

Zeitschrift für das gesamte  
**REDITWESEN**

75. Jahrgang · 1. August 2022

**15-2022**

**Digitaler  
Sonderdruck**

Pflichtblatt der Frankfurter Wertpapierbörse  
Fritz Knapp Verlag · ISSN 0341-4019

# REGULIERUNG, HARMONISIERUNG UND STANDARDISIERUNG

**Kulturelle Similarität und Kompatibilität  
wichtiger Faktor in M&A-Transaktionen**

**Frank Thole**

Frank Thole

# Kulturelle Similarität und Kompatibilität wichtiger Faktor in M&A-Transaktionen

Grundlegende Fragen wie Forschungsstrategie, Problemstellung und Relevanz dieser Artikelserie wurden bereits im ersten Teil (siehe Ausgabe 13/2022) dargestellt. Die anhaltende Konsolidierung in der Bankenbranche, beispielsweise in Deutschland, wird aufgrund des verschärften Wettbewerbs, des Niedrigzinsumfelds und der Notwendigkeit von mehr Kosteneffizienz zu einer anhaltenden Anzahl von Fusionen und Übernahmen zwischen Banken führen.<sup>1)</sup> Umso wichtiger ist aus Sicht des Autors die Verbesserung der Synergierrealisierung und Erfolgsraten von M&A-Transaktionen.

Daher untersuchte die zugrunde liegende Studie als zweiter Teil die folgende Forschungsfrage, um den M&A-Erfolg angesichts einer steigenden Zahl von M&A-Transaktionen zu verbessern:

Wie wirken sich kulturelle Similarität und Kompatibilität auf die Realisierung von Synergien in Übernahme- und Fusions-transaktionen deutscher Banken aus?

Abbildung 1 gibt einen Gesamtüberblick über die Studie.

## Forschungsstand und Forschungslücken

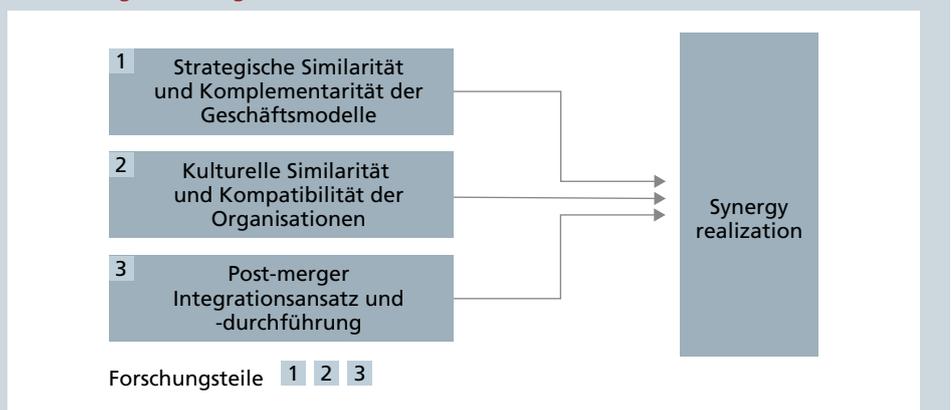
Die Unternehmenskultur, definiert mit Werten und Entscheidungen, die das Verhalten von Individuen innerhalb von Unternehmen bestimmen, gilt als Schlüsselfaktor für den Erfolg und die Realisierung von Synergien bei M&A-Transaktionen.<sup>2)</sup> Die Organizational Behaviour School of Thought wird als relevante Denkschule der M&A-Forschung für diese Studie angesehen, da sie die Aspekte der personellen Entwicklung und Disruption, Machtdistanz, kulturelle und sprachliche Similarität und Kompatibilität und Kommunikation analysiert.<sup>3)</sup> Dabei spielt die kulturelle Integration eine zentrale Rolle und weist sowohl ein hohes Maß an Erhalt der jeweiligen kulturellen Identität als auch ein hohes Maß an Interaktion und Kollaboration der an einer M&A-

Transaktion beteiligten Unternehmen auf.<sup>4)</sup> Dieser Zusammenhang ist in Abbildung 2 auch hinsichtlich Assimilation, Marginalität und Separation verdeutlicht.

Die der Organizational Behaviour School of Thought zugrunde liegende Akkulturationstheorie besagt, dass die Kompatibilität der Kulturen der Käufer- und Zielunternehmen zu einer erhöhten Mitarbeiterzufriedenheit und effektiven Integration führt.<sup>5)</sup> Die Cultural Dimensions Theory lehrt den Umgang mit kulturellen Unterschieden zwischen Unternehmen und Ländern. Diese kulturellen Dimensionen sind teils direkt erkennbar und sichtbar, teils unsichtbar, teils direkt und teils indirekt in Sprache und Kommunikation wahrnehmbar; in allen genannten Fällen haben sie das Potenzial, zu kulturellen Konflikten zu führen.<sup>6)</sup> Die Organizational Learning Theory analysiert, wie innerhalb einer Organisation Wissen geschaffen und ausgetauscht werden kann.<sup>7)</sup> Weber et al. (2011) fanden heraus, dass kulturelle Unterschiede generell negativ mit der Leistung von M&A assoziiert sind.<sup>8)</sup> Colombo und Rabbiosi (2014) fanden statistische Belege für Personalverluste in der übernommenen Firma nach der Übernahme und Bildung von weniger motiviertem Personal in der kombinierten Firma.

Machtdistanz wurde im Zusammenhang mit dem kulturellen Fit hervorgehoben, der die Realisierung von Synergien und den Erfolg einer M&A-Transaktion beeinflusst.<sup>9)</sup> Sprachintensität, ausgedrückt durch positive versus negative Orientierung, starke versus schwache Orientierung und aktive versus passive Orientierung in der Sprache, semantische Orientierung

Abbildung 1: Übergreifendes Research Model



Quelle: F. Thole



und sprachbasierte kulturelle Orientierung, ausgedrückt durch Macht versus Ergebnis versus Personenorientierung in der Sprache, sind als weitere wichtige Treiber erfolgreicher PMI zu betrachten.<sup>10</sup> Es bezieht sich auf einzelne sprachliche Äußerungen, die Bedeutung ganzer Sätze und die Beziehung zwischen sprachlichen Äußerungen und nicht-sprachlicher Realität, die Voraussetzung für erfolgreiches Organisationslernen und die Synergierrealisierung ist. Weber et al. (2011) argumentierten, dass kulturelle Unterschiede generell negativ mit der Leistung von M&A assoziiert sind.<sup>11</sup>

Bislang fehlte jedoch noch ein tiefgreifendes Verständnis darüber, wie sich kulturelle Ähnlichkeit und Komplementarität von Ziel und Bieter auf die Synergierrealisierung der M&A-Transaktion im Detail auswirken.<sup>12</sup>

### Das Forschungsmodell

Da bislang die empirische Validität der relevanten Beziehungen bei M&A-Transaktionen deutscher Banken unter Berücksichtigung der verschiedenen privaten, öffentlichen und genossenschaftlichen Bankengruppen und ihrer entsprechenden grenzüberschreitenden Transaktionen noch ausstand,<sup>13</sup> analysierte diese Studie diese Aspekte explizit. Da sich die M&A-Forschung bisher auf große Transaktionen konzentrierte und mittlere und kleinere Transaktionen und Banken vernachlässigte,<sup>14</sup> berücksichtigte diese Studie alle zwischen deutschen Banken zwischen 2007 und 2017 durchgeführten M&A-Transaktionen, unabhängig von Größe, Börsennotierung, juristischer Person und Eigentümerschaft. Die Forschung zu diesen M&A-Transaktionen verspricht wichtige Erkenntnisse, zumal ein erheblicher Teil des Vermögens und der Bilanzsumme kleineren und mittleren Banken in Deutschland gehört.<sup>15</sup>

Das Forschungsmodell wurde mit Synergierrealisierung als abhängiger Variablen, vier unabhängigen Variablen und einer Interaktion zwischen zwei der unabhängigen Variablen entworfen, von der erwartet wird, dass sie eine Auswirkung

auf oder eine Änderung der abhängigen Variablen bewirkt. Acht Kontrollvariablen wurden zusätzlich identifiziert. Es wurde erwartet, dass die Kontrollvariablen die experimentellen Ergebnisse beeinflussen und wurden während der Online-Umfrage konstant gehalten, um die relative Beziehung zwischen abhängigen Variablen und den unabhängigen Variablen zu analysieren.<sup>16</sup> Es wurden nur bewährte Konstrukte aus hochrangigen Peer-Reviewed Journals verwendet (Research Policy, Academy of Management Journal und MIS Quarterly): Personaldisruption<sup>17</sup>, Machtdistanz<sup>18</sup>, Sprachorientierung<sup>19</sup> und Kommunikationsqualität.<sup>20</sup> Alle von ihnen wurden durch frühere Forschungsmodelle und angemessene Analysen nachgewiesen, wie von einschlägigen Quellen empfohlen.<sup>21</sup> Zur Messung der Synergierrealisierung wurde ein Konstrukt in Anlehnung an Larsson und Finkelstein (1999) verwendet.<sup>22</sup> Abbildung 3 zeigt die Variablen und ihre Beziehungen sowie die entsprechenden fünf Hypothesen (H1 bis H5).

Neben den multiplen linearen Regressionsanalysen und Strukturgleichungsmodellen führt der Autor eine detailliertere Analyse der Besonderheiten der drei klassischen deutschen Banksäulen und etwaiger umgekehrter U- und S-förmigen Formen (inverted U and S shape) durch polynomiale Regressionsanalysen durch.

### Diskussion der Ergebnisse und Erkenntnisse

Die Regressionsanalyse ergab eine gute Modellpassung, indem sie die Standardkriterien und Robustheitsprüfungen gemäß Literatur erfüllte. Das Verhalten der einzelnen Variablen zeigte keine inkonsistenten oder auffälligen Werte. Die Robustheit der Regressionsanalysemodelle wurde durch das Strukturgleichungsmodell gestützt. Hypothese H1, die sich auf personelle Störungen und Disruption bezog, wurde in der Regressionsanalyse nicht als ausreichend signifikant verifiziert. Hypothese H2 wurde ebenfalls nicht bestätigt; das heißt, die Ergebnisse der Regressionsanalyse unterstützten



Foto: Wepex

**Frank Thole**



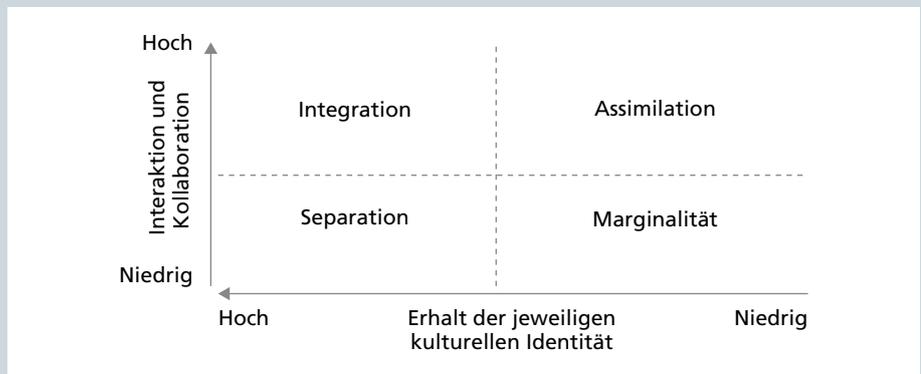
Partner, WEPEX Unternehmensberatung, Frankfurt am Main

Vor allem die Sparkassen und die Genossenschaftsbanken stehen unter großem Konsolidierungsdruck. Der Autor stellt daher an dieser Stelle in einer Serie von drei Beiträgen seine quantitativ-empirische Analyse von Fusionen und Übernahmen deutscher Banken vor. Der in Ausgabe 13/2022 erschienene erste Teil befasste sich mit der Similarität und Komplementarität der Geschäftsstrategien als Treiber der Synergierrealisierung von M&A-Transaktionen. Der hier vorliegende zweite Teil befasst sich mit Ähnlichkeit und Kompatibilität der Unternehmenskulturen als Treiber der Erzielung von Synergien bei Übernahmen und Fusionen. Der abschließende dritte Teil wird sein Augenmerk auf den strategischen Ansatz und operative Durchführung der Post-Merger-Integration und den Einsatz modernster Migrations- und Integrationstechnologie als Erfolgsfaktoren für Übernahmen im Bankensektor legen. (Red.)

nicht die Signifikanz der positiven Assoziation mit der Machtdistanz, also dem Ausmaß der Akzeptanz, dass Macht ungleich verteilt ist. Dagegen wurde die Signifikanz der Hypothese H3 validiert; diese Hypothese besagt, dass die Unterschiede zwischen den übernommenen und übernehmenden Unternehmen in der Sprachorientierung negativ mit der Realisierung von Synergien zusammenhängen.

Hypothese H4 wurde ebenfalls bestätigt, sodass die geringe Qualität der Kommunikation, definiert als verspätete, unge-

Abbildung 2: Acculturation Theory



Quelle: F. Thole

naue, unzureichende, unvollständige oder nicht glaubwürdige Kommunikation, negativ mit der Synergierrealisierung assoziiert ist. Hypothese H5, die sich auf die Wechselwirkung von sprachlicher Orientierung und Kommunikationsqualität bezog, wurde ebenfalls unterstützt, was bedeutet, dass eine niedrige Kommunikationsqualität die Unterschiede zwischen den erworbenen und den erwerbenden Unternehmen in Bezug auf die Sprachorientierung in ihrem negativen Verhältnis zur Synergierrealisierung verringert. Die Ergebnisse der empirischen Untersuchungen sind in Abbildung 4 zusammengefasst.

Diese Forschungsarbeit hat die Verbindungen zwischen der Synergierrealisierung als abhängiger Variable und den relevanten vier unabhängigen Variablen in der deutschen Bankwirtschaft auf der Mikroebene vertieft, um empirische Evidenz zu den Theorien der Akkulturation, der kulturellen Dimensionen und des organisationalen Lernens zu gewinnen. Neben den genannten Ergebnissen trägt die Studie durch weitere Erkenntnisse zur bestehenden Forschung und den identifizierten Forschungsdefiziten bei:

– Während diese Studie belegt, dass ein kulturell angemessener und kompatibler Sprachgebrauch<sup>23)</sup> und eine entsprechende Kommunikation<sup>24)</sup> in Übereinstimmung mit anderen Studien maßgeblich mit der Synergierrealisierung zusammenhängen, zeigt sie auch, dass der Treiber weniger das Erscheinungsbild einzelner Führungskräfte und deren Führungsstile

ist, sondern vielmehr die kulturelle Ausrichtung der gesamten Organisation.

– Die Analyse zeigt, dass die Qualität der Kommunikation für den Privatbanksektor in keinem signifikanten Zusammenhang mit der Realisierung von Synergien steht.

– Im Gegensatz zu anderen Studien wurden personelle Störungen und Disruption<sup>25)</sup> sowie Machtdistanz<sup>26)</sup> nicht als signifikant mit der Realisierung von Synergien assoziiert unterstützt.

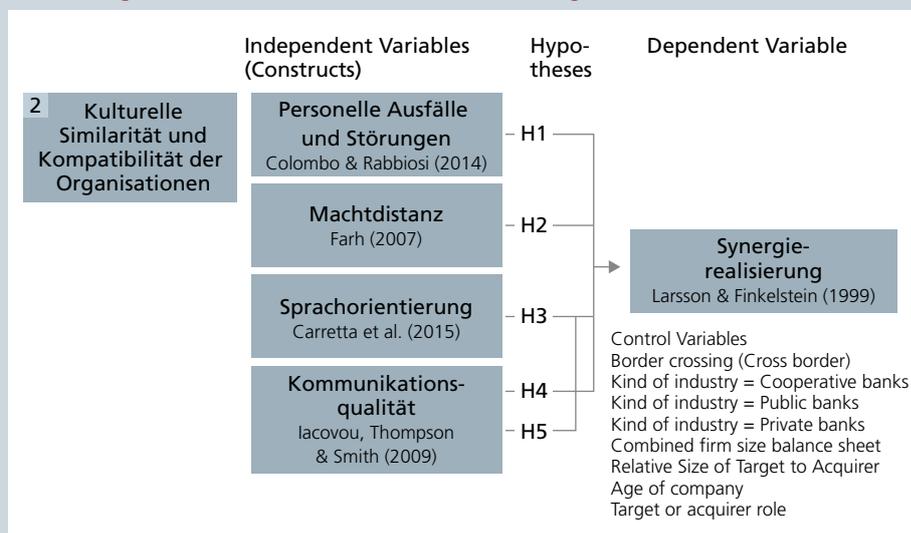
– Unter Berücksichtigung der zuvor erläuterten Ergebnisse wurden keine signifikanten Unterschiede zwischen inländischen und grenzüberschreitenden Transaktio-

nen festgestellt. Nach der Interpretation des Autors in Bezug auf die Fusion von Banken, die innerhalb derselben Bankssäule agieren, stellen nationale Grenzen keine bedeutende Hürde dar, was mit der Akkulturationsstudie von Larsson und Lutbatkin (2001) übereinstimmt. Die stetige Globalisierung und Digitalisierung tragen weiter zu diesem Phänomen bei.<sup>27)</sup>

– Da eine Vielzahl unabhängiger Variablen signifikant für die Realisierung von Synergien und den Erfolg von M&A-Transaktionen ist, stellt das Vorhandensein einer bestimmten kulturellen Übereinstimmung einen individuellen Vorteil dar, muss aber für den Gesamterfolg eines bestimmten M&A-Deals nicht ausreichen. Auch wenn die Kulturen der fusionierenden Unternehmen vor M&A ähnlich und kompatibel erscheinen, lässt sich das Ergebnis der Synergierrealisierung der M&A-Transaktion noch nicht mit Sicherheit vorhersagen.

– Die Ergebnisse dieser Forschungsarbeit sind in diesem Detail und im spezifischen Umfang von M&A-Transaktionen im deutschen Bankwesen empirisch einzigartig. Dazu trägt auch bei, dass alle drei Säulen der Bankengruppe in Deutschland mit ihren Besonderheiten analysiert wurden, einschließlich der M&A-Transaktionen deutscher Inlandsbanken und

Abbildung 3: Research Model dieses Forschungsteils



Quelle: F. Thole



Abbildung 4: Zusammenfassung der Regressionsanalysen und Ergebnisse der Verifizierung der Hypothesen

Unabhängige Variable	Hypothesen und Ergebnisse
Personelle Ausfälle und Störungen	H1 <b>Nicht bestätigt (falsifiziert)</b> Personelle Ausfälle und Störungen stehen in negativem Zusammenhang mit der Synergierrealisierung.
Machtdistanz	H2 <b>Nicht bestätigt (falsifiziert)</b> Machtdistanz ist positiv mit der Synergierrealisierung verbunden.
Sprachorientierung	H3 <b>Bestätigt (verifiziert)</b> Unterschiede in der sprachbasierten kulturellen Orientierung, Sprachintensität und semantischen Orientierung zwischen der akquirierten und der übernehmenden Bank sind negativ mit der Synergierrealisierung verbunden.
Kommunikationsqualität	H4 <b>Bestätigt (verifiziert)</b> Eine Kommunikation von minderer Qualität ist negativ mit der Synergierrealisierung verbunden.
Interaktion zwischen Kommunikationsqualität und Sprachorientierung	H5 <b>Bestätigt (verifiziert)</b> Kommunikation von geringer Qualität interagiert mit der Sprachorientierung, sodass höhere Ebenen von Kommunikation von geringer Qualität die negative Assoziation zwischen sprachlichen Orientierungslücken und der Realisierung von Synergien verstärken.

Quelle: F. Thole

grenzüberschreitender Transaktionen mit Deutschland als Anker.

Neben den multiplen Regressionsanalysen und Strukturgleichungsmodellen hat der Autor eine detailliertere Analyse der Besonderheiten der drei klassischen deutschen Banksäulen und etwaiger Inverted-U-Shape- und S-Shape-Beziehungen durch polynomiale Regressionsanalysen vorgenommen. Nach der Organizational Learning Theory<sup>28)</sup> und dem Yerkes-Dodson Law<sup>29)</sup> bezieht sich das Muster der Inverted-U-Shape-Beziehung auf wirtschaftliche Entwicklungen, bei denen die Leistung bis zu einem bestimmten Punkt steigt, aber dann ab diesem Punkt wieder abnimmt. Dies lässt sich in diesem Zusammenhang daran festmachen, dass der Grad an Ähnlichkeit und Kompatibilität bis zu einem bestimmten Punkt für die Synergierrealisierung förderlich wirkt, dann aber zu hoch wird und die Kraft des organisationalen Lernens beeinträchtigen kann. Abbildung 5 zeigt die Inverted-U-Shape-Beziehung zwischen kultureller Similarität und Kompatibilität und Synergierrealisierung inklusiver quadratischer Terme und macht deutlich, dass zu viel Similarität, Stabilität und unveränderliches Verhalten innerhalb eines Unternehmens eher zu Lernstagnation als zu kognitivem Wachstum führen, das Extrem eines

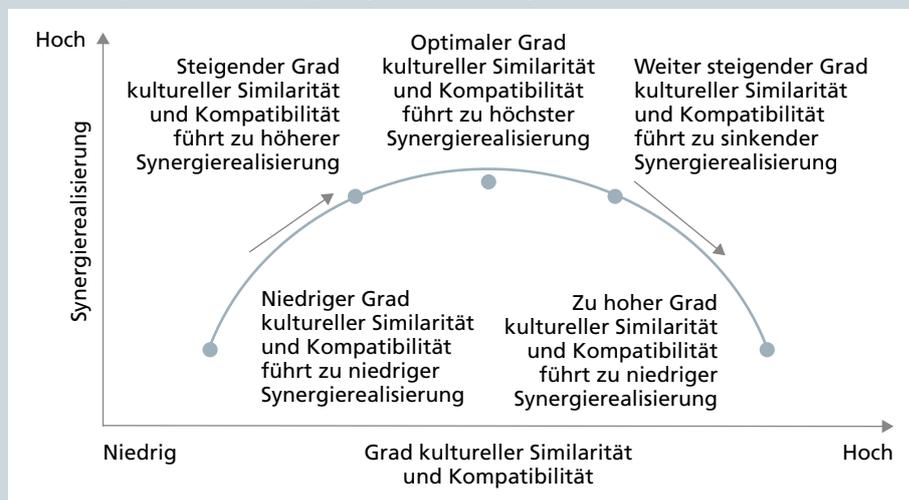
hohen Veränderungsgrades sogar zu einer Überlastung des organisationalen Lernens führt.<sup>30)</sup> Dies kann als umgekehrte U-Form-Beziehung dargestellt werden. Je nach Situation und Umständen kann jeder der fünf in der Abbildung 5 dargestellten Punkte für angemessenes Verhalten stehen. Daher muss bei M&A-Transaktionen und PMI das entsprechende Lern- und Anpassungsniveau erreicht werden, um die Realisierung von Synergien zu maximieren.<sup>31)</sup>

Während die Studie die notwendige Signifikanzbedingung des negativen Koeffizienten verifizieren konnte, wurde weder die ausreichende Steilheit der Steigung des Koeffizienten bei den niedrigen und hohen X-Datenendpunktwerten noch die ausgewogene Position des Wendepunkts in der Mitte der Datenendpunkte belegt, wie vom dreistufigen Verifizierungsverfahren der Methodoliteratur empfohlen.<sup>32)</sup> Die vorgestellte Studie ist jedoch ein weiterer Beitrag in diesem Kontext, dass moderate Niveaus von unabhängigen Variablen höhere Leistungsniveaus liefern können.

### Ausblick auf künftige Forschungsarbeiten und Analysen

Der Autor plant die Durchführung weiterer, vertiefender Studien bezüglich Übernahmen und Fusionen von Banken. In diesem Rahmen soll auch über einen längeren Zeitraum eine eingehende Analyse möglicher dynamischer Effekte ermöglicht werden. Der Autor sieht eine weitere Verfeinerung dieser Studie unter Verwendung qualitativer Daten durch Interviews mit Bankmanagern als sinnvoll an, um noch gezieltere Analysen zu speziellen Bankgruppen wie privaten, genossenschaftlichen und öffentlichen Banken zu ermöglichen. Dabei soll die Inverted-U- und S-Shape-Analyse durch

Abbildung 5: Inverted-U-Shape-Beziehung zwischen kultureller Similarität und Kompatibilität und Synergierrealisierung



Quelle: F. Thole, auf Basis von Fiol et al. (1985)

weitere geeignete Datensätze fortgesetzt werden, was aus Sicht des Autors einen weiteren Ansatzpunkt für die zukünftige Forschung darstellt, um die Präzision der empirischen Analyse zu verbessern und den Wendepunkt solcher Beziehungen noch genauer im Sinne des optimalen Grades kultureller Similarität und Kompatibilität zu bestimmen, der zur höchsten Synergiealisierung führt.

#### Fußnoten

- 1) Vgl. Deutsche Bundesbank. (2021a). Bankensstatistiken 2021. <https://www.bundesbank.de/resource/blob/869768/fe1c5507acefa073aee76dc69b1b243/mL/2021-07-20-12-46-50-bankenstatistiken-data.pdf>. Deutsche Bundesbank. (2021b). Bankstellenberichte. 2000–2020. <https://www.bundesbank.de/de/aufgaben/bankenaufsicht/dokumentation/bankstellen-597750>
- 2) Carretta, A., Farina, V., & Schwizer, P. (2015). M&A and post-merger integration in banking industry: The missing link of corporate culture. In A. Carretta & P. Schwizer (Eds.), *Governance 2.0* (pp. 183–195). Bancaria Editrice.
- 3) Vgl. Bauer, F. A. (2012). Integratives M&A-Management. Entwicklung eines ganzheitlichen Erfolgsfaktorenmodells [Integrative M&A management: Developing a holistic success factor model]. Springer Gabler Verlag. Datta, D. K. (1991). Organizational fit and acquisition performance: Effects of post-acquisition integration. *Strategic Management Journal*, 12(4), 281–297. Larsson, R., & Finkelstein, S. (1999). Integrating strategic, organizational, and human resource perspectives on mergers and acquisitions: A case survey of synergy realization. *Organization Science*, 10(1), 1–26. Appelbaum, S. H., Gandell, J., Yortis, H., Porter, S., & Jobin, F. (2000). Anatomy of a merger: Behavior of organizational factors and processes throughout the pre-during-post-stages. *Management Decision*, 38(9), 649–661.
- 4) Vgl. Larsson, R., & Finkelstein, S. (1999). Integrating strategic, organizational, and human resource perspectives on mergers and acquisitions: A case survey of synergy realization. *Organization Science*, 10(1), 1–26.
- 5) Vgl. Bauer, F. A. (2012). Integratives M&A-Management. Entwicklung eines ganzheitlichen Erfolgsfaktorenmodells [Integrative M&A management: Developing a holistic success factor model]. Springer Gabler Verlag. Larsson, R., & Finkelstein, S. (1999). Integrating strategic, organizational, and human resource perspectives on mergers and acquisitions: A case survey of synergy realization. *Organization Science*, 10(1), 1–26. Nahavandi, A., & Malekradeh, A. R. (1988). Acculturation in mergers and acquisition. *Academy of Management Review*, 13(1), 79–90.
- 6) Vgl. Hofstede, G. (1984). *Cultures consequences. International Differences in work-related values*. SAGE Publications. Gupta, B. (2011). A comparative study of organizational strategy and culture across industry. *Benchmarking: An International Journal*, 18(4), 510–528. Larsson, R., & Finkelstein, S. (1999). Integrating strategic, organizational, and human resource perspectives on mergers and acquisitions: A case survey of synergy realization. *Organization Science*, 10(1), 1–26.
- 7) Vgl. Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10(4), 803–813. Keil, T. (2004). Building external corporate venturing capability. *Journal of Management Studies*, 41(5), 799–825. Öberg, C., & Tarba, S. Y. (2013). What do we know about post-merger integration following international acquisition? *Advances in International Management*, 26, 469–492.
- 8) Weber Y., Tarba, S. Y., & Reichel, A. (2011). A model of the influence of culture on integration approaches and international M&A performance. *International Studies of Management & Organization*, 41(3), 9–24.
- 9) Vgl. Farh, J.-L., Hacket, R. D., & Liang, J. (2007). Individual-level cultural values as moderators of perceived organizational support-employee outcome relationships in China: Comparing the effects of power distance and traditionality. *Academy of Management Journal*, 50(3), 715–729. Huang, Z., Zhu, H. S., & Brass, D. J. (2017). Cross-border acquisitions and the asymmetric effect of power distance value difference on long-term post-acquisition performance. *Strategic Management Journal*, 38(4), 972–991. Weber Y., Tarba, S. Y., & Reichel, A. (2011). A model of the influence of culture on integration approaches and international M&A performance. *International Studies of Management & Organization*, 41(3), 9–24.
- 10) Carretta, A., Farina, V., & Schwizer, P. (2015). M&A and post-merger integration in banking industry: The missing link of corporate culture. In A. Carretta & P. Schwizer (Eds.), *Governance 2.0* (pp. 183–195). Bancaria Editrice.
- 11) Weber Y., Tarba, S. Y., & Reichel, A. (2011). A model of the influence of culture on integration approaches and international M&A performance. *International Studies of Management & Organization*, 41(3), 9–24.
- 12) Vgl. Keil, T. (2004). Building external corporate venturing capability. *Journal of Management Studies*, 41(5), 799–825. Lau, R. Y. K., Liao, S. S. Y., Wong, K. F., & Chiu, D. K. W. (2012). Web 2.0. environmental scanning and adaptive decision support for business mergers and acquisitions. *MIS Quarterly*, 36(4), 1239–1268. Öberg, C., & Tarba, S. Y. (2013). What do we know about post-merger integration following international acquisition? *Advances in International Management*, 26, 469–492. Ruigrok, W., & Wagner, H. (2003). Internationalization and performance: An organizational learning perspective. *Management International Review*, 43(1), 63–83.
- 13) Vgl. Carretta, A., Farina, V., & Schwizer, P. (2015). M&A and post-merger integration in banking industry: The missing link of corporate culture. In A. Carretta & P. Schwizer (Eds.), *Governance 2.0* (pp. 183–195). Bancaria Editrice. Dunlap, D., McDonough, E., Mudambi, R., & Swift, T. (2016). Making up is hard to do: Knowledge acquisition strategies and the nature of new product innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 33(4), 472–491. Kovala, S., & Skok, W. (2012). M&A in banking: Understanding the IT integration perspective. *International Journal of Business and Management*, 7(18), 69–81. Öberg, C., & Tarba, S. Y. (2013). What do we know about post-merger integration following international acquisition? *Advances in International Management*, 26, 469–492.
- 14) Vgl. Bauer, F. A. (2012). Integratives M&A-Management. Entwicklung eines ganzheitlichen Erfolgsfaktorenmodells [Integrative M&A management: Developing a holistic success factor model]. Springer Gabler Verlag. Huhtilainen, M., Saastamoinen, J., & Suhonen, N. (2021, October 20). Determinants of mergers and acquisitions among Finnish cooperative and savings banks. *Journal of Banking Regulation*, 2021, 1750–2071.
- 15) Vgl. European Banking Federation (EBF). (2019). *Banking in Europe: Facts and figures 2019*. <https://www.ebf.eu/wp-content/uploads/2020/01/EBF-Facts-and-Figures-2019-Banking-in-Europe.pdf>. European Banking Federation (EBF). (2020). *Banking in Europe: Facts and figures 2020*. [https://www.ebf.eu/wp-content/uploads/2020/11/EBF\\_043537-Banking-in-Europe-EBF-Facts-and-Figures-2020.pdf](https://www.ebf.eu/wp-content/uploads/2020/11/EBF_043537-Banking-in-Europe-EBF-Facts-and-Figures-2020.pdf)
- 16) Vgl. Colombo, M., & Rabbiosi, L. (2014). Technological similarity, post-acquisition R&D reorganization, and innovation performance in horizontal acquisitions. *Research Policy*, 43, 1039–1054. Homburg, C., & Bucerius, M. (2006). Is speed of integration really a success factor of M&A? An analysis of the role of internal and external relatedness. *Strategic Management Journal*, 27(4), 347–367.
- 17) Vgl. Colombo, M., & Rabbiosi, L. (2014). Technological similarity, post-acquisition R&D reorganization, and innovation performance in horizontal acquisitions. *Research Policy*, 43, 1039–1054.
- 18) Vgl. Farh, J.-L., Hacket, R. D., & Liang, J. (2007). Individual-level cultural values as moderators of perceived organizational support-employee outcome relationships in China: Comparing the effects of power distance and traditionality. *Academy of Management Journal*, 50(3), 715–729.
- 19) Vgl. Carretta, A., Farina, V., & Schwizer, P. (2015). M&A and post-merger integration in banking industry: The missing link of corporate culture. In A. Carretta & P. Schwizer (Eds.), *Governance 2.0* (pp. 183–195). Bancaria Editrice.
- 20) Vgl. Iacovou, C. L., Thompson, R. L., Smith, H. J. (2009). Selective status reporting in information system projects: A dyadic-level investigation. *MIS Quarterly*, 33(4), 785–810.
- 21) Vgl. Jonkisz, E., Moosbrugger, H., & Brandt, H. (2012). Planung und Entwicklung von Tests und Fragebogen [Planning and development of psychological tests and questionnaires]. In H. Moosbrugger & A. Kelava (Eds.), *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion* (pp. 27–74). Springer. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.
- 22) Vgl. Larsson, R., & Finkelstein, S. (1999). Integrating strategic, organizational, and human resource perspectives on mergers and acquisitions: A case survey of synergy realization. *Organization Science*, 10(1), 1–26.
- 23) Vgl. Carretta, A., Farina, V., & Schwizer, P. (2015). M&A and post-merger integration in banking industry: The missing link of corporate culture. In A. Carretta & P. Schwizer (Eds.), *Governance 2.0* (pp. 183–195). Bancaria Editrice.
- 24) Vgl. Iacovou, C. L., Thompson, R. L., Smith, H. J. (2009). Selective status reporting in information system projects: A dyadic-level investigation. *MIS Quarterly*, 33(4), 785–810.
- 25) Vgl. Colombo, M., & Rabbiosi, L. (2014). Technological similarity, post-acquisition R&D reorganization, and innovation performance in horizontal acquisitions. *Research Policy*, 43, 1039–1054.
- 26) Vgl. Farh, J.-L., Hacket, R. D., & Liang, J. (2007). Individual-level cultural values as moderators of perceived organizational support-employee outcome relationships in China: Comparing the effects of power distance and traditionality. *Academy of Management Journal*, 50(3), 715–729.
- 27) Vgl. Larsson, R., & Lutbatkin, M. (2001). Achieving acculturation in M&A: A case survey study. *Human Relations*, 54(12), 1573–1607.
- 28) Vgl. Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10(4), 803–813. Ruigrok, W., & Wagner, H. (2003). Internationalization and performance: An organizational learning perspective. *Management International Review*, 43(1), 63–83.
- 29) Vgl. Yerkes, R. M., & Dodson J. D. (1908). The relation of strength of stimulus to rapidity to habit formation. *Journal of Comparative Neurology and Psychology*, 18(5), 459–482.
- 30) Vgl. Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10(4), 803–813.
- 31) Vgl. Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10(4), 803–813.
- 32) Vgl. Haans, R. F. J., Pieters, C., & Zi-Lin, H. (2016). Thinking about U: Theorizing and testing U- and inverted U-shaped relationship in strategy research. *Strategic Management Journal*, 37(7), 1177–1195. Lind, J. T., & Mehlum, H. (2010). With or without U? The appropriate test for a U-shaped relationship. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 72(1), 109–118.