

Inhaltsverzeichnis**Seite**

Abbildungsverzeichnis	XII
Tabellenverzeichnis	XVII
Abkürzungsverzeichnis	XIX
Teil I Einleitung	1
1 Relevanz, Zielsetzung und Aufbau der vorliegenden Arbeit.....	1
1.1 Relevanz des Themas und Zielsetzung der Arbeit	1
1.2 Gang der Arbeit	3
Teil II Unternehmenszusammenschlüsse und Kernkompetenzmanagement als theoretische Bezugsrahmen der Arbeit.....	6
2 Theoretischer Bezugsrahmen: Unternehmenszusammenschlüsse als strategische Handlungsoption	6
2.1 Terminologische Abgrenzung und Entwicklung eines Begriffs- verständnisses.....	6
2.2 Erklärungsansätze für die Entstehung von Unternehmenszusammen- schlüssen.....	10
2.2.1 Reduzierung von Transaktionskosten und Informations- asymmetrien als Erklärungsansatz der neuen Institutionenökonomie	10
2.2.2 Risikodiversifikation als Erklärungsansatz der Portfoliotheorie.....	13
2.2.3 Ausweitung von Marktmacht und Eintritt in neue Branchen als Erklärungsansätze des Market-based Views	14
2.2.4 Würdigung der vorgestellten Erklärungsansätze	16
2.3 Motive für Unternehmenszusammenschlüsse.....	17

2.3.1	Systematisierungsansätze möglicher Zusammenschlussmotive	17
2.3.2	Vertiefung der Synergieeffekt-Hypothese.....	21
2.4	Vorgehensmodell für die Ausgestaltung von Unternehmens- zusammenschlüssen.....	24
2.4.1	Überlegungen zur Herleitung eines Phasenverständnisses.....	24
2.4.2	Strategische Planung, Vorbereitung, Transaktion und Integration als zentrale Strukturelemente eines ganzheitlichen Vorgehensmodells.....	28
2.5	Zwischenfazit: Notwendigkeit der vertieften Einbeziehung unternehmens- inhärenter Potentiale in Unternehmenszusammenschlüsse	32
3	Theoretischer Bezugsrahmen: Kernkompetenzmanagement als Element des strategischen Managements	34
3.1	Skizzierung der Entwicklungslinie: vom Resource-based View zum Kernkompetenzmanagementansatz.....	34
3.2	Definition relevanter Termini: Ressourcen, Kompetenzen und Kernkompetenzen	37
3.3	Resource-based View: Strategisch relevante Ressourcen als Determinanten des Unternehmenserfolgs.....	39
3.3.1	Unvollkommene sowie nicht-existenter Faktormärkte als Prämisse des Resource-based View.....	39
3.3.2	Kriterien strategisch relevanter Ressourcen.....	40
3.3.2.1	Überblick über Systematisierungsansätze.....	40
3.3.2.2	Kriterium der Eignung zur Nutzenstiftung	41
3.3.2.3	Kriterium der Heterogenität bzw. Einzigartigkeit.....	43
3.3.2.4	Kriterium der Dauerhaftigkeit	43

3.3.2.5	Zusammenfassung und Diskussion	48
3.4	Kernkompetenzansatz: Entwicklung einer differenzierten Erklärung des Unternehmenserfolgs durch Einbeziehung marktorientierter Aspekte	50
3.4.1	Argumentationslogik des Kernkompetenzansatzes	50
3.4.2	Integration von markt- und ressourcenorientierter Sichtweise im Kernkompetenzansatz	53
3.4.3	Differenzierung und Hierarchisierung von Kompetenzen	57
3.4.4	Aneignung von Wettbewerbsvorteilen anhand von Kernprozessen ...	60
3.5	Kernkompetenzmanagement: Systematische Steuerung, Nutzung und Entwicklung des Kompetenzportfolios	64
3.5.1	Ziele und Aufgaben eines Kernkompetenzmanagements	64
3.5.2	Verortung des Kernkompetenzmanagements im Prozess des strategischen Managements.....	66
3.5.3	Vorgehensmodell für das Kernkompetenzmanagement.....	69
3.5.3.1	Phasenverständnis der vorliegenden Arbeit.....	69
3.5.3.2	Strategische Planung: Ableitung von Kernkompetenzstrategien auf Basis einer systematischen Identifikation und Bewertung von Kernkompetenzen	71
3.5.3.3	Strategieimplementierung: Spezifizierung und Umsetzung von Kernkompetenzstrategien	72
3.5.3.3.1	Schärfung des Profils und Ausschöpfen von Wettbewerbspotentialen durch Nutzung, Transfer und Outsourcing	72
3.5.3.3.2	Sicherung zukünftiger Wettbewerbspotentiale durch Entwicklungsmaßnahmen.....	74
3.5.3.3.3	Festigung der Kompetenzbasis durch Schutz-, Pflege- und Erhaltungsmaßnahmen	76

3.6	Zwischenfazit: Kernkompetenzmanagement als ganzheitlicher Ansatz zur Erzielung und Sicherstellung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile.....	78
4	Verwebung der theoretischen Bezugsrahmen Unternehmenszusammenschlüsse und Kernkompetenzmanagement	79
4.1	Der Kernkompetenzansatz als Erklärungsansatz für Unternehmenszusammenschlüsse.....	79
4.1.1	Auffächerung relevanter Aspekte eines kernkompetenzbezogenen Erklärungsansatzes für Unternehmenszusammenschlüsse	79
4.1.1.1	Kompetenzlückenansatz: Optimierung des Kompetenzportfolios durch externen Kompetenzerwerb	79
4.1.1.2	Kompetenzbezogener Synergieeffektansatz: Realisierung von Synergieeffekten auf Basis von Kompetenzen.....	81
4.1.1.3	Ambiente-Ansatz: Generelle Stärkung des Unternehmens	83
4.1.2	Reflektion des Erklärungspotentials des Kernkompetenzansatzes für Unternehmenszusammenschlüsse	84
4.2	Implikationen des Kernkompetenzansatzes für Unternehmenszusammenschlussprozesse.....	89
4.2.1	Übersicht über bestehende Konzeptionen	89
4.2.2	Implikationen für die Phase der strategischen Planung	90
4.2.3	Implikationen für die Vorbereitungs- und Transaktionsphase	92
4.2.4	Implikationen für die Integrationsphase.....	94
4.3	Zwischenfazit: Notwendigkeit der Analyse kompetenzbezogener Aktivitäten in Unternehmenszusammenschlussprozessen	100
Teil III	Der Kernkompetenzansatz im spezifischen Anwendungskontext von Bankenzusammenschlüssen.....	102
5	Übertragung der theoretischen Bezugsrahmen auf den Bankensektor	102

5.1	Rechtliche und funktionale Abgrenzung des Bankbegriffs	102
5.2	Bankenzusammenschlüsse als relevantes Phänomen	106
5.2.1	Forcierung von Bankenzusammenschlüssen durch nachhaltig veränderte Rahmenbedingungen	106
5.2.2	Erfolgswirksamkeit von Bankenzusammenschlüssen	114
5.3	Kernkompetenzmanagement in Banken.....	118
5.3.1	Übertragung des Kernkompetenzansatzes auf Banken	118
5.3.2	Spezifika bankbetrieblicher Dienstleistungen aus dem Blickwinkel des Kernkompetenzansatzes	119
5.3.3	Ableitung generischer Kompetenzfelder in Banken	122
5.4	Zusammenführung der theoretischen Bezugsrahmen im spezifischen Kontext des Bankensektors	127
5.4.1	Konkretisierung der weiteren Vorgehensweise.....	127
5.4.2	Relevanz des Kernkompetenzansatzes zur Erklärung von Bankenzusammenschlüssen	129
5.4.2.1	Reflektion bisheriger Untersuchungsergebnisse.....	129
5.4.2.2	Erweiterung der kernkompetenzbezogenen Erklärungsbasis für Bankenzusammenschlüsse.....	132
5.4.2.3	Möglichkeiten der Realisierung kompetenzbezogener Synergieeffekte bei Bankenzusammenschlüssen.....	136
5.4.2.3.1	Vorüberlegungen zu kompetenzbezogenen Synergieeffekten im Kontext von Banken- zusammenschlüssen	136
5.4.2.3.2	Synergieeffekte im generischen Feld der Transaktionskompetenzen.....	138

5.4.2.3.3	Synergieeffekte im generischen Feld der Transformationskompetenzen.....	144
5.4.2.3.4	Synergieeffekte im generischen Feld der Führungs- und Infrastrukturkompetenzen	146
5.4.2.4	Abschließende Würdigung des Kernkompetenzansatzes zur Erklärung von Bankenzusammenschlüssen.....	148
5.4.3	Kernkompetenzmanagement in Bankenzusammenschlussprozessen.....	151
5.4.3.1	Spezifische Implikationen des Kernkompetenzansatzes für Bankenzusammenschlüsse	151
5.4.3.2	Weitergehende Vermutungen über die Ausgestaltung und Bedeutung kompetenzbezogener Aktivitäten in Bankenzusammenschlussprozessen	154
5.5	Zwischenfazit: Erfordernis einer weitergehenden Untersuchung von Kernkompetenzmanagementaktivitäten bei Bankenzusammenschlüssen	168
Teil IV	Empirische Untersuchung von Sparkassenzusammenschlüssen unter dem Fokus des Kernkompetenzmanagements	171
6	Charakterisierung der methodischen Vorgehensweise der empirischen Untersuchung.....	171
6.1	Multiple Fallstudien mit dem Ziel der Theoriegenerierung als Forschungsmethodik.....	171
6.2	Entwicklung eines Forschungsdesigns für die Untersuchung von Sparkassenzusammenschlüssen.....	177
6.3	Skizzierung des konkreten Forschungsverlaufs.....	179
6.4	Zwischenfazit: Empirische Untersuchung mittels multipler Fallstudien als zielführende Vorgehensweise.....	185
7	Darstellung der empirischen Ergebnisse	186
7.1	Sparkassenzusammenschlüsse: Gesamtüberblick und Vorbemerkungen ..	186

7.2	Deskription der Fallstudien: Rahmenbedingungen und wesentliche Charakteristika.....	188
7.2.1	Fallstudie A: „Gemeinsam in den Wettbewerb der Zukunft“	188
7.2.2	Fallstudie B: „Von jedem das Beste nehmen“	193
7.2.3	Fallstudie C: „Funktionieren kommt vor Optimieren“	196
7.2.4	Fallstudie D: „Aus drei mach eins - Wir starten durch“	199
7.2.5	Fallstudie E: „Stärke am Markt aufbauen“	203
7.2.6	Fallstudie F: „Eine starke Sparkasse für die Region“.....	206
7.2.7	Fallstudie G: „Aus drei mach eins – mit Unterbrechungen zum Ziel“	210
7.3	Zwischenfazit: Heterogene Sparkassenzusammenschlüsse als Ausgangspunkt für eine weiterführende Analyse	215
8	Beschreibung und Analyse der Ausgestaltung von Kernkompetenzmanagementaktivitäten in Zusammenschlussprozessen von Sparkassen	217
8.1	Struktur der Darstellung und Analyse	217
8.1.1	Differenzierung einer phasen- und einer inhaltsbezogenen Perspektive	217
8.1.2	Theoretical sampling als Leitfaden der Beschreibung und Analyse	219
8.2	Analyse von Sparkassenzusammenschlussprozessen unter Kernkompetenzgesichtspunkten und Ableitung von Propositionen	220
8.2.1	Ausgestaltung des Vorgehensmodells für Sparkassenzusammenschlüsse	220
8.2.2	Bedeutung von Kernkompetenzmanagementaktivitäten im Zusammenschlussprozess	224
8.2.3	Phasenübergreifende kompetenzbezogene Aktivitäten.....	230

8.2.3.1	Herleitung kompetenzbezogener Prozessdarstellungen ...	230
8.2.3.2	Ergebnisanalyse und Ableitung von Propositionen	235
8.2.3.2.1	Übergreifender Teilprozess: Kompetenz- bezogene Integrationsplanung.....	235
8.2.3.2.2	Übergreifender Teilprozess: Kommunikation	237
8.2.4	Phase der strategischen Planung.....	239
8.2.4.1	Herleitung eines kompetenzbezogenen Teilprozesses	239
8.2.4.2	Ergebnisanalyse und Ableitung von Propositionen	243
8.2.4.2.1	Teilprozessschritt: Identifikation von Kompetenzbasis und Kompetenzlücken	243
8.2.4.2.2	Teilprozessschritt: Definition eines kompetenzbezogenen Anforderungsprofils.....	245
8.2.4.2.3	Teilprozessschritt: Identifikation der Kern- kompetenzen potentieller Zusammen- schlusspartner.....	248
8.2.5	Vorbereitungs- und Transaktionsphase.....	250
8.2.5.1	Herleitung eines kompetenzbezogenen Teilprozesses	250
8.2.5.2	Ergebnisanalyse und Ableitung von Propositionen	253
8.2.5.2.1	Teilprozessschritt: Ansprache und Auswahl eines potentiellen Zusammenschlusspartners ..	253
8.2.5.2.2	Teilprozessschritt: Einbindung von Kompetenzaspekten in eine Due Diligence	255
8.2.6	Integrationsphase.....	257
8.2.6.1	Herleitung kompetenzbezogener Teilprozesse	257

8.2.6.2	Ergebnisanalyse und Ableitung von Propositionen	265
8.2.6.2.1	Rahmenbedingungen und Umsetzungsfaktoren.....	265
8.2.6.2.2	Teilprozess: Harmonisierung der Unternehmenskulturen	273
8.2.6.2.3	Teilprozess: Zusammenführung und Gestaltung von Strukturen und Prozessen.....	276
8.2.6.2.3.1	Teilprozessübergreifende Analyse	276
8.2.6.2.3.2	Teilprozessschritt: Festlegung der Organisationsstruktur.....	279
8.2.6.2.3.3	Teilprozessschritt: Implementie- rung der Organisationsstruktur	274
8.2.6.2.3.4	Teilprozessschritt: Prozess- gestaltung	285
8.2.6.2.4	Teilprozess: Planung und Durchführung der Kompetenzintegration	286
8.2.6.2.4.1	Teilprozessschritt: Identifikation der Kernkompetenzen.....	286
8.2.6.2.4.2	Teilprozessschritt: Entwicklung einer Kompetenzstrategie	288
8.2.6.2.4.3	Teilprozessschritt: Zusammen- führung der Kernkompetenzen	289
8.2.6.2.4.4	Teilprozessschritt: Realisierung kompetenzbezogener Synergie- effekte	293
8.2.6.2.5	Teilprozess: Schutz, Erhaltung und Outsourcing	295
8.3	Gesamtüberblick: Kernkompetenzmanagement in Zusammenschluss- prozessen von Sparkassen	298
8.3.1	Verwebung von Prozessbeschreibung und Propositionen in einer gesamthaften Betrachtung.....	298

8.3.2	Reflektion der vorgenommenen Typisierung von Sparkassen- zusammenschlüssen	304
8.4	Zwischenfazit: Fragmentarisches Kernkompetenzmanagement in Zusammenschlussprozessen als Aufsetzpunkt für Gestaltungsempfehlungen	307
9	Generalisierbarkeit und Qualität der Untersuchungsergebnisse sowie Gestaltungsempfehlungen	308
9.1	Diskussion der Generalisierbarkeit der lokalen Theorie.....	308
9.2	Reflektion der Erfüllung von Gütekriterien durch die dargelegte Forschungsarbeit.....	311
9.3	Ausgewählte Gestaltungsempfehlungen für die kompetenzorientierte Gestaltung von Zusammenschlussprozessen von Sparkassen.....	315
9.3.1	Zusammenschlussprozessübergreifende Betrachtung	315
9.3.2	Strategische Planung: Kenntnis über die eigene Kompetenz- basis und die potentieller Zusammenschlusspartner erlangen	317
9.3.2.1	Identifikation und Bewertung von Kompetenzen und Kernkompetenzen mittels eines dreistufigen Verfahrens	317
9.3.2.1.1	Anforderungen an ein Verfahren und Vorbemerkungen.....	317
9.3.2.1.2	Schritt 1: Identifizierung potentieller Kernkompetenzen	319
9.3.2.1.3	Schritt 2: Validierung und Bewertung potentieller Kernkompetenzen	322
9.3.2.1.4	Schritt 3: Identifikation von Kompetenzlücken und Ableitung von Kompetenzstrategien	330
9.3.2.1.5	Reflektion des Verfahrensvorschlags.....	333
9.3.2.2	Möglichkeiten der Annäherung an die Kern- kompetenzen potentieller Zusammenschlusspartner	326

9.3.3	Vorbereitung: Einbeziehung kompetenz- und kulturbezogener Aspekte in eine Due Diligence	338
9.3.4	Integration: Maßnahmen zur Zusammenführung und zum Schutz der Kernkompetenzen sowie zur Schärfung des Kompetenzprofils	339
9.3.4.1	Bewusste Zusammenführung der Kernkompetenzen	339
9.3.4.2	Schutz der bestehenden Kernkompetenzen sowie Schärfung des Kompetenzprofils	341
9.3.5	Implementierung eines Kernkompetenzmanagementsystems	344
9.4	Zwischenfazit: Phasenbezogene Gestaltungsempfehlungen für die Zusammenführung und den Schutz von Kernkompetenzen in Zusammenschlussprozessen von Sparkassen	346
Teil V	Zusammenfassung und Ausblick	347
10	Ergebniszusammenfassung und Ausblick.....	347
10.1	Zusammenfassung: Bankenzusammenschlussprozesse unter dem Fokus des Kernkompetenzansatzes.....	347
10.2	Ausblick: Aufzeigen weiteren Forschungsbedarfs	350
	Literaturverzeichnis	352
	Anhangsverzeichnis	A0