

**Thema:**

Integrationsstrategien und Mobilisierung der IT bei Bankfusionen

**Diplomarbeit**

zur Erlangung des Grades einer Diplom-Ökonomin der Wirtschaftswissenschaftlichen  
Fakultät der Leibniz Universität Hannover

Vorgelegt von: Tetyana Yarmolinetz



Erstprüfer: Prof. Dr. Michael H. Breitner

Hannover, den 02.09.2009

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	3
Tabellenverzeichnis.....	4
Abkürzungsverzeichnis.....	5
1 Einleitung.....	7
1.1 Einführung in die Thematik.....	7
1.2 Problemstellung.....	9
1.3 Zielsetzung und Eingrenzung.....	10
1.4 Aufbau der Arbeit.....	10
2 Grundlagen.....	12
2.1 Bedeutung und Struktur des Bankensektors in Deutschland.....	12
2.2 IT in Banken.....	16
2.2.1 Bedeutung der IT in Banken.....	16
2.2.2 Technologieentwicklung in Banken.....	19
2.3 Merger & Acquisition Life Cycle.....	21
2.3.1 Begriffe.....	21
2.3.2 Ursachen und Motive der Zusammenschlüsse.....	23
2.3.3 Grade der Integration.....	26
2.3.4 Post Merger Integration (PMI).....	29
2.3.4.1 Einordnung in den Merger Prozess und die Definition der PMI ....	29
2.3.4.2 Bedeutung der Informationstechnologie im Rahmen der PMI.....	31
2.3.4.3 Vorstellung des „Post-Merger ICS“- Modells (POMICS).....	32
3 IT-Integration.....	34
3.1 Grundzüge der IT-Architektur in Banken.....	34
3.2 Integrationsstrategien.....	37
3.2.1 Neuentwicklung .....	38
3.2.2 Parallele Architekturen.....	40
3.2.3 Cherry-Picking.....	43
3.2.4 Dominante IT.....	48
3.3 Zusammenfassende Beurteilung der Integrationsstrategien.....	51
3.3.1 Bewertung der Alternativen.....	51
3.3.2 Ein Modell zur Entscheidungshilfe bezüglich der Integrationsstrategie	55
3.3.3 Dynamische Integrationsstrategie .....	59
3.4 Fallbeispiel zur Integrationsstrategie „Dominante IT“.....	62
3.4.1 Situation der Landesbanken in Deutschland.....	62
3.4.2 Fusion der Hamburgischen LB und der LB-Kiel zur HSH-Nordbank....	63
3.4.3 Fusion der IT.....	63
4 Mobilisierung der IT.....	66
4.1 Notwendigkeit des Change-Management.....	68
4.2 Mobilisierung der IT und der Change-Management-Prozess.....	72
4.2.1 Der Prozess des Change-Management.....	72
4.2.2 Einordnung und Bedeutung der Mobilisierung der IT.....	74
4.3 Instrumente der Mobilisierung der IT.....	79
4.3.1 Subkultur der IT-Abteilung.....	79
4.3.1.1 Begriff und Bedeutung.....	79

4.3.1.2 Cultural Due Diligence.....	80
4.3.2 Kommunikation.....	82
4.3.2.1 Grundsätzliches zur Kommunikation.....	82
4.3.2.2 Verlauf der Kommunikation.....	86
4.3.3 Motivation.....	89
4.3.3.1 Maßnahmen zur Festigung der intrinsischen Motivation.....	90
4.3.3.2 Maßnahmen zur Festigung der extrinsischen Motivation.....	92
4.4 Gestaltung des Mobilisierungsprozesses und das Mobilisierungsmodell.....	95
5 Zusammenfassung und Fazit.....	98
Literaturverzeichnis.....	102
Anhang: Fragebogen.....	110

# 1 Einleitung

## 1.1 Einführung in die Thematik

Mergers & Acquisitions (M&A) haben nicht nur erst in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. Als ein zyklisches Phänomen rücken Wellen der Unternehmenszusammenschlüsse immer wieder an die Spitze der Zeitungsschlagzeilen. Als Mittel zur Umsetzung strategischer Ziele und des externen Wachstums war die erste M&A-Welle (1897-1904)<sup>1</sup> schon im Zuge der industriellen Revolution zu verzeichnen. Doch das bislang volumenstärkste M&A-Jahr war das Jahr 2007 mit weltweit etwa 4.063 Mrd. US-Dollar an Umsatzvolumen, das im Zuge der sechsten M&A-Welle seinen Höhepunkt erreicht hat. Die Abbildung 1 zeigt dabei die Entwicklung der Anzahl und des Transaktionsvolumens der letzten Jahre in Deutschland, die einen ähnlichen Verlauf zur weltweiten Entwicklung aufweist.

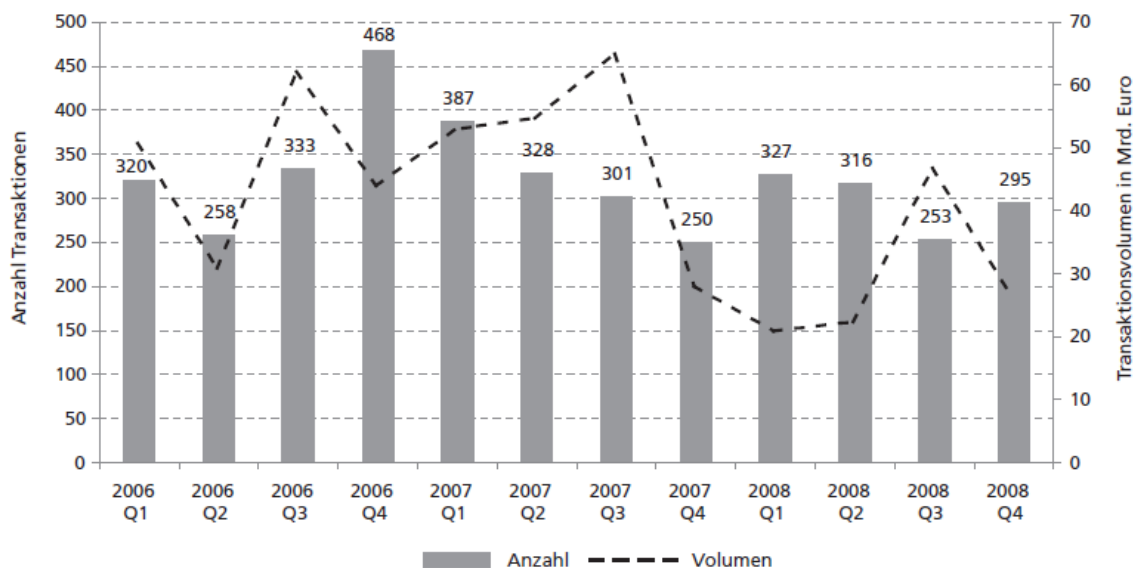


Abbildung 1: Transaktionsentwicklung in Deutschland (Quartale 1/2006 bis 4/2008)

(Quelle: Kunisch, 2009, S. 49)

<sup>1</sup> Vgl. Picot, 2008, S.8

Im Jahr 2008 waren viele Charakteristika der sechsten M&A-Welle nicht mehr in Erscheinung getreten, nach Meinung einiger Experten neigt sie sich somit ihrem Ende zu<sup>2</sup>.

Es gibt viele Gründe, wieso sich Unternehmen für einen Zusammenschluss entscheiden, oft wird vor allem die Erzielung von Synergie- und Größeneffekten angestrebt. Bei einer Fusion von Kreditinstituten ist es nicht anders, allerdings ist es für viele Kreditinstitute in der heutigen Zeit aber auch die einzig mögliche Strategie um sich auf dem (inter-) nationalen Markt behaupten zu können: Laut der Bankenstellenstatistik 2009<sup>3</sup> gab es Ende 2008 rund 2200 private Banken, Genossenschaftsinstitute und Sparkassen. Solche Bankenstruktur bewirkt, dass die Banken -aufgrund ihrer hohen Anzahl- oft keine ausreichenden Margen erzielen können. Dieses kann unter Umständen auch dazu führen, dass die Bereitschaft entsprechender Kreditinstitute in risikoreichere Anlagen zu investieren erheblich steigt.<sup>4</sup> Angesichts dieser Überlegungen ist es nicht verwunderlich, dass viele Kreditinstitute dem Konsolidierungsdruck nachgeben.

So fusionieren in dieser Zeit viele Sparkassen, aber auch größere Projekte sind zustande gekommen, so z. B. Anfang des Jahres die eingeleiteten Fusionen der Dresdner Bank und der Commerzbank oder auch der Deutschen Bank und der Postbank. Somit ist es nicht verwunderlich, dass unter den vier größten M&A-Deals mit deutscher Beteiligung im Jahr 2008 besonders viele Akteure aus der Finanzdienstleistungsbranche anzutreffen waren (vgl. Tab. 1).

Erster Fusionspartner	Zweiter Fusionspartner	Preis in Mrd. Euro (ca.)
Schaeffler KG	Continental AG	11,1
Commerzbank AG	Dresdner Bank AG	5,1
Crédit Mutuel	Citibank AG	4,9
Deutsche Bank	Postbank	2,79

*Tabelle 1: Die vier größten M&A Deals 2008 mit deutscher Beteiligung*

*(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kunisch, 2009, S.50, Spiegel Online, 2008)*

2 Vgl. Kunisch, 2009, S.47

3 Vgl. Deutsche Bundesbank, 2008, S.4

4 Vgl. Benders, Drost, 2007

## 1.2 Problemstellung

Wissenschaft und Praxis beschäftigen sich schon seit mehreren Jahrzehnten mit den Untersuchungen zur erfolgreichen Umsetzung von Unternehmenszusammenschlüssen. Trotz unterschiedlicher Definitionen von Erfolg und unterschiedlicher Methoden der Untersuchungen, zeigen viele verschiedene Studien ähnliche Ergebnisse: Die Erreichung von Fusionszielen weist eine hohe Varianz auf.<sup>5</sup> Laut einer Studie von A.T. Kearney von 1998 verfehlen sogar rund 85% aller Unternehmenszusammenschlüsse ihre anvisierten Ziele.<sup>6</sup>

Die Informationstechnologie spielt in der Finanzdienstleistung sowohl im Rahmen der Prozessunterstützung als auch der Organisationsgestaltung eine tragende Rolle. Eine Ursache für die oben erwähnte Zielverfehlung nach einer Fusion ist jedoch oft die mangelnde Beachtung der Problematik der Integration des IT-Systems in der Post-Merger-Phase. Als IT-System ist dabei „eine Menge von Elementen, die in einem Wirkzusammenhang stehen“<sup>7</sup> definiert. In diesem Zusammenhang besteht ein IT-System aus der Hardware, der Software, aber auch aus den Menschen die an ihrer Konzipierung, Entwicklung und Pflege beteiligt sind.

Im Rahmen einer Bankenfusion müssen zwei oft vollkommen unterschiedliche IT-Landschaften miteinander verbunden und zwei nicht weniger verschiedene Menschengruppen, die demnächst zu einer Einheit werden sollen, zusammengeführt werden. Somit müssen im Sinne des IT-Systems nicht nur rein technische, sondern auch organisatorische Verbindungen geschaffen werden. Dabei darf weder das operative Geschäft, noch die Funktionalität gewisser gesetzlicher Auflagen (z. B. Bilanzfähigkeit) beeinträchtigt werden.

Trotz unbestritten hoher Bedeutung der Integration des IT-Systems gibt es in der Literatur jedoch nur wenige Ansätze, die die Problematik der IT-Fusion im Rahmen eines Akquisitionsprozesses behandeln.

---

5 Vgl. Jansen, 2001, S.240

6 Vgl. A.T. Kearney, 1998

7 Hasenkamp, Stahlknecht, 2005, S.204

### 1.3 Zielsetzung und Eingrenzung

Als zwei wichtige Elemente des IT-Systems und damit dessen Integration, hat die vorliegende Arbeit die Untersuchung verschiedener Integrationsstrategien und der Mobilisierung der betroffenen IT-Mitarbeiter im Rahmen der Post-Merger-Integration von Bankenzusammenschlüssen zum Gegenstand. Dabei geht es vor allem um zwei Fragen:

1. Welche Integrationsstrategie ist die optimale?
2. Wie können bzw. sollen die IT-Mitarbeiter mobilisiert werden, damit die Integration erfolgreich wird?

Die Untersuchung wird dabei unter der Annahme einer „Fusion unter Gleichen“, also einer Fusion annähernd gleich großer oder gleich erfolgreicher Partner<sup>8</sup>, vorgenommen. Zwar kommt eine solche Fusion in der Praxis nur selten vor, jedoch ist diese Annahme notwendig, um im Rahmen einer begründeten Untersuchung allen Integrationsstrategien die gleiche Aufmerksamkeit schenken zu können.

Eine weitere Anmerkung bezieht sich auf die Mobilisierung der IT-Mitarbeiter (im Folgenden „Mobilisierung der IT“ genannt): In einer ähnlichen Weise können laut Expertenmeinung<sup>9</sup> die im Folgenden besprochenen Maßnahmen auch auf andere Abteilungen angewendet werden, jedoch bedarf die Bemühung um die Mobilisierung der IT einer besonderen Intensität, da hier zum einen zwei ggf. völlig unterschiedlich ausgerichtete Kulturen auf einander treffen und zum anderen die Verschmelzung dieser Bereiche für den Erfolg der Fusion besonders wichtig ist.

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist, durch die Beantwortung der o. g. Fragen, Vorschläge zur Vorgehensweise bezüglich der oben beschriebenen Problematik zu entwickeln.

### 1.4 Aufbau der Arbeit

Zur Umsetzung des Forschungsvorhabens wird wie folgt vorgegangen (vgl. Abb. 2):

---

8 Vgl. Rentrop, 2004, S.34

9 Damit sind die Experten gemeint, die im Rahmen der vorliegenden Arbeit befragt wurden.

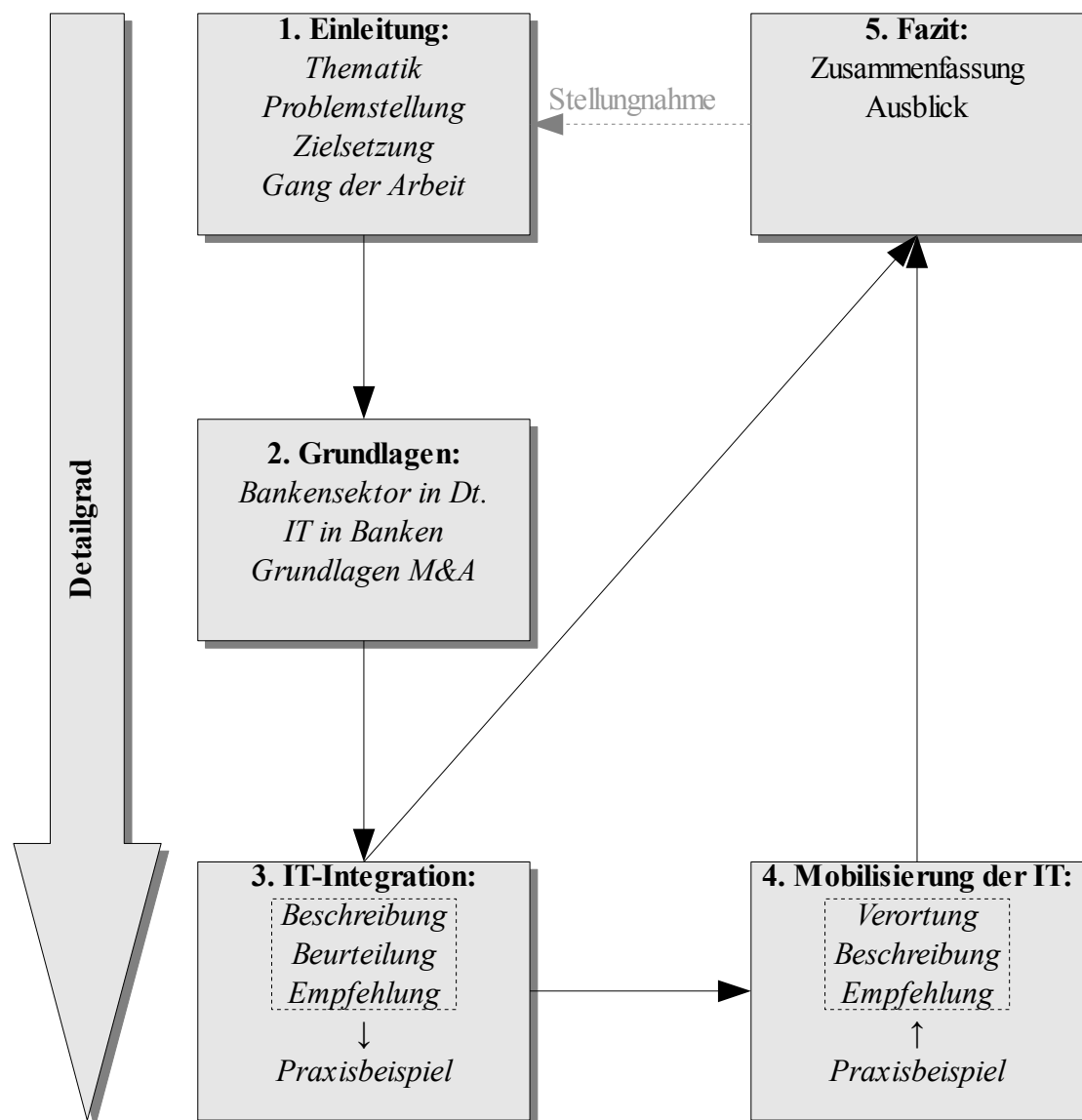


Abbildung 2: Gang der Arbeit

(Quelle: Eigene Darstellung)

Nach der eben vorgenommenen Einleitung werden die wichtigsten Grundlagen, die zum weiteren Verständnis der Arbeit notwendig sind, kurz erläutert. Im Anschluss darauf beginnt die Untersuchung der Themen zu den im Rahmen der Zielsetzung (vgl. Kap.1.3) aufgeworfenen Fragen: Im Kapitel drei werden dabei die einzelnen Integrationsstrategien vorgestellt, bewertet und verglichen. Im Rahmen dieser Untersuchung werden zwei Modelle entwickelt, die als Ergebnisse bzw. Empfehlungen aus diesem Kapitels hervorgehen. Anschließend werden die gewonnenen Erkenntnisse dieser Untersuchung auf ein



Praxisbeispiel übertragen, bzw. mit der Vorgehensweise der vorgestellten Fusion zweier Kreditinstitute verglichen.

Das vierte Kapitel beschäftigt sich dagegen mit der Thematik der zweiten Frage, die im Kapitel 1.3 aufgeworfen wurde. Im Rahmen der Untersuchung der Mobilisierung der IT werden nach einer ersten Einordnung der Thematik die einzelnen Maßnahmen vorgestellt und einige grundsätzliche Vorschläge zu ihrer Anwendung gemacht. Auf dieser Grundlage wird ein Prozess der Mobilisierung entwickelt. Anders als im dritten Kapitel erfolgen hier immer wieder Vergleiche mit der Praxis.

Abgeschlossen wird die vorliegende Arbeit durch ein Fazit, in dem die Ergebnisse zusammengefasst, ihre Auswirkungen auf die ursprüngliche Zielsetzung der Arbeit erläutert und schließlich ein Ausblick auf weitere, in diesem Zusammenhang stehende, Forschungsgebiete vorgenommen wird.

## 2 Grundlagen

Die Auseinandersetzung mit der Thematik dieser Arbeit erfordert zunächst eine Erklärung der ausgewählten Grundlagen. Nachfolgend werden daher die Terminologie und die Relevanz einzelner, für diese Arbeit grundlegender, Themengebiete erläutert.

### 2.1 Bedeutung und Struktur des Bankensektors in Deutschland

Die Banken nehmen im modernen Finanzsystem eine zentrale Rolle ein. Ende 2008 lag die Bilanzsumme der 1981 an die Bundesbank berichtenden Kreditinstitute bei insgesamt 7956,4 Mrd. Euro<sup>10</sup> und damit fast bei dem Dreifachen des BIPs des gleichen Jahres<sup>11</sup>.

Die wesentlichen Aufgaben der Banken bestehen u.a. in der Abwicklung des Zahlungsverkehrs, der Durchführung von Kapitalmarkttransaktionen, der Verwaltung von Kapitaleinlagen und der Gewährung von Krediten und Darlehen.<sup>12</sup> Das deutsche Rechtssystem definiert dabei die Kreditinstitute nach dem Kreditwesengesetz<sup>13</sup> anhand der Betrei-

---

10 Vgl. Deutsche Bundesbank, 2009, S.24

11 Vgl. Statistisches Bundesamt, 2009, S.6

12 Vgl. Burghof/ Rudolph, 1996, S.1f.

13 Vgl. Bundesministerium der Justiz, 1999

zesses ständig hinsichtlich ihrer Konformität und Kompatibilität überprüft und wenn nötig an einander und an das übergeordnete Ziel der Mobilisierung angepasst werden müssen. Zusätzlich zu den drei, in dieser Arbeit vorgestellten, Mobilisierungsmaßnahmen- Subkultur der Informatik, Kommunikation und Motivation- gibt es natürlich auch zahlreiche andere Maßnahmen, die Mobilisierung der IT zu beeinflussen. Um sie nicht zu vernachlässigen, aber in der vorliegenden Arbeit und speziell dem Mobilisierungsmodell in der Abbildung 37 bei den wesentlichen Maßnahmen zu bleiben, werden diese im o. g. Modell durch den Block „sonstige Maßnahmen der Mobilisierung“ zusammengefasst symbolisiert.

Das oben vorgestellte Modell in Verbindung mit den detaillierten Ausgestaltungsvorschlägen, die im Kapitel 4.3 vorgestellt wurden, bietet somit eine grundsätzliche Orientierung zur Gestaltung des Mobilisierungsprozesses der neuen IT-Abteilung, die im Rahmen einer Bankenfusion entstanden ist.

## **5 Zusammenfassung und Fazit**

Die richtige IT-Integrationsstrategie und die Unterstützung der gesamten IT-Fusion durch geeignete Mobilisierungsmaßnahmen der Mitarbeiter stellen im Zuge einer Bankenfusion einige der wohl wichtigsten Erfolgsfaktoren dar. Die Wahl der Integrationsstrategie in der Post-Merger-Phase wirkt sich dabei nicht nur auf die Dauer und die Kosten der Fusion aus, sondern ist auch maßgeblich für die adäquate Geschäftsunterstützung und damit auch den nachhaltigen Erfolg der entstehenden Neubank. Die Mobilisierung der Mitarbeiter ist dagegen ein andauernder, also auf die gesamte Dauer des Mergers bezogener Prozess, der sich mit den Herausforderungen der menschlichen Seite und damit der bewegenden Kraft der Bankenfusion beschäftigt.

Die vorliegende Arbeit führte bei der Erforschung der o. g. Aspekte zu mehreren interessanten und wichtigen Ergebnissen. Diese können als Richtlinien für Fusionsprozesse in unterschiedlichen Branchen angesehen werden und bilden somit einen Orientierungsrahmen und eine notwendige Voraussetzung für eine erfolgreiche Fusion (vgl. Tab.9):

<b>Optimale Integrationsstrategie</b>	<b>Mobilisierung der IT (das Mobilisierungsmodell)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es gibt keine eindeutig beste Integrationsstrategie</li> <li>• Eine Strategiekombination ist fast immer besser als eine reine Integrationsstrategie</li> <li>• Eine dynamische Integrationsstrategie ist langfristig gesehen vorteilhafter als eine statistische Integrationsstrategie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Mobilisierung ist ein andauernder Prozess</li> <li>• Ausprägungen des Mobilisierungsprozesses hängen von den Phasen des CM-Prozesses ab</li> <li>• Die Maßnahmen des Mobilisierungsprozesses können nicht getrennt von einander konzipiert werden.</li> </ul>

*Tabelle 9: Zusammenfassung der Ergebnisse*

*(Quelle: Eigene Darstellung)*

Bezüglich der Frage nach der **richtigen Integrationsstrategie** für die Zusammenführung zweier Informationssysteme lieferte die Untersuchung mehrere Ergebnisse:

1. Es gibt keine eindeutig beste Integrationsstrategie,

denn die Eignung einer jeden Integrationsstrategie für eine bestimmte Bankenfusion hängt immer von der Ausgangslage der Altbanken, sowie den Zielen und der Strategie der Neubank ab.

2. Eine Strategiekombination ist fast immer besser als eine reine Integrationsstrategie,

denn durch eine Strategiekombination können oft Kosten und Zeit eingespart, sowie die fachlichen Anforderungen und andere relevanten Ziele besser erfüllt werden.

3. Eine dynamische Integrationsstrategie entsteht aus der Betrachtung eine Strategiekombination als Abfolge verschiedener Strategien in der Zeit. Sie kann kurzfristig zwar ungünstig erscheinen, optimiert jedoch die IT-Integration in der langfristigen Sicht,

denn langfristig werden sich sowohl die verfügbaren Ressourcen als auch die zunächst gesetzten Ziele der Neubank verändern, was dazu führen kann, dass die einmal gewählte statische Integrationsstrategie in der veränderten Situation nicht mehr optimal ist. Die

dynamische Integrationsstrategie mag zwar in der kurzen Sicht vor allem aus Kostengründen ungünstig erscheinen, jedoch bietet sie in diesem Zusammenhang die Möglichkeit, die IT- Integration in der langen Sicht zu optimieren.

Das zweite Themengebiet, das im Rahmen der vorliegenden Arbeit untersucht wurde, war die **Mobilisierung der IT-Mitarbeiter** und die Frage, wie bzw. mit welchen Maßnahmen diese im Zuge einer Bankenfusion erreicht werden kann. Die Analyse dieser Thematik führte zur Entwicklung eines allgemeinen Mobilisierungsmodells, das auf folgenden Ergebnissen basiert:

1. Die Mobilisierung ist ein andauernder Prozess,

zwar gibt es im Rahmen des Change-Management Prozesses eine Mobilisierungsphase, in dieser werden nur die ersten Auswirkungen der erfolgten bzw. unterlassenen Mobilisierung deutlich. Die Mobilisierung im Sinne dieser Arbeit muss, um zum Integrationserfolg beitragen zu können, jedoch mit der ersten Phase des CM-Prozesses beginnen und mit seiner letzten Phase enden.

2. Die einzelnen Ausprägungen der Mobilisierungsmaßnahmen hängen von den Phasen des Change-Management Prozesses ab,

denn während der unterschiedlichen Phasen des CM-Prozesses werden die Mitarbeiter mit unterschiedlichen Herausforderungen konfrontiert und müssen aus diesem Grund im Rahmen der Mobilisierung auch unterschiedlich behandelt werden. Der Mobilisierungsprozess verläuft somit parallel zum CM-Prozess.

4. Die einzelnen Maßnahmen können nicht von einander getrennt konzipiert werden,

zum einen ist eine genaue Trennung zwischen diesen Maßnahmen oft unmöglich, zum anderen hängen sie sehr stark von einander ab und müssen, bei einer Veränderung der anderen Maßnahmen, auch dementsprechend angepasst angewendet werden

Das Mobilisierungsmodell liefert eine Möglichkeit zur ganzheitlichen Betrachtung des Mobilisierungsprozesses. Es kann zudem auch auf andere Bereiche übertragen werden, da die mit einer Fusion verbundenen Veränderungen in einer bestimmten Weise alle Mitarbeiter betreffen. Die Unterschiede der einzelnen Elemente des o. g. Modells bzw.

die Ausprägungen der besprochenen Mobilisierungsmaßnahmen zeigen sich, je nach Integrationsstrategie und der Abteilung, in der die Veränderung stattfindet, damit nur in ihrer Intensität und Ausprägung, jedoch nicht in ihrer Abfolge oder der gegenseitigen Abhängigkeit. Das Mobilisierungsmodell ist somit weder Integrationsstrategie- noch Abteilungsspezifisch und kann zudem auch auf weitere Branchen übertragen werden.

Wegen ihrer hohen Relevanz darf die Erforschung der IT-Integration und der damit verbundenen Notwendigkeit der Mobilisierung der Mitarbeiter an dieser Stelle nicht abgeschlossen werden. Auf der Grundlage gewonnener Erkenntnisse sollte im weiteren Forschungsverlauf der Frage nachgegangen werden, wie z. B. im Falle der dominanten IT die Auswahl des Systems verlaufen soll und im Falle des Cherry-Picking, die der Anwendungen. Die Strukturierung der Integrationsphase an sich und die damit verbundenen Themengebiete der Risiken, der IT-Prozesse, -Organisation und -Architektur bieten weitere wichtige Forschungsansätze. Bezüglich der Mobilisierung der IT sollten im Weiteren die genaue Phaseneinteilung und speziell das Ende der Mobilisierungsnotwendigkeit näher untersucht werden. Auch der Einsatz zusätzlicher Maßnahmen wie z. B. der sog. Change-Agents bietet weitere interessante Forschungsmöglichkeiten.