischer Fusion Klausur für Funktionäre	K16: Klausur für Funktionäre nach Fusion		
E 45	es wurde der aktuelle Stand berichtet	aktueller Statusbericht	- aktueller Statusbericht		
E 46	es erfolgte eine Nachbetrachtung der Fusion	Nachbetrachtung der Fusion	- Fusionsnachbetrachtung		
E 47	die Ziele der Fusion wurden nochmals erläutert sowie bestehende Aufgaben	Erläuterung Ziele Fusion und weitere Aufgaben	- Erläuterung Ziele Fusion und weitere Aufgaben		
E 48	der Generaldirektor der RLB war zu Gast	Gast: Generaldirektor der RLB	K17: Synergieeffekte erst nach ein paar Jahren		

Siehe vorhergegangene Tabelle

Frage 30: Was war für Sie die größte Herausforderung bei der organisatorischen Umsetzung?  
Welche Empfehlungen würden Sie einem Kollegen in derselben Situation geben?

Interview Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Erste Reduktion	Zweite Reduktion	Anzahl
A 1	größte Herausforderung: Umsetzung des Geplanten. Das vereinbarte auch wirklich so zu machen	größte Herausforderung ist die Umsetzung	K1: Herausforderung: - Umsetzung der Vorgaben - Gestaltung und Umsetzung Kreditprozess	Herausforderungen: Umsetzung der Vorgaben	2
A 2	Umsetzung Kreditprozess war am aufwendigsten	Umsetzung Kreditprozess am aufwendigsten	K2: Empfehlung: Aufrechterhaltung Kernteam zur Umsetzungsüberwachung	Gestaltung und Umsetzung Kreditprozess	1
A 3	Kernteam um Umsetzung zu überwachen ein Jahr recht aufrecht erhalten	Aufrechterhaltung Kernteam zur Umsetzungsüberwachung			
B 4	im Vorfeld Gespräche mit den Mitarbeiter führen, und deren Aussagen bei Organisation bestmöglich einbinden	Aussagen Mitarbeiter-Gespräche bei Umsetzung beachten	K3: Empfehlungen: - Aussagen Mitarbeiter-Gespräche bei Umsetzung beachten	Schaffung Struktur zur Kontrolle Unternehmenskulturen	1
B 5	Organigramm zeitig und entschlossen aufstellen	frühe und entschlossene Aufstellung Organigramm		unterschiedliches Risikobewusstsein	2
B 6	Mut zur Veränderung haben	Mut zur Veränderung		Evaluierung Best Practice	1
B 7	RB hatte viele Problemfelder wie Prokura, Überschneidungen in der 2. Führungsebene etc. nicht	RB hatte viele Problemfelder nicht	- frühe und entschlossene Aufstellung Organigramm - Mut zur Veränderung - klare Regelungen	Festlegung Umfang und Detaillierungsgrad neuer Vorgaben betriebswirtschaftliches Denken	1
B 8	Klare Regelungen treffen	Klare Regelungen treffen			1
C 9	größte Herausforderung: Struktur zu schaffen um unterschiedliche Unternehmenskulturen unter Kontrolle zu haben	größte Herausforderung: Schaffung Struktur um unterschiedliche Unternehmenskulturen unter Kontrolle zu haben	K4: Herausforderung: - Schaffung Struktur zur Kontrolle Unternehmenskulturen - unterschiedliches Risikobewusstsein	Aufgabenverteilung sehr zeitintensiv	1
C 10	Herausforderung: unterschiedliche Zugänge hinsichtlich Risiko im Kreditgeschäft (Risikopolitik und Risikobewusstsein)	Herausforderung: unterschiedliches Risikobewusstsein		Zeitmanagement, rechtzeitiges Aufstellen der Organisation	1
C 11	Empfehlung: Stabstelle Gesamtbankentwicklung, insbesondere als Unterstützung in der Integrationsphase	Empfehlung: Stabstelle Gesamtbankentwicklung, insbesondere als Unterstützung in der Integrationsphase	K5: Empfehlung: Stabstelle Gesamtbankentwicklung zur Unterstützung in der Integrationsphase	Kommunikation	1

Frage 30: Teil 2

Interview Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Erste Reduktion	Zweite Reduktion	Anzahl
D 12	größte Herausforderung: das Zusammenführen der Organisationen auf allen Ebenen und dabei das Beste herausholen	Evaluierung Best Practise bei Organisation		K11 Mitarbeiter-Führung bei ungeduldrigen und fordernden Mitarbeitern	1
D 13	die Unterschiede betreffen auch das kleinste Detail	Unterschiede betreffen jedes Organisationsdetail		Empfehlungen	
D 14	schwierig zu beurteilen, was das Beste ist	Beurteilung Best Practise	K6: Herausforderungen - Evaluierung Best Practise - Festlegung Umfang und Detaillierungsgrad neuer Vorgabe	K12 Aussagen Mitarbeiter-Gespräche bei Umsetzung beachten	1
D 15	schwierig den Umfang und Detailgrad für die Neuorganisation festzulegen (wo fängt man an, wo hört man auf)	Festlegung Umfang und Detaillierungsgrad bei Neuorganisation		K13 Aufstellung Organigramm frühe und entschlossene Mut zur Veränderung	1
D 16	Herausforderung: Mitarbeiter leben das, was man vorgegeben hat	Umsetzung der Vorgaben		K14	1
D 17	Integration noch immer nicht abgeschlossen, für manche Mitarbeiter ist die Umsetzung der neuen Vorgaben noch immer schwierig	Umsetzung der Vorgaben	- Umsetzung der Vorgaben - unterschiedliches Risikobewusstsein - betriebswirtschaftliches Denken	K15 klare Regelungen	1
D 18	Probleme beim Risikobewusstsein in Kreditberatung	unterschiedliches Risikobewusstsein		K16 Stabstelle Gesamtbankentwicklung: Unterstützung in Integrationsphase	1
D 19	zu stark in der Rolle des Kundenanwalts	betriebswirtschaftliches Denken		K17	1
D 20	betriebswirtschaftliches Denken bei Konditionenverhandlung mit Kunden	betriebswirtschaftliches Denken		K18	1
E 21	Zeitraum war nicht genau definiert, daher hat sich die Eriedigung der Aufgaben hingezogen	Zeitmanagement		Aufrechterhaltung Kernteam zur Umsetzungsüberwachung	
E 22	keine große herausstechende Herausforderung, sondern viele kleine Herausforderungen	viele kleine Herausforderungen			
E 23	Kleinigkeiten waren oft mühsam	Kleinigkeiten waren oft mühsam			
E 24	Empfehlung: alles Schritt für Schritt in einem festgesetzten Zeitraum abarbeiten	schriftweise abarbeiten			
E 25	Mitarbeiter wollten gleich nach der Fusion detailliert Zuständigkeiten und Kompetenzen wissen	Aufgabenverteilung sehr zeitintensiv			
E 26	Herausforderung: Aufgabenverteilung hat sehr lange gedauert	zeitgerechte Organisation			
E 27	Herausforderung: bei ungeduldrigen und fordernden Mitarbeitern ruhig bleiben	Mitarbeiterführung bei ungeduldrigen und fordernden Mitarbeitern			
E 28	Herausforderung: niemanden beim Informationsfluss benachteiligen	Kommunikation			
E 29	keiner sollte Informationen später/verspätet erhalten, insbesondere wenn die Person selbst davon betroffen ist	Kommunikation			
			K7: Herausforderungen - Aufgabenverteilung sehr zeitintensiv - Zeitmanagement/zeitgerechte Aufstellen Organisation - Kommunikation - Mitarbeiter-Führung bei ungeduldrigen und fordernden Mitarbeitern K8: Empfehlung: - schrittweise abarbeiten		

Frage 31: Welche Herausforderungen und Besonderheiten ergaben sich bei der (Neu-)Besetzung der Mitarbeiter und wie haben Sie diese gelöst?

Interview Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Erste Reduktion	Zweite Reduktion	Anzahl
A	Neubesetzung wurde von Geschäftsleiter entschieden	Entscheidung Geschäftsleiter		K1: Entscheidung Geschäftsleiter	1
A	Besetzung der Stellen schwieriges Thema, es wurde viel überlegt in Teilbereiche war es ganz klar, in anderen nicht	schwieriges Thema bei Teilbereichen	K1: Entscheidung Geschäftsleiter in Vorbereitungsphase	K2: Mitarbeiter-Gespräche K3: aktuelle Arbeitsplatzsituation u. Zukunftsvorstellungen	4 2
A	wurde im Vorfeld (Vorbereitungsphase) gemacht	Festlegung in Vorbereitungsphase		K4: zeitintensiv	1
B	mit jedem Mitarbeiter in beiden Häusern hat Geschäftsleiter ein persönliches Gespräch geführt	Mitarbeiter-Gespräche		K5: Ängste der Mitarbeiter nehmen	1
B	Themen im Gespräch: wie sieht Mitarbeiter seinen Arbeitsplatz und wie stellt es sich seine Zukunft vor	aktuelle Arbeitsplatzsituation und Zukunftsvorstellungen	K2: Mitarbeiter-Gespräche über aktuelle Arbeitsplatzsituation und Zukunftsvorstellungen	K6: Basis für Einsatz	4
B	hat sehr viel Zeit in Anspruch genommen	zeitintensiv		K7: Kennenlernen	1
B	Veränderung des Arbeitsplatzes von A nach B war kein Problem für die Mitarbeiter, hier hätte man sich mehr Widerstand erwartet	örtliche Veränderung war kein Problem		K8: Zuordnung Funktion mit Kärtchentechnik	1
B	in Gesprächen kann mehr viel Angst nehmen, wenn man erklärt, dass es nicht darum geht, dass man Mitarbeiter entlässt, sondern um Aufbau einer neuen Struktur, wo jeder Mitarbeiter seinen Platz bekommt	Ängste der Mitarbeiter nehmen		K9: interne Ausschreibung der Stellen	1
B	Wünsche der Mitarbeiter wurden bestmöglich berücksichtigt, alles geht natürlich nicht	Basis für Einsatz Mitarbeiter		K10: Mitarbeiter konnten sich bewerben	1
C	Einzelgespräche mit 70 Mitarbeitern, dauerten je ca. eine Stunde	Mitarbeiter-Gespräche		K11: Hearing mit allen Geschäftsleitern	1
C	wurde von Geschäftsleiter beider Häuser gemeinsam geführt	beide Geschäftsleiter gemeinsam			
C	dienen dem wechselseitigen Kennenlernen	Kennenlernen	K3: Mitarbeiter-Gespräche - Kennenlernen		
C	wurden mit Gesprächsleitfäden geführt	Gesprächsleitfäden			
C	Ergebnisse dienen dafür, wo die Mitarbeiter eingesetzt werden sollen	Basis für Einsatz Mitarbeiter			
C	Namen der Mitarbeiter wurden auf Kärtchen geschrieben und dem Organigramm auf Pinnwand zugeordnet	Zuordnung Funktionen mit Kärtchentechnik	K4: Zuordnung Funktion mit Kärtchentechnik		
C	es wurde versucht so für jeden Mitarbeiter eine passende Funktion zu finden	es wurde versucht so für jeden Mitarbeiter eine passende Funktion zu finden			
D	Gespräche mit den Mitarbeitern waren sehr hilfreich	Mitarbeiter-Gespräche			
D	Aufteilung zwischen Geschäftsleiter Kollegen der Markt und Marktfolge-Mitarbeiter	Aufteilung zwischen Geschäftsleiter-Kollegen der Markt- und Marktfolge-Mitarbeiter	K5: Mitarbeiter-Gespräche über aktuelle Arbeitsplatzsituation und Zukunftsvorstellungen		
D	Mitarbeiter wurden darüber befragt, was sie in Bank machen möchten und wie sie sich ihre Zukunft vorstellen	aktuelle Arbeitsplatzsituation und Zukunftsvorstellungen			
D	Rückmeldungen waren sehr interessant	Basis für Einsatz Mitarbeiter			
D	bei Gestaltung der Aufbauorganisation und Neubesetzung der Mitarbeiter hilfreich	Basis für Einsatz Mitarbeiter			
E	Besetzung der Stellen wurde intern ausgeschrieben	interne Ausschreibung der Stellen	K6: interne Ausschreibung der Stellen		
E	Mitarbeiter konnten sich dafür bewerben	Bewerbung durch Mitarbeiter			
E	Bewerber hatten ein Hearing bei den drei Geschäftsleitern	Hearing mit allen Geschäftsleitern			
E	pro Führungsposition gab es nur einen potentiellen Bewerber	pro Führungsposition gab es nur einen potentiellen Bewerber			
E	Einzelgespräche mit den Mitarbeiter geführt	Mitarbeiter-Gespräche			
E	wurde mit dem jährlichen Mitarbeiter-Gespräch verbunden	Mitarbeiter-Gespräche			



Frage 32: Gab es durch die Fusion eine Überbesetzung? Wenn ja, welche Maßnahmen und Pläne wurden diesbezüglich getroffen?

Interview Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Erste Reduktion	Zweite Reduktion	Anzahl
A 1	Überbesetzung war für kurze Zeit gegeben	Überbesetzung war gegeben		K1 Überbesetzung war gegeben	5
A 2	Hat sich von alleine erledigt, weil ein paar Mitarbeiter gekündigt haben	durch natürliche Fluktuation bereinigt	K1: Überbesetzung war gegeben	K2 Überbesetzung abgebaut	2
A 3	Wenn Mitarbeiter nicht gekündigt hätten, muss man sich Maßnahmen zurecht legen	andernfalls Maßnahmen treffen		K3 Überbesetzung besteht zum Teil noch	3
A 4	Überlegungen in diesem Zusammenhang: Pensionierungen, welche Mitarbeiter wollen weniger arbeiten	mögliche Maßnahmen: Pensionierungen, Teilszeitvereinbarungen	K2: Bereinigung erfolgte durch Pensionierungen und natürliche Fluktuation und Aufnahmestopp für 2 bis 3 Jahre	K4 Bereinigung durch Pensionierungen u. natürliche Fluktuation	4
A 5	nach erster Fusion gab es kein Controlling wie sich die Kapazitäten entwickelt haben	kein Controlling über Mitarbeiter-Entwicklung nach erster Fusion		K5 Aufnahmestopp	2
A 6	zweite Fusion: 98 Mitarbeiter haben sich innerhalb von ein bis zwei Jahren auf 89 reduziert, somit um fast 10 %	Verringerung Mitarbeiter nach zweiter Fusion um 10 %	K3: Mögliche weitere	K6 Überbesetzung bereits vor der Fusion	1
A 7	wenn man zwei bis drei Jahre weniger Mitarbeiter aufnimmt, hat sich die Überbesetzung bereinigt.	Beseitigung Überbesetzung durch Aufnahmestopp für 2 bis 3 Jahre	Maßnahme: Teilszeitvereinbarungen	K7 Auftrag Funktionäre: keiner darf seinen Arbeitsplatz verlieren	1
A 8	Es ist nicht aufgefallen, dass 10 % weniger Mitarbeiter sind, sowohl Mitarbeiter als auch Funktionäre waren über diese Zahl erstaunt; Reduzierung erfolgte ohne großes Aufsehen	Mitarbeiter-Abbau nicht bemerkt	K4: Mitarbeiter-Anzahl wurde seit Fusion um 10 % verringert, ohne dass das in Arbeit bemerkbar war	K8 langfristig Überbesetzung nicht tragbar	2
A 9	Nicht hilfreich in einer Fusion zu sagen, dass 10 bis 20 % der Mitarbeiter gekürzt werden müssen	Kommunikation Mitarbeiter-Abbau kontraproduktiv		mögliche Maßnahmen:	
A 10	Geschäftsleiter weiß, dass Kürzung erfolgen muss	Geschäftsleiter weiß, dass Kürzung erfolgen muss.	K5: Kommunikation	K9 Teilszeitvereinbarungen	1
A 11	Reduzierung erfolgte durch altersbedingte Abgänge und natürliche Fluktuation	Abbau Überbesetzung durch altersbedingte Abgänge und natürlicher Fluktuation	Notwendigkeit Mitarbeiter-Abbau kontraproduktiv	K10 Altersteilszeitvereinbarungen	1
B 12	wir sind noch immer zu viele Mitarbeiter	Überbesetzung besteht noch	K6: Überbesetzung war gegeben, besteht zum Teil noch	K11 Golden Hand Shakes	1
B 13	seit der Fusion kam es zu keiner Nachbesetzung bei altersbedingten Abgängen oder natürlicher Fluktuation	keine Nachbesetzung von altersbedingten Abgängen und natürlicher Fluktuation	K7: Bereinigung durch Pensionierungen, natürliche Fluktuation und Aufnahmestopp	K12 Kündigung Mitarbeiter bei mangelnder Performance	1
B 14	im laufenden Jahr 2016 wurden sechs Abgänge nicht nachbesetzt	im laufenden Jahr 2016 wurden sechs Abgänge nicht nachbesetzt			
B 15	in der übertragenden RB war zum Zeitpunkt der Fusion klar, dass in den nächsten sechs bis acht Jahren sieben von zwölf Mitarbeiter in Pension gehen werden	Abbau durch altersbedingte Abgänge			

Frage 32: Teil 2

Interview Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Erste Reduktion	Zweite Reduktion	Anzahl
C 16	Auftrag von den Funktionären: es darf keiner seinen Arbeitsplatz verlieren	Auftrag von den Funktionären: es darf keiner seinen Arbeitsplatz verlieren	K9: Überbesetzung bereits vor der Fusion	Siehe vorhergegangene Tabelle	
C 17	übertragende RB war bereits tendenziell eher überbesetzt, was sich durch Pensionierungen wieder geändert hat	langfristig ist Überbesetzung nicht tragbar	K10: Auftrag Funktionäre: keiner darf seinen Arbeitsplatz verlieren		
C 18	bei neuerlicher Fusion könnte Geschäftsleiter die Vorgabe, dass niemand seinen Job verlieren darf, nicht übernehmen	Maßnahmen erforderlich	K11: langfristig Überbesetzung nicht tragbar		
C 19	hier müsste man alles tun, was dem Thema dient	mögliche Maßnahmen: Altersteilzeitvereinbarungen, Golden Hand Shakes	K12: mögliche Maßnahmen: Altersteilzeitvereinbarungen, Golden Hand Shakes, Kündigung Mitarbeiter mit mangelnder Performance		
C 20	Bespiele: Altersteilzeitvereinbarungen, Golden Hand Shakes	Kündigung Mitarbeiter mit mangelnder Performance			
C 21	von Mitarbeiter trennen, wenn die Performance nicht passt	langfristig ist Überbesetzung nicht tragbar			
C 22	man kann sich als Bank nicht einen Strick um den Hals legen, damit keiner seinen Job verliert	Überbesetzung war gegeben	K13: Überbesetzung war gegeben		
D 23	Überbesetzung hat es gegeben	Verringerung Mitarbeiter um 17 %			
D 24	zum Zeitpunkt der Fusion waren es 53 Personen, jetzt sind es nur noch 44	Bereinigung durch Pensionierungen und natürliche Fluktuation	K14: Bereinigung durch Pensionierungen und natürliche Fluktuation		
D 25	einiges hat sich von alleine bereinigt, insbesondere durch Kündigungen von Mitarbeitern und Pensionierungen	Kündigung Mitarbeiter mangels Identifikation mit neuer Strategie	K15: Mitarbeiter-Anzahl seit Fusion um 17 % verringert		
D 26	manche haben sich in der neuen Bank nicht wieder gefunden und sind von selbst gegangen	hatte Geschäftsleiter sich nicht erwartet			
D 27	hatte Geschäftsleiter sich nicht erwartet	deutliche Kostenreduktion, insbesondere aufgrund Geschäftsleiter			
D 28	Auswirkungen auf Kosten, insbesondere 2 Geschäftsleiter weniger	Überbesetzung mittlerweile abgebaut			
D 29	aktuell absolut nicht mehr überbesetzt, es wurden erst wieder 2 Mitarbeiter aufgenommen	Überbesetzung war gegeben			
E 30	Überbesetzung gab es in manchen Bereichen	Abbau durch Pensionierungen	K16: Überbesetzung war gegeben, besteht aber zum Teil noch		
E 31	beworsthende Pensionierungen waren bei Fusion schon bekannt	zusätzliche Ausfälle			
E 32	zusätzlich andere Ausfälle, wie z.B. Karenzierungen	Verringerung Überbesetzung seit Fusion	K17: Bereinigung durch Pensionierungen und natürliche Fluktuation		
E 33	Überbesetzung hat sich seit Fusion verringert	Überbesetzung besteht noch			
E 34	RB nach wie vor gut bis sehr gut mit Ressourcen ausgestattet	Mitarbeiter nicht voll ausgelastet			
E 35	Mitarbeiter sind nicht voll ausgelastet	geringe Produktivität			
E 36	Berater: Anzahl der Kunden und Termine gering	geringe Produktivität	K18: langfristig Überbesetzung nicht tragbar		
E 37	Backoffice: ebenso viele Leerzeiten	langfristig ist Überbesetzung nicht tragbar			
E 38	in Zukunft kann man sich die Überbesetzung nicht mehr leisten				

Frage 33: Welche Herausforderungen bzw. Synergieeffekte brachte die Harmonisierung / Fusionsumsetzung in der Führungsebene?

Interview Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Erste Reduktion	Zweite Reduktion	Anzahl
A 1	Begrenzung Anzahl Geschäftsleiter wurde im Vorhinein mit 3 vorgenommen	Begrenzung Anzahl Geschäftsleiter auf 3		K1: Begrenzung Anzahl Geschäftsleiter auf drei	1
A 2	Wenn bei Anzahl Geschäftsleiter keine Einigung herrscht, machen weiter Fusionsverhandlungen keinen Sinn	Voraussetzung für Fusionsverhandlungen		K2: Kürzung Prokuristen	2
A 3	Ein Geschäftsleiter hat aus anderen Gründen gekündigt, ein weiterer ist als Prokurist in die zweite Reihe gerückt	Ein Geschäftsleiter hat aus anderen Gründen gekündigt, ein weiterer ist als Prokurist in die zweite Reihe gerückt		K3: Fusion größer	1
A 4	Die Zahl der Prokuristen wurde um zwei gekürzt,	Kürzung Prokuristen um 2		K4: Mitarbeiter hat keinen Geschäftsverlust	1
A 5	weil aufgrund Neuorganisation keine Funktion mehr ausgeübt wurde, welche eine Prokura rechtfertigt.	Prokura mit Funktion verbunden	K1: Begrenzung Anzahl Geschäftsleiter auf drei ist Voraussetzung für Fusionsverhandlungen	K5: Aufgabe und Verantwortung verbunden	1
A 6	Ein Mitarbeiter welche die Prokura in der übernehmenden Bank inne hatte, war Altlast aus der ersten Fusion. Dieses Thema wurde im Zuge der zweiten Fusion bereinigt.	bei erster Fusion nicht beachtet	K2: Kürzung Prokuristen	K6: Thema in den Fusionsverhandlungen	1
A 7	Bei Fusionen ist das Verständnis für derartige Entscheidungen größer und es kommt zu keinem Geschäftsverlust.	Verständnis im Zuge einer Fusion größer	- Verständnis im Zuge einer Fusion größer - Mitarbeiter hat keinen Geschäftsverlust	K7: Übernahme aller Prokuristen war Kompromissentscheidung	1
A 8	Später sind derartige Entscheidungen schwieriger	Mitarbeiter hat keinen Geschäftsverlust	- Prokura mit Funktion, Aufgabe und Verantwortung verbunden	K8: Handlungsbedarf/Kürzung wurde verabsäumt	1
A 9	Bei erster Fusion wurde dies verabsäumt. Kundenbetreuer ohne weitere Funktion ist als Prokurist in größeren Einheiten nicht passend	Prokura mit Funktion verbunden		K9: Thema Prokuristen sollte im Fusionsvertrag aufgenommen werden	1
A 10	Prokura ist keine Belobigungsgeschichte sondern mit einer Funktion, einer Aufgaben und einer Verantwortung verbunden	Prokura ist mit Aufgaben und Verantwortungen verbunden	K3: Besetzung zweite Führungsebene durch Geschäftsleiter	K10: Mitarbeiter haben bei Besetzung zweite Führungsebene Verständnis	1
A 11	Mitarbeiter haben sich natürlich nicht darüber gefreut, das darf man nicht erwarten. Aber sie haben es verstanden	Verständnis der Mitarbeiter war gegeben	- Verständnis der Mitarbeiter war gegeben - keine guten Mitarbeiter verloren	K11: keinen guten Mitarbeiter verloren	1
A 12	Besetzung der zweiten Führungsebene war schwierig und wurde von Geschäftsleitung entschieden, deren Aufgabe das ist.	Besetzung zweite Führungsebene war Entscheidung Geschäftsleiter	- Mitarbeiter haben mittelfristig Chancen sich weiterzuentwickeln	K12: Mitarbeiter haben mittelfristig Chancen sich weiterzuentwickeln/Aufstiegchancen	1
A 13	Man hat aufgrund dieser Entscheidungen keine guten Mitarbeiter verloren	keine guten Mitarbeiter verloren		K13: Besetzung zweite Führungsebene durch Ausschreibung	1
A 14	Man hat den guten Mitarbeiter, die nicht in eine Führungsposition gekommen sind, die Gründe dargelegt, und ihm auch erklärt, dass er Chancen hat sich zu entwickeln.	Gespräche mit Mitarbeitern, die keine Führungsposition bekommen haben		K14: keine Herausforderungen	2
A 15	In einem Zeitraum von zwei bis vier Jahren gibt es für gute Mitarbeiter immer Möglichkeiten sich zu entwickeln.	Erläuterung von Chancen sich mittelfristig weiterzuentwickeln			

Frage 33: Teil 2

Interview Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Erste Reduktion	Zweite Reduktion	Anzahl
B 16	Beibehaltung bzw. Besetzung von Prokuristen war kein Thema, weil es nicht so viele gab	keine Probleme bei Prokuristen			
B 17	Wenn es nach einer Fusion sechs bis acht Prokuristen gibt, macht das keinen Sinn. Hier muss man eine Lösung treffen.	bei großer Anzahl Prokuristen besteht Handlungsbedarf			
B 18	Jemanden nur die Prokura zu nehmen, damit er keine mehr hat macht ebenso keinen Sinn, weil es kostenmäßig keinen Unterschied macht	Streichung Prokura muss gute Gründe haben			
B 19	Es ist leichter im Zuge der Fusion mehreren die Prokura zu nehmen, als nur einem Mitarbeiter.	wenn mehrere Prokuristen betroffen, dann einfacher	K4: keine Herausforderungen bei Besetzung Führungsebene		
B 20	Die Besetzung der 2. Führungsebene war einfach, da es für die Führungspositionen jeweils nur einen Anwärter gab	keine Probleme bei 2. Führungsebene			
B 21	Teilweise war es für die Mitarbeiter der übertragenden Bank kein Ziel in der neuen Gesamtbank eine leitende Position zu übernehmen	Mitarbeiter hatten zum Teil keine Ambitionen auf Führungsposition			
C 22	Besetzung Geschäftsleiter und zweite Führungsebene war einfach	keine Probleme bei Besetzung Führungsebene	K5: keine Herausforderungen bei Besetzung Führungsebene		
C 23	so viele markante Führungspersönlichkeiten hat es nicht gegeben	nicht viele Anwärter			
C 24	Prokuristen wurden alle übernommen, in Summe 5	Übernahme aller Prokuristen, in Summe 5			
C 25	hier wurde ein Kompromiss gemacht und das Thema auf die Seite geschoben	Kompromiss	K6: Übernahme aller Prokuristen war Kompromissentscheidung		
C 26	hier wurde zu wenig gemacht, die Zahl zu wenig gekürzt	Handlungsbedarf/Kürzung wurde verabsäumt	- Handlungsbedarf/Kürzung wurde verabsäumt		
C 27	das holt einen immer wieder ein	hat langfristige Folgen	- hat langfristige Folgen		
D 28	nach Meinung Geschäftsleiter ist Definition der Geschäftsleiter und Prokuristen im Fusionsvertrag erforderlich	Definition Geschäftsleiter und Prokuristen im Fusionsvertrag	K7: Definition Geschäftsleiter und Prokuristen sollte im Fusionsvertrag aufgenommen werden		
D 29	es gibt Gewinner und Verlierer bei Fusionen	es gibt Gewinner und Verlierer bei Fusionen			
E 30	Anzahl der Prokuristen wurde bei den Fusionsverhandlungen diskutiert	Prokuristen war Thema in Fusionsverhandlungen	K8: Kürzung der Prokuristen		
E 31	die Zahl der Prokuristen wurde von vier auf zwei gekürzt	Kürzung Prokuristen um 2	- Thema in den Fusionsverhandlungen		
E 32	Besetzung der 2. Führungsebene durch Ausschreibungen	Besetzung zweite Führungsebene durch Ausschreibungen	K9: Besetzung zweite Führungsebene durch Ausschreibung		
E 33	Ausschreibung und Hearing waren sehr zeitintensiv	Ausschreibung und Hearing waren zeitintensiv	- Ausschreibung und Hearing sehr zeitintensiv		
E 34	man konnte die Mitarbeiter jedoch sehr gut kennen lernen	Kennenlernen der Mitarbeiter	- Kennenlernen der Mitarbeiter		
E 35	keine großen Überraschungen bei den Bewerbungen und Besetzungen	keine großen Überraschungen			

Siehe vorhergegangene Tabelle

Frage 34: Gab es Unterschiede in den Dienstverträgen, in der Einstufung, in der Bezahlung von Mitarbeitern in derselben Positionen? Erfolgte eine Harmonisierung dieser? Vor oder nach der Fusion?

Interview Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Erste Reduktion	Zweite Reduktion	Anzahl
A 1	Unterschiede in den Dienstverträgen hat es gegeben	Unterschiede in Dienstverträgen	K1: Unterschiede in Dienstverträgen	Unterschiede in den Dienstverträgen	3
A 2	zum Teil waren keine richtigen Dienstverträge vorhanden, dies wurde bereinigt und nachgeholt. In der neuen Bank gibt es bei jeder Änderung einen neuen Dienstvertrag	zum Teil keine richtigen Dienstverträge vorhanden	- zum Teil keine richtigen Dienstverträge vorhanden	K2: keine großen Unterschiede	2
A 3	Hat ein paar Monate gedauert, war administrativ ein großer Aufwand	administrativ großer Aufwand	K2: Erneuerung Dienstverträge im Zuge bzw. nach der Fusion	zum Teil keine richtigen Dienstverträge vorhanden	1
A 4	Erneuerung Dienstverträge erfolgte im Zuge der Fusion bzw. nach der Fusion	Erneuerung Dienstverträge erfolgte im Zuge der Fusion bzw. nach der Fusion	- administrativ großer Aufwand	neu war Gehaltsumwandlungsmodell	1
A 5	Arbeitszeitregelung wurde von der übernehmenden Bank übernommen: implementierung Zeiterfassung	Übernahme Arbeitszeitregelung von übernehmender Bank	Aufwand	unterschiedliches Gehaltsniveau	1
B 6	keine großen Unterschiede in den Dienstverträgen	keine großen Unterschiede		zusätzliche Jubiläumsgelder aufgrund Betriebsvereinbarung	1
B 7	zum Teil Abweichungen in Einstufung und Zulagenhöhe, diese Punkte haben sich jedoch wieder aufgehoben	keine großen Unterschiede		Zeiterfassungssystem	1
B 8	wichtig, dass es keine großen Unterschiede gibt, das kann zu Unmut führen	keine großen Unterschiede	K2: keine großen Unterschiede		
B 9	einzigster Unterschied, das EUR 300 Gehaltsumwandlungsmodell hat es in einer Bank gegeben, in der anderen nicht	Gehaltsumwandlungsmodell	K3: neu war das Gehaltsumwandlungsmodell	Erneuerung Dienstverträge	1
B 10	Arbeitszeitmodelle waren nicht ganz gleich, hier wurde das Modell der übernehmenden Bank übernommen	Übernahme Arbeitszeitregelung von übernehmender Bank		keine Anpassung Gehälter aufgrund unterschiedlicher Leistungsniveaus	1
B 11	Bankstellenöffnungszeiten wurden in diesem Zusammenhang angeglichen	Bankstellenöffnungszeiten wurden in diesem Zusammenhang angeglichen		Bildung Rückstellung für Jubiläumsgelder	1
C 12	rechtlich gelten die Regelungen der übernehmenden Bank weiter	rechtlich gelten die Regelungen der übernehmenden Bank weiter		Evaluierung Gehälter im Zuge der Neubesezung	2
C 13	Mitarbeiter der übertragenden Bank haben Anrecht auf alles, was gut ist, dürfen aber nichts verlieren	Mitarbeiter der übertragenden Bank haben Anrecht auf alles, was gut ist, dürfen aber nichts verlieren		Regelungen nach Fusion	2
C 14	Gehaltsniveau in übertragender Bank war tendenziell niedriger	Gehaltsniveau war in übertragender Bank tendenziell niedriger	K4: Unterschiede in Dienstverträgen (Betriebsvereinbarung)	K11	Regelungen zum Teil vor, zum Teil nach der Fusion
C 15	keine Anpassungen, da die Leistungsniveaus auch unterschiedlich waren	keine Anpassung, da Leistungsniveaus unterschiedlich waren	- keine Anpassung aufgrund unterschiedlicher Leistungsniveaus	K12	
C 16	ZEP der übertragenden Bank war zu komplex und undurchsichtig, daher wurde das der übernehmenden Bank übernommen	Übernahme ZEP von übernehmender Bank		K13	
C 17	weitere Begünstigung aus übernehmender Bank: zusätzliche Jubiläumsgelder (über den Kollektivvertrag hinaus)	zusätzliche Jubiläumsgelder	K5: zusätzliche Jubiläumsgelder		
C 18	diese Regelung brachte TEUR 200 zusätzliche Rückstellungsaufwendungen für die Mitarbeiter der übertragenden RB	zusätzlicher, hoher Rückstellungsaufwand	- zusätzlicher hoher Rückstellungsaufwand		
C 19	Dienstverträge wurden nicht geändert, es bestand auch kein Anspruch von Seiten der Mitarbeiter	keine Änderung Dienstverträge			

Frage 34: Teil 2

Interview Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Erste Reduktion	Zweite Reduktion	Anzahl
D 20	es hat Unterschiede in allen Hierarchiestufen gegeben	Unterschiede in Dienstverträgen	K6: Unterschiede in Dienstverträgen		
D 21	Anpassungen wurden vorgenommen, zum Teil vor, zum Teil nach der Fusion	Anpassungen wurden vorgenommen, zum Teil vor, zum Teil nach der Fusion			
D 22	Funktionszulagen wurden gestrichen, wenn Mitarbeiter die Funktion nicht mehr ausübte	Funktionszulagen wurden gestrichen, wenn Mitarbeiter die Funktion nicht mehr ausübte	K7: Evaluierung Gehälter der Mitarbeiter im Zuge der Neubesetzung - Anpassungen zum Teil vor, zum Teil nach der Fusion		
D 23	Obmann hat vor Fusion auf Geschäftsebene angepasst, damit Geschäftsebene auf gleicher Ebene ist	Obmann hat vor Fusion auf Geschäftsebene angepasst, damit Geschäftsebene auf gleicher Ebene ist	- Streichung Funktionszulagen bei Nichtausübung von Funktionen - Anpassung Geschäftsleiter-Entlohnung vor Fusion		
D 24	bei Mitarbeitern wurde im Zuge der Neubesetzung eine Evaluierung der Gehälter vorgenommen	Evaluierung Gehälter der Mitarbeiter im Zuge der Neubesetzung			
D 25	Arbeitszeitmodelle waren ziemlich ident	Arbeitszeitmodelle waren ziemlich ident			
E 26	keine großen Unterschiede in den Dienstverträgen	keine großen Unterschiede	K8: keine großen Unterschiede - bei Geschäftsleiter-Entlohnung große Unterschiede		
E 27	zum Teil erfolgte Ausgleich durch Zulagen	zum Teil Ausgleich durch Zulagen			
E 28	Vor Fusion wurde festgelegt, dass über Einstufung, Entlohnung und Verträge erst nach Abschluss der Fusion diskutiert wird	Verschiebung dieses Thema auf nach der Fusion			
E 29	erfolgte im Zuge der Ausschreibung und Besetzung der Stellen	Evaluierung Gehälter der Mitarbeiter im Zuge der Neubesetzung	K9: Evaluierung Gehälter der Mitarbeiter im Zuge der Neubesetzung		
E 30	die Entlohnung der Geschäftsleiter war sehr ungleich	große Unterschiede in Entlohnung Geschäftsleiter	- Verschiebung Thema Entlohnung auf nach der Fusion		
E 31	Geschäftsleiter erhielten eine Gehaltsprämie für die Fusion	Prämie für Fusion			
E 32	Mitarbeiter erhielten eine Viertel-Gehaltsprämie für den Mehraufwand	Prämie für Fusion			
E 33	Diskussionen über die Einführung des Arbeitszeitaufzeichnungssystems	Diskussionen über Einführung Zeitaufzeichnung	K10: Diskussionen über Einführung Zeitaufzeichnung - Ablehnung durch Mitarbeiter		
E 34	dieses wurde letztlich von den Mitarbeitern in der übernehmenden Bank abgelehnt	Ablehnung durch Mitarbeiter			

Siehe vorhergegangene Tabelle

Frage 35: Gab es Unterschiede im Knowhow bzw. im Ausbildungsstand der Mitarbeiter?

Interview Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Erste Reduktion	Zweite Reduktion	Anzahl
A 1	bei übertragender Bank Nachholbedarf bei Schulungen: Grund- und Fachausbildung	Nachholbedarf bei Grund- und Fachausbildung	K1: Unterschiede in Knowhow und Ausbildungsstand	K1: Unterschiede in Knowhow und Ausbildungsstand	3
A 2	wurde in ein bis eineinhalb Jahren nachgeholt	Bereinigung in ein bis eineinhalb Jahren	- Nachholbedarf bei Grund- und Fachausbildungen - höherer Bildungsstandard	K2: keine großen Unterschiede	2
A 3	Standard in übernehmender Bank setzt entsprechende Ausbildungen für bestimmte Funktionen voraus	höherer Bildungsstandard	K2: Bereinigung innerhalb von ein bis eineinhalb Jahren	K3: Nachholbedarf bei Grund- und Fachausbildungen	1
B 4	Ausbildungsstand war ungefähr gleich	keine großen Unterschiede	K3: keine großen Unterschiede	K4: höherer Bildungsstandard	1
B 5	wir hatten in beiden Häusern eine ähnliche Philosophie	keine großen Unterschiede		K5: Besprechungen konnten nicht gemeinsam abgehalten werden	1
C 6	deutliche Unterschiede im Knowhow festgestellt	große Unterschiede im Knowhow	K4: Unterschiede in Knowhow und Ausbildungsstand	K6: Bereinigung innerhalb von eineinhalb Jahren	2
C 7	Abhaltung gemeinsamer Marktrunden, Besprechungen aktueller Themen konnten in der ersten Zeit aufgrund unterschiedlicher Ausgangsniveaus nicht gemeinsam abgehalten werden	manche Besprechungen konnten nicht gemeinsam abgehalten werden	- höherer Bildungsstandard - Besprechungen (Marktrunden) konnten anfangs nicht gemeinsam abgehalten werden	K7: Bereinigung erfolgte nur zum Teil	1
C 8	Defizite konnten nach eineinhalb Jahren ausgeglichen werden	Bereinigung in eineinhalb Jahren		K8: interne und externe Schulungen	1
C 9	die Mitarbeiter besuchten interne und externe Schulungen	interne und externe Schulungen		K9: Schulungen	1
C 10	Grundausbildung und laufende Weiterentwicklung in übernehmender Bank wesentlicher Standard, in übertragender Bank nicht	höherer Bildungsstandard	K5: Bereinigung innerhalb von eineinhalb Jahren - interne und externe Schulungen	K10: Ressourcen für Fachausbildung Wien zu knapp	1
C 11	diesen niedrigen Standard hätte man nicht erwartet	höherer Bildungsstandard			
D 12	Knowhow war nicht gleich,	große Unterschiede im Knowhow	K6: große Unterschiede in Knowhow und Ausbildungsstand		
D 13	zum Teil noch immer unterschiedlich	Bereinigung erfolgte nur zum Teil			
D 14	es werden permanent viele Schulungen gemacht	laufende Schulungsmaßnahmen	K7: Bereinigung erfolgte nur zum Teil		
D 15	diese werden punktuell vorgenommen	punktuell	- laufende, punktuelle Schulungsmaßnahmen - Ressourcen für Fachausbildung in Wien zu knapp		
D 16	aufgrund der knappen Ressourcen (Zeit und Geld) ist der Besuch von Fachausbildungen in Wien eher selten	Ressourcen für Fachausbildung in Wien zu knapp			
E 17	ähnliches Niveau, auch bei Grundschulungen und Fachausbildungen	keine großen Unterschiede	K8: keine großen Unterschiede		
E 18	kein Handlungsbedarf	keine großen Unterschiede			

Frage 36: Es heißt oft, dass eine Fusion zu Demotivation und Ängsten bei Mitarbeitern führt. Wie erlebten Sie das Betriebsklima in der Zeit der Fusion?

Interview Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Erste Reduktion	Zweite Reduktion	Anzahl
A 1	Kommunikation ist sehr wichtig	Kommunikation sehr wichtig		K'1 Ungewissheit und Zukunftsängste	4
A 2	Unterschied in Reaktion bei den Mitarbeitern, welche schon eine Fusion hinter sich hatten	Fusionserfahrung bei Mitarbeitern		K'2 negative Haltung gegenüber Veränderungen	2
A 3	Bei Bericht über 2. Fusion wurde applaudiert, es gab keine Furcht mehr, weil sie bei erster Fusion gesehen haben, dass keinem etwas passiert ist und sich alles verbessert hat, u.a. aufgrund der Spezialisierung.	positive Haltung der Mitarbeiter aufgrund positiver Fusionserfahrung		K'3 einzelne Kritiker und Fusionsgegner	1
A 4	Wenn ein Mitarbeiter nebenbei viele Dinge machen muss, ist dies für ihn unangenehm, weil er sich nicht so auskennt. Somit Spezialisierung ein Vorteil für die Mitarbeiter	Spezialisierung bringt Vorteile für Mitarbeiter	K1: Bemerkbar waren: - Ungewissheit und Zukunftsängste - negative Haltung gegenüber Veränderungen	K'4 unterschiedliches Betriebsklima je Bank	1
A 5	in übertragender Bank haben Mitarbeiter nicht gewusst was auf sie zukommt	Ungewissheit und Zukunftsängste	K2: positiv wirkt sich aus: - Kommunikation - positive Fusionserfahrung der Mitarbeiter	K'5 stärkerer Zusammenhalt nach Bekanntgabe Fusion je Bank	1
A 6	Erweitertes Kernteam mit allen ehemaligen Abteilungsleitern: hier wurden zwei bis drei Treffen abgehalten mit den Themen:	Veranstaltungen mit erweitertem Kernteam um auf Veränderung vorzubereiten		K'6 Betriebsklima leidet	1
A 7	emotional von der alten Bank Abschied nehmen - dazu gibt es theoretische Grundlagen Das die Mitarbeiter eine Zeit lang Angst haben ist normal	Emotionale Abschiednahme von alter Bank lt. theoretischen Grundlagen wichtig Zukunftsängste normal	- Zuweisung künftiger Arbeitsplatz - Veranstaltung um auf Veränderung vorzubereiten (emotionale Abschiednahme alte Bank)	K'7 Angst über Veränderung Dienstort K'8 Fusion aufgrund wirtschaftlicher Probleme	1
A 8	Die Angst wird erst richtig genommen, wenn sie wissen, wo sie in Zukunft sitzen	Zuweisung künftiger Arbeitsplätze nimmt Angst		K'9 späte Kommunikation wirkte sich negativ aus	1
A 9	Es liegt in der Natur des Menschen, dass er sich nicht freut, wenn es sich ändern muss	negative Haltung gegenüber Veränderungen		K'10 Schwankungen im Betriebsklima	1
A 10	Doch Entscheidungen müssen ohne Ausnahme umgesetzt werden	ausnahmslose Umsetzung der Entscheidungen		K'11 Diskussionen Betriebsrat mit Geschäftsleiter	1
B 11	damit Betriebsklima nicht leidet, muss mit den Mitarbeitern geredet werden, insbesondere mit jenen, die es betrifft	Mitarbeiter-Gespräche um Angst zu nehmen	K3: positiv wirkt sich aus: - Kommunikation (Mitarbeiter Gespräche)	Maßnahmen	
B 12	wir haben mit allen Mitarbeitern geredet, bei größerer Bank würde man nur mehr mit den unmittelbar betroffenen reden	Mitarbeiter-Gespräche		K'12 Kommunikation	4
C 13	nach Bekanntgabe der Fusion haben sich Mitarbeiter enger verbündet und stärker zusammengehalten	Stärkerer Zusammenhalt nach Bekanntgabe Fusion		K'13 positive Fusionserfahrung der Mitarbeiter	1
C 14	in übernehmender Bank war sehr gutes Betriebsklima und kollegialer Führungsstil	unterschiedliches Betriebsklima in beiden Banken	K4: bemerkbar waren: - stärkerer Zusammenhalt nach Bekanntgabe Fusion je Bank	K'14 Zuweisung künftiger Arbeitsplätze	1
C 15	das war in übertragender Bank anders	unterschiedliches Betriebsklima in beiden Banken		K'15 Veranstaltung um auf Veränderung vorzubereiten	1
C 16	in Einzelgesprächen wurde versucht, die Angst zu nehmen	Mitarbeiter-Gespräche um Angst zu nehmen		K'16 emotionale Abschiednahme alte Bank	1
C 17	man hat immer drei bis vier Mitarbeiter die kritisch sind	einzelne Kritiker	K5: positiv wirkt sich aus: - Kommunikation (Mitarbeiter Gespräche)	K'17 Vertrauensbildende Maßnahmen	1
C 18	in Summe haben alle Mitarbeiter den Nutzen und die Vorteile der Fusion erkannt	Mitarbeiter haben Vorteile und Nutzen aus Fusion erkannt		K'18 Einhaltung von Versprechungen	1
C 19	man darf nicht erwarten, dass Mitarbeiter das der Geschäftsleitung sagen, nach dem Motto: "nix geschimpft, is genug gelobt"	Unzufriedenheit wird kommuniziert, Zufriedenheit nicht	K6: Mitarbeiter haben Vorteile und Nutzen erkannt		



Frage 36: Teil 2

Interview Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Erste Reduktion	Zweite Reduktion	Anzahl
D 20	wenn jemand sagt, Betriebsklima leidet bei Fusion nicht, ist das Blödsinn	Betriebsklima leidet bei Fusion	K7: bemerkbar waren: - Betriebsklima leidet - Ungewissheit und Zukunftsängste		
D 21	Mitarbeiter haben Angst, weil sie nicht wissen, wo die Reise hingeht und was ihr Job in Zukunft ist	Ungewissheit und Zukunftsängste			
D 22	manche Menschen können mit Veränderungen besser umgehen als andere	Umgang mit Veränderungen unterschiedlich	- zum Teil negative Einstellung zu Veränderungen		
D 23	manche Mitarbeiter haben ihre Aufgabe seit 20 Jahren wahrgenommen und wollen diese auch in den letzten 10 Jahren bis zur Pension so ausüben	manche Mitarbeiter sind Veränderungen nicht gewohnt	K8: positiv wirkt sich aus: - Kommunikation (von Ziele und Strategie)		
D 24	wichtig ist klare Kommunikation über die Ziele und Strategien	klare Kommunikation Ziele und Strategie			
D 25	wichtig ist, die Angst zu nehmen	Angst nehmen			
E 26	Mitarbeiter der übertragenden Bank wussten bereits vor der Fusion, dass es aufgrund der wirtschaftlichen Probleme Handlungsbedarf gibt	Zukunftsängste bereits vor Fusion, aufgrund wirtschaftlicher Probleme der RB	K9: bemerkbar waren: - Zukunftsängste bereits vor der Fusion aufgrund wirtschaftlicher Probleme		
E 27	spärriche und verspätete Info an Mitarbeiter hat zusätzlich zur Angst beigetragen	knappe und späte Kommunikation führt zu Angst	Bank		
E 28	man versuchte durch vertrauensbildende Maßnahmen die Angst zu verringern	vertrauensbildende Maßnahmen zur Reduzierung Angst	- knappe und späte Kommunikation erhöhen Unsicherheiten und Ängste bei Mitarbeitern		
E 29	es wurde versucht, alles was besprochen wurde, einzuhalten	Einhaltung Versprechungen			
E 30	Angst betraf auch, dass einzelne Mitarbeiter pendeln müssen	Angst über Veränderung Dienstort			
E 31	manche Mitarbeiter mussten sich ein Auto anschaffen	einzelne Anschaffung Auto notwendig			
E 32	manche Mitarbeiter waren es gewohnt, 500 Meter zu Fuß zur Arbeit zu gehen, und zu Mittag zu Hause zu essen	Mitarbeiter war Komfort hinsichtlich Dienstort gewohnt	- Angst über Veränderung Dienstort		
E 33	verglichen mit anderen Pendlern ist die Distanz zur anderen Bankstelle jedoch gering	vergleichsweise noch geringe Distanz	- Ab und Auf beim Betriebsklima		
E 34	Demotivation war nicht zu bemerken	keine Demotivation			
E 35	beim Betriebsklima gab es ein Auf und Ab	Auf und Ab beim Betriebsklima	- Anspannungen aufgrund Diskussionen Betriebsrat und Geschäftsleiter		
E 36	die Diskussionen vom Betriebsrat mit der Geschäftsleitung haben zu Anspannungen geführt	Anspannungen aufgrund Diskussionen Betriebsrat und Geschäftsleiter			
E 37	für den Großteil der Mitarbeiter hat sich nicht viel geändert	keine/geringfügige Änderungen für Großteil der Mitarbeiter	K10: positiv wirkt sich aus: - vertrauensbildende Maßnahmen		
E 38	keine Jubel- oder Aufbruchsstimmung, keine Frustration, es ging normal	keine Jubel- oder Aufbruchsstimmung, keine Frustration, es ging normal weiter	- Einhaltung Versprechungen		

Siehe vorhergegangene Tabelle

Frage 37: Was war für Sie die größte Herausforderung bei der personellen Umsetzung? Welche Empfehlungen würden Sie einem Kollegen in derselben Situation geben?

Interview	Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Erste Reduktion	Zweite Reduktion	Anzahl
A	1	Klare Entscheidungen treffen, auch wenn es keine einfachen und zum Teil unangenehmen Angelegenheiten sind	klare Entscheidungen, auch bei unangenehmen Angelegenheiten	K1: Empfehlungen: - klare Entscheidungen, auch bei unangenehmen Themen - keine Kompromisse um unangenehme Entscheidungen zu vermeiden	K1 ungleiche Besetzung Bankstellen	1
A	2	keine "Irgendwie-Lösungen" um den Mitarbeiter nicht weh zu tun - Beispiel: Aufrechterhaltung Prokura	keine Kompromisse um unangenehme Entscheidungen zu vermeiden	- keine Kompromisse um unangenehme Entscheidungen zu vermeiden	K2 mehrere ernsthafte Erkrankungen	1
A	3	Entscheidungen im Zuge der Fusion treffen,	keine Entscheidungen aufschieben	- keine Entscheidungen aufschieben, Argumentation nach Fusion schwieriger	K3 Überzeugung Mitarbeiter von Vision	1
A	4	später sind sie viel schwieriger zu argumentieren, im Zuge der Fusion geht das einmühsam, später wird es mühsam	Argumentation nach Fusion schwieriger			
B	5	erwartet, insbesondere bei räumlichen Veränderungen	es wurde mehr Widerstand erwartet		K4 Mitarbeiter-Wünsche trotz angespannter wirtschaftlicher Lage	1
B	6	schwieriges Thema war die ungleiche Besetzung der Bankstellen: die übertragende Bank war als ehemalige Hauptanstalt stärker besetzt als andere Bankstellen	ungleiche Besetzung Bankstellen		K5 Widerstand bei Änderung ZEP	1
B	7	Kunden dieser Bankstelle hatten auch eine höhere Produktausstattung	unterschiedliche Betreuungintensität			
B	8	man kann ein Team nicht sofort ändern, aber man kann diese "Ungleich-Besetzung" auch nicht auf Dauer bestehen lassen	langfristig ist Angleichung der personellen Ressourcen je Bankstelle erforderlich	K2: Herausforderungen: - ungleiche Besetzung Bankstellen aufgrund unterschiedlicher Betreuungintensität und unterschiedlichen Aufgabenverteilungen	K6 klare Entscheidungen auch bei unangenehmen Themen	1
B	9	in Bankstelle wurden viele Dinge abgewickelt (Verlässlichkeit, ELBA, Scanning), welche bereits zentralisiert waren	unterschiedliche Aufgabenverteilungen	K3: Empfehlungen: - langfristig ist Angleichung personelle Ressourcen je Bankstelle erforderlich - Umstrukturierungen bei unterschiedlichen Aufgabenverteilungen - Abbau übertriebenes Kundenservice	K7 keine Kompromisse um unangenehme Entscheidungen zu vermeiden	1
B	10	hier wird gerade an einer Umstrukturierung gearbeitet	aktuell Umstrukturierungen		K8 keine Entscheidungen aufschieben	1
B	11	in übertragender Bank gab es ein übertriebenes Kundenservice, dass nicht mehr gemacht werden soll. Dieses ist historisch so gewachsen.	übertriebenes Kundenservice wird abgebaut		K9 langfristige Angleichung personelle Ressourcen je Bankstelle	1
B	12	zum Teil hatte das Kundenservice nichts mehr mit den Bankdienstleistungen zu tun	übertriebenes Kundenservice wird abgebaut		K10 Umstrukturierung bei unterschiedlichen Aufgabenverteilungen	1
B	13	Besetzung am Markt ist nicht so einfach, weil man von unterschiedlichen Kapazitäten ausgeht	Besetzung am Markt ist nicht so einfach, weil man von unterschiedlichen Kapazitäten ausgeht		K11 Abbau übertriebenes Kundenservice	1

Frage 37: Teil 2

Interview	Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Erste Reduktion	Zweite Reduktion	Anzahl	
C	14	bei einem Fusionspartner überdurchschnittlich viele Krankenstände: langwierige und ernsthafte Erkrankungen	mehrere ernsthafte Krankheitsfälle	K4: Herausforderungen: mehrere ernsthafte Krankheitsfälle wurden vereinzelt mit Fusion in Verbindung gebracht K5: Empfehlungen: Elektrosomogutuntersuchungen und weitere gesundheitsfördernde Maßnahmen K6: Herausforderungen: - Mitarbeiter von Vision überzeugen - Mitarbeiter-Wünsche trotz angespannter wirtschaftlicher Lage - soziale Einstellung der Vergangenheit nicht mehr zeitgemäß K7: Empfehlungen - Befriedigung spezieller Mitarbeiter-Wünsche nur bei entsprechender Performance K8: Herausforderungen: - Widerstand bei Änderung ZEP - unerwartet große Unterschiede zwischen den Banken K8: Empfehlungen: - Mitarbeiter bei Fusion miteinbeziehen - ehrliche Kommunikation bei schwierigen Themen	gesundheitsfördernde Maßnahmen	1	
C	15	einzelne Personen haben die Fusion hierfür verantwortlich gemacht	wurde vereinzelt auf Fusion zurückgeführt		K'12	Befriedigung Mitarbeiter-Wünsche nur bei entsprechender Performance	1
C	16	RB hat aber das Gegenteil versucht	RB hat Gegenteil versucht		K'14	Mitarbeiter bei Fusion miteinbeziehen	1
C	17	es wurden Elektrosomogutuntersuchungen gemacht	Elektrosomogutuntersuchungen		K'15	ehrlche Kommunikation bei schwierigen Themen	1
C	18	aufgrund Feststellungen wurden weitere Maßnahmen gesetzt	weitere Maßnahmen				
C	19	diese Themen belasten einen sehr stark	sehr belastend				
D	20	die Sichtweise der Mitarbeiter auf eine Ebene zu stellen, wo man hin will	Mitarbeiter von Vision überzeugen				
D	21	trotz der vielen Begehrlichkeiten der Mitarbeiter muss die Bank an erster Stelle stehen	funktioierender Betrieb ist Voraussetzung für Befriedigung spezieller Mitarbeiter-Wünsche				
D	22	Geht es der Bank nicht gut, geht es auch den Mitarbeiter nicht gut	schlechte wirtschaftliche Lage des Unternehmens wirkt sich negativ auf Mitarbeiter aus				
D	23	die soziale Einstellung, die es vor Jahren noch gab, ist nicht mehr zeitgemäß	soziale Einstellung der Vergangenheit nicht mehr zeitgemäß				
D	24	wenn es der Bank gut geht, kann man schauen, "wer in diesem Konzert sehr gut mitspielt" und auf dessen Begehrlichkeiten eingehen	funktioierender Betrieb und gute Performance des Mitarbeiters sind Voraussetzung für Befriedigung spezieller Mitarbeiter-Wünsche				
E	25	größte Herausforderung: Gleichstellung des Zielerreichungsprämienmodells war aufgrund des Widerstands bei einzelnen Mitarbeiter sehr schwierig	Widerstand bei Änderungen des ZEP				
E	26	wichtig ist: Mitarbeiter von Anfang an miteinbeziehen	Mitarbeiter bei Fusion miteinbeziehen				
E	27	auch schwierige Themen und Änderungen aufgrund der Fusion ehrlich kommunizieren	ehrlche Kommunikation auch bei schwierigen Themen				
E	28	nichts schön reden, sondern realistische Darstellung	ehrlche Kommunikation auch bei schwierigen Themen				
E	29	so große Unterschiede in den beiden Häusern wurden zuvor nicht erwartet	so große Unterschiede wurden nicht erwartet				

Frage 38: Sie haben mir zu Beginn unserer Unterhaltung die Gründe genannt, warum es zu Fusionsüberlegungen kam. Sind die Vorteile, die Sie sich aus der Fusion erwartet haben auch eingetroffen? War die Fusion Ihrer Meinung nach erfolgreich und warum?

Interview Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Reduktion	Zweite Reduktion	Anzahl
A 1	Vorteile sind eingetroffen	Vorteile eingetroffen	K1: Vorteile eingetroffen, Fusion erfolgreich	K1 Vorteile eingetroffen, Fusion erfolgreich	5
A 2	kann durch Ergebnisse, Vertriebsergebnisse belegt werden	Belegung durch Ergebnisse (Kennzahlen)			
A 3	man ist qualitativ besser geworden	Verbesserung Qualität	K2: Erfolg: Verbesserung Ergebnisse (Kennzahlen)	K2 Verbesserung Ergebnisse (Kennzahlen)	2
A 4	Ergebnisse sind besser geworden, Synergien konnten gehoben werden	Verbesserung Ergebnisse (Kennzahlen)	K3: Vorteile eingetroffen, Fusion erfolgreich	K3 Verbesserung Qualität	1
B 5	Vorteile sind alles eingetroffen	Vorteile eingetroffen	K3: Vorteile eingetroffen, Fusion erfolgreich	K4 Bewältigung Herausforderungen	2
B 6	es ist zwar nie alles perfekt, aber in Summe war die Fusion erfolgreich	Fusion erfolgreich			
B 7	Synergieeffekte kommen zum Teil erst, wenn weitere Mitarbeiter in Pension gehen	Synergieeffekte noch nicht zur Gänze realisiert	K4: Erfolg: Synergieeffekte noch nicht vollständig realisiert	K5 Motivation Mitarbeiter	1
B 8	die aktuell höhere Besetzung bietet der Bank ein Backup, wenn ein Mitarbeiter ausfällt und erleichtert Stellvertretungsregelungen	Überbesetzung bringt Vorteile bei Stellvertretungsregelungen und Personalausfällen	- Überbesetzung bringt Vorteile bei	K6 gute Vertriebsergebnisse	1
C 9	viele Vorteile sind eingetroffen	viele Vorteile eingetroffen	K5: Vorteile eingetroffen, Fusion erfolgreich	K7 attraktiver gemeinsamer Markt	1
C 10	neue Bank ist ein tolles Unternehmen mit tollen Mitarbeitern	Fusion erfolgreich		K8 gute Organisationsstruktur	1
C 11	wenn alle Herausforderungen bewältigt sind, das Team in Einklang und in Bewegung gebracht ist, kann man viel erreichen	Erfolg abhängig von Bewältigung Herausforderungen und Motivation des Teams	K6: Erfolg: Bewältigung Herausforderungen, Motivation Mitarbeiter und gute Vertriebsergebnisse	K9 Größe ermöglicht Spezialisierung	2
C 12	es können gute vertriebliche Ergebnisse erzielt werden	positive Auswirkung auf Vertriebsergebnisse		K10 gute Kernkapitalausstattung	1
D 13	Fusion war im Nachhinein betrachtet ein Erfolg	Fusion erfolgreich	K7: Vorteile eingetroffen, Fusion erfolgreich	K11 Unabhängigkeit bei Entscheidungen	1
D 14	es war auf sektorpolitischer Ebene für viele ein Erfolg	sektorpolitische Interessen	K8: Erfolg: attraktiver gemeinsamer Markt	K12 Veränderungen/Verbesserungen	1
D 15	man hat jetzt einen tollen gemeinsamen Markt	attraktiver gemeinsamer Markt		K13 Synergieeffekte, jedoch noch nicht vorständig realisiert	1
D 16	Problemlöser wurden ausgeräumt	Bewältigung Herausforderungen	- attraktiver gemeinsamer Markt	K14 Überbesetzung bringt Vorteile bei Personalausfällen und Vertretungsregelungen	1
D 17	Bank ist gut aufgestellt	gute Organisation	- gute Organisationsstruktur	K15 Erschwerte Bedingungen Vorteile im ersten Jahr nicht erkennbar	1
D 18	Größe, welche Spezialisierung und Fokussierung ermöglicht	Größe ermöglicht Spezialisierung	- gute Organisationsstruktur	K16 Optimierung der Abwicklung möglich	1
D 19	Kennzahlen haben sich positiv entwickelt	Verbesserung Ergebnisse (Kennzahlen)	- gute Organisationsstruktur	Vorteile Fusion mit wirtschaftlich schwacher Bank:	
D 20	gute Kernkapitalausstattung	gute Kernkapitalausstattung	- Unabhängigkeit bei Entscheidungen	K17 Chance zur Verbesserung	1
D 21	ermöglicht Entscheidungspielräume in der Zukunft	Unabhängigkeit bei Entscheidungen	- gute Ergebnisse (Kennzahlen)	K18 (mehr ungenutzte Potentiale	1

Frage 38: Teil 2

Interview Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Reduktion		Anzahl
			K'19	Zweite Reduktion	
E 22	in den ersten Monaten bzw im ersten Jahr waren die Vorteile noch nicht erkennbar	im ersten Jahr nach Fusion Vorteile nicht erkennbar		bei sehr guter Bank weitere Verbesserung schwierig	1
E 23	man hat sich mit vielen Herausforderungen und Schwierigkeiten beschäftigen müssen	Bewältigung Herausforderungen			
E 24	mittlerweile kann die Fusion als sinnvoll beurteilt werden	Fusion "sinnvoll"			
E 25	Geschäftsleiter würde sich wieder für Fusion entscheiden	Fusion "sinnvoll"			
E 26	aber einzelne Bereiche anders abwickeln	Optimierung Abwicklung möglich			
E 27	dass Aufnahme einer Bank mit wirtschaftlichen Problemen zu Vorteilen führen kann, wird von anderen nicht so gesehen	Vorteile Fusion mit wirtschaftlich schwacher Bank nicht offensichtlich			
E 28	durch Aufnahme einer schwächeren Bank habe ich die Chance, mich zu verbessern	Chance zur Verbesserung			
E 29	wenn man als Geschäftsleiter eine Top-Bank übernimmt, kann man sich nur verschlechtern	bei Top-Bank kann man sich nur verschlechtern			
E 30	bei RB, die nicht gut funktioniert, hat man viele Punkte, die man verbessern kann	viele Potentiale zur Verbesserung			
E 31	wenn bei RB alles optimal läuft, ist man unter Druck	höherer Druck bei guter Bank			
E 32	somit Übernahme einer schwächeren Bank kein Nachteil	Übernahme schwache Bank kein Nachteil			
E 33	Bank war nicht tot, sondern hat nur gekränkelt	Ausmaß wirtschaftlicher Probleme war vertretbar			
E 34	nach gut zwei Jahren kann man sagen, dass viel bewegt wurde	viele Maßnahmen und Veränderungen seit Fusion			
E 35	zusätzlich kann man sich aufgrund der neuen Größe verbessern	Spezialisierung aufgrund Betriebsgröße möglich			
E 36	langfristig kann eine RB dadurch gestärkt werden, auch wenn Eigenkapitalausstattung und Ergebnis kurzfristig zurückfällt.	langfristig kann RB gestärkt werden trotz kurzfristigem Einbruch der Eigenkapitalausstattung und des Ergebnisses			

Frage 39: Wo sehen Sie die wesentlichen Synergieeffekte bei der Fusion?

Interview Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Reduktion	Zweite Reduktion	Anzahl
A 1	betrifft insbesondere Kostenthemen	Kostensynergien		K1: Kostensynergien	5
A 2	Beispiel: Einsparung bei Geschäftsleitung ist groß: vorher 6 Geschäftsleiter jetzt nur noch 2	Personalkosten hinsichtlich Geschäftsleiter Beseitigung von Doppelpräsenzen/Redundanzen	K1: Kostensynergien - insbesondere Personalkosten - Beseitigung Doppelpräsenzen/Redundanzen	K2: Personalkosten	3
A 3	betrifft auch Besetzung der Abteilungsleiter	Personalkosten hinsichtlich Abteilungsleiter - Beseitigung von Doppelpräsenzen/Redundanzen		K3: Beseitigung Doppelpräsenzen/Redundanzen	4
A 4	in Summe sind weniger Mitarbeiter	Personalkosten - Reduzierung Mitarbeiteranzahl		K4: Effizienzvorteile durch Optimierung der Prozesse	1
A 5	größte Thema: qualitative Seite in der Kundeberatung, hier konnte eine große Verbesserung erzielt werden	Qualitätseffekte	K2: Qualitätseffekte durch Spezialisierung	K5: Verbundeffekte	2
A 6	die Qualität zeigt sich in den überdurchschnittlichen Zinsspannen und höheren Vertriebsergebnissen	Qualitätseffekte		K6: Qualitätseffekte	4
A 7	Qualität wird mit den Spezialisten begründet	Spezialisierung		K7: Spezialisierung	3
B 8	im Bereich der Personalkosten gibt es wesentliche Synergieeffekte	Kostensynergien - Personalkosten		K8: Lernkurse	1
B 9	ab einer gewissen Größenordnung ist die Bearbeitung des Marktes leichter	Marktsynergien		K9: organisatorische Vorteile	3
B 10	Eine Bank mit 10 Mitarbeitern oder Bilanzsumme von EUR 50 Mio. hat dieselben gesetzlichen Auflagen und muss sich überall auskennen, die Führung solcher Banken ist sehr schwierig	Erfüllung gesetzlicher Auflagen durch Spezialisierung	K3: Kostensynergien - insbesondere Personalkosten	K10: Erfüllung gesetzlicher Auflagen (Organisation)	1
B 11	Synergieeffekte im Vertrieb: trotz Abgang von sechs bis sieben Mitarbeiter ist der Output gleich geblieben bzw. hat sich zum Teil sogar erhöht	Ertragssynergien Skalen- und Verbundeffekte	K4: Ertragssynergien bzw. Verbundeffekte	K11: Marktsynergien	2
B 12	Bank ist noch keine Vertriebsvorzeigebank, aber der Verkauf pro Mitarbeiter hat sich deutlich erhöht, im Bereich des Wertpapiergeschäfts hat er sich verdreifacht	Ertragssynergien Skalen- und Verbundeffekte		K6: Erfüllung gesetzlicher Auflagen, organisatorische Vorteile	2
B 13	Betriebsergebnisse werden sich erst verbessern, wenn es zu einer Reduktion bei den Marktfolgemitarbeitern kommt	Kostensynergien - Personalkosten			
C 14	ausreichende Größe um aktuelle Herausforderungen bewältigen zu können	Veränderungen/Herausforderungen besser bewältigen	K7: Veränderungen/Herausforderungen besser bewältigen		
C 15	Pensionierungen müssen nicht nachbesetzt werden, da Vertretungsregelungen in dieser Betriebsgröße einfacher sind	organisatorische Vorteile - Vertretungsregelungen	K8: Kostensynergien - Beseitigung von Redundanzen/ Doppelpräsenzen		
C 16	alle Neuerungen und Änderungen (z.B. die Einführung neuer Scoringmodelle) müssen nur einmal aufbereitet und bearbeitet werden und nicht in zwei Häusern	Veränderungen/Herausforderungen besser bewältigen Beseitigung von Redundanzen/Doppelpräsenzen			
C 17	Spezialisten statt "Wunderwuzis"	Spezialisierung	K9: organisatorische Vorteile - Vertretungsregelungen		
C 18	bessere Qualität, es werden weniger Fehler gemacht	Qualitätseffekte, Lernkurveneffekt	K10: Qualitätseffekte: Lernkurveneffekt und Spezialisierung		

Frage 39: Teil 2

Interview Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Reduktion	Zweite Reduktion	Anzahl
D 19	Spezialisierung und Fokussierung	Spezialisierung	K11: Qualitätseffekte durch Spezialisierung		
D 20	es macht keinen Sinn, in jedem Teilmarkt alles anzubieten	Spezialisierung			
D 21	wichtig ist, dass der Kunde daraus Vorteile zieht	Spezialisierung			
D 22	daher: Fokussierung in die wichtigsten Geschäftsbereiche	Spezialisierung	K12: Kostensynergien		
D 23	gemeinsamer Markt ist auch Synergieeffekt	Marktsynergien	- Beseitigung von Redundanzen/ Doppelpräsenzen		
D 24	Konzentration in der Organisation, z.B. in der Kreditabteilung und Controlling	Spezialisierung Beseitigung von Redundanzen/Doppelpräsenzen			
E 25	wesentlichen Synergieeffekte sind im Personalbereich	Kostensynergien bei Personalkosten	K14: Kostensynergien		
E 26	bei manchen Positionen braucht man statt zwei nur noch eine Person	Beseitigung Redundanzen/Doppelpräsenzen	- insbesondere Personalkosten		
E 27	Überarbeitung der Prozesse und Abläufe führt zu mehr Effizienz	Effizienzvorteile durch Optimierung Prozesse	- Beseitigung Redundanzen/Doppelpräsenzen		
E 28	manche Fixkosten fallen eins zu eins weg	Beseitigung Redundanzen/Doppelpräsenzen			
E 29	Organisation von Personalreserven und Vertretungen ist bei größeren Instituten leichter	organisatorische Vorteile - Vertretungsregelungen	Redundanzen/Doppelpräsenzen		
E 30	man muss nicht vorbeugend als Reserve Personal aufnehmen	organisatorische Vorteile - Vertretungsregelungen	- Effizienzvorteile durch Optimierung der Prozesse		
E 31	durch gegenseitigen Austausch in den Abteilungen kam es zu Lerneffekten	Verbundeffekte	- Verbundeffekte		
E 32	Qualität konnte in Summe verbessert werden	Qualitätseffekte	K15: Veränderungen/Herausforderungen besser bewältigen		
E 33	Ressourcen können besser genutzt werden	Verbundeffekte			
E 34	manche Bereiche sind wesentlich leichter umsetzbar	Veränderungen/Herausforderungen besser bewältigen	K16: organisatorische Vorteile - Vertretungsregelungen		
E 35	viele Arbeiten wurden vorher doppelt gemacht, welche jetzt nur mehr einmal gemacht werden	Beseitigung Redundanzen/Doppelpräsenzen			
E 36	klassisches Beispiel: die Bilanz muss nur mehr einmal aufgestellt werden	Beseitigung Redundanzen/Doppelpräsenzen	K17: Qualitätseffekte - Verbundeffekte		

Siehe vorherangegangene Tabelle

Frage 40: Inwieweit schlagen sich die Synergieeffekte nieder? Lassen sich die Synergieeffekte durch spezielle Kennzahlenentwicklungen belegen? Wenn ja, welche?

Interview Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Reduktion	Zweite Reduktion	Anzahl
A 1	übernehmende Bank hatte zuvor gute Ergebnisse. Einbruch nach erste Fusion, nach zwei Jahren wieder dasselbe Ergebnis	Ausgleich Fusions- und Risikokosten	K1: Ausgleich Fusions-/Risikokosten Ergebnisentwicklung	Synergieeffekte schlagen sich nieder	3
A 2	Bei zweiter Fusion auch ein wenig gelitten aber nicht so, 2014 geringeres Ergebnis, insbesondere EGT aufgrund Bereinigung von Risiken.	Ausgleich Fusions- und Risikokosten	K2: Kennzahl: EGT	K'1	4
A 3	2015 war Bank schon bei den Besseren dabei und 2016 wieder ganz vorne	EGT		K'3	
B 4	in Zahlen kann man die Synergieeffekte nicht festmachen, da BE sich nicht entwickelt haben wie geplant	in Zahlen kann man die Synergieeffekte nicht festmachen, da BE sich nicht entwickelt haben wie geplant	K3: Ergebnisentwicklung im Vergleich zur Entwicklung ohne Fusion	K4	2
B 5	Faktoren dieser Entwicklung haben nichts mit Fusion zu tun, wie das Niedrigzinsumfeld	Faktoren dieser Entwicklung haben nichts mit Fusion zu tun wie das Niedrigzinsumfeld		K5	
B 6	BE wären noch schlechter, hätte man nicht fusioniert	BE im Vergleich zur Entwicklung ohne Fusion	K4: Kennzahl: BE	K6	1
B 7	Synergieeffekte schlagen sich vor allem auf Personalkosten nieder, die jedoch noch immer zu hoch sind.	Personalkosten		K7	
B 8	Sachkostentwicklung passt, Sachkosten waren in der übertragenden Bank viel höher, beispielsweise auch das Werbebudget	Sachkosten	K5: Kosten	K8	1
C 9	Geschäftsleiter glaubt, dass RB Strukturvorteile hat	Strukturvorteile		K9	
C 10	Kostenseite sollte sich besser darstellen	Kosten	K6: Steigerung Geschäftsvolumen Entwicklung Kosten, Ergebnis, Eigenkapital Rückzahlung Anteile Solidaritätsverein	K10	1
C 11	0,1 %-Punkte an Kostenreduktion bringt EUR 400.000 an Kostenersparnis, das ist viel	Kosten		K11	
D 12	Geschäftsvolumen ist gestiegen, obwohl deutlich weniger Mitarbeiter	Steigerung Geschäftsvolumen	K7: Kennzahlen: EGT, CIR und Kernkapitalquote	K12	2
D 13	positive Ergebnisentwicklung: EGT und CIR	EGT und CIR		K13	
D 14	Ergebnis 2016 sehr zufriedenstellend	Ergebnisse	K8: Personalkosten, Gebäudekosten verbessertes Ranking Raiffeisen-Award	K14	1
D 15	Anteile Solidaritätsverein konnten zur Gänze zurückgezahlt werden	Rückzahlung Anteile Solidaritätsverein		K15	
D 16	Kernkapitalquote hat sich bereits deutlich verbessert	Kernkapitalquote	K8: Personalkosten, Gebäudekosten verbessertes Ranking Raiffeisen-Award	K15	1
E 17	Synergieeffekte schlagen sich auf die Personalkosten nieder	Personalkosten			
E 18	Synergieeffekte in den Gebäudekosten und Räumlichkeiten	Gebäudekosten			
E 19	Synergieeffekte im Vertrieb sind schwer zu verifizieren	Synergieeffekte im Vertrieb sind schwer zu verifizieren			
E 20	Messlatte für den Erfolg im Vertrieb war immer der Raiffeisen Award	Messlatte für den Erfolg im Vertrieb war immer der Raiffeisen Award			
E 21	beide Banken hatten sehr unterschiedliche Ausgangssituationen	beide Banken hatten sehr unterschiedliche Ausgangssituationen			
E 22	eine Bank war Spitzenreiter im Ranking, die andere eher Schlusslicht	eine Bank war Spitzenreiter im Ranking, die andere eher Schlusslicht			
E 23	mittlerweile ist die Bank wieder im vorderen Drittel	verbessertes Ranking beim Raiffeisen-Award			
E 24	"Es geht zwar in die richtige Richtung, aber es steckt noch viel Potential drinnen"	noch viel Potential			



Frage 41: Wann können Ihrer Meinung nach die Synergieeffekte nach der Fusion realisiert werden?

Interview Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Reduktion	Zweite Reduktion	Anzahl
A 1	Manche Synergieeffekte finden sofort statt, beispielsweise bei den Geschäftsleitern aber auch zum Teil bei den Sachkosten	zum Teil sofort	K1: zum Teil sofort	zum Teil sofort	2
A 2	die Personalkosten konnten innerhalb von eininhalb Jahren reduziert werden	Personalkosten innerhalb von eininhalb Jahren	K2: Personalkosten innerhalb von eininhalb Jahren	Personalkosten innerhalb eininhalb Jahre	1
A 3	Im Jahr der Fusion gab es die Fusionskosten - technische Fusion kostete ca. TEUR 100, aber auch die Fusionsbegleitung kostete viel Geld, insgesamt kostet die Fusion sicher ein Zehntel in diesem Jahr.	im Fusionsjahr Fusionskosten	K3: Fusionskosten im	Fusionskosten im Fusionsjahr	1
B 4	insbesondere ab dem 3. Jahr werden die Synergieeffekte spürbar	ab dem 3. Jahr	K4: ab dem 3. Jahr	Risikokosten im ersten und zweiten Jahr	1
B 5	Abbau von Überkapazitäten im laufenden und nächsten Jahr (3. und 4. Jahr nach der Fusion)	ab dem 3. Jahr	K5: ab dem 3. Jahr	ab dem dritten Jahr	3
C 6	Synergieeffekte werden vor allem im 3. Jahr realisiert	ab dem 3. Jahr	K6: Risikokosten im 1. und 2. Jahr	sukzessive Realisierung	1
C 7	im 2. Jahr nach der Fusion hatte RB noch erhöhte Risikokosten	Risikokosten im 1. und 2. Jahr	K7: ab dem 3. Jahr	ab dem vierten Jahr	1
D 8	Synergieeffekte beginnen ab dem Beschluss der Fusion	zum Teil sofort	K8: zum Teil sofort, zum Teil später, sukzessive Realisierung		
D 9	zum Teil greifen die Synergieeffekte erst später, aber sind damit in die Wege geleitet	zum Teil später	K9: insbesondere ab dem 3. Jahr		
D 10	die Synergieeffekte stellen sich sukzessive heraus	sukzessive			
D 11	aktuell - dreieinhalb Jahre später, sieht man, dass die Synergieeffekte greifen	ab dem 3. Jahr			
E 12	Synergieeffekte im Personalbereich werden sich im nächsten Jahr realisieren, aufgrund von Pensionierungen	ab dem 4. Jahr	K9: ab dem 4. Jahr mit Abbau der Überkapazitäten		
E 13	Wenn alle Überkapazitäten abgebaut sind, sind alle Synergieeffekte realisiert	nach Abbau Überkapazitäten			

Frage 42: Welche Synergieeffekte sind nicht so eingetreten wie erwartet? Und warum?

Interview Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Reduktion	Zweite Reduktion	Anzahl
A 1	Gefühlmäßig müsste man in den Markt-Service-Einheiten mehr einsparen können, da viele Aufgaben vom Markt in die Marktfolge verlegt wurden	gehörmäßig mehr Einsparungspotential in Markt-Service-Einheiten	K1: Synergieeffekte planmäßig eingetreten		1
A 2	schwierig zu vergleichen, weil jede Bank anders arbeitet	durch unterschiedliche Aufgabenverteilung Banken nicht vergleichbar	K2: Synergieeffekte planmäßig eingetreten		3
A 3	manche andere Banken haben im Hintergrund viel weniger Mitarbeiter, was zu beneiden ist	Banken nicht vergleichbar	K3: Synergieeffekte langsamer eingetreten als geplant		1
A 4	aber in Summe passt es - insgesamt hat RB eine hohe Produktivität: 13,5 Mio. Kundengeschäftsvolumen deutlich über dem Durchschnitt	Banken nicht vergleichbar in Summe jedoch in Ordnung	Einsparungspotential in Markt-Service	Gründe:	
B 5	grundsätzlich sind alle Synergieeffekte so eingetreten wie erwartet; aber aufgrund des Umfeldes etwas abgeschwächt	aufgrund Umfeld Synergieeffekte abgeschwächt eingetreten	K4: Synergieeffekte niedriger als geplant	Einsparungspotential bei Markt-Service	2
B 6	Kreditauslastung wurde zurückgefahren, liquide Mittel können aber nicht veranlagt werden	schlechtere Ergebnisse aufgrund Umfeld: Niedrigzinsniveau	K5: Synergieeffekte niedriger als geplant	Umfeld: Niedrigzinsniveau	2
B 7	Große Risikopositionen im Kreditgeschäft, welche von übernehmender Bank in der Vergangenheit aufgebaut wurden, sind nullverzinst und bringen keinen Ergebnisbeitrag	schlechtere Ergebnisse aufgrund Umfeld: Niedrigzinsniveau	K6: Synergieeffekte niedriger als geplant	Potential im Vertrieb	1
B 8	im Backoffice ist viel zu tun	Potentiale hinsichtlich Effizienz Backoffice noch nicht gehoben	K7: Gründe: - Umfeldfaktoren: Niedrigzinsniveau	unerwartete Risikokosten	1
B 9	ein weiterer Grund für niedrige Ergebnisse ist die geringe Produktausstattung der Kunden in der übernehmenden RB	Potentiale im Vertrieb noch nicht gehoben	- weiteres Niedrigzinsniveau		
B 10	niedrige Produktausstattung aufgrund Strategie bzw. Geschäftsphilosophie der übernehmenden Bank in der Vergangenheit: der Verkauf von Krediten stand im Vordergrund, der Dienstleistungsbereich hatte geringere Bedeutung	Potentiale im Vertrieb noch nicht gehoben	Einsparungspotential bei Markt-Service		
B 11	wenn man im Wertpapier-Bereich viel produziert steigen die Bestandsprovision und die fixen Depotgebühren. Dieser Fix-Sockelbeitrag fehlt jedoch noch.	Potentiale im Vertrieb noch nicht gehoben	- Potential im Vertrieb (Wertpapiere)		
C 12	Geschäftsleiter hat erwartet, dass die Synergieeffekte schneller eintreten	Synergieeffekte langsamer eingetreten	K4: Synergieeffekte eingetreten - jedoch langsamer		
C 13	in Summe alle Synergieeffekte so eingetreten wie erwartet	ansonsten planmäßig			
C 14	man muss sich fragen, wo man ohne Fusion wäre	Vergleich mit Entwicklung ohne Fusion	K5: Vergleich mit Entwicklung ohne Fusion		
D 15	geplante CIR konnte aufgrund des niedrigen Zinsniveaus nicht erreicht werden	schlechtere Ergebnisse aufgrund Umfeld: Niedrigzinsniveau	K6: Synergieeffekte niedriger als geplant		
D 16	Ergebnisse in den einzelnen Häusern wären noch schlechter, hätte man nicht fusioniert	Vergleich mit Entwicklung ohne Fusion	K7: Umfeldfaktoren: Niedrigzinsniveau		
E 17	im ersten Jahr nach der Fusion gab es hohe Wertberichtigungen	Risikokosten	K8: Vergleich mit Entwicklung ohne Fusion		
E 18	seither entwickelt sich alles planmäßig	ansonsten planmäßig	K9: unerwartete Risikokosten		
			K10: ansonsten planmäßig eingetreten		

Frage 43: Welche Phase ist Ihrer Meinung nach von größerer Bedeutung für den Erfolg einer Fusion, die Vorbereitungsphase bis zur Durchführung der Fusion oder die Integrationsphase danach? Und warum?

Interview Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Erste Reduktion	Zweite Reduktion	Anzahl
A 1	Alles wichtig	beides wichtig		K'1 beides wichtig	5
A 2	Wichtig ist, täglich an der Umsetzung zu arbeiten	Umsetzung	K1: beides wichtig		
B 3	beide Phasen sind wichtig	beides wichtig	K2: beides wichtig		
B 4	kurze Vorbereitungszeit ist gut	kurze Vorbereitungszeit		K'2 positive Stimmung schaffen	1
C 5	beide Phasen sind wichtig	beides wichtig		K'3 Fusionsverhandlungen	1
C 6	Vorbereitungsphase sollte genutzt werden, um positive Stimmung zu schaffen	Vorbereitungsphase: positive Stimmung schaffen	K3: beides wichtig		
C 7	Freude an der Schaffung einer neuen Struktur und in Erwartung auf Tag X	Vorbereitungsphase: positive Stimmung schaffen	K4: Vorbereitungsphase: positive Stimmung schaffen	K'4 größere Herausforderung	3
C 8	Geschäftsleiter hat sich Integrationsphase einfacher vorgestellt	Integrationsphase: schwieriger als erwartet			
C 9	bis zur technischen Fusion glaub man, dass RB ganz gleich sein sollten, danach merkt man die Unterschiede	Integrationsphase: schwieriger als erwartet	K5: Integrationsphase: schwieriger als erwartet		
C 10	Zeit nach technischer Fusion sehr arbeitsintensiv	Integrationsphase: arbeitsintensiv	- braucht viel Zeit, Geduld		
C 11	man braucht viel Geduld und Verständnis bis die Unternehmen zusammenwachsen	Integrationsphase: schwieriger als erwartet	- arbeitsintensiv		
C 12	Lehre für Geschäftsleiter: der Integration Zeit zu geben	Integrationsphase: braucht viel Zeit			
D 13	alle Phasen wichtig	beides wichtig	K6: beides wichtig		
D 14	größere Herausforderung ist die Integrationsphase	Integrationsphase: größere Herausforderung	K7: Integrationsphase größere Herausforderung		
E 15	die Phase vor der Fusionsdurchführung ist hinsichtlich der Verhandlungen wichtig	Vorbereitungsphase: Fusionsverhandlungen	K8: Integrationsphase größere Herausforderung		
E 16	die wichtigere und spannendere Phase ist die nach der technischen Fusion	Integrationsphase größere Herausforderung	K9: Vorbereitungsphase: Fusionsverhandlungen		

Frage 44: Inwieweit ist Ihrer Meinung nach Knowhow zum Thema Fusion bzw. Fusionserfahrung für eine erfolgreiche Fusion erforderlich?

Interview Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Reduktion	Zweite Reduktion	Anzahl
A 1	Manche Dinge sind wichtig	gewisses Knowhow erforderlich	K1: gewisses Knowhow erforderlich	K'1 gewisses Knowhow erforderlich	1
A 2	externe Berater war sehr hilfreich, hat sich ausgezahlt schon in der Vergangenheit des öfteren zusammengearbeitet und gute Erfahrungen gemacht	externer Berater hilfreich gute Zusammenarbeit bereits dawer	K2: externe Unterstützung hilfreich	K'2 Fusionserfahrung hilfreich	3
A 3	bei externer Unterstützung wurde nicht gespart, hat viel gekostet, aber das sind einmalige Aufwendungen, hier sollte man nicht am falschen Punkt sparen	bei externer Beratung sollte man nicht sparen	K3: externe Unterstützung hilfreich	K'3 Managementqualitäten erforderlich	1
A 4	Externe Unterstützung: wurde nicht gespart, hat viel gekostet, aber das sind einmalige Aufwendungen, hier sollte man nicht am falschen Punkt sparen	bei externer Beratung sollte man nicht sparen	- spezielles Fusionsknowhow - Projektmanagement	K'4 Mitarbeiterführung	1
A 5	Externe Unterstützung: hat sich auch viel mit Fusionsliteratur beschäftigt	Fusionsknowhow	- Moderation Workshops	K'5 Entscheidungsfreude/-stärke	1
A 6	Externe Unterstützung: hat bei der Projektstruktur geholfen, das hätte man alleine womöglich nicht geschafft	Projektmanagement	- Ertrags/Liquiditäts-/Risikoberechnungen	K'6 Fusionsknowhow für Geschäftsleiter geringe Bedeutung	1
A 7	Externe Unterstützung: hat Workshops moderiert, sehr hilfreich wenn ein dritter das macht	Moderation Workshops	- bei externer Beratung sollte man nicht sparen	K'7 Erfahrungen anderer Geschäftsleiter	1
A 8	Manche Dinge wurden aufgrund der Erfahrung in der ersten Fusion schon von der RB selbst gemacht	Fusionserfahrung hilfreich	K3: Fusionserfahrung hilfreich	K'8 Fusionsprojekt ist ein Lernprozess	1
A 9	Knowhow Landesbank: 5-Jahres-Planung, Liquiditätsmanagement, Risikoberechnungen	Ertrags/Liquiditäts/Risikoberechnungen		K'9 externe Unterstützung hilfreich	5
B 10	RB ist ohne Knowhow gestartet, dieses wurde im Zuge der Fusion erarbeitet	Start ohne Knowhow	K4: Erfahrungen anderer Geschäftsleiter		
B 11	Erfahrungen anderer Kollegen wurde eingeholt: wie sie etwas gemacht haben, Blick über den Tellerrand	Erfahrungen anderer Geschäftsleiter	K5: externe Unterstützung	K'10 spezielles Fusionsknowhow	1
B 12	Unterstützung von der RLB und vom Raiffeisenverband	externe Unterstützung	RLB	K'11 Projektmanagement	1
B 13	erarbeitetes Knowhow und Erfahrungswerte bringen Vorteile bei weiterer Fusion	Fusionserfahrung hilfreich	K6: Fusionserfahrung hilfreich	K'12 Moderation Workshops	1

Frage 44: Teil 2

Interview	Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Reduktion	Zweite Reduktion	Anzahl
C	14	Geschäftsleiter hatte keine Erfahrung hinsichtlich Fusionen	Geschäftsleiter kein Fusionsknowhow	K7: Managementqualitäten erforderlich	K'13 /Risikoberechnungen	1
C	15	bei Fusion geht es um Mitarbeiterführung und darum, Entscheidungen zu treffen	Managementqualitäten: Mitarbeiterführung und Entscheidungsfreude	- Mitarbeiterführung - Entscheidungsfreude/-stärke	bei externer Beratung sollte man nicht sparen	1
C	16	Beispiele: Mitarbeiter, die Sorgen und Ängste haben, es gibt Funktionäre die Anliegen haben, es geht um Macht und Bedeutung	Mitarbeiterführung	K8: externe Unterstützung	Erstellung von Broschüren	1
C	17	Geschäftsleiter muss auch unangenehme Entscheidungen treffen	Entscheidungsstärke	RLB		
C	18	das Zwischenmenschliche ist auch sehr wichtig	Mitarbeiterführung			
C	19	Geschäftsleiter muss auch unangenehme Entscheidungen treffen	externe Unterstützung			
D	20	Projekt Fusion ist ein riesiger Lernprozess	Fusionsprojekt ist Lernprozess	K9: Fusionsprojekt ist ein Lernprozess		
D	21	man weiß man Anfang nicht, was auf einen zukommt	man weiß man Anfang nicht, was auf einen zukommt			
D	22	Erfahrungswerte je Fusion sind sehr wertvoll	Fusionserfahrung hilfreich	K10: externe Unterstützung		
D	23	Vergleich mit Hausbauen: man soll sein Haus drei mal bauen, dann macht man es richtig	Fusionserfahrung hilfreich	RLB		
D	24	bei weiterer Fusion wären Erfahrungswerte gemeinsam mit Knowhow der RLB und des Raiffeisenverbands ausreichend	externe Unterstützung	K11: Fusionserfahrung hilfreich		
E	25	Knowhow hinsichtlich Abwicklung und Umsetzung einer Fusion hat untergeordnete Bedeutung	Fusionsknowhow für Geschäftsleiter geringere Bedeutung	K12: Fusionsknowhow für Geschäftsleiter geringere Bedeutung		
E	26	wichtiger ist, dass die RB vom Gefühl her gut zusammen passen	Fusionsknowhow für Geschäftsleiter geringere Bedeutung			
E	27	Knowhow ist durch die Begleitung der RLB gegeben	externe Unterstützung	K13: externe Unterstützung		
E	28	die Fusionsbegleitung sollte von jedem der fusioniert, genutzt werden für einzelne Bereiche wurde zusätzliche externe Unterstützung in Anspruch genommen, wie für die Erstellung einer Broschüre	externe Unterstützung	RLB		
E	29	diese Aufgabe könnte man je nach personellen Ressourcen und Fähigkeiten im Haus vergeben	Erstellung Broschüre	K14: externe Unterstützung: Erstellung Broschüre		
E	30		wäre auch im Unternehmen möglich			

Frage 45: In wie weit denken Sie, dass die Fusionsgeschwindigkeit einen Einfluss auf den Erfolg der Fusion hat?

Interview Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Reduktion	Zweite Reduktion	Anzahl
A 1	je schneller desto besser	je schneller desto besser	K1: schnelle Umsetzung besser	K'1 schnelle Umsetzung ist vorteilhafter	3
A 2	wo kein "Drive" mehr ist, schieft die Sache ein und wird immer mühsamer	Gefahr den Antrieb zu verlieren	K2: langsame Umsetzung: Gefahr den Antrieb zu verlieren	K'2 tendenziell schnellere Umsetzung, nicht zu lange	2
B 3	RB hatte einen straffen Zeitplan	straffer Zeitplan		K'3 betrifft insbesondere straffer Zeitplan	1
B 4	wichtig, dass Fusionsverhandlungen nicht zu lange dauern	schneller Abschluss Fusionsverhandlungen		K'4 Abschluss Fusionsverhandlungen	2
B 5	in diesem kurzen Zeitraum ist man voll in der Materie drinnen und konzentriert sich nur auf diesen Bereich	bei schneller Umsetzung: volle Konzentration auf Fusion	K3: schnelle Umsetzung - straffer Zeitplan	K'5 rechtliche u. technische Umsetzung	1
B 6	schnelle und zügige Abwicklung, da man sich sonst in gewissen Bereichen "verzettelt"	Gefahr des "Verzettels"	- volle Konzentration auf Fusionsprojekt	K'6 Aufstellung Organisation	2
B 7	wenn man ja sagt, muss man es auch durchziehen	wenn man ja sagt, muss man es auch durchziehen	- Abschluss Fusionsverhandlungen		
B 8	Integrationsphase dauert sehr lange	Integrationsphase dauert lange	- rechtliche und technische Umsetzung	K'7 Gründe	
B 9	auch heute noch laufen Prozesse nicht so, wie sie sollten	Integrationsphase dauert lange		K'7 volle Konzentration auf Fusionsprojekt	1
B 10	betrifft auch Themen wie Zusammengehörigkeitsgefühl und Betriebsklima	Integrationsphase dauert lange		K'8 langsame Umsetzung birgt Gefahr des "Verzettels"	2
B 11	technische und rechtliche Fusion wie auch Projekt mit der RLB ist relativ einiges auf der Strecke, weil man gewisse Dinge nicht ausreden kann	schnelle Umsetzung rechtliche und technische Fusion	K4: langsame Umsetzung: Gefahr des "Verzettels"	K'9 langsame Umsetzung birgt Gefahr Antrieb zu verlieren	1
C 12	wenn man Fusion in drei bis fünf Monaten abwickelt, bleibt sicherlich kleiner RB mit größerer RB oder von wirtschaftlich schwächeren zu einer guten Bank	bei zu schneller Umsetzung leidet die Qualität	K5: bei zu schneller Umsetzung leidet die Qualität	<i>dabei beachten:</i>	
C 13	die schnelle Abwicklung funktioniert wahrscheinlich bei Fusionen von kleiner RB mit größerer RB oder von wirtschaftlich schwächeren zu einer guten Bank	schnelle Umsetzung bei Fusionen mit kleinen RB oder wirtschaftlich schwachen RB	K6: jedoch nicht zu lange in Anspruch nehmen	K'10	1
C 14	in RB hat es einige Zeit gebraucht, aber so lange müsste es nicht wieder sein	Fusionsumsetzung könnte jedoch weniger Zeit in Anspruch nehmen		K'11	2

Frage 45: Teil 2

Interview Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Reduktion	Zweite Reduktion	Anzahl
D 15	nicht zu kurz und nicht zu lange	nicht zu kurz und nicht zu lange	K7: tendenziell schnellere Umsetzung - insbesondere Organisation	K'12 bei zu schneller Umsetzung leidet Qualität	1
D 16	Geschäftsleiter würde zeitlich eher kürzer ansetzen	tendenziell schnelle Umsetzung	K8: Detailfragen später behandeln	K'13 Integrationsphase dauert lange	2
D 17	die wichtigsten Parameter müssen vorher klar definiert und kommuniziert werden,	schnelle Umsetzung Organisation	K9: Integrationsphase dauert lange		
D 18	jedes Detail vorher festzulegen ist nicht möglich	Detailfragen später behandeln	K10: Schnelle Umsetzung - insbesondere Organisation - Fusionsverhandlungen - trotzdem gewissenhafte Entscheidungen		
D 19	die Integrationsphase dauert lange	Integrationsphase dauert lange	K11: Detailfragen später behandeln		
D 20	aktuell, dreieinhalb Jahre nach der Fusion ist die Integration noch immer nicht vollständig abgeschlossen	Integrationsphase dauert lange	K12: Langsame Umsetzung: Gefahr des "Verzettelns"		
E 21	Fusion sollte zügig abgewickelt werden	schnelle Umsetzung	K13: Integrationsphase dauert lange		
E 22	man sollte aber nichts überstürzen	gewissenhafte Entscheidungen			
E 23	zügig bei den wichtigsten Entscheidungen, damit die Organisation dann steht	schnelle Umsetzung Organisation			
E 24	mit kleinen Sachen und Detailfragen sollte man sich am Anfang nicht beschäftigen	Detailfragen später behandeln			
E 25	Fusionsverhandlungen sollten schnell abgehandelt werden	schneller Abschluss Fusionsverhandlungen			
E 26	sonst "verzettelt" man sich	Gefahr des "Verzettelns"			
E 27	Integrationsphase dauert ein halbes Jahr	Integrationsphase dauert lange			

Frage 46: Denken Sie, dass die Größe der Partner für den Fusionserfolg von Bedeutung ist?

Interview	Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Erste Reduktion	Zweite Reduktion	Anzahl
A	1	Fusion mit kleiner Bank mit 50 Mio. Bilanzsumme ist sehr einfach, weil man die Bank zur bestehenden dazuhängen kann	Fusion zwischen kleiner und großer Bank einfacher	K1: Fusion zwischen kleiner und großer Bank einfacher	K1	4
A	2	Ab einer Größe von TEUR 200 wird es aufwendiger und schwieriger, weil man organisatorisch sehr viel ändern muss und die Bank nicht mehr einfach dazu hängen kann	Fusion zwischen kleiner und großer Bank einfacher	K2: Fusion zwischen kleiner und großer Bank einfacher	K2	2
B	3	Klein-Groß ist wesentlich leichter	Fusion zwischen kleiner und großer Bank einfacher	K3: Fusionserfolg nicht von Größe abhängig	K3	1
B	4	bei zwei oder drei gleich großen Banken muss ich alles neu aufstellen	Fusion zwischen kleiner und großer Bank einfacher			
C	5	Fusionserfolg hängt davon ab, wie die Banken in die Fusion kommen	Fusionserfolg nicht von Größe abhängig			
C	6	es muss nicht immer so sein, dass die größere Bank bestimmt Rollen sollten entsprechend verteilt sein	Fusionserfolg nicht von Größe abhängig			
C	7	hängt stark von den Personen ab, die agieren	Fusionserfolg auch von anderem Faktoren abhängig			
C	8	hängt stark von den Personen ab, die agieren	Fusionserfolg auch von anderem Faktoren abhängig			
D	9	Abhängigkeit der Schwierigkeit einer Fusion von Größe einer Bank	Fusion zwischen kleiner und großer Bank einfacher	K4: Fusion zwischen kleiner und großer Bank einfacher		
D	10	nicht nur die Größe, sondern die grundsätzliche Stärke des Unternehmens entscheidend	Fusionserfolg auch von anderem Faktoren abhängig	K5: Fusionserfolg auch von anderen Faktoren abhängig		
D	11	beide Banken waren ziemlich gleich groß	beide Banken war gleich groß			
E	12	Bankgröße hat keinen Einfluss auf den Fusionserfolg	Fusionserfolg nicht von Größe abhängig			
E	13	weniger Diskussionen bei der ersten Fusion mit kleiner Bank (4 Mitarbeiter)	Fusion zwischen kleiner und großer Bank einfacher			
E	14	bei erster Fusion wurde kleine RB in die größere eingegliedert	Fusion zwischen kleiner und großer Bank einfacher	K6: Fusionserfolg nicht von Größe abhängig		
E	15	es gab kaum Änderungen	Fusion zwischen kleiner und großer Bank einfacher			
E	16	bei zwei gleich oder ähnlich großen Banken muss man die Organisation neu aufstellen	Fusion zwischen kleiner und großer Bank einfacher	K7: Fusion zwischen kleiner und großer Bank jedoch einfacher		
E	17	dies ist schwieriger und aufwendiger, spielt aber für den Erfolg keine Rolle	Fusionserfolg nicht von Größe abhängig			



Frage 47: Was denken Sie ist die optimale Betriebsgröße? Wie schätzen Sie die Wahrscheinlichkeit einer weiteren Fusion Ihres Hauses ein?

Interview Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Reduktion	Zweite Reduktion	Anzahl
A	1 Geschäftsleiter schätzt optimale Betriebsgröße bei rund EUR 600 Mio. weil alles gemacht werden kann, weil es in guter Qualität gemacht werden kann, aufgrund Spezialisierung	optimale Größe EUR 600 Mio. aufgrund Spezialisierungseffekte		Optimale Größe	3
A	2 Diese Arbeitsweise ist bei EUR 300 Mio. nicht möglich, wird jedoch mit jeder 100 Mio. besser.	bei kleinerer Bank nicht möglich		K1: EUR 600 Mio.	1
A	3 Firmenbank oder Vermögensberatung können in einer kleinen Bank schwer abgebildet werden	bei kleinerer Bank nicht möglich		K2: EUR 1 Mrd.	1
A	4 Ab der Größe der RB schätzt Geschäftsleiter, dass eine qualitative Verbesserung nicht mehr möglich ist.	Maximum an Qualitätseffekten erreicht		K3: EUR 500 Mio.	1
A	5 bisher hat RB bei jeder Fusion einen Sprung gemacht, das wird künftig nicht mehr möglich sein	Maximum an Qualitätseffekten erreicht		K4: EUR 750 Mio.	1
A	6 Für das was eine regionale RB tut, hat RB eine gute Größe	Kostenvorteile bei größeren Banken möglich		Mindestgröße:	
A	7 mittel- bis langfristig macht es Sinn für die Region nur eine Bank zu machen, weil es eine Wirtschaftsregion ist, die geografisch nicht besonders groß ist.	Größe mit Geschäftsmodell Raiffeisen vereinbar		K5: EUR 400 Mio.	1
A	8 Bei EUR 1 Milliarde Bilanzsumme können Identitätsmerkmale von Raiffeisen wie schnelle Entscheidungen, Bank ist vor Ort und kennt die Kunden noch abbilden.	eine Raiffeisenbank in Wirtschaftsregion		K6: EUR 500 Mio.	1
A	9 Bei EUR 1 Milliarde können Kostenvorteile noch gehoben werden, qualitative Verbesserung ist nicht möglich	bei EUR 1 Mrd. Geschäftsmodell Raiffeisen noch möglich		K7: EUR 300 Mio.	1
A	10 Raiffeisenbank besteht	Kostenvorteile möglich, Qualitätseffekte nicht		Maximalgröße:	
A	11 Bezirksbank kann eine Lösung sein, wird jedoch nicht in allen Fällen passen	Regionsbanken		K8: EUR 1 Mrd.	2
A	12 Fokus sollte auf die Region und nicht in erster Linie auf die Bilanzsumme gelegt werden	Bezirksbank nicht immer passend		K9: EUR 800 Mio.	1
A	13 Weitere Fusionen wird es sicher geben, eine Bank mit EUR 50 Mio. Bilanzsumme ist keine Bank mehr	Fokus sollte auf Region, nicht auf Bilanzsumme gelegt werden		K10: Maximum an Spezialisierungseffekten mit EUR 600 Mio. erreicht	1
A	14 Mindestgröße EUR 400 Mio. aufwärts	EUR 50 Mio. zu klein		K11: mit zunehmender Größe weitere Kostenvorteile	2
B	15 die optimale Betriebsgröße beschäftigt RB auch schon lange	Mindestgröße EUR 400 Mio.		K12: Geschäftsmodell Raiffeisen muss noch abbildbar sein	3
B	16 aktuelle Betriebsgröße wird als zu klein eingeschätzt	Thema beschäftigt RB		K13: Abbildung von Wirtschaftsregionen	2
B	17 Durchschrittsgröße wird sich relativ schnell Richtung eine Milliarde bewegen	EUR 400 Mio. zu klein		K14: Fokus sollte auf Region nicht auf Bilanzsumme gelegt werden	2
B	18 Trennung Markt und Marktfolge schafft man mit einer Größe von EUR 200 Mio. nicht mehr	optimale Größe EUR 1 Mrd.		K15: Bezirksbank nicht immer passend	1
B	19 Mindestgröße ca. EUR 500 bis EUR 800 Mio.	bei kleinen Banken Trennung Markt und Marktfolge nicht möglich		K16: bei größerer Bank erhöhte Managementqualitäten erforderlich	1
B		Mindestgröße ca. EUR 500 bis EUR 800 Mio.		K17: weitere Fusion denkbar wenn gesetzliche Erfordernisse erfüllt werden	5
B				K18: wenn gesetzliche Erfordernisse erfüllt werden	1

Frage 48: Wie wird sich Ihrer Meinung nach die Raiffeisenbankenlandschaft in Zukunft entwickeln?

Interview Nr.	Paraphrasierung	Generalisierung	Reduktion	Zweite Reduktion	Anzahl
B 22	RB haben einen zu großen Kostenblock	Fusionen aufgrund Kosten notwendig		K19: Fusion nicht Allheilmittel	1
B 23	RB müssen sich auf den Markt konzentrieren und was im Hintergrund passiert auf ein minimales beschränken	Optimierung Hintergrundprozesse um sich auf Markt zu konzentrieren		K20: Alternative: Kooperation	1
B 24	Geschäftsleiter hält Fusionen von zwei kleinen Banken (beispielsweise 2 x 50 Mio. oder 2 x 100 Mio.) für nicht sinnvoll und für Beschäftigungstherapien	Fusion zweier kleiner Banken kostet zu viel Zeit		K21: Fusion zweier kleiner RB kostet zu viel Zeit	1
B 25	bis Fusion umgesetzt ist, dauert es bis zu drei Jahre, in dieser Zeit ist man in gewissen Bereichen gehemmt	Fusion zweier kleiner Banken kostet zu viel Zeit			
B 26	bei dieser Vorgehensweise verliert man zu viel Zeit	Fusion zweier kleiner Banken kostet zu viel Zeit			
C 27	Strukturvorteile enden tendenziell bei EUR 700 bis 800 Mio. Bilanzsumme	Maximalgröße EUR 800 Mio.		K9: optimale Betriebsgröße EUR 500 Mio.	
C 28	größerer RB wäre nicht mehr so überschaubar und führbar, wie bisher	größere Bank nicht mehr überschaubar		K10: Maximalgröße EUR 800 Mio. - größere Bank mit Geschäftsmodell Raiffeisen nicht vereinbar	
C 29	man kennt nicht mehr jeden Mitarbeiter persönlich	mit Geschäftsmodell Raiffeisen nicht vereinbar			
C 30	mittelfristig wird EUR 500 Mio. die optimale Größe sein	optimale Betriebsgröße EUR 500 Mio.			
D 31	optimale Betriebsgröße an Bilanzsumme festzumachen ist schwierig	schwierig in Bilanzsumme festzumachen		K11: Mindestgröße EUR 300 Mio.	
D 32	wichtig ist ein entsprechender Markt und eine gewisse Größe, um die gesetzlichen Vorgaben zu erfüllen und eine gute Qualität anzubieten	wichtig ist ein entsprechender Markt und eine gewisse Größe, um die gesetzlichen Vorgaben zu erfüllen und eine gute Qualität anzubieten			
D 33	Bank hat mit EUR 300 Mio. eine Größenordnung, in der man gut leben kann, welche gleichzeitig eine Mindestgröße darstellt	Mindestgröße EUR 300 Mio.		K12: weitere Fusion denkbar - bei Erfüllung der Regularien	
D 34	Vorgaben hinsichtlich Kernkapitalquote müssen erfüllt werden	Erfüllung Regularien			
D 35	man kann durch weitere Fusion weitere Synergieeffekte erzielen, aber die Frage ist, in welchen Ausmaß	Möglichkeit weiterer Synergien			
D 36	Fusion ist nicht Allheilmittel für alle Probleme	Fusion ist nicht Allheilmittel		K13: Fusion ist nicht Allheilmittel	
D 37	Alternative ist: Auslagerung einzelner Bereiche oder Kooperationen	Alternative Kooperation			
D 38	wenn Rahmenbedingungen wie Markt und Kernkapitalquote passen, kann es in RB zu weiteren Fusion kommen	weitere Fusion denkbar		- Alternative Kooperation	
E 39	optimale Betriebsgröße bis zu welcher man Synergieeffekte heben kann, ist EUR 700 bis EUR 800 Mio.	optimale Betriebsgröße EUR 750 Mio.			
E 40	diese Größe ist vom Management noch handlebar	erhöhte Managementqualitäten erforderlich		K14: optimale Betriebsgröße EUR 750 Mio.	
E 41	bleibt noch eine regionale RB	mit Geschäftsmodell Raiffeisen vereinbar			
E 42	man kennt als Geschäftsleiter noch die wesentlichen Kommerzkunden persönlich	mit Geschäftsmodell Raiffeisen vereinbar		- erhöhte Managementqualitäten erforderlich	
E 43	zweite Führungsebene muss kompetent besetzt werden	kompetente zweite Führungsebene erforderlich			
E 44	zum Beispiel braucht man in dieser Größe einen Juristen für die Sondergestion	kompetente zweite Führungsebene erforderlich		Raiffeisen vereinbar	
E 45	Betriebsgröße sollte nicht mehr als eine Milliarde sein	Maximalgröße EUR 1 Mrd.		- kompetente zweite Führungsebene erforderlich	
E 46	das ist dann keine regionale Bank mehr, wenn man quer durch das Bundesland fahren muss	über eine Mrd. zu groß		K15: Maximalgröße EUR 1 Mrd.	
E 47	aktuell ist Fusion kein Thema, da erst die letzte Fusion vollendet werden muss	aktuell Fusion kein Thema			
E 48	grundsätzlich weitere Fusion und weiteres Unternehmenswachstum vorstellbar	weitere Fusion denkbar		K16: weitere Fusion denkbar	
E 49	man muss schauen, dass man das vom Management hin bekommt	erhöhte Managementqualitäten erforderlich			

Siehe vorhergegangene Tabelle

## A3 Beratungsleitfaden

raiffeisenverband  
S T E I E R M A R K



# Beratungsleitfaden für Fusionen

**Stand:**  
April 2017

**Autor:**  
Heidi Haas, BA

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis</b>	<b>2</b>
<b>1 Warum Fusionieren? – Die Gründe</b>	<b>3</b>
1.1 Fusionsfördernde Rahmenbedingungen .....	3
1.1.1 Die Fakten zu den Regulatorische Entwicklungen .....	4
1.1.2 Die Fakten zu den Ökonomische Entwicklungen .....	4
1.1.3 Technologischer Wandel .....	6
1.1.4 Gesellschaftliche Entwicklungen .....	7
1.1.5 Resümee der Entwicklungen .....	8
1.2 Synergieeffekte.....	9
1.2.1 Die Synergieeffekte in der Theorie .....	9
1.2.2 Synergieeffekte in der Praxis.....	11
1.3 Marktmotive.....	12
1.3.1 Die Marktmotive In der Theorie .....	12
1.3.2 Die Marktmotive in der Praxis .....	13
1.4 Raiffeisenbanken mit wirtschaftlichen Problemen .....	14
1.5 Zukunftssicherung .....	15
1.6 Die optimale Betriebsgröße.....	15
<b>2 Wie funktioniert eine Fusion? – Der Ablauf</b>	<b>16</b>
<b>3 Wie erfolgreich sind Fusionen? – Der Fusionserfolg</b>	<b>18</b>
3.1 Fusionserfolg der steirischen Raiffeisenbanken.....	18
3.2 Erfolgsberichte einzelner Geschäftsleiter .....	20
3.2.1 War die Fusion erfolgreich?.....	20
3.2.2 Was bedeutet eine „erfolgreiche Fusion“? .....	20
3.2.3 Lassen sich die Synergieeffekte belegen?.....	21
3.2.4 Wann werden die Synergieeffekte realisiert?.....	21
3.2.5 Sind die Synergieeffekte planmäßig eingetreten?.....	22
<b>4 Woran kann eine Fusion scheitern?</b>	<b>23</b>
4.1 Gründe für Misserfolge .....	23
4.2 Mögliche Problemfelder in der Praxis.....	24
<b>5 Wie gelingt eine Fusion?</b>	<b>26</b>
5.1 Überblick über die wesentlichen Erfolgsfaktoren.....	26
5.2 Kritische Erfolgsfaktoren in der Planung und Vorbereitung der Fusion.....	28
5.2.1 Wahl des Fusionspartners .....	29
5.2.2 Fusionsverhandlungen.....	31
5.2.3 Projektmanagement .....	32
5.2.4 Due Diligence.....	32
5.2.5 Fusionsgeschwindigkeit.....	35
5.2.6 Nicht auf den Kunden vergessen.....	36
5.3 Kritische Erfolgsfaktoren in der rechtlichen Umsetzung .....	38
5.4 Kritische Erfolgsfaktoren in der organisatorischen Umsetzung .....	41
5.5 Kritische Erfolgsfaktoren in der personellen Umsetzung .....	49
5.6 Erfolgsfaktoren in der technischen Umsetzung .....	54
5.7 Erfolgsfaktoren in der Integrationsumsetzung .....	56

# 1 Warum Fusionieren? – Die Gründe

Es gibt zahlreiche Gründe, die für Fusionen sprechen. Die Rahmenbedingungen wie die zahlreichen Regularien und die Zinspolitik erschweren das Leben der Banken, sodass Maßnahmen und Strategien zur Sicherung des Erfolgs notwendig sind. Die Fusion bietet hier eine Möglichkeit diesen geänderten Rahmenbedingungen gestärkt zu begegnen. Die Synergieeffekte sind ein weiteres wesentliches Motiv, da sich aufgrund der neuen Betriebsgröße Kostenvorteile aber auch Vorteile in der Qualität und der Organisation ergeben. Im Einzelfall können noch weitere Vorteile in Fusionen realisiert werden. Die nachfolgende Abbildung gibt einen Überblick über die Motive, welche laut einer Befragung von Geschäftsleitern vorrangig Bedeutung hatten:

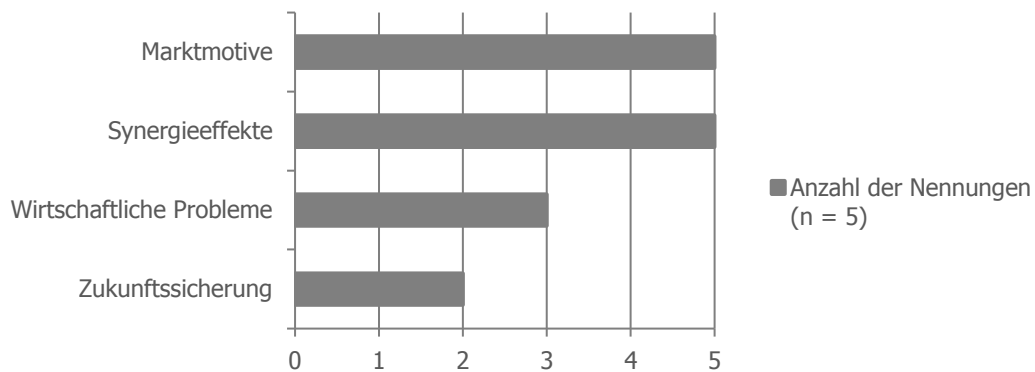


Abbildung 1: Gründe für Fusionen laut Befragung steirischer Raiffeisenbanken

Die nachfolgenden Abschnitte beschreiben die Gründe für Fusionen auf Basis von Literaturrecherchen und der Erfahrungswerte vergangener Fusionen steirischer Raiffeisenbanken.

## 1.1 Fusionsfördernde Rahmenbedingungen

Die Banken bewegen sich in einem Umfeld, welches sehr stark im Wandel begriffen ist. Zahlreiche Richtlinien und Verordnungen haben die Banken in den letzten Jahren vor immer wieder neuen Herausforderungen gestellt. Auch die zunehmende Aufsicht bindet Kapazitäten in den einzelnen Instituten. Zudem beeinflusst die Zinspolitik der EZB die Ertragspotentiale und stellt das Geschäftsmodell von Raiffeisenbanken auf die Probe. Aber auch die zunehmende Digitalisierung wirkt sich nicht nur auf die Banken, sondern auch auf alle Branchen aus und bringt auch für den Bereich der Finanzdienstleistungen neue Entwicklungen, welche auch von Nichtbanken aufgegriffen werden. Zusätzlich hat sich mit diesen Entwicklungen das Kundenverhalten sehr stark verändert.

### 1.1.1 Die Fakten zu den Regulatorische Entwicklungen

Viele Schlagzeilen berichten von zu strengen Regulierungen und davon, dass die Banken zu Tode kontrolliert werden. Die neuen Regeln und gesetzlichen Anforderungen, welche in den vergangenen Jahren immer umfangreicher wurden, gelten auch für Kleinstbanken. Eine Recherche zu diesem Thema kam zu folgenden Fakten:

- fast zehn Prozent der Ausgaben betreffen in kleineren Banken für Regulierungsfragen
- über 20 Prozent der Mitarbeiter arbeiten nebenbei in Bereichen wie Geldwäsche, Compliance, Datenschutz, Betrugsbekämpfung und im Meldewesen
- die regulatorischen Kosten für Anlegerschutz bei Genossenschaftsbanken unter 50 Millionen Euro Bilanzsumme übersteigen die Einnahmen aus dem Wertpapiergeschäft um 33 Prozent
- die Erfüllung der Vorschriften aus dem Meldewesen nimmt 51 bis 100 Manntage in Anspruch
- bei Großbanken sind von insgesamt 235.000 Mitarbeitern 43.000 damit beschäftigt, ihre Kollegen zu kontrollieren, um Fehler und Betrügereien zu vermeiden
- die neuen Vorschriften belasten die kleinen Banken überproportional, welche jedoch für die allgemeine Stabilität und Finanzlage eines Landes eine geringere Gefahr darstellen als die Großinstitute
- die verschärften Eigenkapitalbestimmungen schränken die Banken in ihrer Handlungsfreiheit ein und verringern somit die Gewinne ihrer Portfolios

Aus diesen Fakten kann folgende Schlussfolgerung für die Banken getroffen werden:

- erhöhter Ressourcenbedarf zur Erfüllung der Regulatoren
- erhöhte Anforderungen an das Personal zur Umsetzung und Erfüllung der Vorgaben
- steigende Kosten im Bereich des Personals aber auch hinsichtlich notwendiger IT-Lösungen
- geringere Ertragschancen aufgrund der strengen Regulatoren

### 1.1.2 Die Fakten zu den Ökonomische Entwicklungen

Unter den ökonomischen Umweltfaktoren werden die makroökonomischen Entwicklungen eines Landes, eines Wirtschaftsraumes oder der gesamten Weltwirtschaft verstanden. Dazu zählen beispielsweise die Entwicklung des Bruttoinlandprodukts, der Arbeitslosigkeit und die Einkommens- und Kaufkraftentwicklung. Von besonderer Bedeutung für die Bankbranche ist auch die Entwicklung der Inflation und den damit im Zusammenhang stehenden Kapitalmarktzins.

Laut OeNB-Gouverneur Nowotny liegen die Gründe für die aktuelle Niedrigzinspolitik allerdings nicht allein bei der Geldpolitik der Notenbanken, sondern viel mehr bei der langfristigen gesamtwirtschaftlichen Entwicklung. Der technische Fortschritt bringt mit sich, dass weniger Kapital und Arbeitskräfte gebunden werden und somit weniger Investitionen nötig sind. Auch die Globalisierung bewirkt, dass die Preise und Löhne niedriger gehalten werden, was sich wiederum auf die Inflationsrate auswirkt. In einem Umfeld von niedrigem Wirtschaftswachstum und niedriger Inflation ist ein Anheben des Leitzinses kontraproduktiv, da dies das Wirtschaftswachstum weiter bremsen würde und die Gefahr einer Deflation mit sich bringt.

Die Rekordniedrigstände der Zinsen in fast allen europäischen Währungen stellen Banken vor neuen Herausforderungen. Das Zinsniveau hat in den letzten sechs Jahren, mit Ausnahme kurzfristiger Minimalanpassungen im Jahr 2011, ein historisches Tief erreicht. Eine Änderung dieser Entwicklung ist laut aktuellen Prognosen in nächster Zeit nicht zu erwarten. Die Zinsspanne und damit die Ertragsmöglichkeiten der Banken sinken weiter.

Die Profitabilität der Banken hat insbesondere in Europa stark eingebüßt. Die Eigenkapitalrentabilität hat sich in den Jahren 2006 bis 2012 um 80 Prozent verringert. Sie liegt in Europa im Durchschnitt im einstelligen Prozentbereich und reicht nicht um die kalkulatorischen Eigenkapitalkosten zu decken. Eine Trendwende dieser unzureichenden Profitabilität scheint in den nächsten Jahren nicht absehbar. Der Anteil der Banken an der Wertschöpfung stagniert und nimmt in einzelnen Bereichen ab. In Summe kann man von einem stagnierenden bzw. eher schrumpfenden Industriezweig ausgehen.

Diese Entwicklung hat folgende Auswirkungen auf die Raiffeisenbanken:

- vor allem liquide Banken stehen vor der Herausforderung, ihre Mittel wieder ertragbringend zu veranlagen, was angesichts des Niedrigzinsumfelds immer schwieriger wird
- gut verzinsten Anleihen, welche in der Vergangenheit gezeichnet wurden, laufen aus, was auch zu Ertragseinbrüchen bei den Raiffeisenbanken führt
- die regulatorisch vorgeschriebenen Liquiditätspuffer schränken die Möglichkeit Erträge zu erwirtschaften weiter ein
- asymmetrische Entwicklung der Einlagen- und Kreditzinsen
  - Spareinlagen dürfen nicht unter null verzinst werden, denn kein Sparer ist bereit Zinsen für seine Spareinlage zu zahlen
  - Konsumentenschutzeinrichtungen fordern eine Verzinsung unter null für Kredite
  - Raiffeisenbanken leben von einem traditionellen Geschäftsmodell, wonach die Zinsüberschüsse aus dem Kredit- und Einlagengeschäft die wichtigste Ertragsquelle darstellen
  - die Tragbarkeit dieser Geschäftsmodelle, die auf diese klassische Transformations-theorie ausgerichtet sind, ist zu hinterfragen
  - den Raiffeisenbanken fehlt es kurzfristig gesehen an Ausgleichs- und Ausweichmöglichkeiten
- Negativzinsen wirken sich auf die Performance von Wertpapierfonds und Versicherungen aus, was die Vermittlung und den Verkauf dieser Produkte zusätzlich erschwert und somit die Erträge aus dem Dienstleistungsgeschäft schmälert
- bei einem etwaigen Anstieg des Zinsniveaus haben die Banken mit Nachholeffekten zu kämpfen, da sich die Kreditnehmer zum Teil die teureren Kredite nicht leisten können
- stagnierender bzw. abnehmender Anteil an der Wertschöpfung

Diese Analyse bringt für die Raiffeisenbanken folgende Schlussfolgerungen:

- Einbruch der Erträge sowohl im Bereich des Kerngeschäfts, im Bereich der Veranlagungen und im Bereich des Dienstleistungsgeschäfts
- zusätzliche Risikokosten bei Anstieg des Zinsniveaus
- stagnierende bzw. abnehmender Anteil an der Wertschöpfung

### 1.1.3 Technologischer Wandel

Zukunftsprognosen zeigen, dass technologische Innovations sprünge und zunehmende Digitalisierung nicht nur zu Veränderungen in der Markt- und Anbieterstruktur, sondern auch zur Veränderung der bankbetrieblichen Wertschöpfungsketten führen werden. Dieser Wandel führt zu einer Verschiebung der Deckungsbeiträge und Ertragspotentiale bei den einzelnen Produkten.

Vor allem Fintech-Unternehmen kommen neu auf den Markt und machen den traditionellen Banken Konkurrenz. „Fintech“ steht für „financial technology“ und wird als Zukunftsbranche bezeichnet. Sie versuchen das Bankgeschäft anhand der neuen Technologien zu vereinfachen und bieten Apps für die Kontoführung, Plattformen für Kreditfinanzierungen und Roboter für die Anlageberatung, meist auch kostengünstiger. Zu den Fintechs zählen zum einen Startups, zum anderen um große technologiegetriebene Unternehmen wie Apple, Amazon, Facebook und Google. Zum Teil erwerben diese Anbieter auch Banklizenzen. Sie zerlegen die klassische Wertschöpfungskette von Banken und suchen einen attraktiven Teil dieser aus.

- Ertragspotentiale verschieben sich auch verstärkt in jene Bereiche, die auch von banknahen Anbietern abgedeckt werden können
- Neuanbieter starten ohne Altlasten, wie veraltete Systemlandschaften und Problemkreditportfolios
- durch die Fintech-Unternehmen ist laut aktuellen Prognosen bis zum Jahr 2020 weltweit mit einem Umsatzverlust der Banken von über 30 Prozent zu rechnen
- Fintechs werden die traditionellen Banken und virtuellen Bankfilialen nicht gänzlich ersetzen jedoch teilweise verdrängen
- Crowdfunding-Plattformen übernehmen die ursprünglich den Banken vorbehaltene Aufgabe des Zusammenführens von Kapitalnachfrage und –angebot
  - es handelt sich dabei um ein Instrument der Frühphasenfinanzierung zum Aufbau von jungen Unternehmen oder zur Finanzierung von Innovationsprojekten
  - in Österreich wurden im Jahr 2015 ca. 8,1 Millionen Euro über Crowdfunding-Plattformen unterschiedlicher Ausrichtung finanziert.
  - mittelfristig wird in Österreich ein Volumen von 320 Mio. Euro pro Jahr erwartet.
- die zunehmende Digitalisierung führt zu einer Veränderung des Nachfrageverhaltens der Kunden
  - das Zahlungsverhalten ändert sich
  - die Akzeptanz des digitalen Zahlens hat gemäß einer europaweiten Studie von Visa Österreich stark zugenommen
  - 2016 nutzen 54 Prozent der Europäer regelmäßig ein mobiles Gerät, wie ein Smartphone oder Tablet für das Bezahlen, im Jahr 2015 waren es noch 18 Prozent
  - in Österreich waren es im Jahr 2016 bereits 73 Prozent der Befragten welche mittels ihren mobilen Geräten ihre Zahlungen erledigten

Raiffeisen versucht auf diese Entwicklung durch die Schaffung einer „digitalen Regionalbank“ zu reagieren. Dieses Projekt wurde Anfang 2016 gestartet und wurde mit 70 Millionen Euro budgetiert. Die Innovationen in diesem Bereich setzen vor allem auf dem bestehenden Online-Banking auf, aber auch die technischen Möglichkeiten in der Kundenberatung sollen erneuert bzw. verbessert werden. Das Rollout ist Herbst 2017 geplant.

Diese Entwicklungen bedeuten für die Zukunft der Raiffeisenbanken

- Erhöhte Kosten im Bereich der Produktentwicklung und Schaffung neuer Strukturen
- Einbruch der Erträge durch neue Anbieter
- Einbruch der Erträge durch neue innovative Finanzprodukte



### 1.1.4 Gesellschaftliche Entwicklungen

Bei den gesellschaftlichen Umweltfaktoren geht es insbesondere um die sozialen und kulturellen Normen und Werte, welche durch die Religion, Lebensstil und Bildungssystem beeinflusst werden. Aber auch die Struktur der Gesellschaft und die damit im Zusammenhang stehenden demografischen Entwicklungen spielen bei der Beurteilung dieser Faktoren eine Rolle. Letztlich wirken sich die aufgezählten Bereiche und deren Veränderungen auch auf das Kundenverhalten aus.

Die demografischen Entwicklungen, im speziellen der Geburtenrückgang und die steigende Lebenserwartung führen zu Veränderungen in der Bevölkerungsstruktur. Die Generation 50plus bereitet sich nicht auf den Ruhestand vor, sondern fühlt sich im besten Alter. Man spricht von anspruchsvollen und kritischen Verbrauchern. Sie legen Wert auf entsprechende Qualität und geben hierfür mehr Geld aus. Sie vermeiden unüberlegte und spontane Einkäufe. Ein weiterer Trend, der sich vor allem bei der jüngeren Generation beobachten lässt, ist der Zuzug in Großstädten. Somit sind die Zahl der ländlichen Bevölkerung und es leben in diesen Regionen verstärkt ältere Personen. Die Digitalisierung und das Anbieten entsprechender moderner Dienstleistungen sind für diese Zielgruppe selbstverständlich und zählen zu den Hygienefaktoren. Hinzu kommt, dass die gesellschaftlichen Entwicklungen nicht nur die Kundenseite, sondern auch die Personalseite betreffen. Die Gewinnung und Bindung von qualifizierten Mitarbeitern wird immer mehr zur Herausforderung. Man spricht auch vom „War for Talents“.

Daraus lassen sich folgende Fakten für die Raiffeisenbanken ableiten:

- Die Zahl der Kunden wird sinken
- Die Kunden werden älter, aber auch anspruchsvoller
- Strukturschwache Regionen – wie oft die Tätigkeitsgebiete der Raiffeisenbanken – werden verstärkt Kunden verlieren und vorwiegend ältere Kunden betreuen
- Kunden sind informierter
  - Information über Unternehmenshomepages der Anbieter
  - Foren und soziale Netzwerke um sich direkt mit Gleichgesinnten auszutauschen
  - erhöhte Preistransparenz durch Vergleichsportale
- geringeres Vertrauen gegenüber Banken aufgrund der Finanzkrisen und sinkende Loyalität der Kunden
- der Wechsel der Anbieter wird aufgrund der Technik und geringer Kosten einfacher
- laut aktueller Studie ist jeder dritte bis vierte Kunde für einen Wechsel offen
- Zunehmende Nutzung von Onlineangeboten auch bei Finanzprodukten
- Beratungen in den Bankfilialen finden im Durchschnitt nur noch einmal pro Jahr statt
- hohe Erwartungen der Kunden hinsichtlich Schnelligkeit, reibungsloser Abwicklung, Bürokratie und Bequemlichkeit
- Gewinnung und Bindung qualifizierter Mitarbeiter wird schwieriger
- 

Daraus können für Banken folgende Schlussfolgerungen abgeleitet werden:

- Geringere Ertragspotenziale durch sinkende Kundenzahl
- Geringere Ertragspotenziale durch informiertere Kunden
- Geringere Ertragspotenziale aufgrund gesunkener Loyalität
- Höhere Kosten zur Erfüllung der Ansprüche der Kunden (Anforderungen an Personal und IT-Lösungen)
- Höhere Kosten zur Bindung der Mitarbeiter

### 1.1.5 Resümee der Entwicklungen

Die Umfeldanalyse zeigt keine rosigen Zukunftsaussichten und stellt die Raiffeisenbanken vor großen Herausforderungen. Zusammengefasst kann gesagt werden, dass die Kosten steigen und die Erträge sinken werden. Daher sind die Banken gefordert, neue Ertragspotentiale zu nutzen und auf schnellstem Wege auf die Veränderungen zu reagieren. Gleichzeitig sollte an allen Schrauben, welche eine Kostenreduktion ermöglichen gedreht werden.

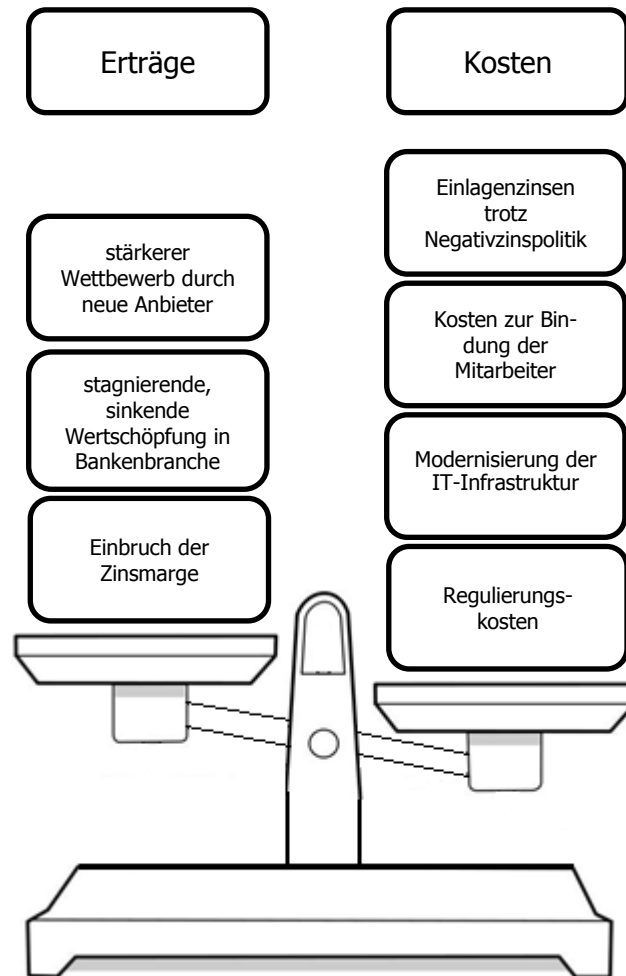


Abbildung 250: Veränderungen der Ertrags- und Kostensituation aufgrund der Rahmenbedingungen

Eine Möglichkeit zur Senkung der Kosten bietet die Fusion. Durch die Größenvorteile ergeben sich Einsparungspotentiale und es kann sich ein größerer Anteil der Mitarbeiter verstärkt auf den Vertrieb konzentrieren, da die regulatorischen Aufgaben relativ betrachtet weniger Mitarbeiter beansprucht. Im Optimalfall können auch Qualitätsverbesserungen und Zeiteffekte realisiert werden. Diese Bereiche werden in den nachfolgenden Abschnitten beschrieben.

## 1.2 Synergieeffekte

Die Motive einer Fusion sind oft die Realisierung von Synergien. Darunter versteht man, dass aufgrund des Zusammenwirkens zweier oder mehrerer Faktoren ein höherer Nutzen erzielt werden kann. Beim Zusammenschluss von Unternehmen erwartet man sich somit ein Wertzuwachs.

$$1 + 1 \neq 2$$

### 1.2.1 Die Synergieeffekte in der Theorie

In der Theorie werden Synergieeffekte durch mehrere Modelle erklärt. Ein sehr verbreitetes und bekanntes Modell sind die Economies of Scale und Economies of Scope. Gleichzeitig sollte man auch bedenken, dass es sich bei diesen Synergieeffekten meist um Bruttosynergien handelt und die Nettosynergien in der Regel viel geringer ausfallen.

#### ***Economies of Scale und Economies of Scope – Die Größenvorteile***

Bei der Erzielung Skaleneffekten steigt der Output stärker an als die benötigten Inputfaktoren. Bereits Anfang des 20. Jahrhunderts wurde das Gesetz der Massenproduktion diskutiert. Demnach können bei wachsender Betriebs- und Unternehmensgröße die Stückkosten in den Bereichen Beschaffung, Fertigung und Absatz etc. reduziert werden. Die Gründe für diese positive Entwicklung sind einerseits die Fixkostendegression, andererseits die Produktivitätseffekte. Die Fixkosten eines Unternehmens sind kurz- und mittelfristig betrachtet unabhängig von der Ausbringungsmenge. Somit kommt es zwangsläufig zur Senkung der Stückkosten bei steigender Ausbringungsmenge.

Die Produktivitätseffekte betreffen die Entwicklung der variablen Stückkosten. Aufgrund von Spezialisierungs- und Lernkurveneffekten sowie aufgrund von stochastischen Glättungseffekten kommt es zu sinkenden variablen Kosten je Stück bei steigender Ausbringungsmenge. Die Spezialisierungseffekte ergeben sich durch Aufspaltung des Arbeitsprozesses in einzelne Teilaktivitäten. Die Mitarbeiter spezialisieren sich in Folge auf eine Teilaktivität. Zu den Lernkurveneffekten kommt es durch die wiederholte Ausübung der Teilaktivität durch den Mitarbeiter. Arbeiten, welche anfangs als schwierig und zeitintensiv empfunden wurden, werden mit der Zeit zur Routine-tätigkeit. Des Weiteren führt die zunehmende Produktionsmenge zu einem besseren Ausgleich der Unregelmäßigkeiten und Risiken. Man spricht in diesem Zusammenhang von einer stochastischen Glättung.

Bei Genossenschaftsbanken werden Skaleneffekte insbesondere in den Back-Office-Abteilungen, wie beispielsweise der Wertpapier- und Kreditabwicklung, dem Einkauf und im Vertriebsbereich festgestellt. Durch die Zusammenlegung von Funktionen und Stabstellen wie das Personalmanagement, die Innenrevision, das Betriebswirtschaftliche Controlling sind Einsparungen möglich.

Durch diese Zusammenführung der funktionalen Einheiten entlang der Wertschöpfungskette verbessert sich die Auslastung und die Leerkosten werden minimiert. Zusätzlich wird die Anschaffung von hochwertigeren Ressourcen, welche eine Mindestausbringungsmenge erfordern, ermöglicht. Somit können technische Vorteile genutzt werden. Bei den Economies of Scale handelt es sich in der um Kostensynergien, welche im Gegensatz zu den Economies of Scope in der Regel kurzfristig realisierbar sind.

Das Prinzip der Economies of Scope zielt eher auf Verschmelzungen von Unternehmen ab, welche heterogene Produktprogramme haben. Wie bei den Skaleneffekten kommt es auch hier zu einer Verbesserung der Input-Output-Relation. Allerdings ergeben sich die Kostenvorteile und Effizienzgewinne nicht aufgrund der gestiegenen Volumina, welche produziert und verkauft werden, sondern aufgrund der Erhöhung der Varietät. Die Diversifizierungsvorteile ergeben sich durch die gemeinsame Nutzung von Produktionsfaktoren und Kapazitäten, da diese nicht beliebig teilbar sind und somit besser ausgelastet werden.

Bei einer horizontalen Fusion sind die Verbundeffekte gegeben, wenn es zu einer Erweiterung der Produktpalette kommt. Man spricht von Bündelungseffekten, welche sich durch die effizientere Durchführung der Aktivitäten ergeben. Bei vertikalen Fusionen hingegen gibt es Änderungen und Anpassungen entlang der Wertschöpfungskette, welche zu einer effizienteren Abwicklung der Aktivitäten führen. Man spricht auch von Verkettungseffekten. In der Bankbranche werden Economies of Scope durch Cross-Selling-Möglichkeiten und Spill-over-Effekte erzielt. Unter letzteren versteht man, dass Informationen aus einem Geschäftsbereich bei anderen Bereichen vorteilhaft eingesetzt werden können. Dieser Knowhowtransfer kann sich auf verschiedene Technologien, Kundenverbindungen und Erfahrungen erstrecken. Überlegene Steuerungs- und Organisationskompetenzen bei einem der Fusionspartner kommen nach der Transaktion dem gesamten neuen Haus zu Gute. Beispielsweise kann durch die Neuorganisation und Optimierung der Ablaufprozesse eine Wertsteigerung erreicht werden. Effizienzgewinne werden vor allem bei kleineren Banken beobachtet.

Zusätzlich ergeben sich Risikosynergien bei der Realisierung von Diversifikationseffekten. Das breitere Angebot soll zur Reduktion der Unternehmensrisiken beitragen. Bei Genossenschaftsbanken können Economies of Risks durch eine verbesserte Diversifikation im Kreditportfolio im Vergleich zu den Einzelportfolios erzielt werden.

Die Economies of Scope wirken sich sowohl auf Kosten- als auch auf Ertragssynergien aus. Die letzteren resultieren aus Ertrags- und Umsatzsteigerungen durch die gemeinsame Vertriebsinfrastruktur und Cross-Selling-Möglichkeiten.

### ***Brutto versus Nettosynergien***

Die Nettosynergien ergeben sich aus den erwarteten Synergien abzüglich der Transaktionskosten, Restrukturierungskosten und Disssynergien. Zu den Transaktionskosten zählen die Aufwendungen für Investmentbanken, Rechtsanwälte, Unternehmensberatungsgesellschaften, Steuerberater und Wirtschaftsprüfer sowie die Steueraufwendungen. Diese fallen einmalig an und sind somit gut kalkulierbar.

Unter den Restrukturierungskosten werden die Aufwendungen für die Integration und Zusammenführung der fusionierten Unternehmen verstanden.

Im Detail handelt es sich um die im Zuge des Fusionsprojekts gebundenen Personalressourcen, die Kosten für eine informationstechnische Zusammenführung sowie um etwaige Kosten für den Abbau von Mitarbeitern und den damit verbundenen Kosten für Sozialpläne und Abfindungszahlungen. Die Restrukturierungskosten fallen vorübergehend bzw. einmalig an und sollten in diesem Zeitraum laufend identifiziert und bewertet werden.

Unter Dissynergien versteht man negative Synergieeffekte die sich im Zuge einer Fusion entwickeln können. Diese sind im Voraus schwer zu quantifizieren, können jedoch langfristige Aufwendungen und Verluste nach sich ziehen. Negative Synergieeffekte ergeben sich beispielsweise durch den Verlust von Kundenbeziehungen, durch Kulturschocks und Machtkämpfe und durch größenbedingte Kostennachteile. Eine Auflösung der Geschäftsbeziehung kann die Folge von Unsicherheiten bei Kunden und Abwertungsaktivitäten der Konkurrenz sein. Zusätzlich kann die Vernachlässigung von Kunden aufgrund der Integrationstätigkeiten negativ dazu beitragen. Die Mitarbeiter leiden im Zuge von Fusionen unter Ängsten und Unsicherheit. Vorurteile, Machtstreben und Misstrauen lähmen zusätzlich die Geschäftstätigkeit und mindern die Produktivität der Mitarbeiter. Ein Überschreiten der optimalen Unternehmensgröße führt zu einer erhöhten Komplexität und zu negativen Skaleneffekten. Je größer das Unternehmen ist, desto höher werden die Führungs- und Verwaltungskosten und desto länger werden die Kommunikations- und Entscheidungswege. Effizienzverluste und Kompromisskosten sind die Folge.

## 1.2.2 Synergieeffekte in der Praxis

In diesem Zusammenhang werden von fast allen Teilnehmern die Kostenvorteile und Synergien eines größeren Instituts bzw. bei gemeinsamer Bearbeitung des Marktes hervorgehoben. Mehrmals wird genannt, dass gewisse Positionen nicht mehr doppelt besetzt werden müssen und somit Einsparungen möglich sind. Zusätzlich werden auch die Spezialisierungs- und Lernkurveneffekte angeführt, welche sich ergeben wenn sich Mitarbeiter einer speziellen Tätigkeit widmen können und diese mehrmals ausüben anstatt ein so breites Aufgabengebiet abdecken müssen, in welchem die Anwendungsfälle begrenzt oft vorkommen. Diese Qualitätsvorteile, welche letztlich dem Kunden zu Gute kommen, werden von mehreren Geschäftsleitern erläutert. Zusätzlich wurden zeitliche Synergien genannt. Es bleibt mehr Zeit für den Kunden, da die Abwicklung effizienter gestaltet werden kann.

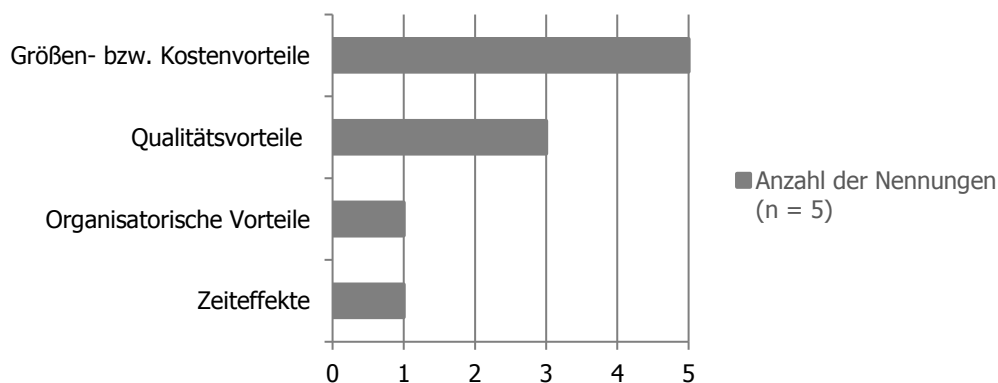


Abbildung 3: Synergieeffekte laut Interviewpartner

Auch die Erfüllung der gesetzlichen Vorgaben organisatorischer Natur ist vor allem für die kleineren Banken von wesentlicher Bedeutung. Zusätzlich zählt die höhere Flexibilität hinsichtlich Stellvertretungsregelungen zu den organisatorischen Vorteilen einer gewissen Betriebsgröße.

## 1.3 Marktmotive

In diesem Abschnitt werden im ersten Schritt die Marktmotive laut Literatur beschrieben und in einem zweiten Schritt relevante Marktmotive laut befragten Geschäftsleitern erläutert.

### 1.3.1 Die Marktmotive In der Theorie

In den vergangenen Jahren und Jahrzehnten haben sich die Märkte aufgrund von technologischem Fortschritt und Globalisierung geändert. Diese Veränderungen hatten einen zunehmenden Wettbewerb zur Folge. Um in diesem Umfeld bestehen zu können, sind höhere Absatzzahlen erforderlich um beispielsweise die Entwicklungskosten zu decken. Hinzu kommt, dass die Produktlebenszyklen immer kürzer werden.

Strategische Maßnahmen wie Mergers und Acquisitions sollen zur Absicherung und zum Ausbau der Marktmacht, zur Markterweiterung sowie zur Beschränkung der Konkurrenz beitragen. Diese Motive zielen sowohl auf den Beschaffungs- als auch auf den Absatzmarkt ab.

Durch die Erhöhung von Marktmacht soll die Einflussmöglichkeit bei der Preisgestaltung sowohl im Absatz als auch in der Beschaffung erhöht werden. Die Beschaffung höherer Volumina führt zur Stärkung der Verhandlungsmacht, was sich nicht nur auf die Preisgestaltung, sondern auch auf die dazugehörigen Serviceleistungen auswirkt. Dadurch soll eine Gewährleistung der Qualität wie auch eine Vermeidung von Engpässen sichergestellt werden.

Manche Mergers & Acquisitions haben die Sicherung von Ressourcen zum Ziel, um sich dadurch Wettbewerbsvorteile zu schaffen. Dabei kann es sich sowohl um materielle Ressourcen (z.B. Kauf eines Rohstofflieferanten) als auch um immaterielle Ressourcen wie Rechte, Patente und Knowhow handeln. Hinsichtlich Knowhow unterscheidet man zwischen explizitem und implizitem Wissen. Explizites Wissen ist kodifizierbar, das heißt es kann in Büchern und Datenbanken erfasst und auch transferiert und kopiert werden. Beispiele hierfür wären Kundendatenbanken und neue Technologien. Implizites Wissen hingegen betrifft die Erfahrungen und Fähigkeiten der Mitarbeiter. Hier könnte der Aufbau eines leistungsfähigen Managements oder der Bedarf an qualifizierten Fachperson das Ziel der Fusions-Aktivitäten sein.

Um die Marktmacht zu sichern und die Marktanteile zu erhöhen, wird man versuchen, den Absatz zu fördern. Durch die Zusammenlegung der Absatzaktivitäten sollen Synergieeffekte und daraus resultierend Wettbewerbsvorteile erzielt werden. Ein weiteres Marktmotiv könnten Imagegründe sein sowie das Ziel, den Bekanntheitsgrad zu erhöhen.

### 1.3.2 Die Marktmotive in der Praxis

Die Erweiterung des eigenen Marktes und somit auch die Erweiterung bzw. Vergrößerung des Kundenportfolios stellen auch für Raiffeisenbanken Fusionsmotive dar. In diesem Zusammenhang wird wieder auf die Möglichkeit der Spezialisierung durch Aufbau einer eigenen Firmenkundenabteilung, einer Abteilung für vermögende Kunden und einer Abteilung für Wohnbaukunden angeführt, denn die Schaffung derartiger Organisationseinheiten bedarf einer gewissen Mindestzahl an Kunden. Oft wird das Tätigkeitsgebiet des Fusionspartners als attraktiver Markt bezeichnet und letztlich sind sich die Geschäftsleiter einig, dass es Sinn macht, gemeinsame Wirtschaftsregionen gemeinsam zu bearbeiten.

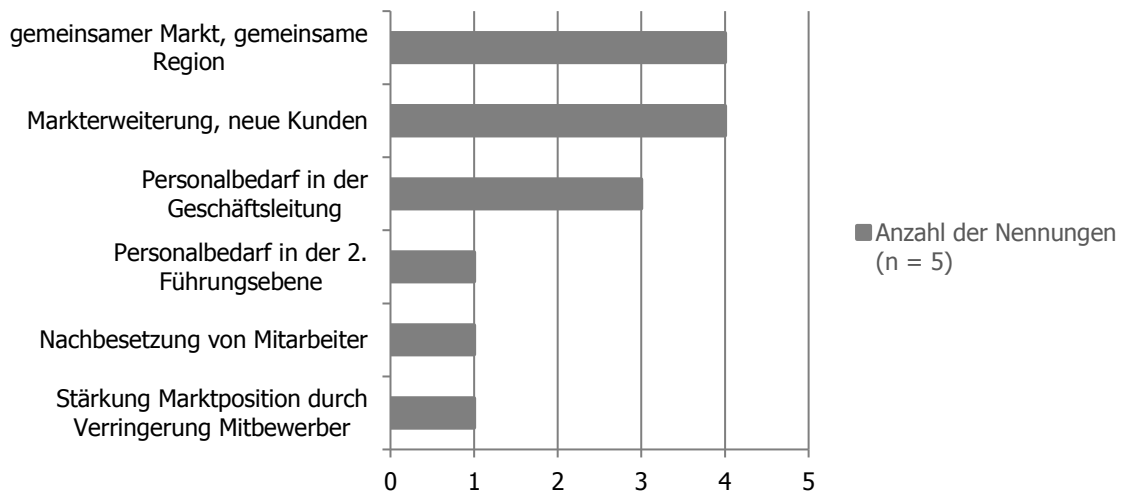


Abbildung 4: Wesentliche Marktmotive laut Interviewpartner

Oft sind Pensionierungen von Geschäftsleitern und ein Mangel an Nachfolgern der Anlass, Handlungen in Richtung Fusion zu setzen und sich durch eine Fusion den neuen Geschäftsleiter vom Markt zu holen. Ebenso war der Bedarf an Führungskräften in der zweiten Führungsebene in Einzelfällen ein weiteres Motiv.

## 1.4 Raiffeisenbanken mit wirtschaftlichen Problemen

Einzelne Institute hatten aufgrund wirtschaftlicher Schwierigkeiten Handlungsbedarf. Durch Zusammenschluss mit einem wirtschaftlich starken Partner sollte man die Probleme in den Griff bekommen und eine Existenzsicherung und Aufwertung des Unternehmens möglich sein. Der eindeutigen Zielsetzung von wirtschaftlich schwachen Unternehmen bei Fusionen auf der einen Seite steht die Frage nach Vorteilen des Fusionspartners auf der anderen Seite gegenüber. Auf diese Frage sind zwei Geschäftsleiter weiter eingegangen.

Zum einem ist nach einer Marktberreinigung eine gemeinsame Bearbeitung des Marktes möglich und man kann sich gemeinsam weiterentwickeln. Zum anderen hat man bei wirtschaftlich schwachen Unternehmen viel mehr Chancen sich zu verbessern. Ein Unternehmen mit wirtschaftlichen Schwierigkeiten birgt in der Regel mehr nicht genutzter Potentiale. Hingegen sind die Potentiale bei sehr guten Unternehmen meist schon erschöpft und es lastet ein hoher Druck auf dem Management die Performance aufrecht zu erhalten.

Mehrere Studien untersuchten, inwieweit die Performance der Fusionspartner vor der Transaktion Auswirkungen auf den Erfolg der Fusion hat. Diese kamen zum Ergebnis, dass eine schlechte Profitabilität beider Partner bzw. zumindest des Targetunternehmens zu einem höheren Fusionserfolg führen. Auch bei feindlichen Übernahmen zeigten die Studien durchaus positive Ergebnisse, was auf die schlechte Performance des Targets zurückgeführt wurde. Durch die Fusion mit weniger effizienteren Unternehmen kann deren Effizienzniveau auf das des anderen Unternehmens angehoben werden. Bei hoher Performance der Fusionspartner konnten keine signifikanten bzw. einheitlichen Ergebnisse ermittelt werden.



## 1.5 Zukunftssicherung

Nicht nur Banken mit wirtschaftlichen Problemen, sondern auch gut aufgestellte Banken, sehen in den Fusionen eine Möglichkeit der Zukunftssicherung. Die Interviewten sind auch der Meinung, dass man Chancen nutzen muss, denn die Alternativen und Gelegenheiten, sich zu vergrößern, sind begrenzt.

Generell ist in den letzten Jahren ein Umdenken hinsichtlich Offenheit zu Fusionsgesprächen feststellbar, nicht zuletzt deswegen, weil sich die sektorpolitische Ausrichtung diesbezüglich geändert hat. Von mehreren bankenübergreifenden Gremien wurde kommuniziert, dass Banken über eine stärkere Zusammenarbeit bzw. über Fusionen nachdenken sollen. Die Gründe dieser Strategieänderung fußen wohl in den geänderten Rahmenbedingungen, welche im Abschnitt Fusionsfördernde Rahmenbedingungen behandelt wurden.

Die Befragten sind sich einig, dass eine Änderung der Sektorstrukturen erforderlich ist. Dabei geht es vor allem um die Reduzierung der Anzahl an Raiffeisenbanken. Laut Schätzung eines Geschäftsleiters wird sich die Anzahl der Raiffeisenbanken in der Steiermark mittelfristig auf 40 und langfristig auf 20 Raiffeisenbanken verringern. Zusätzlich wird die Dreistufigkeit von drei Befragten in Frage gestellt. Zwei der Befragten ziehen im Falle von Worst-Case-Szenarien Vergleiche zur Volksbankenstruktur, welche sich aufgrund wirtschaftlicher Probleme innerhalb kürzester Zeit grundlegend verändert werden musste.

Die tatsächliche Entwicklung hängt laut zwei der Befragten im Wesentlichen von der Entwicklung der Raiffeisenzentralbank bzw. der Raiffeisenbank International sowie der Raiffeisenlandesbanken ab, da die Raiffeisenbanken große Beteiligungen an den Spitzeninstituten halten. Als weitere Einflussfaktoren wurde die Entwicklung der Umfeldfaktoren, wie der Regulatoren und des Niedrigzinspolitik sowie die Entwicklung der vertrieblichen Stärke von Raiffeisen genannt.

## 1.6 Die optimale Betriebsgröße

Für alle Befragten spielte das Streben nach einer größeren Betriebsgröße eine wesentliche Rolle, da sich mit zunehmender Größe weitere Vorteile ergeben und Synergien realisiert werden können. Die optimale Betriebsgröße wird mit EUR 712 Mio. Bilanzsumme (Durchschnittswert der Nennungen) geschätzt, wobei die Werte von EUR 500 Mio. bis EUR 1 Mrd. Bilanzsumme reichen. Wichtig ist den Teilnehmern neben der zusätzlichen Realisierung von Kostenvorteilen, die Abbildung von Wirtschaftsregionen. Zwei der Befragten geben an, dass nicht die Bilanzsumme, sondern die Region das Kriterium für die optimale Größe sein sollte.

Die Mindestgröße liegt laut den Teilnehmern zwischen EUR 300 Mio. bis EUR 500 Mio. Bilanzsumme, die Maximalgröße zwischen EUR 800 Mio. und EUR 1 Mrd. Bilanzsumme. Bis zu den genannten Maximalgrößen ist es laut den Befragten noch möglich, das Geschäftsmodell Raiffeisen abzubilden.

Alle Befragten können sich weitere Fusionen zum Erreichen der optimalen Betriebsgröße vorstellen. Es gab jedoch auch eine Nennung, dass die Fusion nicht das Allheilmittel für alle Probleme sei und als Alternative auch Kooperationen sinnvoll sein können. Ein anderer Befragter hat in diesem Zusammenhang auf die zunehmenden Anforderungen an die Managementfähigkeiten, welche mit steigender Größe einhergehen, hingewiesen.

## 2 Wie funktioniert eine Fusion? – Der Ablauf

Die Verschmelzung von Unternehmen wird in der Literatur meist in drei Phasen eingeteilt. In der ersten Phase wird aufbauend auf den Fusionsmotiven versucht, den idealtypischen Partner für eine Fusion zu finden. Daher erfolgt die Analyse des eigenen Unternehmens wie auch eine Umfeldanalyse. In der Abwicklungsphase erfolgt die Kontaktaufnahme mit dem potentiellen Fusionspartner und es beginnen die Fusionsverhandlungen. Es wird auch eine intensive Prüfung des Fusionspartners (Due Diligence) vorgenommen und externe Berater werden zur Hilfe gezogen. Die Phase schließt mit der Unterzeichnung des Verschmelzungsvertrags ab. Schließlich erfolgt die Phase der Integration, die Zusammenführung der beiden Organisationen. Je nach Art und Komplexität der Fusion nimmt diese Phase entsprechende zeitliche Ressourcen in Anspruch und beginnt in der Regel bereits zum Zeitpunkt der Fusionsverhandlungen.

Nachfolgend werden die einzelnen Teilprozesse bei Fusionen von Raiffeisenbanken dargestellt. Es werden die relevanten Fragestellungen und notwendigen Maßnahmen und Handlungen in den einzelnen Phasen schrittweise erläutert.

Unternehmensanalyse (Self Due Diligence)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wo liegen meine Stärken und Schwächen?</li> <li>• Was sind die Ziele des Unternehmens und wie können diese erreicht werden?</li> </ul>
Umfeld- und Branchenanalyse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Entwicklungen sind in der Bankbranche zu beobachten?</li> <li>• Was beeinflusst die Entwicklung der Bank und in welcher Weise? (Regulatorien, Zinspolitik, ...)</li> </ul>
Analyse Motive und Zielsetzungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Argumente sprechen für eine Fusion und können die Unternehmensziele durch die Fusion erreicht werden?</li> <li>• Welche Vorteile kann sich die Raiffeisenbank aus einer Fusion erwarten?</li> </ul>
Fusionsstrategie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Handlungsalternativen bestehen zur Fusion?</li> <li>• Wie sieht das Anforderungsprofil potentieller Fusionspartner aus?</li> <li>• Welche Banken bieten sich aufgrund des Regionalitätsprinzips an?</li> <li>• Wie gestalten sich die Kosten und Ressourcen bei einer Fusion?</li> </ul>
Vorvertragliche Verhandlungsphase	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nominierung der Verhandlungsteams und Kontaktaufnahme mit den Eigentümernvertretern und Geschäftsleitern</li> <li>• Schaffung von Vertrauensbasis und Informationssammlung</li> <li>• Abschluss Geheimhaltungs- und Unterlassungserklärung</li> </ul>
Due Diligence	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prüfung der Ertragsentwicklung</li> <li>• Prüfung der Risikosituation inklusive Einzelrisiken</li> <li>• Cultural Due Diligence, etc.</li> </ul>
Integrationsplanung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufstellung Integrationsteams</li> <li>• Aufstellung Zeitplan</li> <li>• Verteilung Aufgaben und Verantwortungen</li> </ul>
Vertragsabschluss	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschlussfassung in den Gremien</li> <li>• Vertrag und Sideletter</li> </ul>
Genehmigungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rechtliche Umsetzung:</li> <li>• Gutachten des Revisors und Generalversammlungen</li> <li>• Finanzmarktaussicht und Firmenbuch</li> </ul>
Integrationsdurchführung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• personelle und kommunikative Vernetzung</li> <li>• organisatorische und kulturelle Vernetzung</li> <li>• technische Vernetzung</li> </ul>
Erfolgskontrolle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• laufendes Integrationscontrolling</li> <li>• Balanced Scorecard</li> <li>• Erhebung Erfolgs- und Misserfolgskriterien</li> </ul>

Abbildung 5: Ablauf der Fusionen von Raiffeisenbanken

### 3 Wie erfolgreich sind Fusionen? – Der Fusionserfolg

Denkt man über eine Fusion nach, so stellt man sich auch die Frage, wie erfolgreich Fusionen in der Vergangenheit waren. In diesem Kapitel wird einerseits anhand einer durchgeführten Studie der Fusionserfolg der steirischen Banken dargelegt, andererseits berichten Geschäftsleiter mit Fusionserfahrung über ihre Erfolgsgeschichten.

#### 3.1 Fusionserfolg der steirischen Raiffeisenbanken

Zur Beantwortung der Frage, inwieweit Fusionen erfolgreich sind, wurden die Jahresabschlussdaten von 2007 bis 2015 einer wissenschaftlichen Untersuchung unterzogen. Es wurde eine Performancestudie durchgeführt und der Fusionserfolg wurde auf Basis der Entwicklung zweier Kennzahlen beurteilt:

Kennzahl	Bezeichnung	Berechnung
RORWA	Return on Risk weighted Assets	Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit (EGT) / risikogewichtete Aktiva
CIR	Cost Income Ratio	Betriebsaufwendungen / Betriebserträge

Tabelle 1: Kennzahlen der Performancemessung

Mit der Kennzahl RORWA wird das Ergebnis in Verhältnis zu den risikogewichteten Aktiva gesetzt. Bei dieser Kennzahl handelt es sich um eine Weiterentwicklung des Return on Assets (RoA), bei der den unterschiedlichen Risikoklassen der Aktiva Rechnung getragen wird. Der RoRWA gilt als Indikator für die Ertragseffizienz.

Die Cost-Income-Ratio gibt an, welcher Anteil der Betriebserträge durch die Betriebsaufwendungen aufgezehrt wird. Die Kennzahl orientiert sich am operativen Geschäft der Bank ohne Berücksichtigung der Risikokosten. Ein Rückgang dieser Kennzahl im Vergleich zum Vorjahr deutet auf Effizienzsteigerungen hin. Die Kennzahl ist ein Indikator für die Kosteneffizienz.

Eine Gesamtbetrachtung der fusionierten Banken zeigt, dass diese eine bessere Performance (RORWA) erzielen konnten. Sowohl im Fusionsjahr als auch in den Nachfusionsjahren (ausgenommen viertes Nachfusionsjahr) kann eine bessere Performanceentwicklung beobachtet werden, wobei die Unterschiede nicht signifikant sind.

Die Cost-Income-Ratio hat sich bei einer Gesamtbetrachtung der Fusionsbanken annähernd gleich wie bei nicht fusionierten Instituten entwickelt. Dieses Ergebnis kann einerseits durch die Einmalkosten im Fusionsjahr erklärt werden, wodurch es im Fusionsjahr zu signifikanten Unterschieden kommt. Andererseits führen bereits im ersten Nachfusionsjahr positive Synergieeffekte zu einer Verbesserung der Kennzahl. Signifikant positive Synergieeffekte können im zweiten Nachfusionsjahr beobachtet werden.

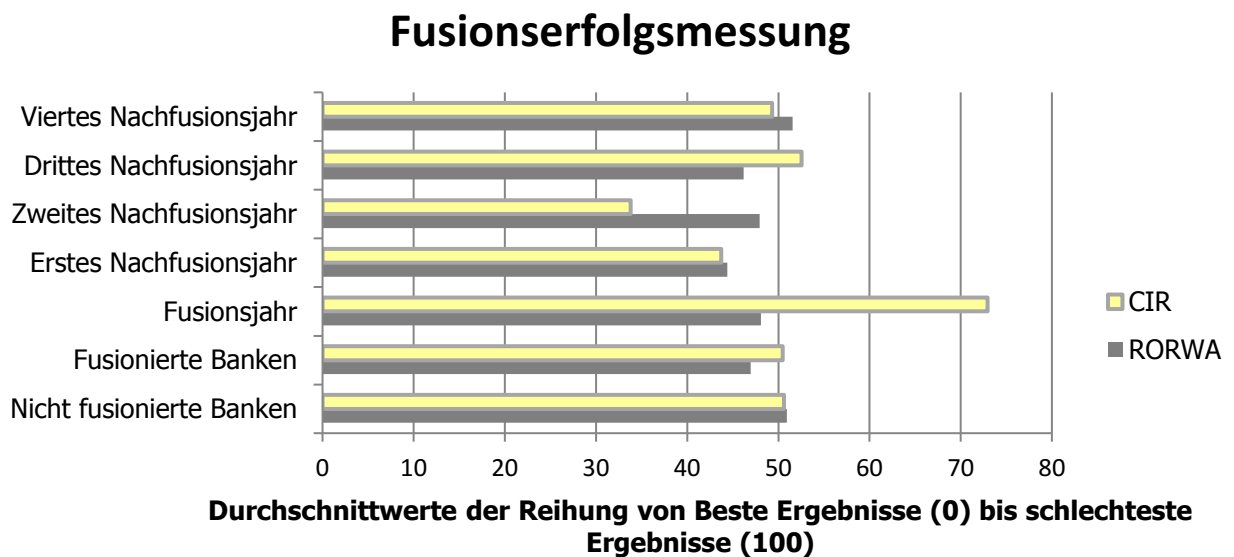


Abbildung 6: Fusionserfolgsmessung

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich im Fusionsjahr signifikante Erhöhungen der CIR feststellen lassen, welche sich durch positive Effekte im zweiten Nachfusionsjahr ausgleichen. Der RORWA entwickelt sich bei fusionierten Instituten tendenziell besser, signifikante Unterschiede können nicht bestätigt werden. Es kann die Hypothese übernommen werden, dass sich die Fusionskosten weitgehend durch die positiven ausgleichen. Das Überwiegen der positiven Effekte kann aus dieser Analyse nicht bestätigt werden. Der Fusionserfolg kann insofern positiv beurteilt werden, als dass die Transaktions- und Restrukturierungskosten durch positive Synergien ausgeglichen und eine geringfügige Erhöhung der Ertragseffizienz erreicht wurden. Es kann jedoch davon ausgegangen werden, dass die Potentiale nicht vollständig gehoben wurden.

Zu beachten ist, dass die geringe Anzahl der bisherigen Fusionen die Aussagekraft der statistischen Analyse einschränkt. Sondereffekte, welche aufgrund der Verwendung öffentlicher Daten nicht berücksichtigt wurden, fallen bei kleinen Stichproben (z.B. Nachfusionsjahr vier hat nur fünf Banken) stärker ins Gewicht.

In den Kapiteln 4 sowie 5 werden die kritischen Erfolgsfaktoren und die Gründe für Misserfolge bereits erläutert, welche mögliche Erklärungen für die Ergebnisse der Studie sind. Die im nächsten Abschnitt durchgeführte empirische Untersuchung der Erfolgsfaktoren bei Verschmelzungen von Raiffeisenbanken greift die Problembereiche und Herausforderungen in der Praxis auf und liefert Handlungsempfehlungen für das Gelingen der Fusion.

## 3.2 Erfolgsberichte einzelner Geschäftsleiter

Fünf Geschäftsleiter, welche zumindest eine Fusion in ihrer Bank miterlebt haben, wurden zum Erfolg der Fusion befragt. Die nachfolgenden Fragen und Antworten geben einen Überblick, was Fusionserfolg in der Praxis der Raiffeisenbanken bedeutet und wie sich die Synergieeffekte bemerkbar machen.

### 3.2.1 War die Fusion erfolgreich?

Fünf Geschäftsleiter, welche zumindest eine Fusion in ihrer Bank miterlebt haben, wurden befragt, ob sie ihre Fusionen als erfolgreiche beurteilen würden. Alle Befragten gaben an, dass die erwarteten Vorteile eingetroffen sind und die Fusionen erfolgreich waren.

Ein Befragter schilderte, dass die Vorteile aus der Fusion im ersten Jahr nicht erkennbar waren und er die Fusionsabwicklung heute zum Teil anders gestalten würde. Hier gäbe es bei einer neuerlichen Fusion Optimierungspotential.

### 3.2.2 Was bedeutet eine „erfolgreiche Fusion“?

Die nachfolgende Abbildung veranschaulicht, was für die Geschäftsleiter den Fusionserfolg ausmacht:

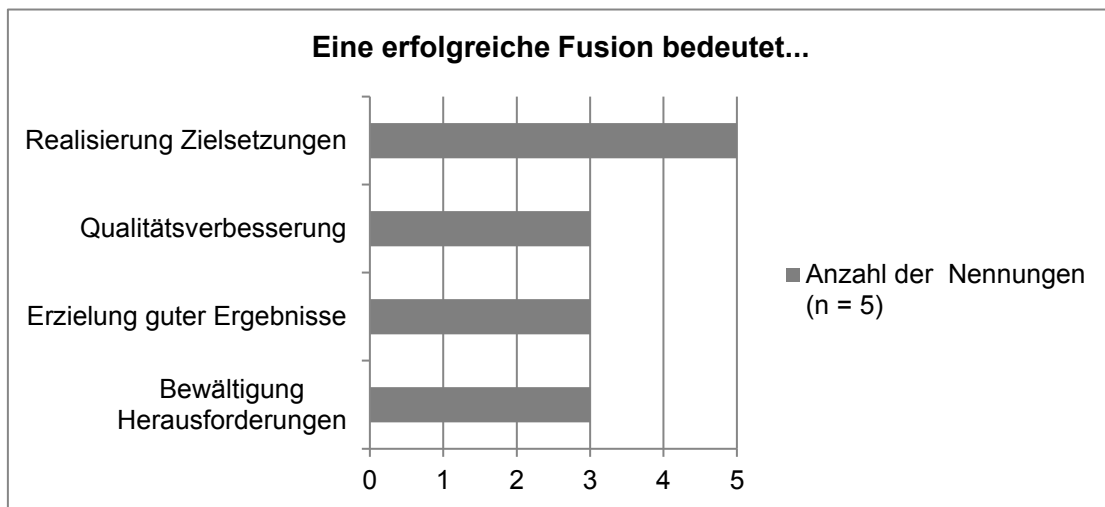


Abbildung 7: Erfolgsparameter der Interviewpartner

Neben der Realisierung der bereits zuvor genannten Zielsetzungen wurde von drei Befragten die Bewältigung der Herausforderungen als Erfolg genannt. Weiter ist für drei Geschäftsleiter die Erzielung guter Ergebnisse ein Maßstab für den Fusionserfolg. Aber auch die Qualitätsverbesserung und Nutzung von Spezialisierungseffekten spielten hierbei für drei Banken eine wesentliche Rolle.

### 3.2.3 Lassen sich die Synergieeffekte belegen?

Laut Angaben der Befragten schlagen sich die Synergieeffekte insbesondere auf die Ergebnisentwicklung des Unternehmens nieder. Durch die Senkung der Kosten, insbesondere der Personalkosten, aber auch der Sach- und Gebäudekosten kommt es zu einer Verbesserung des Ergebnisses. Des Weiteren wurden der Anstieg des Geschäftsvolumens und eine Erhöhung der vertrieblichen Leistungen, welche unter anderem mit dem Raiffeisen-Award gemessen werden, genannt. Die Erfolgsmessung erfolgt laut Angaben der Geschäftsleiter durch folgende Kennzahlen:

- Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit (EGT)
- Betriebsergebnis (BE)
- Kernkapitalquote
- Cost-Income-Ratio (CIR)

In diesem Zusammenhang wurde auch auf die Fusionskosten hingewiesen, welche die Bank insbesondere im Jahr der Fusion belasten. Ergänzend dazu können verschleierte oder schlummernde Risiken schlagend werden, welche in den meisten Fällen innerhalb von zwei Jahren ausgeräumt werden können. Diese einmaligen Kosten sollten durch die Synergieeffekte abgedeckt werden.

### 3.2.4 Wann werden die Synergieeffekte realisiert?

Der Zeitpunkt der Realisierung der Synergieeffekte ist von der individuellen Situation der Fusionspartner abhängig. Zum Teil können sie sofort realisiert werden, zum Teil erst später. Bei den meisten Banken zeigen sich die Synergien insbesondere im dritten bzw. vierten Jahr nach der Fusion.

### 3.2.5 Sind die Synergieeffekte planmäßig eingetreten?

Nur bei einem von fünf Befragten sind die Synergieeffekte planmäßig eingetreten. In einem Fall wurden sie verspätet realisiert, in den anderen drei Fällen waren sie niedriger als erwartet. Die Geschäftsleiter nehmen hier Bezug auf die Vorscheurechnungen, welche im Zuge der Fusion erstellt wurden.

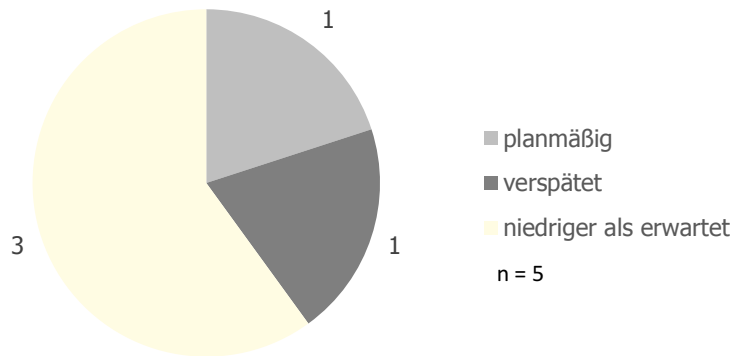


Abbildung 8: Realisierung der Synergieeffekte laut Interviewpartner

Begründet werden die Abweichungen zu den Planzahlen mit der Entwicklung des Niedrigzinsumfelds, nicht realisiertem, weiterem Einsparungspotential in Backoffice-Abteilungen und nicht realisierte Potentiale im Vertrieb. Unerwartete Risikokosten haben sich ebenso negativ auf die Erreichung der Planwerte ausgewirkt



## 4 Woran kann eine Fusion scheitern?

Nicht nur in der Theorie sondern auch in der Praxis der Raiffeisenbanken kennt man Beispiele für gescheiterte Fusionen. Dieser Abschnitt gibt einen Überblick über die Gründe für Misserfolge und erläutert die Problemfelder und Herausforderungen in der Praxis der Raiffeisenbanken.

### 4.1 Gründe für Misserfolge

Mehrere Bücher und Studien beschäftigen sich mit den Gründen für den Misserfolg von Fusionen. Betrachtet man Cross-Border-Mergers & Acquisitions so liegt die Misserfolgsrate bei einzelnen Studien bei bis zu 85 Prozent. In den Studien versuchte man die Gründe für das Misslingen dieser Mergers und Acquisitions zu eruieren. Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über die wesentlichen Erkenntnisse:

Unzureichende Markt- und Unternehmensanalysen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• unerwartetes Auftreten von Risiken im zusammengeführten Portfolio</li> </ul>
Schlechte Planung und Vorbereitung der Fusion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fehlende Integrationsplanung, fehlendes Integrationscontrolling</li> <li>• keine umfängliche Zusammenführung und Abstimmung Geschäftsprozesse</li> </ul>
Überschätzung der Synergieeffekte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausbleiben der Synergieeffekte durch langfristige Kompromisslösungen</li> <li>• deutlich höherer Zeit- und Ressourcenbedarf bei Fusionsumsetzung</li> </ul>
Probleme im Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Überforderung Management durch neue Betriebsgröße</li> <li>• starke Zentralisierung der Koordination führt zur Überlastung des Managements</li> </ul>
Personelle Integrationsprobleme	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fehlende Mitarbeiterbindung beim Fusionsprojekt</li> <li>• Kampf der Kulturen führt zur Lähmung der Geschäftstätigkeit</li> <li>• Verlust qualifizierter Mitarbeiter durch Abwanderung</li> </ul>
Unzureichende Kundenbetreuung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vernachlässigung Kundenbetreuung und Marktpräsenz</li> <li>• Fehlende Absprache Vertriebsaktivitäten, fehlende neue Vertriebskonzepte</li> </ul>
Unzureichende Kommunikationsstrategien	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nur Top-Down-Kommunikation</li> </ul>

Abbildung 9: Gründe für Misserfolge in der Theorie

## 4.2 Mögliche Problemfelder in der Praxis

Die fusionserfahrenen Geschäftsleiter berichten von folgenden unerwarteten Problemfeldern und besonderen Herausforderungen:

Unerwartete Problemfelder	Besondere Herausforderungen
<ul style="list-style-type: none"><li>• unterschiedliche Bewertung Kreditrisiken</li><li>• Kündigung Mitarbeiter</li><li>• unterschiedliche Preispolitik</li><li>• unterschiedliche Unternehmenskultur</li><li>• mangelhafte Kreditgestion</li><li>• Verschleierung von Risiken</li><li>• fehlendes betriebswirtschaftliches Denken der Mitarbeiter</li><li>• Defizite in der Führung</li><li>• negative Zeitungsartikel</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Wertberichtigungen und erhöhte Risikokosten</li><li>• Treffen von unangenehmen Entscheidungen</li><li>• Behandlung Defizite in der Führung</li><li>• Reaktion und Stellungnahme auf negativen Zeitungsartikel</li></ul>

Abbildung 10: Unerwartete Problemfelder und Herausforderungen in der Praxis

Die unerwarteten Vorkommnisse betreffen überwiegend organisatorische und personelle Themen. Ausgehend von den unerwarteten Problemstellungen ergeben sich die besonderen Herausforderungen.

Die organisatorische Umsetzung stellt nicht nur in der Literatur, sondern auch für einen Großteil der Befragten eine der größten Herausforderung dar.

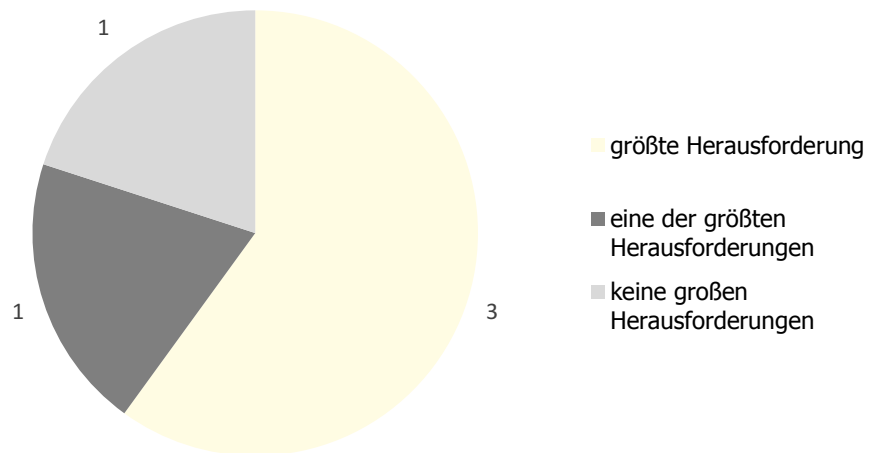


Abbildung 11: Organisatorische Umsetzung als Herausforderung

Drei von fünf befragten Geschäftsleitern geben darüber hinaus an, dass es für sie die größte Herausforderung war. Nur für einen Geschäftsleiter ergaben sich bei der organisatorischen Umsetzung keine großen Herausforderungen.

Die Gründe hierfür sind unter anderem die zunehmende Bedeutung der Organisation mit wachsender Größe des Unternehmens sowie meist große Unterschiede in der Organisation und Arbeitsweise.

Die tiefere Behandlung der einzelnen Herausforderungen und Problemfelder in den einzelnen Bereichen erfolgt in den jeweiligen Abschnitten im Kapitel 5 im Zuge der Erläuterung der kritischen Erfolgsfaktoren.

## 5 Wie gelingt eine Fusion?

In diesem Abschnitt erfolgt eine Darlegung der Erfolgsfaktoren bei Fusionen. Im ersten Abschnitt wird ein Überblick über die bedeutendsten Determinanten des Erfolgs in der Literatur und in der Praxis gegeben. In den folgenden Abschnitten wird auf die einzelnen Phasen der Fusionen und die jeweiligen Umsetzungsdimensionen eingegangen.

### 5.1 Überblick über die wesentlichen Erfolgsfaktoren

Die Literatur zu Mergers & Acquisitions bietet eine Vielzahl an Erfolgsfaktoren. Die Erfolgsfaktorenforschung hat aufgrund der hohen Misserfolgsrate nach wie vor eine große Bedeutung. Die Determinanten des Erfolgs bei Verschmelzungen von dezentral organisierten Banken (wie Raiffeisenbanken-Volksbanken und Sparkassen) in Deutschland wurden in mehreren Studien untersucht. Aus diesen Studien und der allgemeinen Fusionsliteratur lassen sich folgende wesentliche Erfolgsfaktoren ableiten:

Planung und Vorbereitung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schnelle Einigung über die künftigen Führungsstrukturen</li> <li>• Ableitung einer Integrationsplanung im Vorfeld</li> <li>• Einsatz von Integrations- und Projektteams</li> <li>• Aufsetzung neuer Strategien der Kundenzusammenarbeit</li> </ul>
Organisatorische Erfolgsfaktoren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inhalts- und nicht personenorientierte Ausgestaltung</li> <li>• Funktionsbetrachtung zur Ableitung von Organisationseinheiten</li> <li>• Klare Definition von Aufgaben und Verantwortungen</li> </ul>
Personalwirtschaftliche Erfolgsfaktoren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proaktives Fluktuationsmanagement</li> <li>• Harmonisierung der Gehalts- und Incentivestrukturen und Personalentwicklungspläne</li> <li>• Umfassende Ermittlung Schulungs- und Qualifikationsbedarf</li> </ul>
Erfolgsfaktoren in der Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung von Instrumentarien zum Wissenstransfer</li> <li>• Erarbeitung einer internen und externen Kommunikationsstrategie</li> <li>• Konsolidierung des betrieblichen Berichtswesen</li> <li>• Zeitnahme Information bezüglich fusionsbedingter Änderungen</li> </ul>
Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dokumentation des Post Merger Managements</li> <li>• laufendes Integrationscontrolling (Balanced Scorecard)</li> </ul>

Abbildung 12: Überblick über ausgewählte Erfolgsfaktoren in der Theorie

Im November 2016 wurde eine Befragung von Geschäftsleitern steirischer Raiffeisenbanken, welche zumindest an einer Fusion in jüngster Vergangenheit beteiligt waren, durchgeführt. Ziel der Befragung war die Erhebung der Erfolgsfaktoren, welche in der Praxis und im Fusionsalltag der steirischen Raiffeisenbanken von Bedeutung sind. Die nachfolgende Abbildung gibt einen Überblick über die Kernelemente für die erfolgreiche Abwicklung einer Fusion.

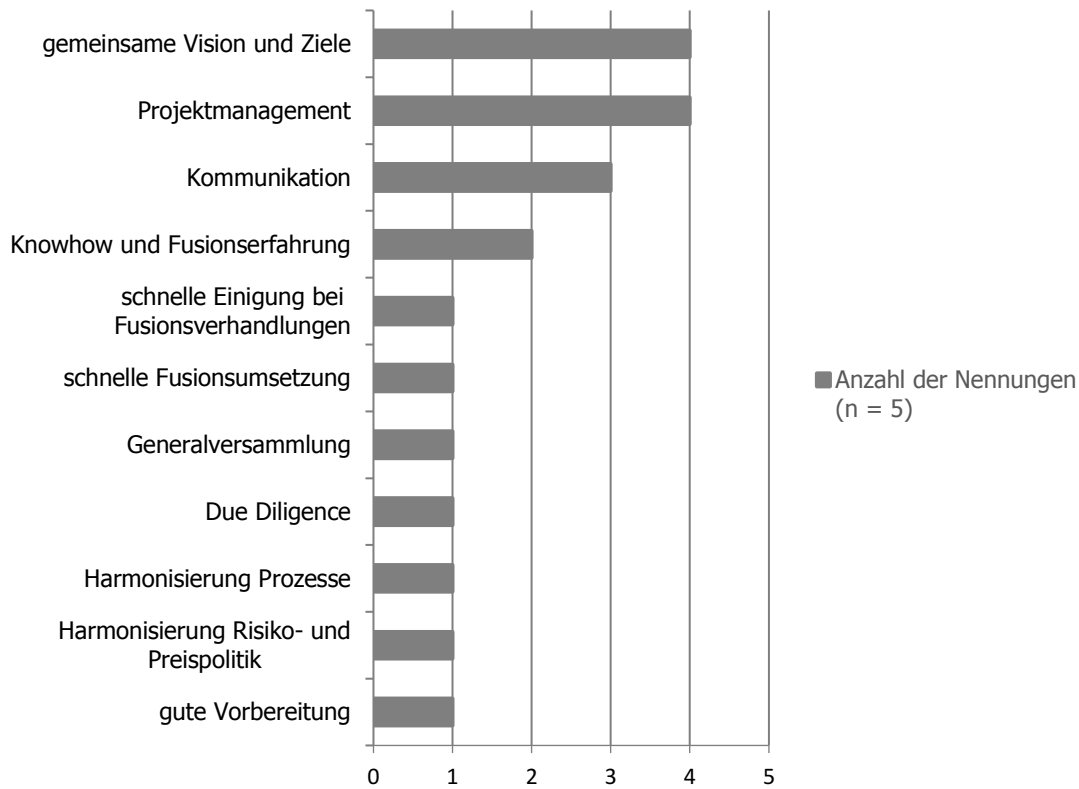


Abbildung 13: Wesentliche Kernelemente für erfolgreiche Fusionen laut Befragung

In den nachfolgenden Abschnitten dieses Kapitels werden die Erfolgsfaktoren in den jeweiligen Phasen und den Integrationsdimensionen behandelt. Innerhalb der einzelnen Teilbereiche werden im Umkehrschluss auch die jeweiligen Herausforderungen angesprochen, um den Erfolg durch Vermeidung von Schwierigkeiten positiv zu beeinflussen.

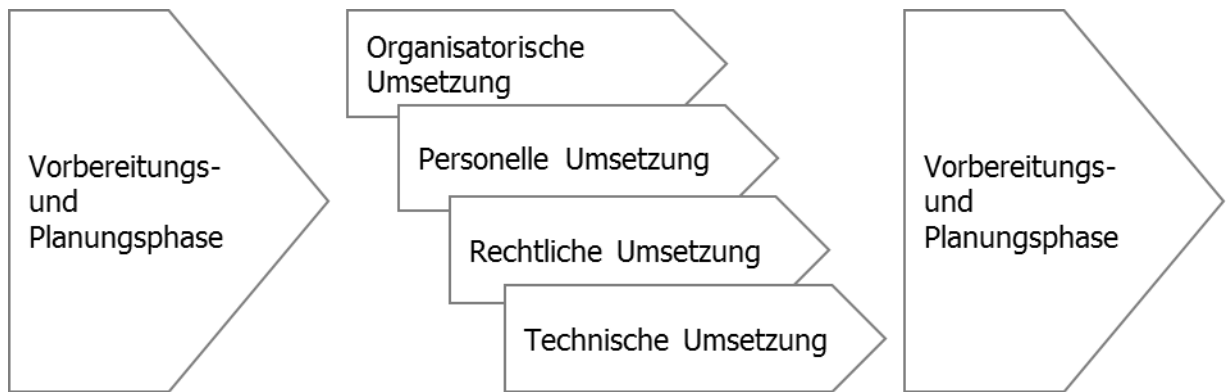


Abbildung 14: Phasen der Fusion und Integrationsdimensionen

Ergänzend werden in jedem Abschnitt zu den Ergebnissen der Geschäftsleiterbefragung relevante Erkenntnisse aus der Literatur und den diversen Studien vorgestellt.

## 5.2 Kritische Erfolgsfaktoren in der Planung und Vorbereitung der Fusion

Wie im Kapitel 4 erläutert wurde, ist eine unzureichende Vorbereitung und Planung eine der Hauptgründe für das Scheitern von Fusionen. Synergieeffekte werden regelmäßig überschätzt, was zum einen mit unzureichenden Due-Diligence-Maßnahmen zu tun hat, aber auch auf die schlechte Integrationsvorbereitung und den daraus resultierenden Dissynergien zurückzuführen ist. Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über Maßnahmen.

Erfolgsfaktoren in der Analyse und Strategiefindung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gemeinsame Erarbeitung eines neuen Unternehmensleitbildes</li> <li>• integrierte, Geschäftsfeld-bezogene Strategieumsetzung und Neuordnung des Portfolios</li> <li>• Austausch strategischer Ressourcen und Managementfähigkeiten</li> <li>• Aufsetzung von Strategien zur Kundenzusammenarbeit</li> </ul>
Erfolgsfaktoren Integrationsplanung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zügige Besetzung der Führungspositionen</li> <li>• eindeutige Abgrenzung der Aufgaben und Verantwortlichkeitsbereiche</li> <li>• schneller Aufbau und Einsatz eines aussagekräftigen Controllingsystems</li> <li>• Harmonisierung IT-Landschaft und Schaffung einheitliche Datenbasis</li> <li>• Entwicklung von Instrumentarien zum Wissenstransfer</li> </ul>
Erfolg aufgrund Gewährleistung durchgängige Steuerungsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ableitung Integrationsplan im Vorfeld</li> <li>• Festlegung Integrationsgeschwindigkeit und Definition Abschlusszeitpunkt der Integrationsumsetzung</li> <li>• Grundsatzentscheidungen als Handlungsvorgabe für sämtliche Integrationsaktivitäten zur Reduzierung der Komplexität</li> <li>• Sicherstellung schlanke Projektorganisation und Vermeidung Überlappung Top-Management mit operativen Integrationsaktivitäten</li> <li>• Einsatz von Integrations-/Projektteams</li> <li>• Klare Abgrenzung von Rollen und Aufgaben für alle Gremien zu Beginn des Projekts</li> <li>• Einbindung geeigneter Mitarbeiter beider Fusionspartner in Arbeitsgruppen als Voraussetzung des Wissenstransfers u. Steigerung Akzeptanz Fusionsprojekt</li> </ul>

Abbildung 15: Erfolgsfaktoren im Zuge der Planung und Vorbereitung

In den nachfolgenden Abschnitten wird auf einzelne Erfolgsfaktoren näher eingegangen.

## 5.2.1 Wahl des Fusionspartners

Die Wahl des Fusionspartners ist bei Raiffeisenbanken aufgrund des Regionalitätsprinzips auf die angrenzenden Raiffeisenbanken beschränkt. Die Größe des Partners und auch die wirtschaftliche Situation könnten bei der Wahl eine Rolle spielen. Darüber hinaus wird die Fusionserfahrung als möglicher Erfolgsindikator erläutert.

### ***Ist die Größe des Fusionspartners relevant?***

Vier der Befragten geben an, dass die Fusion von einem kleineren mit einem größeren Institut einfacher abzuwickeln ist. Bei der Fusion von zwei gleich großen Banken ist die Organisation neu aufzustellen, was zu möglichen Herausforderungen führen kann. Gleichzeitig sind zwei Geschäftsleiter der Meinung, dass der Fusionserfolg nicht mit der Größe der Fusionspartner im Zusammenhang steht.

Hinsichtlich der Betriebsgröße der Unternehmen liefern die Studien unterschiedliche Ergebnisse, wobei die Fusion zweier gleich großer Unternehmen tendenziell eher erfolgreich ist. Gleichzeitig wird angeführt, dass die Größe des Fusionspartners im Zusammenhang mit der Größe des Synergiepotentials steht. Je größer eine Transaktion ist, desto höhere Skaleneffekte können realisiert werden. Aber auch die Komplexität einer Fusion nimmt mit der Größe zu, wodurch sich die Realisierung der möglichen Synergieeffekte schwieriger gestaltet.

### ***Ist Fusionsknowhow bzw. Fusionserfahrung relevant?***

Die Meinungen darüber, inwieweit Fusionsknowhow und Fusionserfahrung für eine erfolgreiche Umsetzung der Fusion erforderlich sind, fallen unterschiedlich aus.

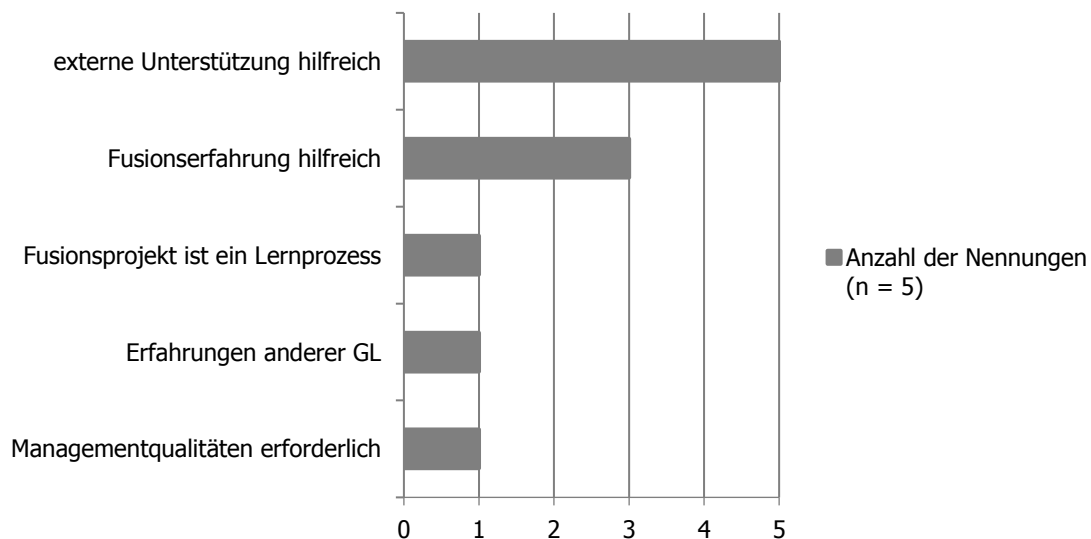


Abbildung 16: Bedeutung von Fusionsknowhow und Fusionserfahrung laut Interviewpartner

---

Drei der Befragten sind davon überzeugt, dass Fusionserfahrung bei künftigen Projekten von Vorteil ist. Ein Geschäftsleiter betonte, dass insbesondere die Managementqualitäten, wie Mitarbeiterführung und Entscheidungsfreudigkeit bei einer Fusion gefordert werden. Bei einer Bank wurden die Ratschläge und Empfehlungen von anderen Geschäftsleiterkollegen eingeholt, welche bereits Fusionserfahrung hatten. Alle Befragten gaben an, dass sie von den externen Beratern sehr gut unterstützt wurden. Ein Studienteilnehmer erwähnte in diesem Zusammenhang, dass Knowhow aufgrund der externen Unterstützung für die Geschäftsleitung eine untergeordnete Rolle spielt.

Das Knowhow der externen Berater, welches von den Befragten sehr geschätzt wurde, bezog sich auf die Erstellung von Ertrags-, Liquiditäts- und Risikoberechnungen, das Projektmanagement, spezielles Fusionsknowhow, die Erstellung von Broschüren und die Moderation von Workshops.

In diversen Studien und in der Literatur wird die Transaktionserfahrung als wesentliche Erfolgsdeterminante genannt, insbesondere bei homogener Erfahrung mit gleichartigen Transaktionen. Hier geht es vor allem um die höhere Sicherheit bei der Bewertung des Gegenübers und der Einschätzung der Synergieeffekte. Zusätzlich wird die geschäftsseitige Überlappung als Erfolgsfaktor genannt. Diese Annahme beruht auf die Beseitigung von Redundanzen und dem damit verbundenen Kostensenkungspotential.



## 5.2.2 Fusionsverhandlungen

Die Fusionsverhandlungen stehen am Beginn einer Verschmelzung und entscheiden über das Zustandekommen der Transaktion und die Rahmenbedingungen der Durchführung. In den Verhandlungsgremien finden sich in der Regel die Geschäftsleiter und Spitzenfunktionäre. In fast allen Fällen wurde über eine schnelle Einigung bei den Fusionsverhandlungen berichtet. Die nachfolgende Tabelle zeigt eine Liste an Kriterien und Maßnahmen für einen schnellen und erfolgreichen Abschluss der Fusionsgespräche.

Erfolgsfaktoren für schnelle Einigung	Kritische Verhandlungspunkte
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Aufbereitung durch Geschäftsleitung</li> <li>•Verhandlungen auf Augenhöhe</li> <li>•Eingehen von Kompromissen</li> <li>•gemeinsame Ziele</li> <li>•Einhaltung von Vereinbarungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•neue Firmenbezeichnung</li> <li>•Bankstellen</li> <li>•Personalthemen</li> <li>•Standort Hauptanstalt</li> </ul>

Abbildung 17: Erfolgreiche Fusionsverhandlungen

Die Gründe hierfür waren die gute Vorbereitung und Aufbereitung von Seiten der Geschäftsleitung sowie die Tatsache, dass die Verhandlungen auf Augenhöhe geführt wurden. In einem Fall wurde das Gegenteil, nämlich unterschiedliche Verhandlungsstärke aufgrund wirtschaftlicher Probleme eines Fusionspartners, als Grund für die schnelle Einigung genannt. Des Weiteren wurden die Verfolgung gemeinsamer Ziele und das Eingehen von Kompromissen als zielführend für einen schnellen Verhandlungsabschluss genannt. Ein Studienteilnehmer wies darauf hin, dass durch etwaige weitere Fusionspartner einer Raiffeisenbank deren Verhandlungsstärke zunimmt. Es wurde die Empfehlungen abgegeben, besonders kritische Themen vorerst beiseite zu schieben.

Ein kritischer Verhandlungspunkt in allen Banken war die neue Firmenbezeichnung der Raiffeisenbank. Bei zwei Banken spielte insbesondere die Reihenfolge der Ortsbezeichnungen im Firmenwortlaut eine große Rolle. Die Studienteilnehmer lehnten zum Teil lange Doppel- und Mehrfachbezeichnungen ab, aber auch Regionsbezeichnungen, da deren Abgrenzung und genaue Definition oft schwierig ist. Ein Kriterium für die Namensgebung war, dass der Kunde einen Bezug zur neuen Firmenbezeichnung haben soll. In zwei Banken wurden auch die Mitarbeiter aufgefordert, Vorschläge einzubringen.

In den Verhandlungen wurde des Weiteren über Personalthemen, Bankstellen und den Standort der Hauptanstalt diskutiert. In einem Fall führte eine Konsortialfinanzierung zu Anspannungen während der Fusionsverhandlungen, da es hinsichtlich Weiterfinanzierung des Kunden unterschiedliche Zugänge gab.

### 5.2.3 Projektmanagement

Die Projektorganisation, insbesondere ein straffer Zeitplan und das Projektcontrolling wurden von den Studienteilnehmern als wesentlicher Erfolgsfaktor gesehen. Das Projekt Fusion wurde in der Regel in mehrere Teilprojekte aufgeteilt, welche sich an den Organisationseinheiten der Bank orientierten. Die einzelnen Projektteams hatten die Aufgabenstellung die Organisation in den einzelnen Abteilungen zu durchleuchten und die Prozesse und Vorgaben neu aufzustellen und zu optimieren. Für jedes Teilprojekt wurde ein Verantwortlicher definiert, bei welchem es sich in der Regel um den Abteilungsleiter handelte.

Die klare Verteilung von Zuständigkeiten und die Definition von Berichts- und Kontrollpunkten ermöglichten der Geschäftsleitung bzw. der Projektleitung ein laufendes Projektcontrolling. Die Leitung des Gesamtprojekts wurde meist von der Geschäftsleitung und den externen Beratern gemeinsam wahrgenommen. Insbesondere bei der Projektorganisation wurde auf externes Knowhow zurückgegriffen. In einem Fall wurde diese aufgrund von Fusionserfahrung überwiegend vom Geschäftsleiter wahrgenommen.

### 5.2.4 Due Diligence

Der Begriff Due Diligence stammt aus der angelsächsischen Rechtswissenschaft und bedeutet wörtlich übersetzt „mit der gebührenden bzw. erforderlichen Sorgfalt.“ Im Zusammenhang mit Mergers & Acquisitions ist die sorgfältige Prüfung des zu übernehmenden Unternehmens zu verstehen.

Die Analyse und Prüfung des Fusionspartners ist ein wesentlicher Bestandteil der Fusionsvorbereitungen. Die nachfolgende Abbildung soll veranschaulichen, welche Maßnahmen und Prüfungsschritte für die Studienteilnehmer von wesentlicher Bedeutung waren:

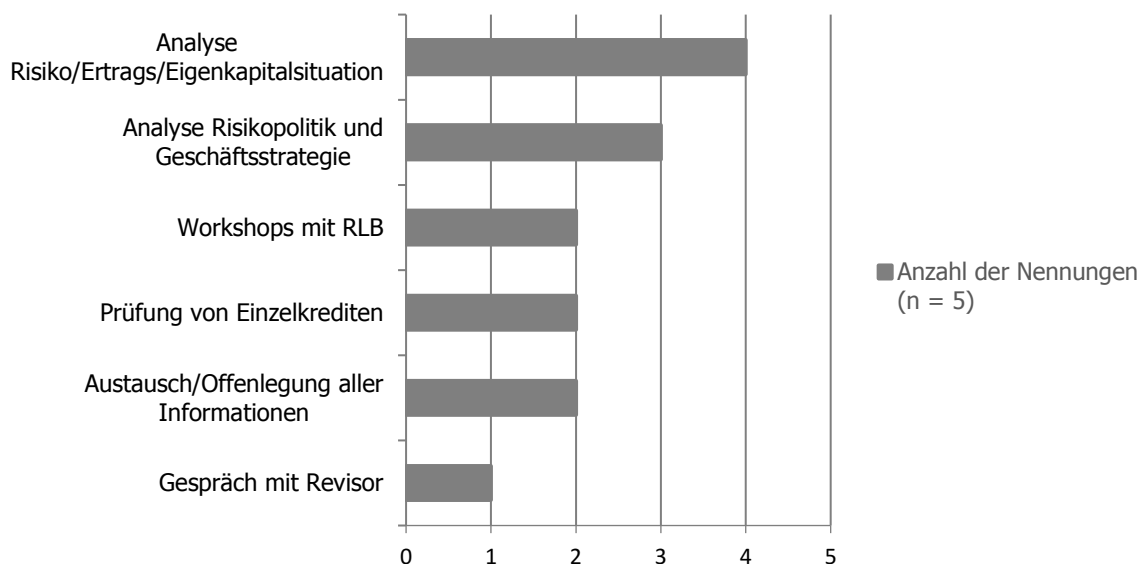


Abbildung 18: Primäre Due Diligence Maßnahmen und Prüfungsschritte

Durch Offenlegung und Austausch aller relevanten Informationen versuchen sich die Fusionspartner voneinander ein Bild zu machen. Insbesondere die Analyse der Ertrags-, Risiko- und Eigenkapitalsituation spielen hierbei eine große Rolle. Durch Zusammenführung der Daten werden diese Parameter auf Ebene der neuen Gesamtbank simuliert. Die Erfüllung der regulatorischen Kennzahlen ist Voraussetzung zur Umsetzung der Fusionsstrategie. Bei der Prüfung der Kennzahlen des Fusionspartners wird nicht nur der aktuelle Status Quo, sondern auch die Entwicklung der Kennzahlen und ein etwaiger Trend untersucht.

Die Analyse der Geschäftsstrategien und der Risikopolitik spielt für drei der befragten Geschäftsleiter eine wesentliche Rolle. Die Erhebung der jeweiligen Zugänge betreffend Risikoappetit und Risikobewusstsein liefert einerseits die Basis für die künftige Geschäftsstrategie, andererseits wird eine Einschätzung über das aktuelle Risikoportfolio des Fusionspartners ermöglicht. Eine Evaluierung der Marketingstrategien beider Institute soll Klarheit über die Möglichkeit und Sinnhaftigkeit der gemeinsamen Bearbeitung des Marktes schaffen.

Die Unterstützung der Raiffeisenlandesbank in Form von Workshops war für zwei Raiffeisenbanken von wesentlicher Bedeutung. Zusätzlich soll das Gespräch mit dem Revisor und Abschlussprüfer des Fusionspartners zur Einschätzung des Fusionspartners dienen.

Mangelnde Due Diligence kann zu Problemen führen. Das belegen auch die Ergebnisse der Untersuchung. Insbesondere die mangelnde Prüfung im Kreditgeschäft führt zu unangenehmen Überraschungen und Schwierigkeiten in der Integrationsphase. Zwei der Befragten gaben an, dass die durchgeführte Beschränkung der Einzelkreditprüfung auf Großkredite zu oberflächlich war und dazu führte, dass Risiken übersehen wurden. In beiden Fällen kam es im Nachhinein zu unerwarteten Risikokosten. In beiden Fällen hätte die Kenntnis dieser Risiken nicht zum Abbruch der Fusionsbestrebungen geführt, jedoch wäre eine Berücksichtigung in der Integrationsplanung möglich gewesen.

Zwei weitere Studienteilnehmer sind der Meinung, dass eine intensivere Kreditprüfung zu weit gehen würde und nicht machbar ist. Insbesondere die Auswahl der zu prüfenden Kredite und die Bestimmung des notwendigen Umfangs dieser Prüfung werden als schwierig erachtet. In beiden Fällen kam es im Zuge der Integrationsphase zur Aufdeckung nicht bekannter Risiken und in weiterer Folge zu unerwarteten Risikokosten.

Der fünfte Geschäftsleiter gab an, dass mangels Zeit und Fusionsalternativen keine Einzelkreditprüfung durchgeführt wurde, es aber zu keinen negativen Überraschungen nach der Fusion gekommen ist. Aufgrund bekannter negativer Erfahrungen bei anderen Fusionen wäre dieser Prüfungsschritt aber verpflichtender Bestandteil bei künftigen Fusionen.

Die Vereinbarung, in welcher Form und in welchem Ausmaß Einzelkreditprüfungen durchgeführt werden, ist oft ein sensibles und schwieriges Thema. Raiffeisenbanken mit wirtschaftlichen Problemen sind meist bestrebt, ihre Risikokosten zu begrenzen, was dazu führt, dass Risiken besser dargestellt und verschleiert werden. Die unterschiedlichen Risikozugänge und Spielräume in Bewertungsfragen, sowohl hinsichtlich Rating als auch hinsichtlich Sicherheitenbewertung führen dazu, dass schlummernde Risiken oftmals nicht sofort erkannt werden und zu einer Verzerrung der Risikolandschaft. Die Einschätzung der Sorgfalt bei Kreditvergaben und einer etwaigen künstlichen besseren Darstellung der Kreditengagements wird als schwierig erachtet.

### **Wie sollte eine Due Diligence laut Theorie ablaufen?**

Zur Durchführung dieser ist eine entsprechende Organisation erforderlich. Diese umfasst die Aufstellung eines detaillierten Zeitplans sowie eine klare Bestimmung des Prüfungsumfangs, der Tätigkeiten und der Verantwortlichkeiten. Das Due-Diligence-Team setzt sich aus eigenen Mitarbeitern, externen Beratern und eventuell auch Mitarbeitern des Fusionspartners zusammen. Der Ablauf der Due Diligence kann in drei Phasen eingeteilt werden:

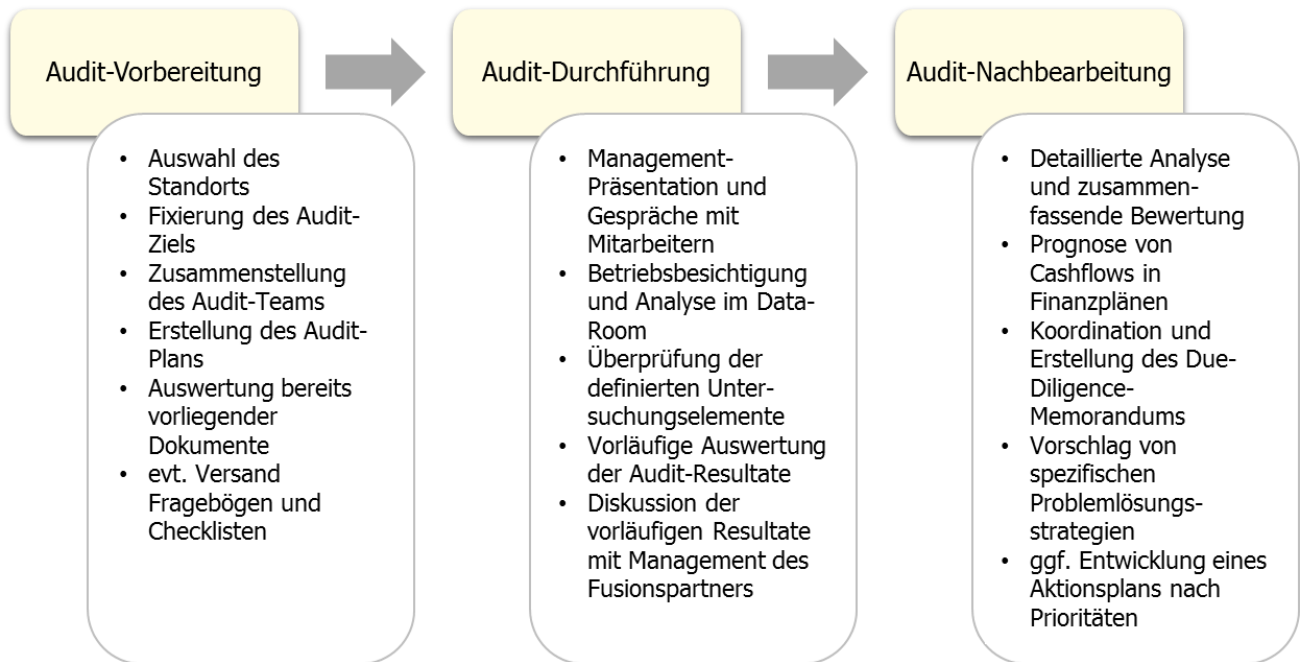


Abbildung 19: Ablauf einer Due Diligence

Die Überprüfung hat zum Ziel möglichst umfangreiche Informationen über den Fusionspartner zu gewinnen. Zusätzlich sollen Risiken und Schwächen des anderen Unternehmens erkannt werden. Diese Informationen dienen in weiterer Folge zur Vertragsgestaltung und zur Vorbereitung des Integrationsprozesses. Die gewonnenen Informationen sollen zu einer höheren Qualität späterer Entscheidungen beitragen und eine Validierung der erfolgskritischen Ziele ermöglichen. Das Aufdecken von sogenannten „Deal-Breakern“ kann jedoch zum Abbruch der Fusionsverhandlungen führen.

Etwaige Risiken, welche im Zuge des Due Diligence Prozesses erkannt werden, müssen nicht zwangsläufig zum Abbruch der Fusionsverhandlungen führen, sondern sollten in weiterer Folge ergebnisorientiert genutzt werden und zur Integrationsvorbereitung dienen. Andernfalls können diese Risiken zu einer Verschleppung der Integration führen, wodurch Wert vernichtet wird.

Die Teilbereiche des Due Diligence sind sehr umfangreich und umfassen in der Regel alle Unternehmensbereiche des Fusionspartners. Eine mögliche Kategorisierung der Due Diligence Bereiche könnte wie folgt aussehen:

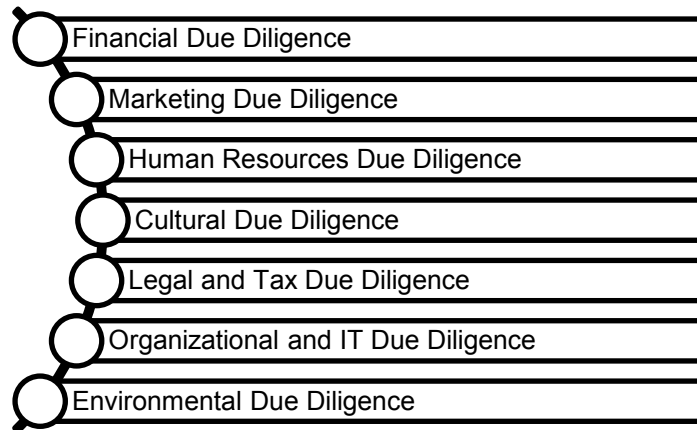


Abbildung 20: Mögliche Bereiche des Due Diligence

Es ist je nach Fusionspolitik und Fusionserfahrung nicht erforderlich alle Einzelbereiche zu analysieren.

Zur erfolgreichen Durchführung einer Due Diligence Prüfung sind die Aufgaben klar abzugrenzen, Ziele und Schwerpunkte zu setzen. Eine klare Definition von Verantwortlichkeiten, Terminen und Kommunikationslinien ist Voraussetzung für eine ergebnisorientierte Zusammenarbeit. Die Art und der Umfang der Due Diligence sind zu Beginn festzulegen und orientieren sich an den Motiven des Fusionspartners. Die Durchführung einer Kosten-Nutzen-Analyse wird hierbei zur Unterstützung herangezogen. Zur effizienten Erreichung der in der Due Diligence gesteckten Ziele sind eine Prozesskoordination und ein Projektmanagement erforderlich.

### 5.2.5 Fusionsgeschwindigkeit

In der Literatur wird oft die Fusionsgeschwindigkeit als möglicher Erfolgsfaktor diskutiert. Drei der Befragten stimmen dieser Hypothese vollständig zu, zwei in etwas abgeschwächter Form. Sie sind der Meinung, dass die Fusionsumsetzung tendenziell schneller erfolgen sollte, jedoch kann eine zu schnelle Umsetzung zu Einbußen in der Qualität führen. Es sollte darauf geachtet werden, dass die Entscheidungen gewissenhaft getroffen werden.

Die schnelle Umsetzung betrifft insbesondere die Fusionsverhandlungen, die technische und rechtliche Integration und die Aufstellung der Organisation. Entscheidungen zu Details sollen auf später verschoben werden. Zwei der Befragten wiesen in diesem Zusammenhang darauf hin, dass die Integrationsphase einige Zeit in Anspruch nimmt.

Ein zu langer Umsetzungszeitraum birgt die Gefahr des „Verzetteln“. Man beschäftigt sich zu sehr mit wenig relevanten Nebensächlichkeiten und Details. Dadurch wird das Vorankommen erschwert bzw. verhindert. Zusätzlich laufen die Geschäftsleitung wie auch die Mitarbeiter Gefahr, den Antrieb und die Motivation zur Umsetzung der Fusion zu verlieren. Bei schneller Umsetzung wird die volle Konzentration auf das Fusionsprojekt gerichtet.

## 5.2.6 Nicht auf den Kunden vergessen

In der Literatur heißt es oft, dass bei Fusionen auf den Kunden vergessen wird. Die Meinungen der Studienteilnehmer zu diesem Thema werden in der nachfolgenden Abbildung verdeutlicht:

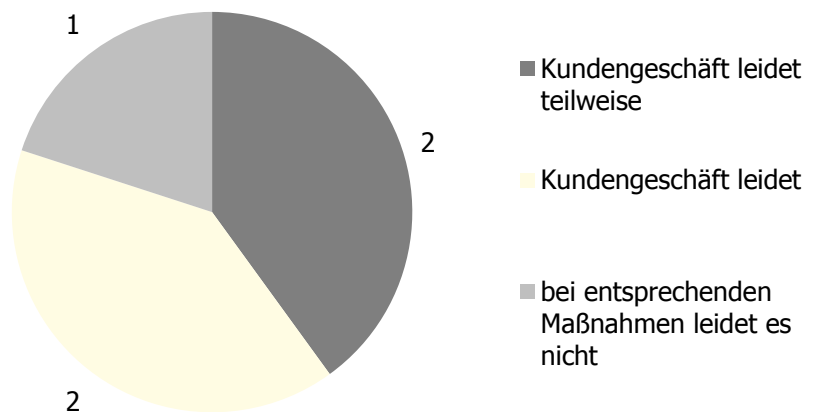


Abbildung 21: Auswirkung der Fusion auf das Kundengeschäft

Zwei der Befragten bestätigten die Hypothese, dass das Kundengeschäft in der Zeit der Fusion leidet. In weiteren zwei Fällen wurde diesem Argument teilweise zugestimmt und auf die Kunden des Führungsteams beschränkt.

Hierfür gab es mehrere Erklärungen. Wichtigster Punkt war, dass während der Transaktionsplanung und –abwicklung die Zeitressourcen fehlen und die Kapazitäten im Unternehmen im Fusionsprojekt gebunden sind. Weitere Herausforderungen sind die verschiedenen Vertriebssysteme welche einer Harmonisierung bedürfen. Politische Fusionsgegner können ebenso zu einer negativen Stimmung bei den Kunden führen. Daher ist es wichtig, dass mit den Meinungsbildnern ein Gespräch geführt wird, um diese von der Sinnhaftigkeit der Fusion zu überzeugen.

Bei der Umstellung der Kontodaten der übertragenden Raiffeisenbank die Kunden frühzeitig zu informieren, um etwaige Unannehmlichkeiten der Kunden zu vermeiden. Besonders die mehrmalige Umstellung von Kundenkonten aufgrund von seriellen Fusionen führt zu einem erhöhten Erklärungsbedarf.

Die mangelnde Kundenbetreuung des Fusionspartners bereits vor der Fusion und die nachträgliche Beseitigung von Defiziten belasteten in einem Fall die Kundenbeziehungen. Dabei handelte es sich beispielsweise um die Nachforderung von Sicherheiten und etwaigen Unterlagen der Kreditkunden. Des Weiteren führten Änderungen in der Preis- und Risikopolitik zu negativen Rückmeldungen und Abflüssen von Einlagen.

Die Aufgaben im Führungsteam einer kleinen Bank unterscheiden sich wesentlich von jenen einer großen Bank. In kleineren Banken ist das Management viel stärker in die Kundenbetreuung eingebunden, als dies bei großen Banken der Fall ist. Bei Fusionen ist somit eine Übergabe der Kundenbetreuung erforderlich, welche einige Zeit in Anspruch nimmt und möglichst vor der Fusion erfolgen sollte. Bei einem Befragten wurde aufgrund zeitlicher Knappheit diese Übergabe verabsäumt.

Ein Geschäftsleiter hat diese Herausforderung erfolgreich bewältigt und bewiesen, dass durch entsprechende Maßnahmen das Kundengeschäft während einer Fusion nicht leidet. Die Mitarbeiter am Markt wurden nur eingeschränkt in die für Fusionsarbeiten eingebunden und der Fokus auf den Vertrieb gelenkt. Die Berater hatten die Vorgabe mit jedem Kunden ein Gespräch zu führen. Im Zuge dieser Gespräche wurden die Kunden einerseits über die Fusion informiert, andererseits wurde versucht die Kontakte auch für vertriebliche Zwecke zu nutzen. Die Information der Kunden über die Fusion erfolgte durch Übergabe einer Broschüre und eines Fusionsgeschenks. In der Broschüre wurden alle Mitarbeiter und Bankstellen der neuen Bank vorgestellt. Die Zielsetzung bei der Wahl des Geschenks war, dem Kunden etwas Praktisches zukommen zu lassen, dabei handelte es sich um ein Postit-Notizbuch. Die Raiffeisenbank setzte eine weitere Marketingmaßnahme in der Regionalzeitung, welche mit einem Gewinnspiel gekoppelt war. Über mehrere Ausgaben wurden in Form von Steckbriefen alle Mitarbeiter vorgestellt. Durch Sammlung der Mitarbeiterfotos in einem Sammelbogen konnte man am Gewinnspiel teilnehmen. Diese Maßnahmen sind laut Geschäftsleitung bei den Kunden sehr gut angekommen.

Durch ein laufendes Vertriebscontrolling wurde sichergestellt, dass diese Zielsetzung, mit jedem Kunden ein Gespräch zu führen, umgesetzt wurde. Letztlich war es der Raiffeisenbank durch diese Maßnahmen möglich, im Fusionsjahr den ersten Platz im Raiffeisenaward zu erreichen. In diesem Fall handelt es sich um die erste und bislang einzige steirische Raiffeisenbank, der es gelungen ist, im Fusionsjahr derartige Vertriebs Erfolge zu erzielen.

Die externe Kommunikation der Fusionsstrategie spielt somit für den Fusionserfolg ebenso eine wesentliche Rolle. Die nachfolgende Abbildung gibt einen Überblick über die gewählten Instrumente:

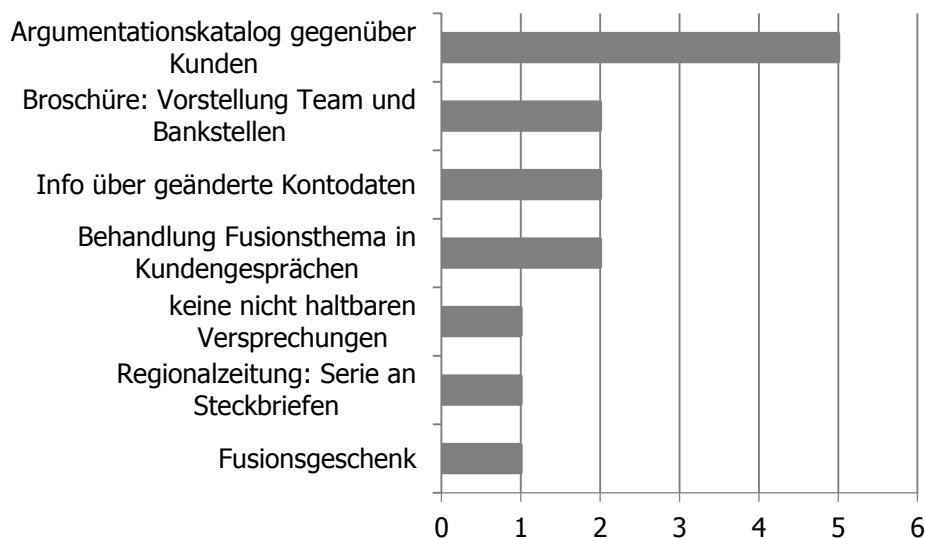


Abbildung 22: Instrumente für die externe Kommunikation

Alle Raiffeisenbanken haben für die Kommunikation der Fusionsstrategie gegenüber den Kunden einen Argumentationskatalog entwickelt. Ein Geschäftsleiter betonte, dass im Zuge der Fusion dem Kunden zu viele Versprechungen gemacht werden, die man letztlich nicht halten kann, beispielsweise die Zusicherung, Bankstellen nicht zu schließen.

## 5.3 Kritische Erfolgsfaktoren in der rechtlichen Umsetzung

Die rechtliche Umsetzung stellt für Geschäftsleiter in der Regel keine große Herausforderung dar. Eine rechtliche Beratung durch den Raiffeisenverband wird als gute und ausreichende Unterstützung wahrgenommen. Die Themen in diesen Besprechungen betrafen das Genossenschaftsrecht, das Vertragsrecht und die Gesamtrechtsnachfolge, die Besetzung der Gremien, steuerliche Themen und die Ausgestaltung des Fusionsvertrags und des Sideletters. Zusätzlich werden die Checklisten als hilfreich empfunden. In der Phase der Fusion beschäftigen Geschäftsleiter insbesondere auch Themen des Arbeitsrechts.

Trotz des vergleichsweise geringen Anspruchsniveaus lassen sich folgende Maßnahmen zur Sicherung der erfolgreichen rechtlichen Umsetzung ableiten:

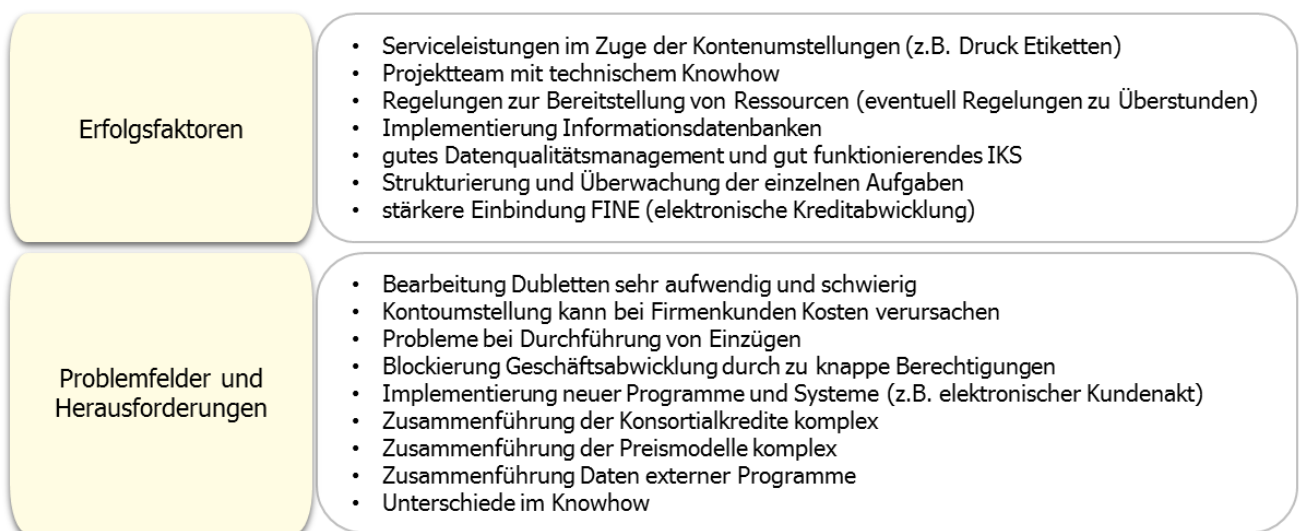


Abbildung 23: Erfolgsfaktoren, Herausforderungen und Problemfelder in der rechtlichen Umsetzung

Um eine problemfreie Beschlussfassung in den Gremien zu gewährleisten, empfiehlt es sich eine gute Vor- und Aufbereitung durch die Geschäftsleitung sowie eine intensive Behandlung des Themas „Fusion“ in den Sitzungen. Kritische Punkte in der Vergangenheit waren einerseits die Tatsache, dass die Identität verloren geht, andererseits wirtschaftliche Probleme des Fusionspartners.

### **Wie gestaltet man den Fusionsvertrag und Sideletter?**

Der Fusionsvertrag sollte zumindest folgende Inhalte enthalten:

- ✓ Definition übertragende und übernehmende Bank
- ✓ Verschmelzungsvertrag
- ✓ Aufnahme von Vertretern der übertragenden Bank
- ✓ Änderung der Firma
- ✓ Erforderliche Änderungen in der Satzung

Zusätzlich wird empfohlen, Regelungen über die Organisation der nach Abschluss der Transaktion vergrößerten Einheit aufzunehmen.

Der Fusionsvertrag selbst hat in der Praxis wenig Relevanz. Der Sideletter spielt bei manchen Geschäftsleitern eine bedeutendere Rolle. Die Geschäftsleiter wurden befragt, welche Themen



sie in den Sideletter aufgenommen haben und welche Themen sie künftig zusätzlich aufnehmen würden.

Inhalte des Sideletters	Verabsäumte Inhalte im Sideletter
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Personalthemen</li> <li>•Bankstellen</li> <li>•Aufarbeitung von Altfällen</li> <li>•Gestaltung Funktionärskader</li> <li>•Beibehaltung der Zeitung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Prokuristen</li> <li>•Bankstellen</li> <li>•Geschäftsstrategie</li> </ul>

Abbildung 24: Tatsächliche und verabsäumte Inhalte des Sideletters

Bei den meisten aufgenommen Themen handelt es sich um individuelle Bedürfnisse und Anliegen in den Banken. Die Gestaltung des Funktionärskaders beinhaltet eine Regelung über die Reduktion der Funktionärsanzahl um etwaige Überkapazitäten durch altersbedingte Abgänge abzubauen. Ein Geschäftsleiter gab an bei künftigen Fusionen mehr Themen in den Sideletter aufzunehmen, nämlich die Bestimmung der Prokuristen, die Regelungen zu den Bankstellen und die Definition einer gemeinsamen Geschäftsstrategie. Seiner Erfahrung nach ist es wichtig, Vereinbarungen und Versprechungen im Sideletter festzuhalten, da es sonst dazu kommen kann, dass diese nicht eingehalten werden.

Zum Thema Bankstellen gab es unterschiedliche Meinungen. Einerseits erging im vorgenannten Beispiel die Empfehlung, dieses Thema explizit im Sideletter zu regeln, andererseits gab es Empfehlungen, hier keinesfalls Standortgarantien abzugeben oder sich bei den Regelungen zumindest Spielräume einzuräumen. Zwei der Befragten haben die Empfehlung abgegeben, nicht zu viele Themen in den Sideletter aufzunehmen. Darüber hinaus sollte man keine großen Zusagen machen. Insgesamt sind die Meinungen und Erfahrungswerte zum Sideletter sehr unterschiedlich ausgefallen.

Meinungen zum Sideletter	Empfehlungen zum Sideletter
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Beseitigung von Vorbehalten und Unsicherheiten</li> <li>•Sicherstellung, dass Versprechungen eingehalten werden</li> <li>•für Funktionäre größere Bedeutung</li> <li>•Rückgriff auf Sideletter nur bei Problemen</li> <li>•kein Sideletter - Fusions ist Vertrauenssache</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•keine großen Zusagen</li> <li>•Standortgarantien sind unsinnig</li> <li>•nicht zu viele Themen aufnehmen</li> <li>•Regelungen sollten Spielräume lassen</li> </ul>

Abbildung 25: Meinungen und Empfehlungen zum Sideletter

Generell bietet der Sideletter die Möglichkeit der Beseitigung von Vorbehalten und Unsicherheiten und hat besonders für Funktionäre größere Bedeutung. Die Relevanz dieser Vereinbarung erhöht sich zunehmend, wenn es Probleme gibt. Ein Geschäftsleiter berichtete, dass es in ihrem Fall nur einen Fusionsvertrag und keinen Sideletter gab. Er ist der Meinung, dass eine Fusion auch Vertrauenssache ist.

***Was ist bei der Generalversammlung zu beachten?***

Die Generalversammlung verlief bei allen befragten Banken ohne Probleme, unabhängig von der Größe der Veranstaltung. Um einen erfolgreichen Ablauf der Generalversammlung zu gewährleisten, sollte im Vorhinein eine Sensibilisierung hinsichtlich Hinweise auf Fusionsgegner erfolgen. Die Vertreter einzelner Banken haben mit den Meinungsbildnern Gespräche geführt, um Vorbehalte gegen die Fusion auszuräumen. Eine weitere Möglichkeit um sich Stimmen zu sichern, ist, dass die Mitarbeiter gegenseitig Geschäftsanteile zeichnen.

***Was ist bei der Genehmigung der Finanzmarktaufsicht und der Einreichung zum Firmenbuch zu beachten?***

Die Genehmigung der Finanzmarktaufsicht und die Einreichung zum Firmenbuch verliefen bei allen befragten Banken ohne Probleme.

***Welche Bedeutung hat das Gutachten des Revisors?***

Nach Unterzeichnung der Verträge und vor Beschlussfassung in der Generalversammlung ist ein Gutachten vom Revisor einzuholen. Dieses soll Auskunft darüber geben, ob die Fusion mit den Belangen der Genossenschafter und der Gläubiger beider Genossenschaften vereinbar ist. Die Befragten bezeichneten das Gutachten als notwendigen formalen Akt, die Inhalte entsprachen bei den meisten Studienteilnehmern den Erwartungen. In einem Fall wurde jedoch angemerkt, dass der Revisor zu wenig auf die möglichen Probleme eingegangen ist.

## 5.4 Kritische Erfolgsfaktoren in der organisatorischen Umsetzung

Die organisatorische Umsetzung stellt nicht nur in der Literatur, sondern auch in der Praxis eine der größten Herausforderung dar. Für manche ist sie sogar die größte Herausforderung im Zuge einer Fusion. Die Gründe hierfür sind unter anderem die zunehmende Bedeutung der Organisation mit wachsender Größe des Unternehmens sowie meist große Unterschiede in der Organisation und Arbeitsweise.

Wie im Kapitel 4 beschrieben wurde, ist die fehlende Abstimmung und Zusammenführung von Geschäftsprozessen ein Grund für die Misserfolge bei Fusionen. Des Weiteren stellen in der Praxis unterschiedliche Risikozugänge, Defizite in der Kreditabwicklung wie auch im betriebswirtschaftlichen Controlling und die unterschiedlichen Unternehmenskulturen eine Herausforderung dar.

Die nachfolgende Abbildung zeigt eine Sammlung an Erfolgsfaktoren für die organisatorische Umsetzung, welche anschließend im Detail beschrieben werden.

Harmonisierung Unternehmenskulturen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klare Formulierung Vision, Ziele und Strategien</li> <li>• Controlling über Umsetzung neue Vorgaben</li> <li>• Beseitigung Differenzen in der Wertschätzung von Markt und Marktfolge</li> <li>• Zügige Harmonisierung der Preis- und Konditionenpolitik inklusive Schaffung klarer Vorgaben</li> </ul>
Aufbauorganisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• frühzeitige Aufstellung (Aufbau-)Organisation in Pre-Fusionsphase</li> <li>• Zuordnung der Stellen erst nach Aufstellung des Organigramms</li> <li>• Zentralisierung der Kernkompetenzen</li> <li>• Klare Zuordnung von Aufgaben und Kompetenzen, inklusive Ressorts Geschäftsleitung</li> <li>• Einrichtung Stabstelle zur Unterstützung in der Integrationsphase</li> </ul>
Ablauforganisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektteams zur Überarbeitung der Prozesse und Dienstanweisungen</li> <li>• gezielte und gewissenhafte Auswahl der Teammitglieder</li> <li>• Verwendung der Best Practise Methode zur Optimierung der Prozesse</li> <li>• Bei gleich guten Prozessen den des größeren Hauses übernehmen, da sich weniger Mitarbeiter umstellen müssen</li> <li>• schrittweise und gewissenhafte Überarbeitung der Dienstanweisungen um Qualität zu sichern, Vorgehensweise nach Prioritäten</li> </ul>
Kreditorganisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schulungen und konsequente Kontrolle bei mangelndem Risikobewusstsein der Mitarbeiter</li> <li>• Optimierung der Bearbeitungsdauer von Kreditansuchen bei der Gestaltung der Prozesse</li> <li>• Schaffung der Abteilung Sondergestion zur Bearbeitung des Problemkreditportfolios</li> <li>• Elektronische Abwicklung der Kreditansuchen zur Erhöhung der Effizienz</li> </ul>

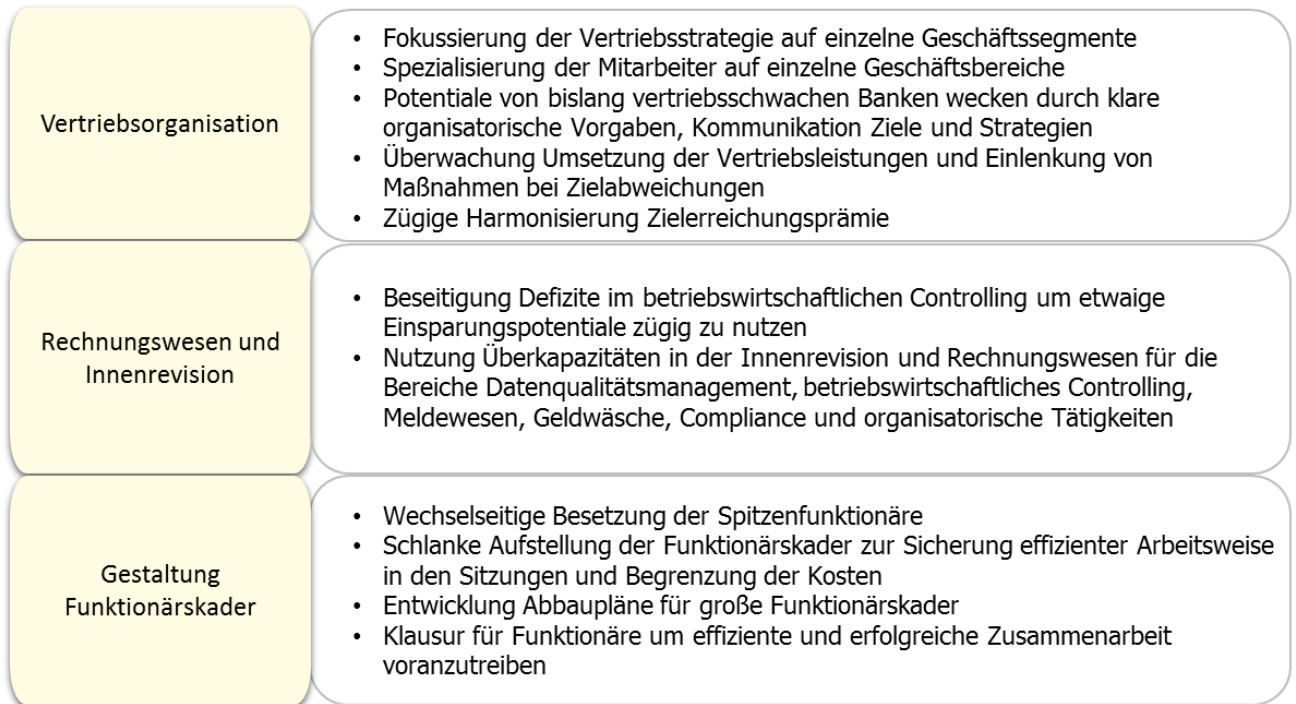


Abbildung 26: Erfolgsfaktoren der organisatorischen Umsetzung in der Praxis

Viele der oben genannten Erfolgsfaktoren finden sich in anderen Studien wieder und decken sich mit den Aussagen der Literatur. Die nachfolgende Liste zeigt weitere Maßnahmen für eine erfolgreiche Umsetzung laut Literatur und anderen Studien.

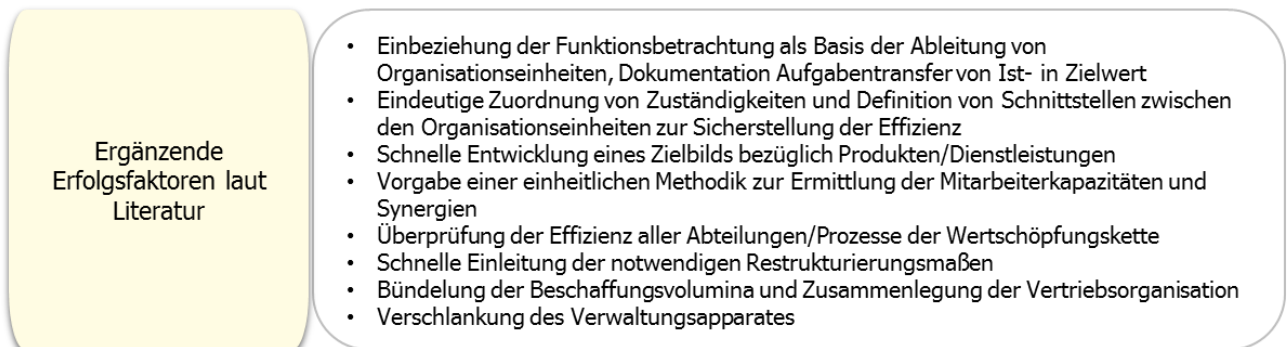


Abbildung 27: Ergänzende Erfolgsfaktoren laut Literatur

## Ergänzende Erfolgsfaktoren der organisatorischen Umsetzung in der Theorie

Die nachfolgende Abbildung zeigt die Herausforderungen und Problemfelder in der organisatorischen Umsetzung.

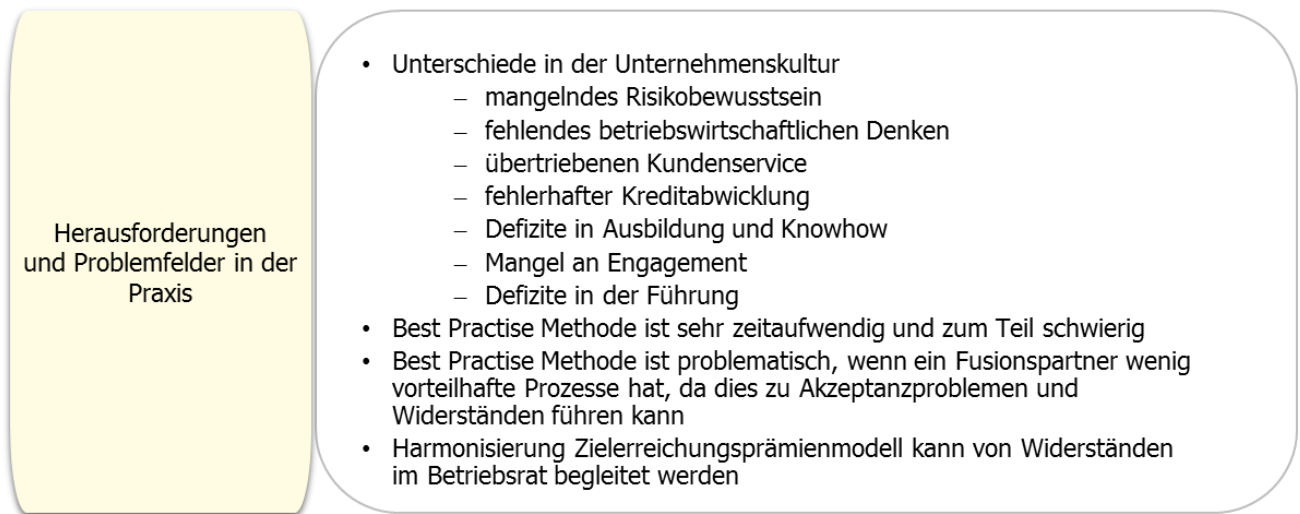


Abbildung 28: Herausforderungen und Problemfelder in der Praxis

Die Unterschiede in den Unternehmenskulturen machen den Geschäftsleitern teilweise zu schaffen. Aber auch die Anwendung der Best Practise Methode bei der Gestaltung der Prozesse erweist sich in der Praxis oftmals als schwierig.

### **Wie bekommt man die Unterschiede in der Unternehmenskultur in den Griff?**

Trotz der einheitlichen Markenphilosophie gibt es Unterschiede in den Unternehmenskulturen der einzelnen Häuser, welche die Geschäftsleiter vergangener Fusionen intensiv beschäftigt haben. Es steht außer Zweifel, dass diese Tatsache den Fusions- und Unternehmenserfolg wesentlich beeinflussen kann.

Laut den Erfahrungen und Meinungen der Geschäftsleiter resultieren diese Unterschiede aus der unterschiedlichen Arbeitsweise, welche sich aus der Organisation, dem Führungsverhalten, dem Ausbildungsniveau und den Strategien ergibt. Negativ bemerkbar machen sich diese Faktoren bei mangelndem Risikobewusstsein, bei fehlendem betriebswirtschaftlichen Denken, übertriebenen Kundenservice und fehlerhafter Kreditabwicklung. Darüber hinaus werden Potentiale nicht genutzt. Ein Hauptgrund für derartige Entwicklungen wird in den Führungsdefiziten vermutet. Zusätzlich können Interessenskonflikte insbesondere auf Ebene der Funktionäre eine Rolle spielen. Beispielsweise möchte ein Bürgermeister, der gleichzeitig Funktionär einer Bank ist, dass die Wirtschaft seiner Gemeinde angekurbelt wird und befürwortet Finanzierungen von Jungunternehmern, welche ein erhöhtes Risiko für die Bank darstellen können.

Die Geschäftsleiter haben folgende Maßnahmen getroffen, um diesen negativen Entwicklungen entgegenzusteuern:

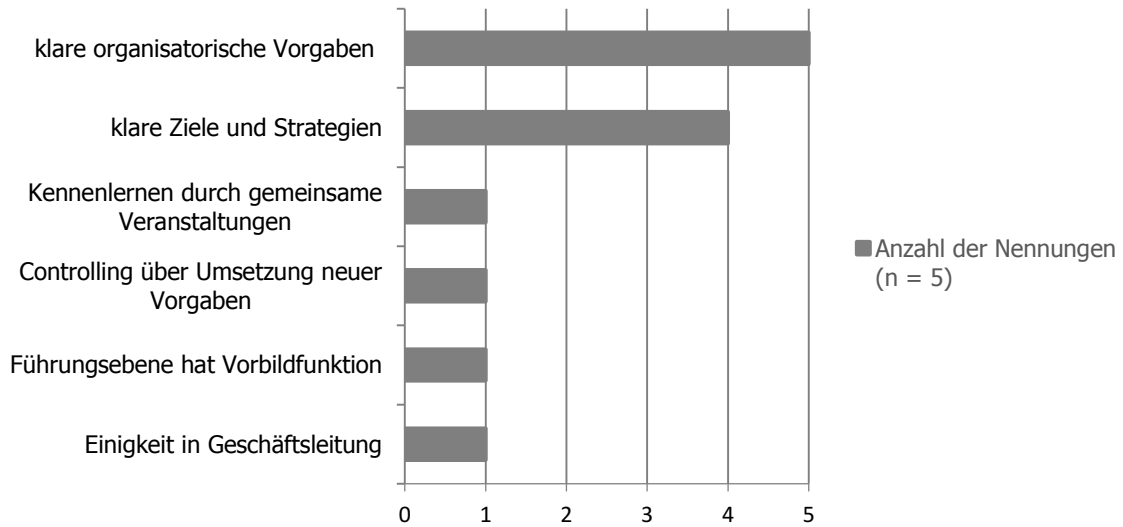


Abbildung 29: Erfolgsfaktoren bei der Harmonisierung der Unternehmenskulturen

Aus dieser Abbildung geht hervor, dass die Organisation eine große Rolle für das Gelingen einer Fusion spielt. Ein Geschäftsleiter bringt es mit wenigen Worten auf den Punkt: „**Struktur vor Kultur!**“ Die beiden Unternehmenskulturen in einen Gleichklang zu bringen, erfordert in der Regel viel Zeit und Geduld.

### **Was ist bei der Gestaltung der Aufbauorganisation zu beachten?**

Die nachfolgende Top 5 Liste zeigt die wichtigsten Handlungsempfehlungen für eine erfolgreiche Gestaltung der Aufbauorganisation.

1. • frühzeitige Aufstellung (Aufbau-) Organisation in Pre-Fusionsphase
2. • Zuordnung der Stellen erst nach Aufstellung des Organigramms
3. • Zentralisierung der Kernkompetenzen
4. • Stabstelle Gesamtbanksteuerung als Unterstützung in der Integrationsphase
5. • Klare Zuordnung von Aufgaben und Kompetenzen, inklusive Ressorts Geschäftsleitung

Abbildung 30: Top 5 Erfolgsfaktoren in der Gestaltung der Aufbauorganisation

## **Top 5 Erfolgsfaktoren in der Gestaltung der Aufbauorganisation**

Die Aufbauorganisation sollte so früh als möglich in der Pre-Fusionsphase definiert werden. In einem ersten Schritt soll das Organigramm unabhängig von potentiellen Kandidaten aufgestellt werden und erst in einem zweiten Schritt die Besetzung der Stellen überlegt werden. Die Definition der Abteilungsleiter ist Voraussetzung für die Gestaltung der Ablauforganisation, da diesen die Umsetzungsverantwortung übertragen wird. Ein wesentliches Erfolgskriterium bei der Gestaltung der Aufbauorganisation ist die Zentralisierung der Kernbereiche. Neben den Abteilungen wie Risikomanagement, Kreditabwicklung, Innenrevision ist es von Vorteil, wenn die Geschäftsleitung an einem Ort vereint ist. Bei dezentraler Besetzung der Geschäftsleitung kann es zu Missständen in der Kommunikation kommen.

Etwaige Überkapazitäten sollten zur Einrichtung einer neuen Stabstelle, welche beispielsweise mit Gesamtbankentwicklung benannt werden könnte, genutzt werden. Die Aufgaben dieser Position betreffen in erster Linie organisatorische Themen und die Abwicklung von Projekten. „Sie wird dort aktiv, wo gerade der Schuh drückt (...)“ meinte hierzu der Geschäftsleiter. Insbesondere in der Integrationsphase war diese neue Stabstelle sehr wertvoll.

Die klare Zuordnung der Aufgaben und Kompetenzen ist nicht nur im Sinne der oben genannten Aspekte über Unternehmenskultur bei den Mitarbeitern von großer Bedeutung, sondern spielt auch in der Geschäftsleitung eine große Rolle. In einem Fall wurde dies nicht in aller Deutlichkeit gemacht, sodass aufgrund der suboptimalen Unternehmensentwicklung eine spätere, nochmalige Überarbeitung des Geschäftsverteilungsplanes erforderlich war. Einzelne Bereiche wurden vernachlässigt, da die Verantwortungen nicht deutlich genug zugeordnet wurden.

### ***Was ist bei der Gestaltung der Ablauforganisation zu beachten?***

Bei der Gestaltung der Ablauforganisation geht es um Prozesse und Dienstanweisungen. Hier erfolgt Großteils eine vollständige Überarbeitung dieser. Es wird je Organisationseinheit ein Projektteam aufgestellt und der Abteilungsleiter hat in der Regel die Umsetzungsverantwortung. Die Auswahl und Zusammensetzung der Teams sollte sehr gewissenhaft und gezielt erfolgen.

Die Teams wurden beauftragt, jeweils das Beste aus beiden Prozessen zu einen neuen zusammenzuführen. Diese Best-Practise Methode ist sehr zeitaufwendig und zum Teil schwierig. Wenn sich bei der Untersuchung der Prozesse ergab, dass beide Abwicklungsvarianten von gleich guter Qualität sind, dann wurde der Prozess des größeren Instituts gewählt, da sich somit weniger Mitarbeiter umstellen müssen.

Die Überarbeitung der Dienstanweisungen dauerte ebenso sehr lange, laut Angaben eines Geschäftsleiters bis zu einem Jahr. Hier wurde betont, dass auf eine sorgfältige Überarbeitung zu achten ist um eine gute Qualität sicherzustellen. Man ist nach Prioritäten vorgegangen und hat die Dienstanweisungen schrittweise überarbeitet.

Problematisch ist die Best-Practise-Methode wenn ein Fusionspartner wenig bis keine vorteilhaften Prozesse hat. Dies hat bei einer Fusion zu anfänglichem Widerstand und Akzeptanzproblemen hinsichtlich der neuen Prozesse geführt

***Was ist bei der Gestaltung der Organisation im Kreditgeschäft zu beachten?***

Die größten Herausforderungen in der Harmonisierung der Prozesse ergeben sich im Bereich des Kreditgeschäfts und des Risikomanagements. Wirtschaftliche Probleme eines Fusionspartners, resultieren in erster Linie auf das Kreditgeschäft aufgrund schlechtem Risikomanagement und mangelhafter Kreditgestion. Dies hat zur Folge, dass in diesem Bereich oftmals eine einseitige Bestimmung der Vorgaben erfolgt. Aber auch in diesen Fällen zeigten Beispiele aus der Vergangenheit, dass es von Vorteil sein kann, nach der Best-Practise-Methode vorzugehen. Beispielsweise können die Risikopolitik und die Regelung der Kompetenzen vom risikotechnisch stabileren Institut und die Kreditabwicklung vom anderen Institut übernommen werden.

Weitere Herausforderungen waren, wie bereits im Abschnitt Unternehmenskultur erwähnt, das mangelnde Risikobewusstsein bei den Mitarbeitern und Unterschiede in der Konditionenpolitik. Differenzen in der Wertschätzung zwischen Markt und Marktfolge sind zu beseitigen. In Einzelfällen führte der neu gestaltete Kreditprozess zu einer längeren Bearbeitungsdauer, welche es zu optimieren gilt. Die zuvor erwähnte problematische Anwendung der Best-Practise-Methode und die damit einhergehenden Akzeptanzprobleme betrafen in erster Linie das Kreditgeschäft.

Die Schaffung einer neuen Abteilung Sondergestion, um das (erhöhte) Problemkreditportfolio zu bearbeiten, kann in manchen Fällen Sinn machen, sofern diese noch nicht besteht. Die elektronische Abwicklung der Kreditansuchen hat aufgrund der zunehmenden Größe und der Entfernung der Bankstellen an Bedeutung gewonnen.

***Was ist bei der Gestaltung der Vertriebsorganisation zu beachten?***

Die neue Betriebsgröße der fusionierten Unternehmen bietet die Möglichkeit einer stärkeren Fokussierung auf einzelne Geschäftssegmente. Bei mehreren Banken wurden eigene Organisationseinheiten hierfür eingerichtet bzw. weiterentwickelt. Diese betreffen beispielsweise das Firmenkundengeschäft, die Wohnbauberatung und die Vermögensberatung. Die Spezialisierung der Berater auf die jeweiligen Geschäftsbereiche und die höhere Auslastung aufgrund des gestiegenen Geschäftsvolumens ermöglichen eine höhere Betreuungsqualität, welche sich laut Berichten von zwei Geschäftsleitern bereits auf die Ergebnisse ausgewirkt hat. Neuerungen können aufgrund der Spezialisierung und Expertise in den jeweiligen Bereichen einfacher umgesetzt werden. Die gesonderte Beratung von vermögenden Kunden erfordert Überzeugungsarbeit bei den Privatkundenbetreuern, da diese ihre gehobenen Privatkunden ungern an die Vermögensberater abgaben.

Die Mitarbeiter von ursprünglich vertriebsschwachen Fusionspartnern verfügen oftmals großes Potential, welches geweckt werden muss. Damit kann die Hypothese, dass schlechte Vertriebskennzahlen auf mangelnde Fähigkeiten der Vertriebsmitarbeiter zurückzuführen sind, widerlegt werden. Den Mitarbeitern fehlte es in der Regel bislang an klaren Vorgaben und einer entsprechenden Umsetzungsüberwachung. Diese beiden Faktoren sind die Voraussetzung für Erfolge im Vertrieb. Klare Vorgaben betreffen einerseits organisatorische Bereiche, andererseits die Kommunikation der Unternehmensziele und Strategien. Die Überwachung der Vertriebsleistungen sollte von einem entsprechenden Umsetzungsdruck und einer Motivation der Mitarbeiter begleitet werden. Diese Aufgaben werden in zwei Banken vorrangig von der Geschäftsleitung wahrgenommen, da angenommen wird, dass die höhere Autorität die Wirkung dieser Maßnahmen verstärkt.

Die Erneuerung des Zielerreichungsprämienmodells spielt bei manchen Banken eine bedeutende Rolle, in Einzelfällen kann es zu Konflikten zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat kommen.



***Was ist bei der Gestaltung der Organisation für Rechnungswesen und Innenrevision zu beachten?***

Die Zusammenführung der Organisationen im Rechnungswesen und in der Innenrevision bringt in der Regel keine großen Herausforderungen. Defizite im betriebswirtschaftlichen Controlling beim Fusionspartner, wie beispielsweise verabsäumte Einsparungspotentiale bei der Ausstattung der Filialen mit Selbstbedienungsanlagen, sollten evaluiert und behoben werden.

Etwasige Überkapazitäten in der Innenrevision können für die Bereiche Datenqualitätsmanagement, betriebswirtschaftliches Controlling, Meldewesen, Geldwäsche, Compliance und organisatorische Tätigkeiten genutzt werden.

***Was ist bei der Gestaltung der Gremien (Vorstand und Aufsichtsrat) zu beachten?***

Zur Gestaltung des Funktionärskaders gibt es unterschiedliche Meinungen. Die Zusammenführung der Gremien beider Banken führt in der Regel zu einer hohen Anzahl an Vorstand- und Aufsichtsratsmitgliedern. Manche Banken haben alle Funktionäre in die neue Bank übernommen, da sie befürchteten, dass eine zwangsweise Niederlegung von Funktionen zu Unmut führen könnte. Andere berichteten über Vereinbarungen, die Anzahl der Funktionäre langfristig zu reduzieren, indem altersbedingte Abgänge nicht nachbesetzt werden. Mit diesen Vorgehensweisen wird zum Teil versucht schwierige Diskussionen zu vermeiden und die Fusionsverhandlungen zu beschleunigen. Innerhalb von zwei bis drei Jahren konnte der Funktionärskader bei den meisten dieser Banken um mehr als die Hälfte verringert werden.

Bei einigen Banken erfolgte die Kürzung der Funktionärsanzahl bereits im Zuge der Fusion. Ein Geschäftsleiter war der Meinung, dass die Beibehaltung aller Funktionäre zur unnötigen Belastung des Unternehmens sowie einer ineffizienten Arbeitsweise führen. Diese Ineffizienz in den Sitzungen wurde von einem weiteren Geschäftsleiter bestätigt. Zum Teil ist es den Vertretern der Banken wichtig, dass die Größenverhältnisse der Fusionspartner in der Anzahl der Funktionäre abgebildet werden. Bei nahezu gleich großen Fusionspartnern wird auf die Parität in den neuen Gremien Wert gelegt.

Die wechselseitige Besetzung der Spitzenfunktionäre hat sich bei mehreren Banken als sinnvolle und faire Richtlinie bewährt und zu einer Beschleunigung der Fusionsverhandlungen beigetragen.

Die Durchführung einer Klausur auf Funktionärssebene nach Umsetzung der Fusion wirkt sich in der Regel positiv auf die künftige Zusammenarbeit der Funktionäre aus. Mögliche Themen für diese Veranstaltungen sind die Vorstellung der größeren Kreditnehmer, die Abhaltung der ersten gemeinsamen Sitzung, erste gemeinsame Beschlussfassungen, eine Nachbetrachtung der Fusion, ein aktueller Statusbericht, die neuerliche Erläuterung der Fusionsziele und die weiteren Aufgaben und Umsetzungsmaßnahmen der Bank.

## 5.5 Kritische Erfolgsfaktoren in der personellen Umsetzung

Die personelle Umsetzung zählt für viele neben der organisatorischen Umsetzung zu den größten Herausforderungen. Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über die Erfolgsfaktoren in der Praxis, ergänzt um Erkenntnisse und Ratschläge laut Literatur und abschließend über die größten Herausforderungen und Problemfelder in der Praxis.

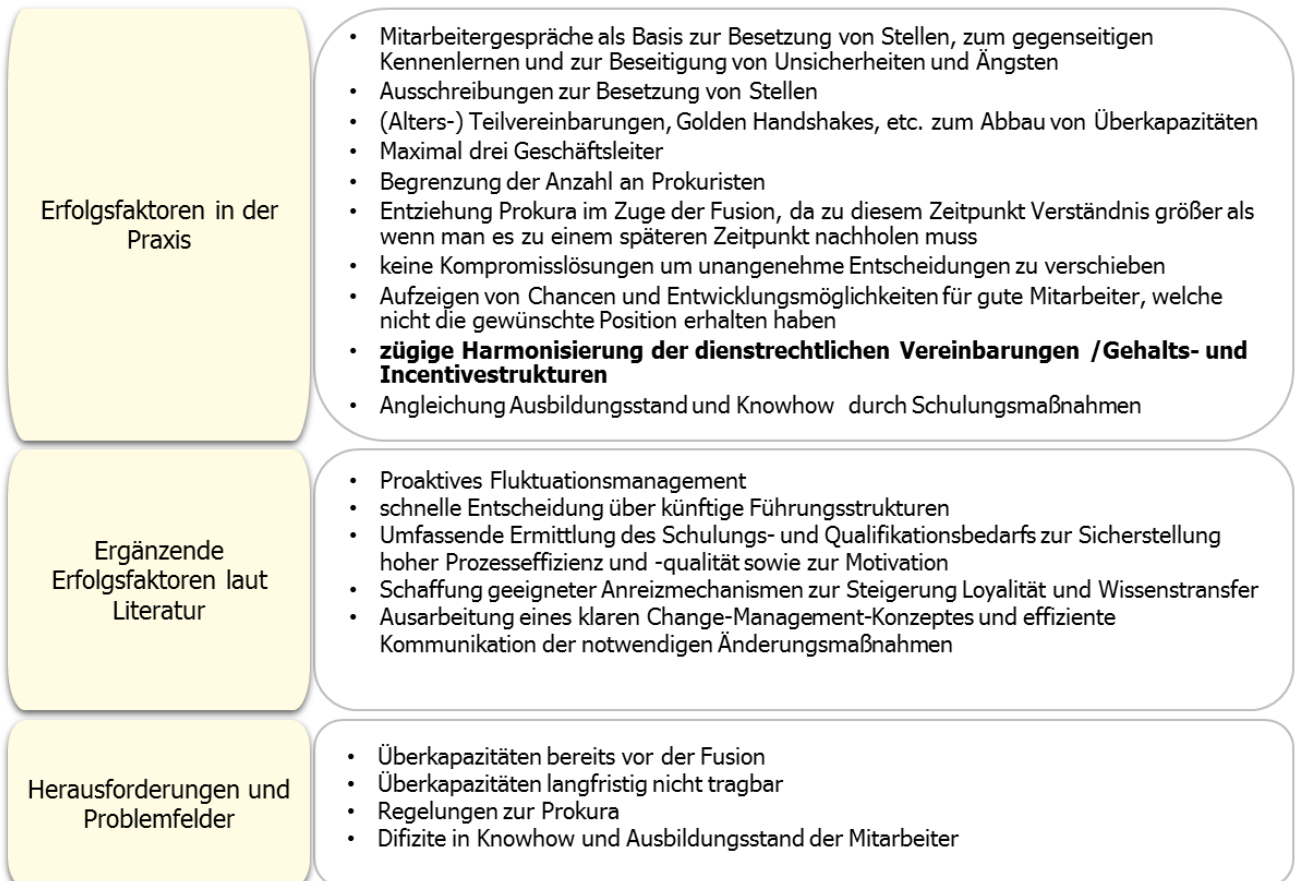


Abbildung 31: Erfolgsfaktoren, Herausforderungen und Problemfelder der personellen Umsetzung

**Wie erfolgt die Besetzung der Stellen?**

Zur Besetzung der Stellen empfiehlt sich die Führung von Mitarbeitergesprächen, in welchen die aktuelle Arbeitsplatzsituation und die Zukunftsvorstellungen der einzelnen Mitarbeiter besprochen wurden. Zusätzlich dienen die Gespräche dazu, den Mitarbeitern etwaige Ängste zu nehmen und einem gegenseitigen Kennenlernen. Eine weitere Möglichkeit ist eine interne Ausschreibung. Die Mitarbeiter können sich für die Stellen bewerben und werden zu einem Hearing mit der gesamten Geschäftsleitung geladen. Es gibt jedoch auch Meinungen, dass diese Entscheidungen auf Geschäftsebene zu treffen sind und keine weiteren Maßnahmen oder eine Einbindung der Mitarbeiter erfordern.

**Gibt es eine Überbesetzung und wie geht man damit um?**

Alle Geschäftsleiter bestätigen eine Übersetzung nach der Fusion, in zwei Banken war diese zum Zeitpunkt der Befragung vollständig abgebaut, bei drei nur teilweise. Problematisch ist es, wenn die Überbesetzung bereits vor der Verschmelzung beim Fusionspartner bestand.

Der Abbau erfolgt in der Regel durch Pensionierungen und durch die natürliche Fluktuation sowie einem zeitweiligen Aufnahmestopp. Einzelne Geschäftsleiter betonen, dass Überbesetzungen langfristig nicht tragbar sind. Mögliche weitere Maßnahmen sind die Vereinbarung von (Alters-)Teilzeitvereinbarungen, Golden Hand Shakes bis hin zur Kündigung von Mitarbeitern bei mangelnder Performance.

**Wie erfolgt die Besetzung der Führungsebene?**

Das Management einer Bank umfasst die Geschäftsleiter, die Prokuristen und die zweite Führungsebene. Die Anzahl der Geschäftsleiter nach der Fusion sollte auf maximal drei Geschäftsleiter beschränkt werden.

Ein schwieriges Thema ist der Umgang mit Prokuristen, da es dazu kommen kann, dass nach der Fusion die Anzahl der Prokuristen das notwendige und sinnvolle Maß überschreitet. Geschäftsleiter berichten über die notwendige Verringerung deren Anzahl, wodurch einzelnen Mitarbeitern die Prokura entzogen wird. Das Verständnis der Mitarbeiter für derartige Maßnahmen ist im Zuge einer Fusion größer. Die Prokura ist mit einer Funktion, einer Aufgabe und Verantwortung verbunden. Es handelt sich dabei nicht um einen Ehrentitel, um Mitarbeitern Anerkennung zum Ausdruck zu bringen. Ein Geschäftsleiter berichtet über die Kompromisslösung, wonach alle Prokuristen übernommen wurden. Im Nachhinein betrachtet ist er der Meinung, dass hier ein Handlungsbedarf verabsäumt wurde.

Bei der Gestaltung der zweiten Führungsebene gab es keine großen Herausforderungen. Mitarbeiter, welche zuvor eine Abteilung leiteten, nahmen zum Teil Stellvertretungen ein. Darüber hinaus bieten sich für gute Mitarbeiter in größeren Banken mittelfristig neue Chancen und Gelegenheiten.

**Wie geht man mit Unterschieden in den dienstrechtlichen Vereinbarungen um?**

Die Unterschiede in den Dienstverträgen betreffen laut den Erfahrungen der Geschäftsleiter das unterschiedliche Gehaltsniveau und es kann auch vorkommen, dass keine ausführlichen Dienstverträge vorhanden sind. Des Weiteren gibt es Unterschiede in den Betriebsvereinbarungen, wie beispielsweise die Zahlung zusätzlicher Jubiläumsgelder. Diese Regelung gilt durch die Fusion auch für die Mitarbeiter der übertragenden Bank, was eine hohe Dotierung der Rückstellung und hohe Personalaufwendungen zur Folge hat. Weitere mögliche Neuerungen sind das Gehaltsumwandlungsmodell bzw. die Anwendung eines Zeiterfassungsprogramms.

***Wie geht man mit Unterschieden in den dienstrechtlichen Vereinbarungen um?***

Die Unterschiede in den Dienstverträgen betreffen laut den Erfahrungen der Geschäftsleiter das unterschiedliche Gehaltsniveau und es kann auch vorkommen, dass keine ausführlichen Dienstverträge vorhanden sind. Des Weiteren gibt es Unterschiede in den Betriebsvereinbarungen, wie beispielsweise die Zahlung zusätzlicher Jubiläumsgelder. Diese Regelung gilt durch die Fusion auch für die Mitarbeiter der übertragenden Bank, was eine hohe Dotierung der Rückstellung und hohe Personalaufwendungen zur Folge hat. Weitere mögliche Neuerungen sind das Gehaltsumwandlungsmodell bzw. die Anwendung eines Zeiterfassungsprogramms.

Im Zuge der Fusion werden in der Regel Anpassungen vorgenommen, in Einzelfällen wird aufgrund der unterschiedlichen Leistungsniveaus davon abgesehen. Die Evaluierung der Gehälter erfolgt im Zuge der Neubesetzung der Mitarbeiter, überwiegend nach der Fusion.

***Wie geht man mit Unterschieden im Knowhow und Ausbildungsstand um?***

Trotz sektoral geltender Bildungsstandards werden bei Fusionen des Öfteren Unterschiede hinsichtlich Knowhow und Ausbildungsstandards festgestellt. Diese äußern sich zum Teil in einem Nachholbedarf hinsichtlich der sektoralen Bankausbildung. Schwieriger wird es, wenn aufgrund der Knowhow-Unterschiede keine gemeinsamen fachspezifischen Besprechungen abgehalten werden können. Zum Teil gelingt es den Banken den Unterschied durch interne und externe Schulungen innerhalb von eineinhalb Jahren zu auszugleichen. Einzelnen Banken ist dies jedoch nicht vollständig gelungen.

***Wie kann man ein gutes Betriebsklima sicherstellen?***

Die Fusion löst bei den Mitarbeitern Ängste und Unsicherheiten aus, zum Teil besteht auch eine negative Einstellung gegenüber Veränderungen. Einige Mitarbeiter hatten auch Bedenken über eine Änderung des Arbeitsplatzes. Etwaige Kritiker und Fusionsgegner tragen zusätzlich zu einer Belastung des Betriebsklimas bei.

Die Geschäftsleiter berichten über ein zum Teil unterschiedliches Betriebsklima in den einzelnen Häusern. Bei wirtschaftlichen Problemen der Bank und den damit im Zusammenhang stehenden Zukunftsängsten ist es oftmals bereits davor angespannt. Positiv wurde von den Geschäftsleitern hervorgehoben, dass in der Zeit der Fusion ein stärkerer Zusammenhalt innerhalb der jeweiligen Teams besteht.

Die empfohlenen Maßnahmen und Erfahrungswerte, um einen leidenden Betriebsklima entgegen zu wirken, werden in der nachfolgenden Abbildung dargestellt:

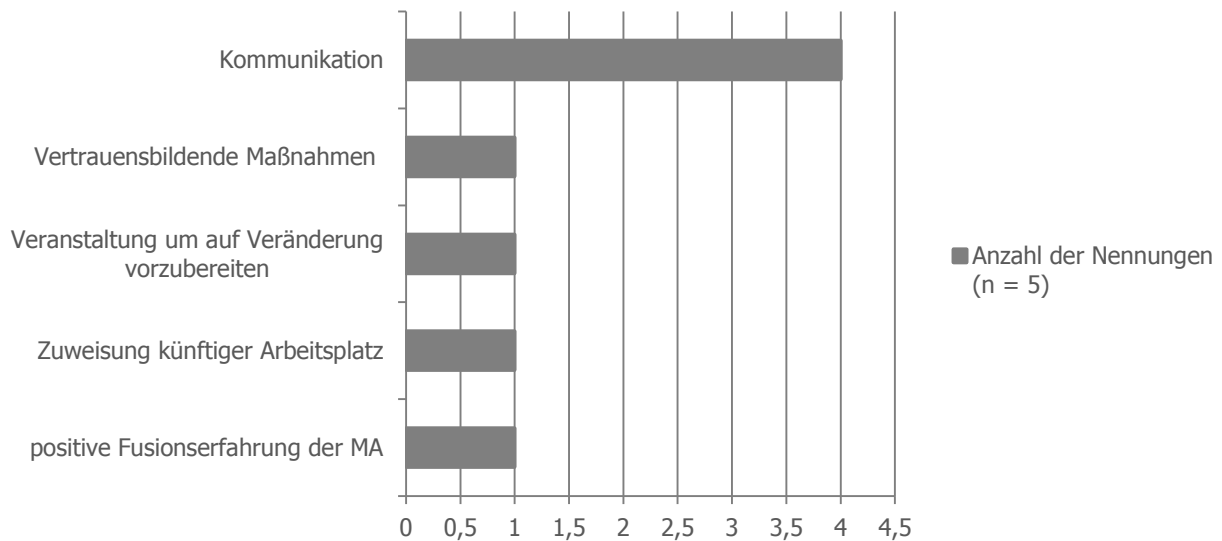


Abbildung 32: Erfolgsfaktoren für ein gutes Betriebsklima im Zuge der Fusion

Als vertrauensbildende Maßnahme wurde die Einhaltung von Versprechungen genannt. In einem Fall wurde über eine Veranstaltung berichtet, in welche das erweiterte Führungsteam auf die Änderungen im Zuge der Fusion vorbereitet wurde. Hierbei ging es unter anderem darum emotional von der „alten Bank“ Abschied zu nehmen. Die Zuweisung des künftigen Arbeitsplatzes, insbesondere die demonstrative Vorführung der Büroräumlichkeiten inklusive Schreibtisch und Bürosessel wirkten auf die Mitarbeiter beruhigend. Ein Befragter berichtete über die positive Stimmung nach Ankündigung der zweiten Fusion dieser Bank, da die Mitarbeiter im Zuge der ersten Fusion durchwegs positive Erfahrungen gemacht hatten. Das wichtigste Element in der Mitarbeiterführung im Zuge einer Fusion ist die Kommunikation.

### **Wie erfolgt die Kommunikation mit den Mitarbeitern?**

Die interne Kommunikation trägt zur Reduzierung von Gerüchten bei, welche sich aufgrund von Mutmaßungen bei einer Fusion ergeben. Die Interviewpartner berichteten über ihre Erfahrungen in der Kommunikation, woraus sich folgende Regeln für eine erfolgreiche Kommunikation ableiten lassen:

Erfolgsfaktoren für die interne Kommunikation	unmittelbare Kommunikation nach Entscheidungen
	erstmalige Info nach Aufnahme der Fusionsverhandlungen
	zeitgleiche Kommunikation in beiden Banken
	keine Kommunikation noch offener Punkte
	klare Information über Ziele und Strategien
	ehrliche Kommunikation von negativen Botschaften
	keine Versprechungen um Diskussionen zu vermeiden
	gemeinsame Geschäftsleitersitzungen in der Pre-Fusionsphase

Abbildung 33: Erfolgsfaktoren für die interne Kommunikation

Bei einer Bank wirkte sich eine zu späte Information der Mitarbeiter negativ auf das Betriebsklima aus. Erschwerend kam hinzu, dass die Mitarbeiter des Fusionspartners über das Vorhaben Bescheid wussten. Aufgrund von Kontakten zwischen den Arbeitnehmern beider Banken kam es bei den Mitarbeitern der uninformierten Bank zur Verbreitung von inoffiziellen Informationen und Gerüchten.

## 5.6 Erfolgsfaktoren in der technischen Umsetzung

Die technische Umsetzung stellt für die meisten Geschäftsleiter keine so große Herausforderung dar. Trotzdem sind einzelne Maßnahmen zur erfolgreichen Durchführung erforderlich und es können sich auch in diesem Bereich einzelne Herausforderungen und Problemfelder ergeben.

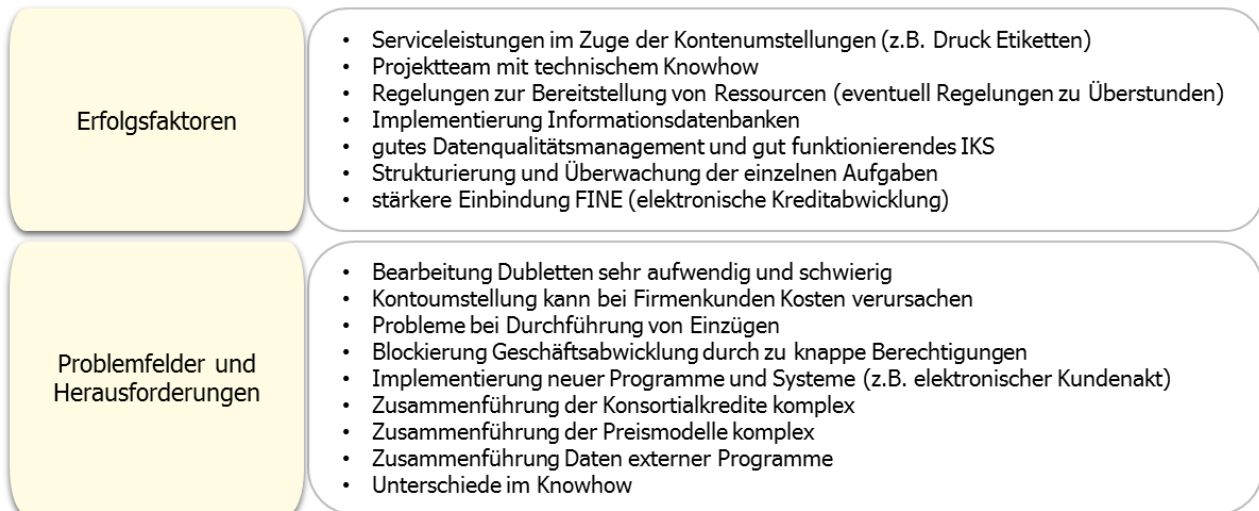


Abbildung 34: Erfolgsfaktoren, Problemfelder und Herausforderungen bei der technischen Umsetzung

Ein gutes Datenqualitätsmanagement und ein gut funktionierendes internes Kontrollsystem erleichtern die fehlerfreie Umsetzung der technischen Fusion und minimieren die Fehlerquote. Die Vorbereitungsarbeiten zur Umstellung der Kundenkonten waren sehr aufwendig. Die geänderten Kontodaten können bei größeren Unternehmen Kosten verursachen, wenn es darum geht das Briefpapier und andere Schriftstücke zu erneuern. Hier wird empfohlen, als besonderes Service den Druck von Etiketten anzubieten.

Ein Geschäftsleiter berichtete über Probleme bei den umgestellten Konten. Über tausend Einzüge eines Telefonanbieters wurden nicht durchgeführt und man konnte sich in der Bank auch nicht erklären, was die Ursache war. Das kann für die Raiffeisenbank sehr unangenehm sein, da die Kunden mangels Zahlung ihrer Rechnung Mahnungen erhalten.

Eine weitere große Herausforderung ist die Bearbeitung der Dubletten. Hierbei handelt es sich um Kunden, welche bei beiden Fusionspartnern Produkte haben. Die Kundenstämme beider Häuser müssen im Zuge der technischen Fusion zu einem zusammengelegt werden. Vor allem die Zuordnung zu einer Bankstelle und zu einem Kundenbetreuer ist in den Banken oftmals nicht leicht. Fusionsbanken berichten, dass die Erledigung dieser Aufgabe circa ein Jahr dauerte und noch immer nicht vollständig abgeschlossen ist.

Bei der Zusammenführung der EDV-Landschaft profitierten die Banken von der Verwendung derselben Systeme. In Einzelfällen kommt es zu kleineren Neuerungen, wie beispielsweise die Implementierung eines Zeiterfassungssystems, des elektronischen Kundenakts oder die Umstellung der Telefonanlage. Mit zunehmender Größe spielt das Informationsmanagement eine bedeutendere Rolle. Es empfiehlt sich die Implementierung von Informationsdatenbanken zur Bewältigung der Informationsflut.

Etwas problematischer ist die Zusammenführung der Daten bei externen Programmen, wie beispielsweise Advokat, dem Rechtsanwaltsprogramm für Mahnklagen. Die Bedeutung des Kreditprogramms FINE nimmt bei den mehreren Banken im Zuge der Fusion deutlich zu. Die Zusammenspielung der Konsortialkredite und die Harmonisierung der Entgelte werden in Einzelfällen als komplex und schwierig erachtet.

Die Überarbeitung und neue Festlegung der Berechtigungsklassen verläuft bei den meisten Banken problemlos. Bei der Harmonisierung der Berechtigungen müssen etwaige zu umfangreiche Berechtigungen beim Fusionspartner eingeschränkt werden. Allerdings kann eine zu umfangreiche Einschränkung der Berechtigungen zu Problemen führen. Eine Fusionsbank berichtete, dass die Geschäftsabwicklung am Schalter aufgrund der neuen Kompetenzen blockiert wurde, da die erforderlichen Freigaben mangels personeller Ressourcen nicht möglich waren.

Die Geschäftsleiter der Fusionsbanken erachten die technische Umsetzung als sehr zeitintensiv, wodurch Überstunden erforderlich sind. Jedoch profitiert man von den Überkapazitäten aufgrund der Fusion. Insgesamt besteht ein zeitlicher Druck, da in den Monaten bis zur technischen Umstellung alle Vorbereitungsarbeiten vollständig bearbeitet werden mussten.

Die Abwicklung erfolgte meist in Projektteams, wobei hier besonders technisches Knowhow und laufendes Controlling gefragt ist. Ein Geschäftsleiter berichtete, dass auch die Kundenberater von den Umstellungsarbeiten betroffen waren. Zur erfolgreichen Umsetzung trug die Unterstützung und gute Betreuung der Raiffeisenlandesbank sowie ein von dieser zur Verfügung gestelltes Skriptum bei. Es wird darauf hingewiesen, dass die Beschreibungen im Skriptum keine Auskunft über das Ausmaß und den zeitlichen Aufwand geben. Beispielsweise kann eine Beschreibung in zwei Zeilen eine wochenlange Bearbeitung nach sich ziehen.



## 5.7 Erfolgsfaktoren in der Integrationsumsetzung

Neben der Neugestaltung der Organisation ist die Kontrolle über die Umsetzung von zumindest gleich großer Bedeutung. Ein Geschäftsleiter meinte dazu:

*„Eine Lehre aus der ersten Fusion war, dass man länger hinten nach sein muss, dass in der Abwicklung alle genau so tun, wie wir das ausgemacht haben. In der ersten Fusion haben wir nach ein paar Monaten gesagt, dass alles passt und die Geschichte ist erledigt. Das war sicher zu früh, wie wir später in den Abläufen immer wieder bemerkt haben. Deswegen haben wir in der zweiten Fusion das Kernteam mit allen Teilprojektleitern noch über ein Jahr lang aufrechterhalten. Es gab monatliche Sitzungen wo jeder immer berichten musste, wie sind wir in der Umsetzung, was ist noch zu tun und welche Bereiche noch nicht so gut funktionieren und damit haben wir es sicherlich wesentlich besser dieses Mal geschafft, dass wir einheitlich arbeiten.“*

Eine Befragung von Geschäftsleitern deutscher Genossenschaftsbanken und Sparkassen hat folgende Erfolgsfaktoren zur Integrationsumsetzung ergeben:

<b>Integrationscontrolling</b>	Konsequentes Umsetzungsmanagement aller Projektarbeiten bis zum Abschluss der Integrationsaktivitäten
	Definition quantitativer Synergieziele durch den Vorstandsbereich für Organisationseinheit und Jahr und detaillierte Dokumentation von Aktivitäten zur Umsetzung von Maßnahmen (inkl. Verantwortlichen und Deadline)
	Fortlaufendes Monitoring zwecks Sicherstellung hoher Transparenz bezüglich Projektfortschritt als Voraussetzung für die frühzeitige Definition von Gegenmaßnahmen bei Planabweichungen
	Anpassung der Projektorganisation und schrittweise Verlagerung der Umsetzungsverantwortung auf Linienorganisation, aber Aufrechterhaltung von Projektgremien
	Diskussion und Dokumentation der Erfolgsfaktoren und Misserfolgsfaktoren zum Projektabschluss als Basis für künftige Integrationsprojekte

Abbildung 35: Erfolgsfaktoren des Integrationscontrollings

Der Erfolgskontrolle wird in der Praxis nicht genügend Aufmerksamkeit beigemessen. Ein Post Merger Audit sollte nach Abschluss der Integration bzw. spätestens drei Jahre nach der Fusion erfolgen. Es werden die wirtschaftlichen und strategischen Zielerreichungsgrade untersucht. Basierend auf verschiedenen Kennzahlen und Analyseverfahren werden die Entwicklung der Ergebnisse, der Liquidität, der Risikopositionen sowie die Realisierung der Akquisitionstrategie evaluiert. Ergänzend dazu werden Insider- und Mitarbeiterbefragungen durchgeführt. Die Kontrolle der Kosten der Integration spielt hierbei eine wesentliche Rolle, dennoch sollte sich die Analyse nicht auf rein finanzwirtschaftliche Aspekte beschränken. Zur Abbildung der Softfacts und der Hardfacts in der Erfolgskontrolle wird die Entwicklung einer Balanced Scorecard empfohlen.

## Literaturverzeichnis

- ABURUMIEH, N./ADENSAMER, N./ FOGLAR-DEINHARDSTEIN, H. [2014]: Praxisleitfaden Verschmelzung, Wien: LexisNexis Verlag, 2014.
- ADOLF, R./CRAMER, J./OLLMANN, M. [1991]: Synergien richtig einschätzen: Fusionen im Bankwesen, in: Die Bank, Heft 1 (1991), S. 4 – 9.
- ANSOFF, I. [1966]: Management-Strategie, München: Moderne Industrie Verlag, 1966.
- ARTS, V. [2015]: Zusammenschlüsse von Volks- und Raiffeisenbanken: Eine theoretische Aufarbeitung und strukturierte Analyse des Fusionsprozesses unter Berücksichtigung genossenschaftlicher Spezifika, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 153, August 2015, <http://www.ifg-muenster.de/aktuelles/material/arbeitspapiernr.pdf> [11.04.2017]
- ARTS, V. [2016]: Aktuelle Herausforderungen für Genossenschaftsbanken: Eine Analyse der Umwelt, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 163, März 2016, [http://www.ifg-muenster.de/forschen/veroeffentlichungen/2016/material/ap\\_163\\_arts.pdf](http://www.ifg-muenster.de/forschen/veroeffentlichungen/2016/material/ap_163_arts.pdf) [11.04.2017]
- AUERBACH, CH. [2009]: Fusionen deutscher Kreditinstitute: Erfolg und Erfolgsfaktoren am Beispiel von Sparkassen und Kreditgenossenschaften, Dissertation an der European Business School Oestrich-Winkel, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2009.
- BASSELER, U./HEINRICH, J./UTECHT, B. [2006]: Grundlagen und Probleme der Volkswirtschaft, 18., überarbeitete Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2006.
- BAUM, H./COENENBERG A./GÜNTHER T. [2013]: Strategisches Controlling, 5. Überarbeitete und ergänzte Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2013.
- BEITEL, P. [2002]: Akquisitionen und Zusammenschlüsse europäischer Banken: Wertsteigerung durch M&A-Transaktionen, Dissertation Universität Witten/Herdecke, Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, 2002.
- BERGER, K./HOLL, I. [2015]: Neue Wege zu kundenorientierten Innovationen, in: Banking & Innovation 2015, hrsg. von SEIDEL, M./LIEBETRAU, A., Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, 2015, S. 221-228.
- BLACH, A. [2016a]: Auf dem Prüfstand, in: Raiffeisenzeitung (Wien) vom 06.10.2016, S. 9.
- BLACH, A. [2016b]: Voll auf Zielkurs, in: Raiffeisenzeitung (Wien) vom 17.11.2016, S. 13.
- BLECHNER, N. [2015]: Die Fintech-Revolution. 01.10.2015, <http://boerse.ard.de/anlage-strategie/branchen/die-fintech-revolution100.html> [06.02.2017]
- BMF [2017]: Richtlinie über Zahlungsdienste, [https://www.bmf.gv.at/finanzmarkt/finanz-kapitalmaerkte-eu/PSD\\_II.html](https://www.bmf.gv.at/finanzmarkt/finanz-kapitalmaerkte-eu/PSD_II.html) [11.04.2017]
- BÖRNER, CH. [2015]: Viele Einflüsse bewältigen, in: BankInformation 01 (2015), S. 18.
- BOGNER, A./LITTIG B./MENZ, W. [2014]: Interviews mit Experten: Eine praxisorientierte Einführung, Wiesbaden: Springer Verlag, 2014.
- BORTZ, J./DÖRING N. [2015]: Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, 4., überarbeitete Auflage, Berlin Heidelberg: Springer Verlag, 2015.

- BOTSIS, D./HANSKNECHT, ST./HAUKE, CH./JANSSEN, N./KAISER, B./ROCK, B. [2015]: Kennzahlen und Kennzahlensysteme für Banken, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, 2015.
- BRUGGER, C./JANSEN, S. [2012]: Integrationsmanagement bei Unternehmenszusammenschlüssen, in: Handbuch Mergers & Acquisitions, hrsg. von PICOT, G., 5., überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2012, S. 624-696.
- BRUNNER, C. [1994]: Bankübernahmen in der Schweiz: Horizontale Übernahmen als Element einer wertorientierten Bankstrategie, Bern: o.V., 1994
- BUCHHOLZ, L. [2013]: Strategisches Controlling: Grundlagen – Instrumente - Konzepte, 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, 2013.
- BUCHTER, H./NIENHAUS, L./STORN A. [2014]: Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten, 9. Auflage, Frankfurt/Main: Campus Verlag, 2014.
- BÜSCHGEN, H. [1998]: Bankbetriebslehre: Bankgeschäfte und Bankmanagement, 5. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Springer Verlag, 1998.
- DER STANDARD [2017]: Aktionäre haben Fusion von RZB und RBI beschlossen, 24.01.2017, <http://derstandard.at/2000051444860/Aktionaere-haben-Fusion-von-RZB-und-RBI-beschlossen> [08.02.2017]
- DELLINGER, M. [2014]: Genossenschaftsgesetz samt Nebengesetzen, Kommentar, 2. neu bearbeitete Auflage, Wien: LexisNexis Verlag, 2014.
- DEUTSCHE WIRTSCHAFTSNACHRICHTEN [2014]: Zypern: Nur 4 Prozent der Bankeinlagen wurden rasiert, 18.03.2014, <https://deutsche-wirtschafts-nachrichten.de/2014/03/18/zypern-nur-4-prozent-der-bank-einlagen-wurden-rasiert/> [09.04.2017]
- DILLERUP, R./STOI, R. [2013]: Unternehmensführung, 4., komplett überarbeitete und erweiterte Auflage, München: Franz Vahlen Verlag, 2013.
- DOPPLER, K./LAUTERBURG, CH. [2016]: Das ist kein Spaß mehr: In der Finanzkrise hat der Staat die Banken gerettet. Kontrolliert er sie nun zu Tode?, in: Die Zeit (Wien) vom 11.08.2016, S. 19.
- DREHER, M./ERNST, D. [2016]: Mergers & Acquisitions: Grundlagen und Verkaufsprozess mittlerer und großer Unternehmen, 2., überarbeitete Auflage, München: UVK Verlag, 2016.
- DÜMMLER, M./STEINHOFF, V. [2015]: Kundenemanzipation – Folgen für den Multikanalvertrieb von Regionalinstituten, in: Multi- und Omnichannel-Management in Banken und Sparkassen: Wege in eine erfolgreiche Zukunft, hrsg. von BROCK, H./BIEBERSTEIN, I., Wiesbaden: Springer Verlag, 2015, S. 75-92.
- EBA [2013]: Consultation Paper On Supervisory Reporting on forbearance and non-performing exposure under article 95 of the Capital Requirements Regulation, 26.03.2013, <https://www.eba.europa.eu/documents/10180/40000/CP-on-Forbearance-and-non-performing-exposures.pdf>, [11.04.2017]
- EBA [2016]: Risk Dashboard, Daten Q4 2016, <https://www.eba.europa.eu/documents/10180/1804996/EBA+Dashboard+-+Q4+2016.pdf/74c92eb4-3083-47fc-bd5d-6a8ac64e8393> [11.04.2017]
- EBERL, ST. [2009]: Der M&A-Prozess: Struktur, Rationalisierungsdefizite und die Rolle des Controllings, in: Zeitschrift für Controlling und Management, Sonderheft 1 (2009), S. 80 - S.87.

- EEKHOFF, T. [2004]: Genossenschaftsbankfusionen in Norddeutschland – eine empirische Studie, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 38, Januar 2004, <https://www.wiwi.uni-muenster.de/06/nd/fileadmin/documents/workingpapers/AP38.pdf> [11.04.2017]
- EGLE, G. [2013]: Kärtchentechnik, 29.09.2013, [http://www.teachsam.de/arb/krea/krea\\_brainst\\_2h.htm](http://www.teachsam.de/arb/krea/krea_brainst_2h.htm) [11.04.2017]
- FROMMANN, L. [2002]: Quantitative Erfolgsfaktoren bei der Vorbereitung von Bankfusionen: unter besonderer Berücksichtigung der Bankenbewertung, Dissertation Universität St. Gallen, Bern: o.V., 2002.
- GAUGHAN, P. [2015]: Mergers, Acquisitions and Corporate Restructurings, 6. Auflage, New York: Wiley Verlag, 2015.
- GLAUN, M./LINDEMANN, J./FRIEDRICH N. [2006]: Erfolg von Mergers & Acquisitions, in: Handbuch Mergers & Acquisitions Management, hrsg. von WIRTZ, B., Wiesbaden: Gabler Verlag, 2006, S. 287-315.
- GRAF-TIEDTKE, B [2005]: Bankbilanzanalyse, in: Rechnungslegung für Banken nach IFRS, hrsg. von LÖW, E., 2., vollst. überarb. und erw. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2005, S. 1.039-1.124.
- GRÜN, M. [2010]: Kundenbeziehungen nach Fusionen und Akquisitionen: Die Auswirkung von Beziehungsgestaltung und Synergieumsetzung auf den M&A-Erfolg, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2010.
- HABECK, M./FROHN, F./WALLEYO S. [2013]: Fusionsfieber 2.0: Wie man eher, schneller und nachhaltiger bei Übernahmen Erfolge erzielt, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, 2013.
- HACKETHAL, A./INDERST, R. [2015]: Auswirkungen der Regulatorik auf kleinere und mittlere Banken am Beispiel der deutschen Genossenschaftsbanken: Gutachten im Auftrag des Bundesverbands deutscher Volksbanken und Raiffeisenbanken, 30.09.2015, [https://www.bvr.de/p.nsf/0/EA57402CCD1BAC9FC1257ECF00349466/\\$file/GUTACHTEN-BVR2015.pdf](https://www.bvr.de/p.nsf/0/EA57402CCD1BAC9FC1257ECF00349466/$file/GUTACHTEN-BVR2015.pdf) [11.04.2017]
- HAGEN, J. [2013]: Wie sicher sind ihre Einlagen?, 20.03.2013, <http://www.handelsblatt.com/finanzen/vorsorge/altersvorsorge-sparen/nach-zypern-plan-wie-sicher-sind-ihre-einlagen/7951822.html> [09.04.2017]
- HARTMANN-WENDELS, T./PFINGSTEN, A./WEBER, M. [2007]: Bankbetriebslehre, 4., überarbeitete Auflage, Berlin: Springer Verlag, 2007.
- HELL, E. [2016]: Geldreserven der Bank gut anlegen, in: Raiffeisenzeitung (Wien) vom 27.10.2016, S. 7
- HÖLZER, K. [2016]: Banken im Umbruch, in: Raiffeisenblatt 01 (2016), S. 3 - 4.
- HOCKMANN, H.-J./THIESSEN, F. [2012]: Investment Banking, 3., überarb. u. erw. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2012.
- HOLZINGER, L./STAUDINGER, C. [2013]: Schwarzbuch Raiffeisen, Wien: Mandelbaum Verlag, 2013.
- JANSEN, ST. [2008]: Mergers & Acquisitions: Unternehmensakquisitionen und –kooperationen, eine strategische, organisatorische und kapitalmarkttheoretische Einführung, 5., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2008.

- KALHÖFER, C. [2004]: Entwicklung, Ursachen und Erfolge von Bankfusionen, in: Fusionen von Banken und Versicherungen, hrsg. Von KÜRBLE, G./REICHLING, H., Karlsruhe: VVW Verlag Versicherungswirtschaft, 2004, S. 50-82.
- KASCH, M./LUBIG, D./SINN, W./VATER, D. [2012]: Was Bankkunden wirklich wollen, [http://www.bain.de/Images/Studie\\_Banking\\_ES.pdf](http://www.bain.de/Images/Studie_Banking_ES.pdf) [11.04.2017]
- KEINERT, H. [1988]: Österreichisches Genossenschaftsrecht: Lehr- und Handbuch, Wien: Manz Verlag, 1988.
- KLEISS, H. ET AL [1989]: Genossenschaftsrecht: Eine Zusammenstellung einschlägiger Gesetzes und Verordnungen, 2. Auflage, Wien: Orac Verlag, 1989.
- KOHN, W./ÖZTÜRK, R. [2010]: Statistik für Ökonomen: Datenanalyse mit R und SPSS, Berlin: Springer Verlag, 2010.
- LANG, G./WELZEL, P [1999]: Mergers Among German Cooperative Banks: A Panel-based Stochastic Frontier Analysis, in: Small Business Economies 13 (1999), S. 273 – 286.
- LINDSTÄDT, H. [2006]: Ziele, Motive und Kriterien für Unternehmenszusammenschlüsse in Handbuch Mergers & Acquisitions Management, hrsg. von WIRTZ, B., Wiesbaden: Gabler Verlag, 2006.
- MAURER, T. [2016]: Erfolgsfaktoren von Genossenschaftsbanken: Eine Analyse von Jahresabschlüssen und regionalen Wirtschaftsdaten, Dissertation an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften an der Technischen Universität Chemnitz, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, 2016, <https://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-658-14989-5> [11.04.2017]
- MAYRING, P. [2015]: Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken, 12. Auflage, Weinheim: Beltz Verlag, 2015
- OENB [2001]: Geld & Währung: Das österreichische Finanzwesen, 3. Auflage, Wien: o.V., 2001.
- OeNB [2015]: Handbuch der OeNB zu Geld und Geldpolitik, 5. Auflage, Wien: o.V., 2015.
- OENB [2017]: Statistik Kreditinstitute, Geschäftsstrukturdaten Q4 2016 <https://www.oenb.at/Statistik/Standardisierte-Tabellen/Finanzinstitutionen/Kredit-institute/Gesch-ftsstrukturdaten.html> [09.04.2017]
- ÖSTERREICHISCHER BANKENVERBAND [2017]: Mitglieder, <https://www.bankenverband.at/mitglieder/> [11.04.2017]
- O.V. [2016]: Finanzmarktgespräche in Alpbach, in: Raiffeisenblatt 10 (2016), S. 12-13.
- PFAFFENBERGER, K. [2007]: Fusionen als „Bündelung der Kräfte“. Analyse der Strategien von Genossenschaftlichen Primärbanken im Bereich des Genossenschaftsverbands Norddeutschland, Berlin: Logos Verlag, 2007.
- PICOT, G. [2012]: Handbuch Mergers & Acquisitions: Planung, Durchführung, Integration, 5., überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2012.
- PORTER, M. E. [1999]: Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 10., durchgesehene und erweiterte Auflage, Frankfurt/Main: Campus Verlag, 1999.
- PORTER, M. E. [2014]: Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 8. Auflage, Frankfurt/Main: Campus Verlag, 2014.

- PRUSCHAK, L. [2003]: Thema Marke: Die Marke Raiffeisen, Juni 2003, [http://www.raiffeisen-blatt.at/eBusiness/01\\_template1/121810312645017022-121809748930559302\\_126154352540786268-224320443426847605-NA-30-NA.html](http://www.raiffeisen-blatt.at/eBusiness/01_template1/121810312645017022-121809748930559302_126154352540786268-224320443426847605-NA-30-NA.html) [11.04.2017]
- RAIFFEISEN ZENTRALBANK ÖSTERREICH [2013]: Basel III, Wien: Manz Verlag, 2013.
- RAIFFEISEN ZENTRALBANK ÖSTERREICH [2014]: Wertschöpfungsbericht: Volkswirtschaftliche Leistung und fiskalischer Beitrag der Raiffeisen Bankengruppe in Österreich im Jahr 2013, Wien: o.V., 2014.
- RAIFFEISEN BANK INTERNATIONAL [2017a]: Geschichtlicher Überblick [http://www.rbinternational.com/eBusiness/01\\_template1/826124957350877869-826099278278263040\\_826100450535900820-826100450535900820-NA-1-NA.html](http://www.rbinternational.com/eBusiness/01_template1/826124957350877869-826099278278263040_826100450535900820-826100450535900820-NA-1-NA.html) [11.04.2017]
- RAIFFEISEN BANK INTERNATIONAL [2017b]: RBG-Zentralinstitut [http://www.rbinternational.com/eBusiness/01\\_template1/826124957350877869-1204151791749808792-1204151791749808792-NA-1-NA.html](http://www.rbinternational.com/eBusiness/01_template1/826124957350877869-1204151791749808792-1204151791749808792-NA-1-NA.html) [11.04.2017]
- RAIFFEISEN BANKENGRUPPE ÖSTERREICH [2017]: Die Raiffeisen Bankgruppe <http://www.raiffeisen.at/oesterreich/1006622610903-1006622610903-NA-30-NA.html> [08.02.2017]
- RAIFFEISENVERBAND STEIERMARK [2014]: Fusionstätigkeit der Raiffeisenbanken, Protokoll vom Informationstag am 14.11.2014, Raaba: o.V., 2016.
- RAIFFEISENVERBAND STEIERMARK [2015a]: Checkliste für Verschmelzung, interne Arbeitsunterlage, Raaba: Eigenverlag, 2015.
- RAIFFEISENVERBAND STEIERMARK [2015b]: Aktenvermerk: Neue Staffelung der Bandbreiten für Gehaltszusagen, 30.03.2015, Raaba: o.V., 2015.
- RAIFFEISENVERBAND STEIERMARK [2016a]: Aufsichtsrecht – Neuerungen und Auswirkungen, Schulungsunterlage für BWG-Seminar, Raaba: Eigenverlag, 2016.
- RAIFFEISENVERBAND STEIERMARK [2016b]: Skriptum Bankwesen und Raiffeisengenossenschaften, Schulungsunterlage für Bankausbildung, Raaba: Eigenverlag, 2016.
- RAIFFEISENVERBAND STEIERMARK [2016c]: Jahresabschlussdaten steirischen Raiffeisenbanken der Jahre 2007 bis 2015, Raaba: o.V., 2016.
- RAIFFEISENVERBAND STEIERMARK [2016d]: Vorstandprotokolle, Raaba: o.V., 2016.
- RAIFFEISENVERBAND STEIERMARK [2017]: Mustervorlagen in der Organisationsdatenbank, Raaba: o.V., 2017.
- RAIFFEISENVERBAND ÖSTERREICH [1974]: Raiffeisen Österreich, Wien: Eigenverlag, 1974.
- REICHMAYR, C./BAUR, I. [2015]: „It's the digital stupid“ – Herausforderung für Banken, in: Marktplätze im Umbruch: Digitale Strategien für Services im Mobilien Internet, hrsg. Von LINNHOF-POPIEN, C./ZADDACH, M./GRAHL, A., Heidelberg: Springer Verlag, 2015, S. 63-72.
- ROCKART, J. [1979]: Chief executives define their own data needs, in: Harvard Business Review 57/2 (1979), S. 81-93.

- SCHIERECK, D./TIMMRECK, C. [2001]: Unternehmenszusammenschlüsse im Genossenschaftsbereich, in: Mergers & Acquisitions in der Praxis, erfolgreiches Projektmanagement bei Unternehmenstransaktionen, Frankfurt: FAZ-Institut für Management-, Markt- und Medieninformation, 2001, S. 167-189.
- SEELMANN-EGGEBERT, E. [1928]: Friedrich Wilhelm Raiffeisen: sein Lebensgang und sein genossenschaftliches Werk, Stuttgart: Kohlhammer Verlag, 1928.
- SEIDEL, M. [1996]: Fusionsmanagement in Genossenschaften. Eine empirische Untersuchung zur Umsetzung am Beispiel von Bankgenossenschaften, Dissertation an der Universität Hohenheim, Stuttgart: Eigenverlag, 1996.
- SPANDAU, J. [2010]: Fusionen in genossenschaftlichen Finanzverbund – Eine erfolgreiche Strategie?, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 92, März 2010, <http://www.wiwi.uni-muenster.de/06/forschen/veroeffentlichungen/2010/material/ap92spandau.pdf> [11.04.2017]
- STROBEL, M./WEINGARZ, ST. [2006]: Fusionen in dezentralen Gruppen – Bankenverschmelzung zwischen Standardereignis und Singularität, in: Der M&A-Prozess: Konzepte, Ansätze und Strategien für die Pre- und Postphase, hrsg. von KEUPER, F./HÄFNER M./GLAHN, C., Wiesbaden: Gabler Verlag, 2006, S. 175-198.
- STUDT, J. [2008]: Nachhaltigkeit in der Post Merger Integration, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2008.
- UNGER, E. [2016]: Nähe zur Bank misst sich nicht mehr in Kilometer, in: Raiffeisenzeitung (Wien) vom 24.11.2016, S. 1-4.
- VARGA, CH./CRUSIUS, CH./LANZINGER, CH./RAUCH, CH. [2015]: Zukunftsmarkt Best Ager: Trends & Handlungsempfehlungen für ihr Unternehmen, Schriftenreihe des Wirtschaftsförderungsinstituts Nr. 336, 4. Auflage, Wien: Friedrich VDV Verlag, 2015.
- VISA EUROPA [2016]: Digital-Payment-Studie: Digitale Bezahlungen immer beliebter, 02.11.2016, <https://www.visaeurope.at/uber-visa/presse-und-news/digital-payment-studie-von-visa-digitales-bezahlen-immer-beliebter-1630355?returnUrl=/uber-visa/presse-und-news/index> [30.01.2017]
- WEISS K. [2014]: Kommentar Genossenschaftsverschmelzungsgesetz, in: Genossenschaftsgesetz samt Nebengesetzen, Kommentar, hrsg. von DELLINGER, M., 2. neu bearbeitete Auflage, Wien: LexisNexis Verlag, 2014, S.745-780.
- WIRTSCHAFTSKAMMER ÖSTERREICH [2017]: Crowdfunding für österreichische Unternehmen, [https://www.wko.at/service/unternehmensfuehrung-finanzierung-foerderungen/Crowdfunding\\_fuer\\_oesterreichische\\_Unternehmen.html](https://www.wko.at/service/unternehmensfuehrung-finanzierung-foerderungen/Crowdfunding_fuer_oesterreichische_Unternehmen.html) [06.02.2017]
- WIRTZ, B. [2006]: Handbuch Mergers & Acquisitions Management, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2006.
- WIRTZ, B. [2014]: Mergers & Acquisitions Management: Strategie und Organisation von Unternehmenszusammenschlüssen, 3. Aktualisierte und überarbeitete Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, 2014.
- ZIEGLER, M. [1997]: Synergieeffekte bei Unternehmenskäufen: Identifikation im Beschaffungs- und Produktionsbereich von Industriebetrieben, Dissertation an der Universität Würzburg, Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag Gabler, 1997.