

# Abhandlungen

Simon J. Micken, Johannes Blome-Drees und Ingrid Schmale

## **Unternehmenskultur im Fusionsprozess von Genossenschaftsbanken. Eine quantitativ-empirische Untersuchung mittels nicht-linearer Hauptkomponentenanalysen**

*Genossenschaftsbanken; Fusion; Unternehmenskultur; quantitative Methoden; Nicht-Lineare Hauptkomponentenanalysen*

*Für genossenschaftliche Primärbanken haben die unternehmerischen Herausforderungen in den letzten Jahren erheblich zugenommen. Vor diesem Hintergrund lässt sich auf der genossenschaftlichen Primärbankebene seit einiger Zeit ein verstärkter Konzentrationsprozess beobachten. Ein wesentlicher Einfluss auf das Gelingen oder Scheitern von Fusionen wird der Unternehmenskultur attribuiert. Zur Untersuchung der Wechselwirkung zwischen Unternehmenskultur und Fusionsprozess wurde bereits 2002 eine Erhebung durchgeführt, die als Grundlage für die hier vorgestellten Analysen dient. Durch ein exploratives Vorgehen mittels nicht-linearer Hauptkomponentenanalysen konnte sowohl eine Analyse der Inhalte der Erhebung und der korrelativen Zusammenhänge der abgefragten Items als auch eine Überprüfung der Qualität und Eignung des Fragebogens vorgenommen werden.*

### **I. Einleitung**

Für genossenschaftliche Primärbanken haben die unternehmerischen Herausforderungen in den letzten Jahren erheblich zugenommen. Konkretisiert werden können sie als gesellschaftliche (Demografie, Werte), technologische (Digitalisierung), rechtliche (Regulierung) und geldpolitische (Niedrigzinsen) Faktoren, die zudem miteinander in Wechselwirkung stehen. Daraus ergeben sich erhebliche Belastungen, die Veränderungen erfordern und als unternehmensspezifische Rahmenbedingungen in der strategischen Führung berücksichtigt werden müssen. Vor diesem Hintergrund lässt sich auf der genossenschaftlichen Primärbankebene seit einiger Zeit ein verstärkter Konzentrationsprozess beobachten. Für genossenschaftliche Primärbanken, die aufgrund ihrer lokalen bzw. regionalen Verwurzelung häufig kleine Banken sind, stellen Fusionen eine Möglichkeit dar, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten, womöglich zu verbessern und da-

mit ihr Potential zur Mitgliederförderung langfristig zu gewährleisten. Dementsprechend erfahren Fusionen von Genossenschaftsbanken jüngst wieder vermehrte Aufmerksamkeit im Rahmen wissenschaftlicher Analysen.

Ein wesentlicher Einfluss auf das Gelingen oder Scheitern von Fusionen wird der Unternehmenskultur attribuiert. Die Zusammenführung zweier unterschiedlicher Unternehmenskulturen im Verlauf von Fusionsprozessen stellt ein zentrales Problem dar, das für eine gelingende Fusion gelöst werden muss. Es gilt dabei einerseits die Akzeptanz der Mitarbeiter für das Fusionsvorhaben sicherzustellen und andererseits die unterschiedlichen Unternehmenskulturen in eine neue Kultur zusammenzuführen, denn eine erfolgreiche Mitarbeiterintegration ist Voraussetzung für die Entwicklung einer gemeinsamen Unternehmenskultur als Fundament einer Unternehmensstrategie, ohne die der Fusionsprozess zu scheitern droht. Es herrscht dementsprechend allgemeine Einigkeit darüber, dass die Beteiligung der Mitarbeiter am Fusionsprozess und eine kulturbewusste Führung notwendige Voraussetzungen für eine gelingende Fusion darstellen. Dies gilt insbesondere für Genossenschaftsbanken, da eine Verbesserung der Mitgliederförderung, die (auch) durch die Fusion erreicht werden soll, von der Integration der Mitarbeiter im Fusionsprozess abhängig ist. Da die Mitarbeiter die Genossenschaftsbank im täglichen Geschäft nach außen repräsentieren, hängt die Mitgliederförderung maßgeblich von der Motivation und Überzeugung der Mitarbeiter ab. Dementsprechend ist es für die Erfüllung des genossenschaftlichen Grundauftrags – der Mitgliederförderung – von entscheidender Bedeutung, dass die Mitarbeiter nach einer Fusion weiterhin die Bank gegenüber ihren Mitgliedern entsprechend repräsentieren. Dies kann nur gelingen, wenn die Mitarbeiter sich nicht nur mit der Fusion abfinden, sondern von dieser überzeugt sind und diese Überzeugung auch nach außen vermitteln. Im Zentrum des Erkenntnisinteresses der hier vorgestellten Arbeit steht daher die Zustimmung der Mitarbeiter zur Fusion, auch weil den Mitarbeitern innerhalb der genossenschaftswissenschaftlichen Forschung häufig nur geringe Aufmerksamkeit zukommt.

Um den Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Zustimmung zur Fusion seitens der Mitarbeiter adäquat berücksichtigen zu können, ist es notwendig zu ermitteln, von welchen Faktoren die Integration der Mitarbeiter abhängig ist und wie diese durch die Unternehmenskultur beeinflusst werden. Es gilt zu erörtern, welche kulturellen, aber auch organisatorischen und strukturellen Elemente die Zustimmung zur Fusion potentiell beeinflussen. Auf Grundlage derartiger Erkenntnisse können Handlungsanweisungen für ein kulturbewusstes Management ermittelt werden.

Die hier vorgestellte Arbeit schließt an ein bereits im Jahr 2000 am Seminar für Genossenschaftswesen der Universität zu Köln initiiertes Projekt an (Blome-Drees/Schmale/Meyer-Antz 2000), das sich bereits mit der Möglichkeit vergleichender quantitativer Erhebungen von Unternehmenskulturen in Genossenschaftsbanken befasste (Blome-Drees/Schmale 2004). Im Anschluss an die Erhebung im Jahr 2000/2001 wurde 2002 eine weitere Erhebung in einer fusionierten Bank durchgeführt, die aus der Fusion zweier Banken, die bereits im Zuge der Erhebung 2000/2001 befragt wurden, hervorgegangen ist. Dabei wurde sowohl das kulturelle Profil dieser Bank erhoben als auch ein eigens für diese Befragung am Seminar für Genossenschaftswesen entwickelter Fragebogen zum Fusionsprozess ausgegeben.

Die Analysen beziehen sich zur Hauptsache auf die Erhebung des Fusionsprozesses. Ziel war es in einem ersten Anlauf zu ermitteln, welche Dimensionen des Fusionsprozesses überhaupt

im Fragebogen abgefragt werden und welche kulturell relevanten Schlussfolgerungen sich aus der Analyse der Zusammenhänge zwischen den Dimensionen ermitteln lassen, um so einen besseren Einblick in die Möglichkeiten und Grenzen der mittels quantitativ-empirischer Instrumente erhobenen Daten im Hinblick auf die Integration der Mitarbeiter im Fusionsprozess zu erlangen. Dazu wurde zunächst eine Einordnung des kulturellen Profils der fusionierten Bank in die von Blome-Drees und Schmale (2004) entwickelte Kulturtypologie von Genossenschaftsbanken vorgenommen. Im Anschluss daran wurde die Fusionserhebung mittels nicht-linearer Hauptkomponentenanalysen genauer betrachtet. Dieses Vorgehen ermöglichte sowohl eine Analyse der Inhalte des Fragebogens und ihrer korrelativen Zusammenhänge als auch einer Überprüfung der Qualität und Eignung des Fragebogens. So konnten nicht nur wertvolle inhaltliche Erkenntnisse gewonnen werden, sondern darüber hinaus auch Stärken und Schwächen des Fragebogens als Instrument zur Erhebung kulturell relevanter Dimensionen im Verlauf von Fusionsprozessen ermittelt werden.

Im Folgenden wird daher zunächst der begriffliche und konzeptionelle Bezugsrahmen, der den Analysen zugrunde liegt, kurz dargestellt, wobei insbesondere das hier zum Tragen kommende Verständnis von Unternehmenskultur herausgestellt wird. Darüber hinaus werden neben den Motiven und Zielen auch mögliche Probleme und ihre Ursachen im Fusionsprozess dargestellt sowie deren potentielle Auswirkungen auf die Zustimmung der Mitarbeiter zur Fusion. Anschließend werden, nach einer knappen Darstellung der Datengrundlage und Methodik, die für die identifizierten Themenbereiche relevanten Ergebnisse der Untersuchung dargestellt. Der Beitrag schließt mit einem zusammenfassenden Fazit, an das sich ein Ausblick auf die Weiterführung des Projekts anschließt.

## II. Unternehmenskultur

### 1. Der Begriff der Unternehmenskultur

Die Kultur von Unternehmen rückt als Forschungsgegenstand seit Ende der 1970er und Anfang der 1980er Jahre (Ouchi 1980; Ouchi/Wilkins 1985; Pettigrew 1979) beständig in den Fokus wissenschaftlicher Analysen und wird auch in der Praxis in zunehmendem Umfang diskutiert und als zentrales Managementthema, insbesondere bei Fusionsprozessen, aufgegriffen (Kobi/Wüthrich 1986, 43ff). Die zunächst aus Ethnologie und Anthropologie entlehnten Konzeptionen der Unternehmenskultur warten dabei mit einer Vielzahl unterschiedlicher Definitionen des Kulturbegriffs auf, was eine Klärung der Perspektive zu Beginn der Untersuchung zwingend erforderlich macht (Scott 1986; Scott/Davis 2014).

Insgesamt lassen sich die unterschiedlichen definitorischen Ansätze der Unternehmenskultur hinsichtlich ihrer Perspektive auf das Phänomen Kultur einteilen in Theorien mit funktionalistischem Schwerpunkt auf der einen und Theorien mit interpretativem Schwerpunkt auf der anderen Seite (Sackmann 1992, S. 141). Zwischen diesen beiden Polen lassen sich sodann weitere Ansätze verorten, die aus der Zusammenführung funktionalistischer und interpretativer Ansätze bestehen (Sackmann 2017, 41 f). In der Literatur finden sich mittlerweile überwiegend Ansätze,

die sowohl funktionalistische als auch interpretative Ansätze vereinen. Eine derartige Definition der Unternehmenskultur liefert Edgar Schein, der Unternehmenskulturen definiert als

*„pattern of shared basic assumptions learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, which has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems“ (Schein 2010, S. 18).*

Der erste Teil dieser Definition verweist auf die funktionalistische Perspektive, die insbesondere die Anpassung an die äußere Umwelt und die Integration des Unternehmens nach innen als funktionale Leistungen der Kultur hervorhebt. In dieser Perspektive *haben* Unternehmen Kulturen, die sich als strategisches Instrument verwenden und im Hinblick auf diese Funktion durch steuernde Eingriffe des Managements lenken und verändern lassen. Demgegenüber verweist der zweite Teil von Scheins Definition auf eine interpretative Perspektive, bei der vor allem die Entstehung kultureller Deutungsmuster im Zentrum des Interesses steht. Hierbei *sind* Unternehmen Kulturen, die durch die Interaktionen der Mitarbeiter im täglichen Umgang und durch die Weitergabe tradierten Wissens hervorgebracht bzw. konstruiert werden und dementsprechend einem beständigen Wandel unterworfen sind, was die Möglichkeit steuernder Eingriffe durch Führungskräfte nicht grundsätzlich negiert, aber in ihrer Reichweite und Wirkungsmöglichkeit deutlich eingrenzt (Sackmann 2017, S. 40; Türk 1989, S. 109 f.). Durch die Verbindung beider Perspektiven kann ein differenziertes Verständnis von Unternehmenskulturen gewonnen werden, welches neben den funktionalen Leistungen auch die menschlichen Interaktionen, welche die Kultur erst hervorbringen, erfasst. Vor diesem Hintergrund definieren Blome-Drees und Schmale (2004) Unternehmenskulturen als

*„gemeinsam geteilte Überzeugungen, die das Selbstverständnis und die Selbstbeschreibung von Unternehmen bestimmen. Sie lassen sich als kollektive Interpretationen der Wirklichkeit auffassen, die im Austausch mit der Umwelt entstehen und das unternehmerische Handeln nachhaltig prägen“ (Blome-Drees/Schmale 2004, S. 4).*

Diesen Definitionen folgend wird Unternehmenskultur hier als ein komplexes Phänomen verstanden, das sich durch die Interaktionen der Mitarbeiter miteinander und in Auseinandersetzung mit der Umwelt herausbildet und beständig umgebildet wird, dabei aber auch funktionale Leistungen sowohl im Hinblick auf die Anpassung an die Umwelt als auch bei der Integration (neuer) Mitarbeiter im Innern übernimmt. Führungskräfte können demnach die Kultur eines Unternehmens nicht nach Belieben steuern und verändern, aber sie können durchaus auf die Kultur zurückgreifen, um Probleme der Anpassung und Integration zu bewältigen, wozu es jedoch eines kulturbewussten Managements bedarf. Die Steuerbarkeit der Kultur wird außerdem dadurch eingeschränkt, dass Unternehmenskulturen emergente Phänomene darstellen, d.h. ihre Entstehung ist von den Beteiligten nicht geplant und ihnen in der Regel auch nicht bewusst.

## 2. Die Ebenen der Kultur

Die Kultur eines Unternehmens manifestiert sich somit auf unterschiedlichen Bewusstseins-ebenen, die Schein in einem Drei-Ebenen-Modell systematisiert und in ihrer Beziehung zueinander dargestellt hat. Demnach lässt sich eine Ebene der sichtbaren Artefakte, eine Ebene der öffentlich propagierten Werte und Normen und eine Ebene der Grundannahmen unterscheiden (Blome-Drees/Schmale 2004, 6 f.; Schein 2010, S. 23ff.; Schreyögg 2008, S. 366ff.).

*Artefakte* beinhalten „the visible products of the group, such as the architecture of its physical environment; its language; its technology and products“ (Schein 2010, S. 23), also alle sichtbaren Elemente der Kultur, die den Mitarbeitern entsprechend bewusst sind bzw. leicht ins Bewusstsein gerufen werden können. Artefakte sind daher auch leicht beobachtbar, allerdings nur schwer zu entziffern, ohne die dahinterliegenden Werte und Normen zu kennen.

*Werte und Normen* befinden sich auf einer zweiten, bereits weniger bewussten Ebene als die Artefakte. Im täglichen Handlungsvollzug sind sie den Mitarbeitern selten bewusst. Sie können ihnen jedoch ins Bewusstsein gerufen werden und sind somit einer bewussten Auseinandersetzung und Infragestellung zugänglich. Schein spricht in diesem Zusammenhang allerdings vornehmlich von „öffentlich propagierte[n] Werte[n]“ (Schein 2003, S. 32), also solche Werten und Normen, die Eingang in Unternehmensleitbilder, Codes of Conduct etc. finden, die aber nicht mit den gelebten Werten im Unternehmen übereinstimmen müssen. Sackmann stellt dieser Ebene daher noch eine Ebene der *Regeln und Standards* zur Seite. Diese Ebene beinhaltet die formellen und informellen Regeln, die das tatsächliche Handeln der Mitarbeiter und Führungskräfte dauerhaft regeln, strukturieren und wertbezogene Legitimationen bereitstellen (Sackmann 2017, S. 50).

*Grundannahmen* schließlich stellen die tiefste und damit weit im Unterbewusstsein der Beteiligten liegende Ebene dar. Hierbei handelt es sich um Weltbilder in dem Sinne, dass die Deutungsmuster dieser Ebene die gesamte Wahrnehmung der Welt – also dessen, was als Realität wahrgenommen wird – betreffen. Diese Grundannahmen über die Welt/Wirklichkeit entstehen generativ aus dem interaktiven Zusammenhang der gemeinsamen Problemlösungen: „When a solution to a problem works repeatedly, it comes to be taken for granted. What was once a hypothesis, supported only by a hunch or a value, gradually comes to be treated as a reality“ (Schein 2010, S. 27). Die Grundannahmen enthalten die sinngebenden Elemente der Unternehmenskultur. Nur vor dem Hintergrund dieser Annahmen erscheinen Werte, Regeln und Artefakte als *sinnvoll*, sowohl für die Beteiligten selbst als auch für einen externen Beobachter.

Bei der empirischen Untersuchung von Unternehmenskulturen ist es dementsprechend notwendig zu klären, auf welche Bewusstseins-ebene die Untersuchung abzielt, da hierdurch nicht nur die zu gewinnenden Erkenntnisse beeinflusst werden, sondern auch die Wahl einer geeigneten Methodik. Zielpunkt dieser Untersuchung war eine mittlere Bewusstseins-ebene, also Werte und Normen, die tatsächlich das alltägliche Handeln der Mitarbeiter beeinflussen. Diese sind quantitativen Erhebungen insofern zugänglich als sie den Handelnden normalerweise nicht bewusst sind, jedoch im Zuge der Befragung ins Bewusstsein gerufen werden können (Blome-Drees/Schmale 2004, S. 6 f.). Es kann angenommen werden, dass die handlungsanleitenden Werte und Normen den Mitarbeitern im Verlauf von Fusionsprozessen bewusster sind, da die Mitarbeiter durch die Auseinandersetzung mit den neuen Kollegen Unterschiede in den Verhaltensweisen,

Problemlösungsstrategien usw. entdecken, die dann zur vermehrten Reflexion ihrer eigenen normativen Handlungsgrundlagen führen.

### III. Unternehmenskultur im Fusionsprozess

Fusionen stellen tiefgreifende Veränderungen sowohl im strukturell-organisatorischen Aufbau des Unternehmens als auch in der Unternehmenskultur dar. Derart tiefgreifende Veränderungen gehen nicht selten mit Konflikten einher, die aus den unterschiedlichen Interessenlagen von Mitarbeitern und Vorständen resultieren. Im Sinne eines kulturbewussten Managements ist es daher wünschenswert, diese Konflikte im Fusionsprozess möglichst zu reduzieren, wozu es notwendig ist, sich mit den unterschiedlichen Motiven und Zielen, die von Mitarbeitern und Vorständen mit der Fusion verbunden werden, auseinanderzusetzen.

Motive werden in diesem Zusammenhang als Antworten auf die Frage nach dem *Warum?* der Fusion verstanden. Dabei ist zu unterscheiden zwischen organisatorischen und persönlichen Motiven. Für Vorstände spielen neben persönlichen auch organisatorische Motive eine entscheidende Rolle. Für sie ist es wichtig, die unternehmerischen Ziele, die durch die Fusion erreicht werden sollen, vor Aufsichtsrat, Generalversammlung und Mitarbeitern zu legitimieren. Für die Mitarbeiter stehen demgegenüber vermutlich persönliche Motive im Vordergrund, wobei hierunter ihre Motive der Fusion zuzustimmen verstanden werden müssen. Dementsprechend verbinden Mitarbeiter auch andere Ziele mit der Fusion als die Vorstände, wobei Ziele hier als Antworten auf die Frage nach dem *Wozu?* der Fusion verstanden werden. Sie geben Aufschluss über die erwarteten Folgen der Fusion. Die Ziele bestimmen sich dabei einerseits durch die Interessenlagen der Beteiligten und andererseits, diesen vorgelagert, idealtypisch durch den genossenschaftlichen Grundauftrag der Mitgliederförderung. Das „Oberziel einer Fusion sollte der von den Mitgliedern erteilte Grundauftrag sein. Die Fusion sollte also zu einer Erhöhung der Leistungsfähigkeit und damit zur Verbesserung des Förderungspotentials führen“ (Heckt 1980, S. 23). Mit Leistungsverbesserung und Fusionsakzeptanz lassen sich zwei formale Zielkategorien ermitteln unter denen – unter Berücksichtigung der Förderungsmaximierung (Zerche/Schmale/Blome-Drees 1998, S. 11) – die vielfältigen Ziele der unterschiedlichen Interessengruppen subsummiert werden können (Seidel 1996, S. 32ff.). Fusionsakzeptanz beschreibt dabei die Zustimmung der Mitarbeiter zur Fusion, die vornehmlich von der Wahrung ihrer spezifischen Interessen im Fusionsprozess beeinflusst wird. Die spezifischen Interessen der Mitarbeiter bestehen dabei in dem Bedürfnis nach *Sicherheit*, im Sinne von Arbeitsplatzsicherheit, *Selbstständigkeit*, im Sinne der Möglichkeit weiterhin ihr Arbeitsverhalten nach eigenen Vorstellungen gestalten zu können, und *Sinn*, worunter nicht nur ein formaler Sinn verstanden werden muss, sondern auch die selbstreferentielle Sinnggebung und personal erlebte Sinnhaftigkeit der eigenen Tätigkeit (Seidel 1996, S. 47).

Gerade in Bezug auf das Bedürfnis nach Sinn kommt der Unternehmenskultur entscheidende Bedeutung zu. Nicht nur kann „eine starke Unternehmenskultur [...] der Arbeit einen solchen Sinn geben“ (Seidel 1996, S. 48), sondern der kulturelle Kern der Genossenschaft, die Förderung der Mitglieder, bietet hier einen übergeordneten Identifikationsrahmen, der (1) den Sinn der Fusion für die Mitarbeiter erkennbar und zustimmungsfähig werden lässt und (2) als An-

knüpfungspunkt für die gemeinsame kulturelle Sinnggebung nach der Fusion herangezogen werden kann (Seidel 1996, S. 48). Die Erzeugung von Sinn, als interaktionaler Prozess der Wirklichkeitskonstruktion, setzt voraus, dass die Mitarbeiter sich als aktive Gestalter der Sinnveränderung erleben, was einerseits ihr Interesse an Selbstständigkeit wahrt, andererseits aber auch voraussetzt, dass die Mitarbeiter ausreichend über den Fusionsprozess (Motive, Ziele, Veränderungen und Folgen) informiert werden (Heckt 1980, S. 97ff.; Ringle/Keebingate 2001, S. 30; Seidel 1996, S. 97ff.). Dabei gilt es zu beachten, dass Informationsvermittlung kein einseitiges Vorgehen darstellt. Vorstände sind in diesem Zusammenhang aufgefordert sich aktiv über die Interessen und Bedürfnisse der Mitarbeiter zu informieren (Hamon/Hagedorn 2008, S. 574; Seidel 1996, S. 97).

Auch die Stärke der Unternehmenskultur ist von erheblicher Bedeutung für den Fusionsprozess. Der durch die Fusion hervorgerufene weitreichende Veränderungsprozess der Unternehmenskultur führt damit zwangsläufig zu einer Infragestellung bzw. kritischen Reflexion der eigenen Unternehmensidentität und damit gleichsam auch der Ich-Identität der Beteiligten (Bonus 1993, S. 35ff., 1994, S. 7 f.). Da die mit der Fusion einhergehenden Veränderungen aber zwangsläufig auch mit Verunsicherung einhergehen, liegt es nahe, dass die Mitarbeiter zur Reduktion ihrer Verunsicherung auf die Orientierungsmuster der Unternehmenskultur zurückgreifen. Die notwendig zu vollziehende Auseinandersetzung mit der eigenen Unternehmenskultur und damit einhergehend mit der eigenen Identität kann allerdings auch als Bedrohung wahrgenommen werden (Ravasi/Schultz 2006, S. 433 f.). So kommt es, dass „bei Fusionen und Übernahmen eine Verstärkung des Wir-Gefühls sowie ein negatives Fremdbild angelegt“ (Berner 2008, S. 84) sind.

Wie intensiv diese Bedrohung erlebt wird hängt maßgeblich von der Stärke der Unternehmenskultur ab. Starke Unternehmenskulturen sind durch einen hohen Verankerungsgrad gekennzeichnet, also durch eine starke Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen (Boschert 1996, S. 81; Heinen 1997, S. 27). Ein positiver Effekt starker Unternehmenskulturen ist die Stärkung des Zusammenhalts der Mitarbeiter und die gesteigerte Bindung dieser an das Unternehmen. Sie geht aber auch immer mit der Tendenz einher, sich zu geschlossenen Systemen zu entwickeln (Blome-Drees/Schmale 2006; Schreyögg 2008, S. 387ff.), was hier als kulturelle Schließung bezeichnet wird. Die Tendenz zur kulturellen Schließung wird bei Fusionen noch durch die mögliche Dominanz einer der Unternehmenskulturen verstärkt (Luik 2014, S. 76). Insbesondere bei Fusionen (ökonomisch) ungleicher Partner, kann davon ausgegangen werden, dass die Unternehmenskultur des größeren bzw. stärkeren Unternehmens als dominant erlebt wird und die Mitarbeiter des kleineren Unternehmens fürchten, ihre eigene Kultur zu verlieren, was mit Verlustängsten einhergeht und ein Festhalten an der eigenen Kultur befördert (Cartwright 2012, S. 376 f.; Marks/Mirvis 2011, S. 863). Es ist daher von nicht unerheblicher Bedeutung für die Mitarbeiter, ein gewisses Maß an Kontinuität zwischen alter und neuer Unternehmenskultur feststellen zu können (Giessner u. a. 2012, S. 481). Im Hinblick auf ein kulturbewusstes Fusionsmanagement ist es dementsprechend erforderlich für Vorstände und Führungskräfte, den Verankerungsgrad der eigenen Unternehmenskultur zu eruieren, denn starke, fest verankerte Unternehmenskulturen können in der täglichen Geschäftspraxis vorteilhaft sein, in außeralltäglichen Situationen wie Fusionen bergen sie jedoch Risiken, die bereits vor der Fusion bewusst gemacht und für die Lösungsstrategien entwickelt werden müssen. Für ein kulturbe-

wusstes Management heißt dies insbesondere die Mitarbeiter für einen offenen Austausch mit den neuen Kollegen vorzubereiten und zu motivieren, um den beschriebenen Schließungstendenzen entgegenarbeiten zu können.

## IV. Datengrundlage und Methodik

### 1. Datengrundlage

Die Grundlage für die hier dargestellten Analysen bilden zwei Datensätze, einer für die Analyse des unternehmenskulturellen Profils und einer für die Analyse der Fusionsumsetzung, die auf unterschiedlichen Erhebungen basieren.

Der erste Datensatz zum *unternehmenskulturellen Profil* enthält Daten, die von Blome-Drees und Schmale im Jahr 2000 von 18 Genossenschaftsbanken erhoben wurden. Im Jahr 2002 wiederholten sie die Befragung bei einer fusionierten Bank (nachfolgend Fusionsbank), die aus der Fusion der Banken 14 und 15 in der Studie von Blome-Drees und Schmale (2004) hervorgegangen ist. Die Befragung fand 2002 als Vollerhebung unter den Mitarbeitern statt, also etwa ein Jahr nach Abschluss der Fusion. Der von Blome-Drees und Schmale im Jahr 2000 erhobene Datensatz enthält Daten von 18 Banken mit  $N=943$  Beobachtungen. Diesem Datensatz wurden die 2002 erhobenen Daten der Fusionsbank mit  $N=163$  Beobachtungen hinzugefügt. Dieser zusammengesetzte Datensatz enthält folglich Daten von 19 Banken mit  $N=1106$  Beobachtungen und bildet die Grundlage für die Einordnung des kulturellen Profils der Fusionsbank.

Als Grundlage für die *Analyse der Fusionsumsetzung* dient der zweite Datensatz. Dieser wurde 2002 gemeinsam mit der Befragung zum unternehmenskulturellen Profil ausgegeben. Er enthält  $N=93$  Beobachtungen aus der Fusionsbank.

### 2. Methodik

Sowohl für die Einordnung des kulturellen Profils als auch bei der Analyse des Fusionsfragebogens wurden nicht-lineare Hauptkomponentenanalysen angewendet. Bei diesem Verfahren handelt es sich um ein Verfahren zur Dimensionsreduktion, das in der Lage ist neben metrisch skalierten Variablen auch nominal- und ordinalskalierte Daten zu analysieren (Meulman/van der Kooij/Heiser 2004, S. 50), wozu „die Abstände zwischen den Kategorien iterativ neu geschätzt“ (Baur/Blasius 2014, S. 1012) werden und auf dieser Grundlage dann die Hauptkomponentenanalyse durchgeführt wird. Diese Analyse kann mit dem Programmpaket CATPCA in der Statistiksoftware SPSS durchgeführt werden. Im Folgenden wird die nicht-lineare Hauptkomponentenanalyse mit CATPCA abgekürzt. Der Unterschied zwischen linearer Hauptkomponentenanalyse (PCA) und CATPCA besteht darin, dass bei der CATPCA die Hauptkomponentenanalyse nicht auf Grundlage der Korrelationen der Originalvariablen, sondern ausgehend von der Korrelationsmatrix der durch nicht-lineare Transformationen quantifizierten Variablen durchgeführt wird (Linting u. a. 2007, S. 338).

### 3. Auswahl der Dimensionen

Anders als bei der linearen Hauptkomponentenanalyse, bei der die Anzahl der Dimensionen meistens durch das sogenannte Kaiser- oder auch „Eigenwert  $> 1$ “-Kriterium bestimmt wird, muss bei der CATPCA die Anzahl der zu extrahierenden Dimensionen vor der Analyse festgelegt werden. Das „Eigenwert  $> 1$ “-Kriterium lässt sich dabei nicht ohne Weiteres anwenden, da die CATPCA die abgebildeten Varianzanteile über die ersten  $p$  Dimensionen maximiert, wobei  $p$  für die Anzahl der zuvor festgelegten Dimensionen steht, wohingegen die PCA die abgebildete Varianz über alle Dimensionen maximiert.<sup>1</sup> Eine bessere Einschätzung der adäquaten Dimensionalität der Lösung erhält man durch Vergleich des Zuwachses an abgebildeter Varianz. Nimmt der Anteil der abgebildeten Varianz ab einer bestimmten Anzahl von Dimensionen nicht signifikant weiter zu, ist dies ein Indiz dafür, dass eine adäquate Anzahl von Dimensionen erreicht wurde. Neben diesen statistischen Kenngrößen sollte allerdings auch die Interpretierbarkeit und das Erkenntnisinteresse hinter der Anwendung berücksichtigt werden (Linting/van der Kooij 2012, S. 18 f.). In der vorliegenden Arbeit kommen daher zwei zentrale Kriterien zur Bestimmung der Dimensionalität zur Anwendung. Die Lösung sollte (1) mindestens 50% der Gesamtvarianz abbilden und dabei (2) die, im Sinne der Interpretierbarkeit, einfachste Lösung darstellen. Da das Erkenntnisinteresse der Arbeit darin besteht, latente Konstrukte hinter den abgefragten Variablen zu entdecken, liegt der Schwerpunkt auf dem zweiten Kriterium. Trägt eine mehrdimensionale Lösung also nicht erheblich zum besseren Verständnis dessen, was durch die Items abgefragt wird, bei, wird eine geringer dimensionale Lösung gewählt.

Die inhaltliche Interpretation der Itembatterien erfolgt sodann auf Grundlage (1) der Ladungstabellen, welche die Ladungen der einzelnen Variablen auf die extrahierten Komponenten (Dimensionen) angeben, und (2) der Ladungsdiagramme, welche die einzelnen Variablen als Ladungsvektoren im Komponenten-Raum abbilden. Mit Hilfe der Tabellen wird in der Interpretation zunächst festgestellt, welche Variablen stark auf eine der Dimensionen laden und welche evtl. Zwischenstellungen einnehmen, d.h. welche Variablen nicht eindeutig auf eine der Dimensionen laden. Ausgehend von dieser Zuordnung werden dann die Dimensionen hinsichtlich der semantischen Inhalte der Variablen benannt.

Im Anschluss daran werden die Verhältnisse der Variablen zueinander genauer untersucht, wozu die Ladungsdiagramme herangezogen werden. Die Vektoren im Ladungsdiagramm verlaufen jeweils vom Ursprung bis zum Ladungspunkt. Die Länge der Vektoren entspricht der quadrierten abgebildeten Varianz und gibt somit Auskunft über die Passung der Variable in die Lösung. Darüber hinaus können die Winkel zwischen einzelnen Vektoren sinnhaft interpretiert werden, da der Cosinus des Winkels zwischen zwei Ladungsvektoren dem Pearson Korrelationskoeffizienten  $\rho$  entspricht. Eine  $90^\circ$ -Stellung zweier Ladungsvektoren zueinander bedeutet dann eine Korrelation von  $\rho = 0$ , während ein  $180^\circ$ -Winkel eine perfekt negative Korrelation von  $\rho = -1$  zum Ausdruck bringt. Je kleiner bzw. größer der Winkel zwischen zwei Ladungsvektoren, desto stärker positiv bzw. negativ korrelieren diese Variablen miteinander.

<sup>1</sup> Die Lösungen einer PCA sind ineinander verschachtelt, d.h. die abgebildeten Varianzanteile sind für ein-, zwei-, drei- usw. dimensionale Lösungen identisch. Bei der CATPCA hingegen unterscheiden sich die Lösungen in Abhängigkeit von der Anzahl der Dimensionen.

## V. Ergebnisse

### 1. Einordnung des kulturellen Profils

Blome-Drees und Schmale identifizierten ausgehend von ihrer empirischen Untersuchung der Unternehmenskulturen von Genossenschaftsbanken zwei Typen genossenschaftlicher Bankkulturen, die als Extrempunkte eines Kontinuums verstanden werden können (Blome-Drees/Schmale 2004, S. 61ff.). Dazu verwendeten sie die Lageparameter der Banken in den Bereichen „Allgemeines Erscheinungsbild“, „Innovationsorientierung“, „Vorgesetztenverhalten und Führungsstil“ und „Arbeitssituation, Arbeitszufriedenheit und Betriebsklima“. In dieses Kontinuum ordneten sie anschließend die 18 von ihnen untersuchten Banken ein. Während Bank 15 dem von Blome-Drees und Schmale identifizierten Banktyp 1 „Geschlossene und hierarchische Verwaltungskultur“ zuneigt, lässt sich Bank 14 eher dem Typ 2 „Offene und kooperative Beratungskultur“ zuordnen (Blome-Drees/Schmale 2004, S. 63). Um die Fusionsbank 19 in dieses Kontinuum einzuordnen, wurden zunächst die Analysen von Blome-Drees und Schmale (2004) mit dem erweiterten Datensatz repliziert und anschließend die Lageparameter der Bank 19 in die ursprünglichen Graphiken von Blome-Drees und Schmale hineinprojiziert.

Insgesamt lässt sich in den für die Kulturtypologie relevanten Werte- und Normenbereichen eine größere Ähnlichkeit zwischen der Fusionsbank und der Bank 14 feststellen. Dies spricht dafür, dass sich im Fusionsprozess eher die Unternehmenskultur der Bank 14 durchgesetzt hat. Dieser Befund deckt sich mit den Aussagen der Befragten. So stimmten insgesamt 48,4% der ehemaligen Mitarbeiter aus Bank 14 der Aussage „Bis heute dominiert das Selbstverständnis und das Handeln der Bank 14 in der Bank“ ganz oder teilweise zu. Von den ehemaligen Mitarbeitern der Bank 15 stimmten dieser Aussage sogar 70,6% ganz oder teilweise zu.

### 2. Auswertung der Fusionserhebung

Der Fragebogen zum Fusionsprozess umfasst insgesamt fünf Themenbereiche, von denen hier drei näher dargestellt werden sollen. Die fünf Themenbereiche umfassen (1) allgemeine Fragen zur Fusion, (2) Information und Beteiligung der Mitarbeiter im Fusionsprozess, (3) Auswirkungen der Fusion auf die persönliche und allgemeine Arbeitssituation, (4) Probleme im Fusionsprozess und schließlich (5) Erfahrungen und Kenntnissen bzw. Unterschiede in den Unternehmenskulturen. Hier werden die allgemeinen Fragen zur Fusion, zu Information und Beteiligung sowie zu den Unterschieden in den Unternehmenskulturen als zentrale Ergebnisse herausgegriffen.

**a) Allgemeine Fragen zur Fusion**

Von den insgesamt acht allgemeinen Fragen zur Fusion bringen drei negative Einstellungen zur Fusion zum Ausdruck.<sup>2</sup> Die übrigen fünf Fragen wiederum bringen positive Einstellungen zum Ausdruck.<sup>3</sup>

Die allgemeinen Fragen zur Fusion lassen sich auf eine Dimension reduzieren, die bereits 56,545% der Gesamtvarianz abbildet ( $\lambda_G=4,524$ ;  $n=88$ ). Diese Dimension kann daher als „allgemeine Zustimmung zur Fusion“ bezeichnet werden. Dabei bilden positive Werte auf dieser Dimension auch tatsächlich positive Einstellungen zur Fusion ab, während negative Werte eine ablehnende Haltung ausdrücken. Eine Besonderheit stellt dabei jedoch Variable F7 „Die Fusion hat vor allem den Vorständen Vorteile gebracht“ dar, da diese einen äußerst geringen Varianzanteil unter allen Variablen abbildet. Hieran lassen sich die unterschiedlichen Ziele und Interessen von Vorständen und Mitarbeitern ablesen. Bringt die Fusion nur den Vorständen Vorteile, nicht aber den Mitarbeitern, reduziert dies ihre Zustimmung zur Fusion.

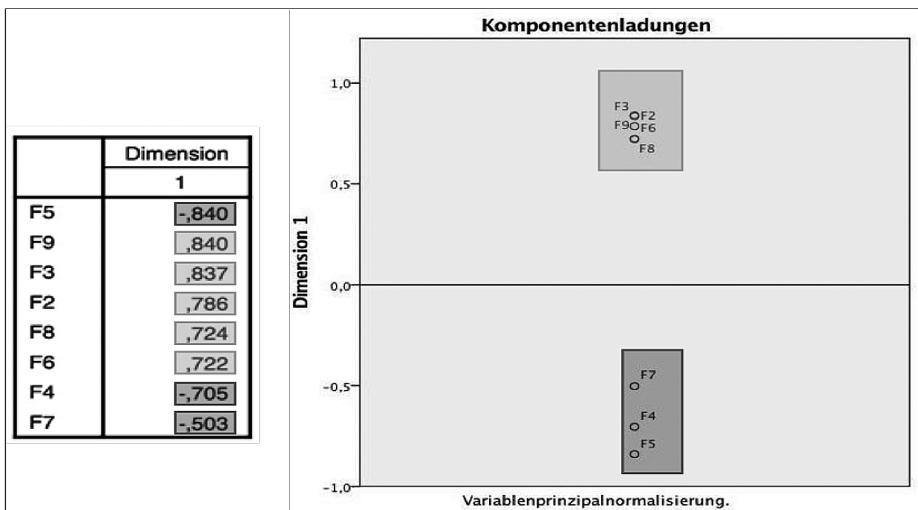


Abbildung 1: Ladungstabelle und Diagramm „Allgemeine Fragen zur Fusion“ (F2-F9)

Quelle: Eigene Darstellung

- F4: „Der Sinn der Fusion ist mir bis heute nicht klar“; F5: „Die Mitarbeiter haben sich mit der Fusion abgefunden, aber die meisten Kollegen, mit denen man spricht, fragen sich heute noch, was es ihnen gebracht hat“; F7: „Die Fusion hat vor allem den Vorständen Vorteile gebracht“.
- F2: „Die Fusion war für die fusionierenden Banken aus wirtschaftlichen Gründen sinnvoll“; F3: „Die Fusion hat den Mitarbeitern Vorteile gebracht“; F6: „Die Fusion dient der verbesserten Mitgliederförderung“; F8: „Meine erste Reaktion auf die Nachricht der Fusion war positiv“; F9: „Meine heutige Einstellung zur Fusion ist positiv“.

**b) Information und Beteiligung**

Die Fragen zur Information und Beteiligung der Mitarbeiter am Fusionsprozess wurden in der Analyse aufgrund der Vielzahl der Items in zwei Blöcke unterteilt, wovon hier lediglich der erste Block dargestellt wird. Dieser enthält Fragen zur allgemeinen Information und Beteiligung der Mitarbeiter im Fusionsprozess, während der zweite Block spezifische Informationen und Beteiligungsmöglichkeiten abfragt. Der erste Block enthält insgesamt elf Fragen, die auf drei Dimensionen reduziert werden. Diese Lösung bildet insgesamt 66, 513% der Varianz ab ( $\lambda_G=7,316$ ;  $n = 88$ ).

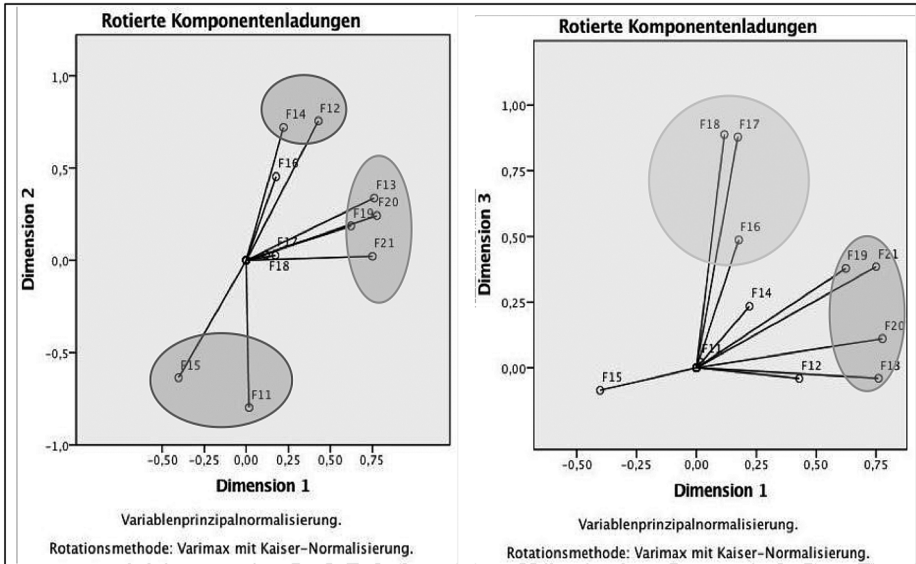


Abbildung 2: Fragen zur Information und Beteiligung am Fusionsprozess (F11-F21)  
Quelle: Eigene Darstellung

Die erste Dimension, die als „individuelle Information und Beteiligung“ bezeichnet wird, bildet 23,659% der Gesamtvarianz ab ( $\lambda_1=2,602$ ) und enthält Fragen zu Informationen über und der Beteiligung an Veränderungen, die den persönlichen Nahbereich der Mitarbeiter betreffen.<sup>4</sup> Die zweite Dimension, die 23,178% der Gesamtvarianz abbildet ( $\lambda_2=2,550$ ) beinhaltet Variablen, die sich auf die allgemeine Information und Beteiligung der Mitarbeiter am Fusionspro-

4 F20: „Über Veränderungen, die meinen Arbeitsplatz betreffen, wurde ich ausreichend informiert“; F13: „Bei der Fusion wurden meine Interessen als Mitarbeiter ausreichend berücksichtigt“; F21: „An allen wichtigen Entscheidungen, die meinen Arbeitsplatz und mein Aufgabengebiet betreffen, wurde ich ausreichend beteiligt“; F19: „Der Vorstand meiner ehemaligen Bank war bereit, Ideen und Vorschläge der Arbeitnehmer zur Fusion zu berücksichtigen“.

zess beziehen.<sup>5</sup> Dabei bilden F12 und F14 einen hohen, F11 und 15 einen niedrigen Informations- und Beteiligungsgrad ab. Daher wird diese Dimension hier als „*allgemeine Information und Beteiligung*“ bezeichnet.

Die dritte Dimension schließlich, die 19,676% der Gesamtvarianz abbildet ( $\lambda_3=2,164$ ), wird durch Fragen zur Aktivität der Mitarbeiter im Fusionsprozess gebildet,<sup>6</sup> weshalb diese Dimension als „*aktive Beteiligung am Gesamtprozess*“ bezeichnet wird.

Die Ladungsdiagramme (siehe Abb. 2), die jeweils die erste Dimension gegen die Dimensionen zwei und drei abbilden, geben Aufschluss über den korrelativen Zusammenhang zwischen den einzelnen Variablen der Dimensionen. Dabei fällt zunächst auf, dass die Variablen der ersten und zweiten Dimension nur schwach positiv miteinander korrelieren. Insbesondere die Vektoren der Variablen F11 und F21 stehen nahezu senkrecht zueinander. Dies spricht dafür, dass die Mitarbeiter sehr genau zwischen Veränderungen, die sie persönlich betreffen und solchen, die alle gemeinsam betreffen differenzieren. Das heißt die individuelle Information und Beteiligung kann von den Mitarbeitern als ausreichend eingeschätzt werden, obwohl sie die allgemeine Information und Beteiligung als defizitär erachten (und umgekehrt). Bei den Variablen der zweiten Dimension fällt vor allem die Beziehung zwischen F15 und F12 ins Auge. Die Vektoren dieser Variablen stehen in einem fast 180°-Winkel zueinander, weisen also eine fast perfekt negative Korrelation auf. Sie bilden dementsprechend ihr jeweiliges Gegenteil ab, was auch hinsichtlich des Inhalts der Fragen sinnvoll erscheint.

Die Korrelationen zwischen den Variablen der ersten und dritten Dimension zeichnen ein ähnliches Bild. Vor allem die Variablen F20 und F13 weisen nur schwach positive Beziehungen zu den Variablen F16, 17 und 18 auf. Daran zeigt sich, dass Informationsvermittlung von den Mitarbeitern als passiver Vorgang erlebt wird. Sie werden informiert, was keiner weiteren Tätigkeit ihrerseits bedarf. Stärker ausgeprägt ist der Zusammenhang der Variablen F19 und F21 mit den Variablen der dritten Dimension. Hieran zeigt sich insbesondere, dass die Bereitschaft der Vorstände, Ideen und Vorschläge ihrer Mitarbeiter im Fusionsprozess ernsthaft zu berücksichtigen, einen nicht zu unterschätzenden Einfluss darauf ausübt, wie passiv oder aktiv sich die Mitarbeiter im Fusionsprozess erleben.

Insgesamt zeigen die Analysen dieser Itematterie, dass (1) Einschätzungen der allgemeinen und der persönlichen Information differenziert erhoben werden können. Ebenso wird (2) ersichtlich, dass die Aktivität der Mitarbeiter im Fusionsprozess eine eigenständige Dimension darstellt, die relativ unabhängig von der Information der Mitarbeiter ist. Damit wird einerseits die Notwendigkeit der ausreichenden Information und Beteiligung der Mitarbeiter am Fusionsprozess unterstrichen, andererseits aber auch die Notwendigkeit der gesonderten Aktivierung der Mitarbeiter bzw. der Möglichkeit zur Aktivität der Mitarbeiter herausgestellt.

- 
- 5 F11: „Die Mitarbeiter erfahren erst kurze Zeit vor der offiziellen Fusionsbekanntgabe von der Fusion. Man hat sie vor vollendete Tatsachen gestellt“; F12: „Die Informationen über die Fusion waren angemessen. Ich wusste genau, was auf mich zukam“; F14: „Der Ablauf der Fusion wurde detailliert vorbereitet und durchgeführt“; F15: „Aus offiziellen Quellen erfuhr man nur, was längst gelaufen ist“.
- 6 F17: „Als Mitarbeiter war ich aktiv an der Planung der Fusion beteiligt“; F18: „Als Mitarbeiter war ich aktiv an der Durchführung der Fusion beteiligt“; F16: „Durch die Fusion ergab sich die Möglichkeit, an Veränderungen mitzuwirken. Man konnte als Mitarbeiter dabei ‚zeigen, was man kann‘“.

**c) Unterschiedliche Erfahrungen und Kenntnisse / Unterschiedliche Unternehmenskulturen**

Die insgesamt 18 Fragen dieser Itembatterie werden ebenfalls auf drei Dimensionen reduziert, die gesamthaft 53,315% der Varianz abbilden ( $\lambda_G=9,597$ ,  $n=84$ ).

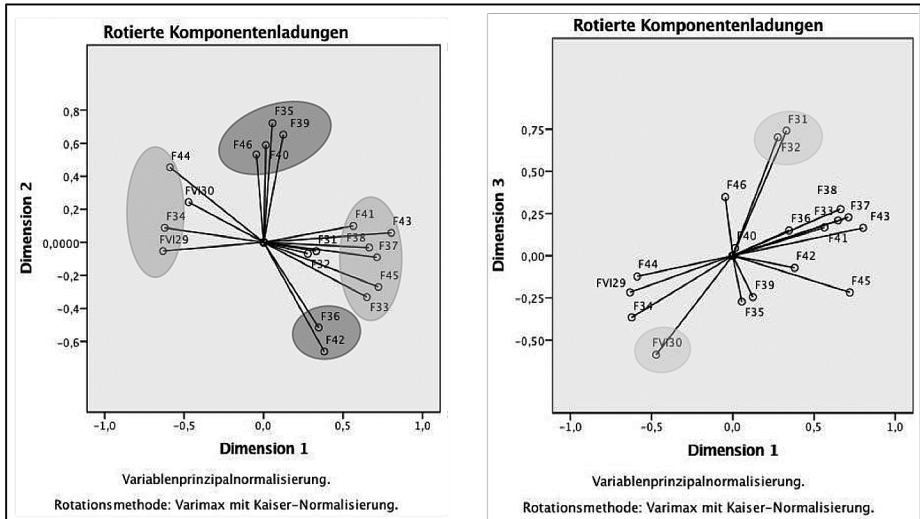


Abbildung 3: Fragen zu unterschiedlichen Erfahrungen und Kenntnissen / Unterschiedliche Unternehmenskulturen (FV129-F46)

Quelle: Eigene Darstellung

Die erste Dimension, die 26,02% der Gesamtvarianz abbildet ( $\lambda_1=4,684$ ), wird als „cultural clash“-Dimension bezeichnet. Sie enthält Fragen zu Konflikten bzw. Konfliktpotentialen während und nach dem Fusionsprozess, die auf Unterschiedlichkeiten in der Kultur und Mentalität der fusionierenden Banken zurückzuführen sind. Positiv auf diese Dimension ladende Variablen bringen dabei ein hohes Konfliktpotential zum Ausdruck,<sup>7</sup> wohingegen negativ auf diese Dimension ladende Variablen ein geringeres Konfliktpotential abbilden.<sup>8</sup> Im Ladungsdiagramm (Abb. 3) wird ersichtlich, dass die positiv und negativ ladenden Variablen der ersten Dimension mehr oder weniger ihr jeweiliges Gegenteil abbilden. Dabei fällt aber auch auf, dass F34 und

7 F43: „Der Fusionsprozess wäre wesentlich einfacher und schneller verlaufen, wenn die beiden Banken die gleichen Denkweisen und Mentalitäten gehabt hätten“; F45: „In der ersten Phase nach der Fusion ist es schon einmal zu offenen Auseinandersetzungen zwischen Mitarbeitern der ehemals selbständigen Banken gekommen“; F37: „Wenn man untereinander redet und miteinander arbeitet, dann ist im Hinterkopf immer noch verankert, wer aus welcher ehemaligen Bank kam“; F38: „Der Führungsstil der neuen Bank unterscheidet sich von dem Führungsstil der ehemaligen Bank“; F33: „Ich hätte mir nie vorstellen können, dass zwei Volksbanken, die nebeneinander existierten, so unterschiedlich arbeiten und so unterschiedliche Mentalitäten haben“; F41: „Bis heute dominiert das Selbstverständnis und das Handeln der Bank 14 in der Bank“.

8 FV129: „Die Mitarbeiter der fusionierten Bank haben bereits ein Zusammengehörigkeitsgefühl entwickelt“; F34: „Das Selbstverständnis meiner ehemaligen Bank findet sich in der Unternehmenskultur der fusionierten Bank wieder“; F44: „Die Mitarbeiter der Fusionspartner sind von Anfang an offen miteinander umgegangen“.

FVI29 stärker positiv untereinander korrelieren als mit F44. Zusammengehörigkeitsgefühl (nach der Fusion) und kulturelle Identität hängen offenbar eng miteinander zusammen, was sich dadurch erklären lässt, dass Identität notwendig zur Reduktion von Unsicherheit ist, was wiederum notwendige Grundlage und Voraussetzung für den offenen Umgang mit vermeintlichen ‚Fremden‘ ist. Befürchten die Mitarbeiter ihre kulturelle Identität durch den Fusionsprozess zu verlieren, verstärkt dies ihr Denken in In- und Out-Group Kategorien und verstärkt in der Folge die Tendenz zur kulturellen Schließung. Es fällt weiterhin auf, dass die Variablen F37 und F38 stark positiv miteinander korrelieren. Das ‚Herkunftsdenken‘, welches durch F37 zum Ausdruck gebracht wird, scheint von den Mitarbeitern auch auf das Verhalten der Führungskräfte übertragen zu werden. Darüber hinaus zeigt sich eine stark negative Korrelation zwischen diesen Variablen und F34, also der kulturellen Identität der Mitarbeiter. Dieser Zusammenhang kann dahingehend interpretiert werden, dass ein ‚Herkunftsdenken‘ besonders dann auftritt, wenn die eigene kulturelle Identität als bedroht empfunden wird – und umgekehrt. Gleiches gilt für das Verhältnis der Variablen FVI29 zu F41 und F43, die ebenfalls stark negativ mit F34 korrelieren. Vor allem F41 bringt wieder den Verlust der kulturellen Identität zum Ausdruck, was das ‚Herkunftsdenken‘ befördert (positive Korrelation mit F37) und somit die Zusammengehörigkeit reduziert (negative Korrelation mit FVI29). Da es sich hier um Korrelationen handelt, muss allerdings berücksichtigt werden, dass der umgekehrte Zusammenhang ebenso möglich ist: Das ‚Herkunftsdenken‘ befördert Gefühle des Identitätsverlusts. Hierbei tritt die Stärke der Unternehmenskultur als zentrales Problem in den Vordergrund. Je stärker die Unternehmenskultur im individuellen Bewusstsein der Mitarbeiter verankert ist (Verankerungsgrad), desto schwerer wird es diesen fallen sich der Kultur des anderen Unternehmens zu öffnen und ein ‚Herkunftsdenken‘ zu überwinden.

Die zweite Dimension, die als *„kulturelle Synergien und Verbesserung des Betriebsklimas“* bezeichnet wird, bildet 15,378% der Varianz ab ( $\lambda_2=2,768$ ). Die Variablen, die positiv auf diese Dimension laden<sup>9</sup> bilden dabei auch positive Einstellungen ab, während die negativ ladenden Variablen<sup>10</sup> entsprechend eine Verschlechterung ausdrücken. Im Ladungsdiagramm ist sodann auch ersichtlich, dass die Variablen F36 und F42 einen stärker positiven Zusammenhang mit den positiven Variablen der ersten Dimension bilden. Kulturbedingte Konflikte, wie sie die erste Dimension zum Ausdruck bringt, wirken sich entsprechend negativ auf die Realisierung kultureller Synergien aus. Insgesamt zeigen die Korrelationen zwischen erster und zweiter Dimension, dass die Wahrnehmung und damit auch die Einschätzung von Problemen sowie von Chancen und Verbesserungsmöglichkeiten eng mit kulturellen Elementen verbunden sind. Besonders deutlich wird dies an der relativ stark negativen Korrelation zwischen F42 (herkunftsbedingte Diskussionen) und F35 (Identifikation mit der Fusionsbank). Dass weniger Diskussionen mit Vorgesetzten die Identifikation mit dem Unternehmen erleichtern, kann zwar als selbstevident gesehen werden, die umgekehrte Wirkrichtung hingegen würde bedeuten, dass durch die Identi-

9 F35: „Als Mitarbeiter identifiziere ich mich heute völlig mit der fusionierten Bank“; F39: „Das Verhältnis zu Führungskräften ist locker und freundschaftlich“; F40: „Die fusionierte Bank bietet bessere Karrierechancen“; F46: „Die Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern der ehemaligen Bank 15 und Bank 14 hat sich stark verbessert“.

10 F42: „Mit Vorgesetzten, die aus der ehemals anderen Bank kommen, gibt es häufig Diskussionen, da sie aufgrund ihres Herkommens andere Auffassungen vertreten“; F36: „Bis wir alle in der neuen Bank an einem Strang ziehen, das wird noch lange dauern“.

fikation mit dem Unternehmen das Diskussionspotential sinkt, was die Bedeutung der kulturellen Identität erneut hervorhebt.

Die übrigen drei Variablen bilden die dritte Dimension, die noch 11,918% der Varianz abbildet ( $\lambda_3=2,145$ ). Die positiv auf diese Dimension ladenden Variablen<sup>11</sup> bringen den Grad der Anonymität und der Bürokratisierung der fusionierten Bank zum Ausdruck, weshalb diese Dimension als „Anonymitäts- und Bürokratisierungsgrad“ bezeichnet wird. Negativ auf diese Dimension lädt die Variable FVI30.<sup>12</sup> Das entsprechende Ladungsdiagramm (siehe Abb. 3) zeigt, dass diese Variable nahezu perfekt negativ mit dem Anonymitäts- und Bürokratisierungsgrad korreliert, was bedeutet, dass bürokratische und anonyme Arbeitssituationen das Zusammengehörigkeitsgefühl reduzieren, aber auch umgekehrt, dass ein gesteigertes Zusammengehörigkeitsgefühl die Arbeitssituation als weniger anonym und bürokratisch erscheinen lassen kann. Weiterhin ist zu erkennen, dass Konflikte in der ersten Phase nach der Fusion (F45) kaum mit dem entwickelten Zusammengehörigkeitsgefühl (FVI30) zusammenhängen. Dies kann als Indiz dafür gewertet werden, dass sich Konflikte im Kontext von Fusionen kaum verhindern lassen, sich aber auch nicht zwangsläufig negativ auf das Zusammengehörigkeitsgefühl der Mitarbeiter auswirken müssen. Im Hinblick auf ein kulturbewusstes Fusionsmanagement kann dies bedeuten, weniger auf die Vermeidung von Konflikten bedacht zu sein, als vielmehr nach Wegen zu suchen Konflikte produktiv nutzen und lösen zu können.

## VI. Fazit und Ausblick

Die hier vorgestellte Studie beschäftigte sich mit der Frage, welchen Einfluss Unternehmenskulturen auf Gelingen und Scheitern von Fusionsprozessen ausüben. Im Vordergrund stand dabei die Frage nach den Wechselwirkungen zwischen Problemen, die während und im Anschluss an Fusionen auftreten, und der Unternehmenskultur bzw. den Unternehmenskulturen der fusionierenden Banken. Dabei ging es insbesondere um die methodischen Möglichkeiten und Grenzen diese Wechselwirkungen mit Hilfe quantitativer Erhebungs- und Analyseinstrumente ermitteln und auf dieser Grundlage Handlungsanweisungen für ein kulturbewusstes Fusionsmanagement entwickeln zu können.

Die hier vorgestellten Ergebnisse zeigen dabei einerseits, dass die von Blome-Drees und Schmale (2004) entwickelte unternehmenskulturelle Idealtypik möglicherweise ein geeignetes Instrument darstellt, um Unternehmenskulturen von Genossenschaftsbanken miteinander zu vergleichen. Darüber hinaus eignet sich der von Blome-Drees entwickelte Fragebogen für die Erhebung von zentralen Elementen des Fusionsprozesses, um diese weiteren Analysen zugänglich zu machen. Die nicht-lineare Hauptkomponentenanalyse (CATPCA) wiederum erweist sich als geeignetes Instrument, um die im Fragebogen enthaltenen Informationen inhaltlich zu strukturieren und auf eine handhabbare Anzahl von Dimensionen zu reduzieren. So lässt sich

---

11 F31: „In meiner ehemaligen Bank habe ich jeden gekannt, gewusst wie jeder heißt und in welcher Abteilung er arbeitet. Dagegen ist die Arbeitsatmosphäre in der fusionierten Bank anonym geworden“; F32: „Der Arbeitsablauf in der fusionierten Bank ist bürokratischer geworden“.

12 FVI30: „Das Zusammengehörigkeitsgefühl ist in der fusionierten Bank größer als in meiner ehemaligen Bank“.

bspw. die Zustimmung der Mitarbeiter zur Fusion als eigene Dimension abbilden. Dieses Analyseinstrument scheint darüber hinaus auch geeignet die Zusammenhänge zwischen kulturellen und strukturellen Aspekten des Fusionsprozesses in ihren Wechselwirkungen zu analysieren.

Die *inhaltliche* Interpretation der hier vorgestellten Ergebnisse weist dabei vor allem die Notwendigkeit der adäquaten Information aus. Dabei zeigt sich auch die Notwendigkeit die Aktivität der Mitarbeiter im Fusionsprozess gesondert zu berücksichtigen und zu fördern. Das heißt, obgleich die ausreichende Information der Mitarbeiter einen wichtigen Aspekt darstellt, gilt es darüber hinaus diese aktiv in den Fusionsprozess einzubeziehen. Es konnte zudem gezeigt werden, dass der Fragebogen sowohl kulturelle Konflikt- als auch Synergiepotentiale differenziert erheben kann. Die Realisierung kultureller Synergien erweist sich dabei ebenfalls als abhängig vom empfundenen Grad der Aktivität im Fusionsprozess, was die Notwendigkeit der Mitarbeiteraktivierung nochmals hervorhebt.

Die Auswertung der Fragen zur Unternehmenskultur brachte schließlich zum Vorschein, dass starke Wechselwirkungen zwischen der kulturellen Identität, vor allem hinsichtlich dem Grad der empfundenen Identitätsbedrohung, und der Offenheit gegenüber der ‚fremden‘ Unternehmenskultur bestehen. Dabei rückt auch die Stärke der Unternehmenskultur, im Sinne ihres Verankerungsgrades, als zentrales Problem in den Fokus der Betrachtung. Hierbei wurde ebenfalls sichtbar, dass sich Konflikte in der ersten Phase nach der Fusion auch durch ein gesteigertes Zusammengehörigkeitsgefühl nicht vermeiden lassen. Im Hinblick auf ein kulturbewusstes Fusionsmanagement ist insbesondere der Zusammenhang zwischen Identitätsbedrohung und kultureller Schließung zu beachten. Es gilt nach Möglichkeit Sorgen und Ängste um den Verlust der kulturellen Identität zu minimieren und so die Salienz der Herkunft im Bewusstsein der Mitarbeiter möglichst zu reduzieren, da diese die Öffnung gegenüber der ‚fremden‘ Unternehmenskultur maßgeblich beeinträchtigen kann.

Allerdings werden in diesem Punkt auch die Grenzen des Analyseinstruments für die Bearbeitung der Fragestellung deutlich. Mittels CATPCA ist es lediglich möglich Korrelationen zwischen den Dimensionen zu ermitteln. An mehreren Stellen, bspw. beim Zusammenhang zwischen kultureller Schließung und Identität, bedarf es hingegen Aussagen über die kausale Wirkrichtung. Nur wenn die Wirkrichtung eindeutig geklärt werden kann, können wirksame Handlungsanweisungen gewonnen werden. Kausale Interpretationen sind mit Hauptkomponentenanalysen jedoch nicht zu gewinnen. Die zur Verfügung stehenden statistischen Verfahren zur Kausalanalyse benötigen jedoch eine größere Datengrundlage als aktuell vorhanden. Als wesentlicher Schritt für die zukünftige Bearbeitung der Thematik wird daher die Erhebung einer ausreichenden Datengrundlage gesehen. Zu diesem Zweck wird im weiteren Verlauf des Projektes zunächst der Fragebogen einer erneuten kritischen Überprüfung unterzogen, insbesondere da im Verlauf der Analyse auch Schwachstellen des Fragebogens identifiziert werden konnten, die hier nicht gesondert behandelt wurden. Darüber hinaus existiert bereits eine Vielzahl von Fragebögen, die Unternehmenskulturen und Fusionsprozesse behandeln, weshalb es geboten scheint diese und den hier verwendeten Fragebogen zu vergleichen, um Gemeinsamkeiten und Unterschiede herauszuarbeiten und auf dieser Grundlage den hier verwendeten Fragebogen gegebenenfalls anzureichern. Nach der Überarbeitung des Fragebogens müssen anschließend genügend vergleichbare Banken identifiziert werden, die dann befragt und als Gegenstand vergleichender Untersuchungen herangezogen werden können.

Abstract

*Simon J. Micken, Johannes Blome-Drees, and Ingrid Schmale; Corporate Culture in the Merger Process of Cooperative Banks. A Quantitative Empirical Investigation Using Non-linear Principal Component Analyses.*

*Cooperative Banks; Mergers; Corporate Culture; Quantitative Methodology; Non-linear Principal Component Analysis*

*The entrepreneurial challenges facing cooperative primary banks have increased considerably in recent years. Against this background, an intensified concentration process has been observed at the cooperative primary bank level for some time. A significant influence on the success or failure of mergers is attributed to the corporate culture. In order to investigate the interaction between corporate culture and the merger process, a survey was carried out in 2002, which serves as the basis for the analyses presented here. Through an explorative procedure using non-linear principal component analyses, both an analysis of the contents of the survey and the correlative relationships of the items surveyed and an examination of the quality and suitability of the questionnaire could be carried out.*

## Literaturverzeichnis

- Baur, Nina und Jörg Blasius (2014), Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, Wiesbaden.
- Berner, Winfried (2008), Cultural Due Diligence: über die Unverträglichkeit von Unternehmenskulturen und ihre Gründe, in: Organisationsentwicklung, 27. Jg., Heft 1, S. 83-91.
- Blome-Drees, Johannes und Ingrid Schmale (2004), Unternehmenskultur von Genossenschaftsbanken, Eine empirische Studie, Münster.
- Blome-Drees, Johannes und Ingrid Schmale (2006), "Starke" genossenschaftliche Unternehmenskultur als Ressource und Wettbewerbsvorteil? Einige kritische Anmerkungen, in: Zukunftsperspektiven für Genossenschaften, Bausteine für typgerechte Weiterentwicklung, hrsg. von Hans-Hermann Münkner, Bern, S. 49-72.
- Blome-Drees, Johannes, Ingrid Schmale und Anselm Meyer-Antz (2000), Fusionen von Kreditgenossenschaften. Unternehmenskulturanalyse und Entwicklung von Gestaltungsansätzen einer unternehmenskulturellen Integration – Konzeptionelle Überlegungen zur Durchführung eines Forschungsprojektes, in: Nonprofit-Organisationen im Wandel, Herausforderungen, gesellschaftliche Verantwortung, Perspektiven; 4. Colloquium der NPO-Forscher im Deutschsprachigen Raum, Universität Freiburg/Schweiz, 16.-17. März 2000; Dokumentation, hrsg. von Reinbert Schauer, Linz, S. 135-148.
- Bonus, Holger (1993), Die Bedeutung kollektiver Identität für Genossenschaften, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 43. Jg., Heft 1, S. 35-43.
- Bonus, Holger (1994), Das Selbstverständnis moderner Genossenschaften, Rückbindung von Kreditgenossenschaften an ihre Mitglieder, Tübingen.
- Boschert, Friedhelm (1996), Identität der Kreditgenossenschaften in den neuen Bundesländern: Organisationskultur im Transformationsprozeß, Stuttgart-Hohenheim.
- Cartwright, Susan (2012), Individual Response to Mergers and Acquisitions, in: The handbook of mergers and acquisitions, hrsg. von David Faulkner, Oxford, S. 376-391.
- Giessner, Steffen R., Johannes Ullrich, van Dick und Rolf (2012), A Social Identity Analysis of Mergers and Acquisitions, in: The handbook of mergers and acquisitions, hrsg. von David Faulkner, Oxford, S. 474-494.
- Hamon, Thierry und Martin Hagedorn (2008), Post Merger Integration: Quo Vadis HR?, Wechselwirkungen zwischen HR Management und erfolgreicher Post Merger Integration, in: M&A Review, Heft 12, S. 570-577.
- Heckt, Joachim G. (1980), Fusion von Primärgenossenschaften, Analyse einer Konfliktsituation und Ansätze zu ihrer Lösung, Tübingen.

- Heinen, Edmund (1997), Unternehmenskultur als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre, in: Unternehmenskultur, Perspektiven für Wissenschaft und Praxis, hrsg. von Edmund Heinen und Matthias Fank, 2. Aufl., München, S. 1-48.
- Kobi, Jean-Marcel und Hans A. Wüthrich (1986), Unternehmenskultur verstehen, erfassen und gestalten, Landsberg, Lech.
- Linting, Mariëlle, Jacqueline J. Meulman, Patrick J.F. Groenen und Anita J. van der Kooij (2007), Nonlinear principal components analysis: introduction and application, in: Psychological methods, 12. Jg., Heft 3, S. 336-358.
- Linting, Mariëlle und Anita van der Kooij (2012), Nonlinear principal components analysis with CATPCA: a tutorial, in: Journal of personality assessment, 94. Jg., Heft 1, S. 12–25.
- Luik, Malte A. (2014), Integrationsmanagement bei Fusionen: Prozessablauf und Strategieentwicklung, Hamburg.
- Marks, Mitchell Lee und Philip H. Mirvis (2011), A framework for the human resources role in managing culture in mergers and acquisitions, in: Human Resource Management, 50. Jg., Heft 6, S. 859-877.
- Meulman, Jacqueline J., Anita van der Kooij und Willem J. Heiser (2004), Principal Components Analysis With Nonlinear Optimal Scaling Transformations for Ordinal and Nominal Data, in: The Sage handbook of quantitative methodology for the social sciences, hrsg. von David Kaplan, Thousand Oaks, Calif, S. 49-70.
- Ouchi, William G. (1980), Markets, Bureaucracies, and Clans, in: Administrative Science Quarterly, 25. Jg., Heft 1, S. 129.
- Ouchi, William G. und Alan L. Wilkins (1985), Organizational Culture, in: Annual Review of Sociology, 11. Jg., Heft 1, S. 457-483.
- Pettigrew, Andrew M. (1979), On Studying Organizational Cultures, in: Administrative Science Quarterly, 24. Jg., Heft 4, S. 570-581.
- Ravasi, Davide und Majken Schultz (2006), Responding to Organizational Identity Threats: Exploring the Role of Organizational Culture, in: Academy of Management Journal, 49. Jg., Heft 3, S. 433–458.
- Ringle, Günther und Frank Keebingate (2001), Die Fusion – eine Wachstumsstrategie der Primärgenossenschaften zwischen Chance und Risiko, Hamburg.
- Sackmann, Sonja A. (1992), Culture and Subcultures: An Analysis of Organizational Knowledge, in: Administrative Science Quarterly, 37. Jg., Heft 1, S. 140-161.
- Sackmann, Sonja A. (2017), Unternehmenskultur: Erkennen – Entwickeln – Verändern, Erfolgreich durch kulturbewusstes Management, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Schein, Edgar H. (2003), Organisationskultur, The Ed Schein Corporate culture survival guide, Bergisch Gladbach.
- Schein, Edgar H. (2010), Organizational culture and leadership, 4. Aufl., San Francisco, Calif.
- Schreyögg, Georg (2008), Organisation, Grundlagen moderner Organisationsgestaltung; mit Fallstudien, 5. Aufl., Wiesbaden.
- Scott, William Richard (1986), Grundlagen der Organisationstheorie, Frankfurt/Main.
- Scott, William Richard und Gerald F. Davis (2014), Organizations and organizing, Rational, natural, and open system perspectives, Harlow.
- Seidel, Marcel (1996), Fusionsmanagement in Genossenschaften, Eine empirische Untersuchung zur Umsetzung von Fusionen am Beispiel von Bankgenossenschaften, Zugl.: Stuttgart, Univ., Diss., 1995, Stuttgart-Hohenheim.
- Türk, Klaus (1989), Neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung, Ein Trend Report, Stuttgart.
- Zerche, Jürgen, Ingrid Schmale und Johannes Blome-Drees (1998), Einführung in die Genossenschaftslehre, Genossenschaftstheorie und Genossenschaftsmanagement, München.